



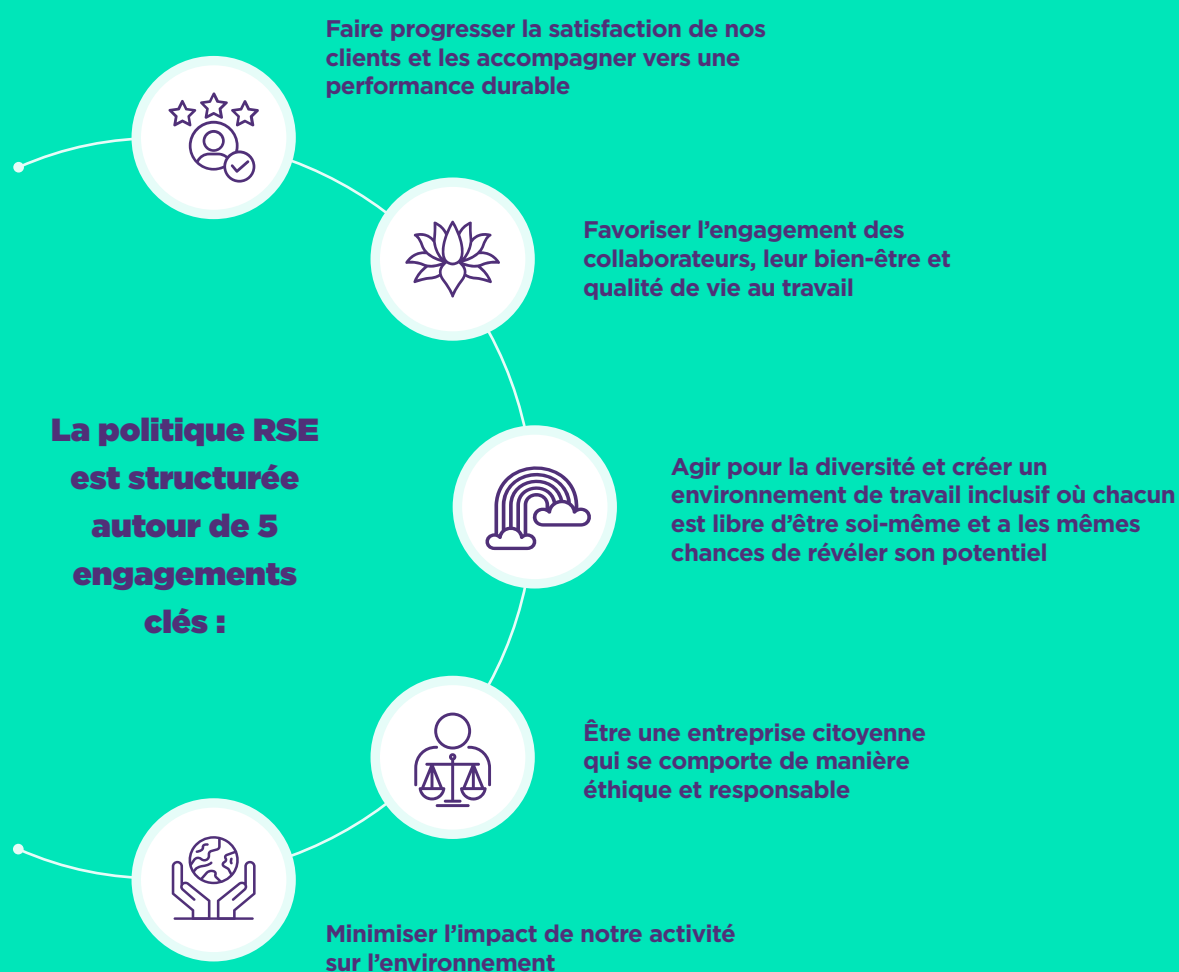
WAVESTONE

Déclaration de performance extra-financière 2020/21

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis maintenant 10 ans, Wavestone en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise.

Wavestone est reconnu pour sa performance extra-financière et a pour ambition de rester une entreprise en pointe en matière de RSE. Un succès, puisque depuis maintenant 5 ans, Wavestone figure dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE au classement Gaïa Rating (2^{ème} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ en 2020).



Wavestone, reconnu en matière de RSE

 <p>2^{ème} de sa catégorie en 2020</p>	 <p>2^{ème} dans la catégorie « Jeunes »</p>
 <p>Score B-</p>	 <p>90% de recommandations favorables</p>
 <p>4^{ème} de sa catégorie en 2020</p>	 <p>72/100 - Engagement "Gold"</p>



« Malgré un contexte difficile en 2020, l'année a été riche en actualités sur le plan RSE : poursuite de la mise en œuvre de notre politique de satisfaction client, développement de notre investissement dans le mécénat de compétences, une gestion de la crise sanitaire responsable envers l'ensemble de nos parties prenantes, et enfin l'intégration de critères ESG dans notre contrat de financement ».

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone

Hélène Cambournac, Responsable RSE, revient sur les engagements sociétaux de Wavestone, en particulier en matière de mécénat de compétences.



Hélène Cambournac
Responsable RSE

Quels sont les engagements sociétaux de Wavestone ?

Dans le cadre de notre démarche RSE, nos engagements ont pour objectif d'enraciner Wavestone comme une entreprise citoyenne et de soutenir des projets à valeur sociétale. Chez Wavestone, cet engagement sociétal se traduit par notre contribution en mécénat, à travers des actions de mentorat d'abord, où nos collaborateurs apportent leur aide et soutien sur une thématique particulière. Par exemple, en France, nous soutenons les étudiants de l'Institut Georges Villebon, ou l'association Elles bougent qui vise à féminiser les filières de la Tech.

Ensuite, Wavestone met les compétences et expertises de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites.

L'organisation du Powerday, journée de solidarité internationale de Wavestone, a pour objectif d'aider des structures sur des projets concrets sur le terrain ou en mécénat de compétences. Enfin, la Fondation d'entreprise Wavestone, au travers de mécénat financier, apporte son soutien à des associations qui agissent en faveur de l'enfance défavorisée.

Peux-tu nous en dire plus sur le mécénat de compétences chez Wavestone ?

Le mécénat de compétences consiste à réaliser des missions de conseil pour le compte d'associations ou de fondations, sans que celles-ci ne soient facturées. Les enjeux de ces missions peuvent être similaires à ceux des missions de conseil classiques, à savoir des sujets de transformation du SI, des sujets d'organisation, de logistique, ou de conduite du changement.

Ces missions qu'on qualifie de "pro-bono" requièrent les mêmes compétences, la même exigence et le même engagement que les missions de conseil habituelles, et nous nous imposons la même qualité de *delivery* lors de leur exécution. Tout consultant peut être amené à mettre à disposition ses savoir-faire afin de contribuer à la réalisation de ce type de mission.

Quel a été l'impact de la crise du Covid-19 sur l'engagement de Wavestone dans le mécénat ?

La crise a fait exploser les besoins des associations et le cabinet s'est organisé afin de répondre à cette demande. Nous

avons constitué une cellule de crise mécénat pour contacter nos différents partenaires associatifs et fondations et ainsi recenser leurs besoins urgents d'accompagnement. Malgré nos contraintes de *staffing* liées à l'activité partielle, nous avons pu par exemple accompagner l'APHP et la Croix Rouge française sur des problématiques directement liée à la crise Covid-19.

Par ailleurs, les *practices* ont été mobilisées dans cette période particulièrement perturbée, pour atteindre un haut niveau d'engagement en termes de mécénat. Sur l'exercice 2020/21, nous avons donc consacré 0,79% du temps total des collaborateurs à l'engagement sociétal. Ce taux a pourtant été réalisé sans le Powerday, qui contribue chaque année pour 0,2 %.

Quel bilan tirer de ces actions et quels sont les objectifs de Wavestone sur le long terme ?

Si nous faisons le bilan de l'exercice 2020/21, environ 200 consultants ont été impliqués dans 80 missions pro-bono, pour une trentaine d'associations. Nous avons donc fortement accéléré notre engagement. Les besoins des associations et des fondations sont toujours nombreux et nous souhaitons maintenir notre engagement, en particulier pour nos 5 partenaires clés que sont Make.org, Share it, La Croix Rouge, Femme@Numérique et Solidarité Internationale.

En 2021/22 nous entendons poursuivre l'accélération de notre investissement en mécénat de compétences et avons pour objectif de consacrer au moins 1% du temps du cabinet à des structures d'intérêt générale. Pour y arriver, nous avons mis en place de nouvelles actions comme la réorganisation de l'équipe mécénat pour être encore plus efficace dans la gestion de la demande, ou encore le lancement de notre « campagne solidaire » pour laquelle nous avons interrogé les collaborateurs sur la thématique qu'ils souhaitaient prioriser dans le cadre de ces missions. C'est la thématique de la lutte contre le changement climatique qui a été plébiscitée. De ce fait, 20% de la contribution en mécénat de compétences sera dédiée à des projets qui touchent à ce sujet.

Share it x Wavestone : la transformation digitale de projets à impact social

Share it est un accélérateur Tech for good à Station F. À travers un programme d'accompagnement, Share it code des solutions digitales pour les entrepreneurs sociaux et associations. L'objectif : aider les entrepreneurs sociaux à démultiplier leur impact et à accompagner plus de bénéficiaires.

Pour répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux, Share it s'appuie sur les expertises business et technologiques des consultants Wavestone. Avec le cabinet, Share it a par exemple accompagné Ticket for Change, qui crée des programmes d'engagement qui touchent plus de 70 000 personnes, pour créer un tableau de bord qui automatise la mesure d'impact de leurs formations. Les consultants Wavestone ont également travaillé avec Share it et Signes de Sens, pour développer un plug-in de traduction instantanée de n'importe quel mot du web en vidéo en langue des signes : La Bulle Elix.

Depuis 2 ans, Wavestone a accompagné 10 projets, ce qui a eu un impact pour des dizaines de milliers de personnes.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le [site internet](#) de Wavestone, rubrique « Lire nos cas clients ».

Wavestone s'engage pour la féminisation du numérique avec la Fondation Femmes@Numérique

La Fondation Femmes@Numérique a été créée en 2018, sous l'égide de la Fondation de France, pour lutter contre le manque chronique de femmes dans le numérique.

Engagé en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Wavestone se mobilise auprès de la Fondation avec la volonté d'agir positivement sur la société et les inégalités. Le cabinet accompagne ainsi Femmes@Numérique, depuis plus d'un an, sur l'ensemble de ses projets. Une dizaine de consultants issus de *practices* différentes (secteur public, cybersécurité) sont intervenus, sur des projets tels que l'accompagnement stratégique de la Fondation, le développement de sa notoriété ou l'animation d'une communauté de professionnelles engagées pour la féminisation des métiers du numérique.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le [site internet](#) de Wavestone, rubrique « Lire nos cas clients ».

Intégrer les enjeux RSE au cœur de notre métier avec la démarche conseil responsable

Eric Gency-Piriou, *Senior account manager*, présente la démarche Conseil Responsable, qui vise à intégrer de manière proactive les enjeux RSE au cœur du métier de Wavestone.



Eric Gency-Piriou
Senior account manager

En quoi consiste la démarche conseil responsable de Wavestone ?

Dans le cadre de sa stratégie RSE, Wavestone a formulé cinq engagements et l'un d'entre eux porte sur son métier de conseil : accompagner nos clients vers une performance durable. C'est une attente de nos parties prenantes : collaborateurs ou candidats, investisseurs et actionnaires, et clients. D'ailleurs, ces derniers intègrent dorénavant des critères RSE dans la sélection de leur partenaire.

Notre démarche conseil responsable est une réponse à cet engagement volontariste. Elle enrichit la manière de réaliser les missions les plus standards en menant des actions proactives pour :

- / éclairer nos clients sur les enjeux RSE de leurs projets de transformation ;
- / proposer des actions concrètes et mesurables, sources de performance durable.

Cette démarche s'intègre dans le quotidien de notre métier quelle que soit l'industrie concernée. Il ne s'agit pas d'une nouvelle offre.

Concrètement, comment se passe l'intégration d'engagements RSE dans des missions de conseil ?

Notre métier de conseil nous offre une position privilégiée d'agir au cœur des transformations de nos clients et de générer des impacts positifs et durables pour la Société. Nous ne sommes pas dans une déclaration d'intention, mais bien dans une intention d'action.

Nous souhaitons nous focaliser sur quatre thématiques :

- / l'impact sur les individus,
- / le respect de la vie privée,
- / les émissions de gaz à effet de serre,
- / la gestion des déchets.

Notre métier de conseil nous offre une position privilégiée d'agir au cœur des transformations de nos clients et de générer des impacts positifs et durables pour la Société. Nous ne sommes pas dans une déclaration d'intention, mais bien dans une intention d'action.

La démarche s'appuie sur une méthode pragmatique et opérable par chacun. Au lancement d'une mission, après un état des lieux initial, des diagnostics guident les réflexions sur les quatre thématiques pour orienter nos consultants vers un ensemble d'accélérateurs opérationnels :

- / des ressources documentaires,
- / des méthodologies et outils capitalisés,
- / des cellules d'experts mobilisables.

Une fois nos convictions forgées, nous éclairons nos clients sur les défis RSE de leurs projets et, *in fine*, leur proposons des actions tangibles dont nous évaluons les impacts.

Cette démarche n'a pas vocation à être appliquée sur tous les projets. Elle le sera en priorité sur les missions pour lesquelles nous avons une réelle influence sur les décisions ou orientations.

Avez-vous déjà réalisé des missions en suivant cette démarche ?

Depuis début 2021, nous avons testé l'approche sur plusieurs dizaines de projets et l'avons mené à son terme sur 5 d'entre eux avec des résultats concrets.

Sur un programme de refonte d'outil collaboratif chez un grand groupe bancaire, nous avons éclairé l'impact de la consommation numérique sur les émissions de gaz à effet de serre et avons proposé la mise en place de nouvelles règles de stockage permettant de réduire l'empreinte numérique, sans perturbation pour les

utilisateurs. L'espace de stockage utilisé pourra ainsi à terme être divisé par deux. Autre exemple, dans le cadre d'une étude de nouveaux scénarios logistiques pour un grand groupe international de luxe, nous avons intégré la mesure des émissions de CO₂ issues du nouveau schéma de transport associé.

Enfin, nous avons mis en place un nouveau critère « impact environnemental et gestion des déchets » dans la grille de sélection du futur fournisseur de services bureautiques pour un géant de l'énergie.

Nous comptons capitaliser sur la dynamique créée pour maintenant déployer la démarche conseil responsable plus largement, à l'échelle du cabinet, et couvrir un périmètre de projets de plus en plus large.

Quelles ambitions pour Wavestone sur le conseil responsable en 2021/22 ?

Sur la base de nos premiers enseignements, nous estimons qu'il y a chaque année de l'ordre de 300 à 600 projets éligibles, pour lesquels Wavestone est en position d'influencer les décisions et orientations, et sur lesquels nous pourrions appliquer la démarche.

Nous privilégions les résultats concrets et tangibles pour nous mettre en capacité de mesurer à terme les impacts positifs générés et nous nous fixons un objectif d'au moins 25 missions sur l'exercice en cours.

Nous nous inscrivons d'ores et déjà dans la durée avec une cible minimale de plus de 100 projets d'ici 2024.

Rapport du Directoire 2020/21

- Déclaration de performance extra-financière

La présente déclaration de performance extra-financière présente les orientations, les actions et les indicateurs clés 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 du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise.
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⁽¹⁾.
4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2020/21 de Wavestone.
5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales, sociétales et économiques.

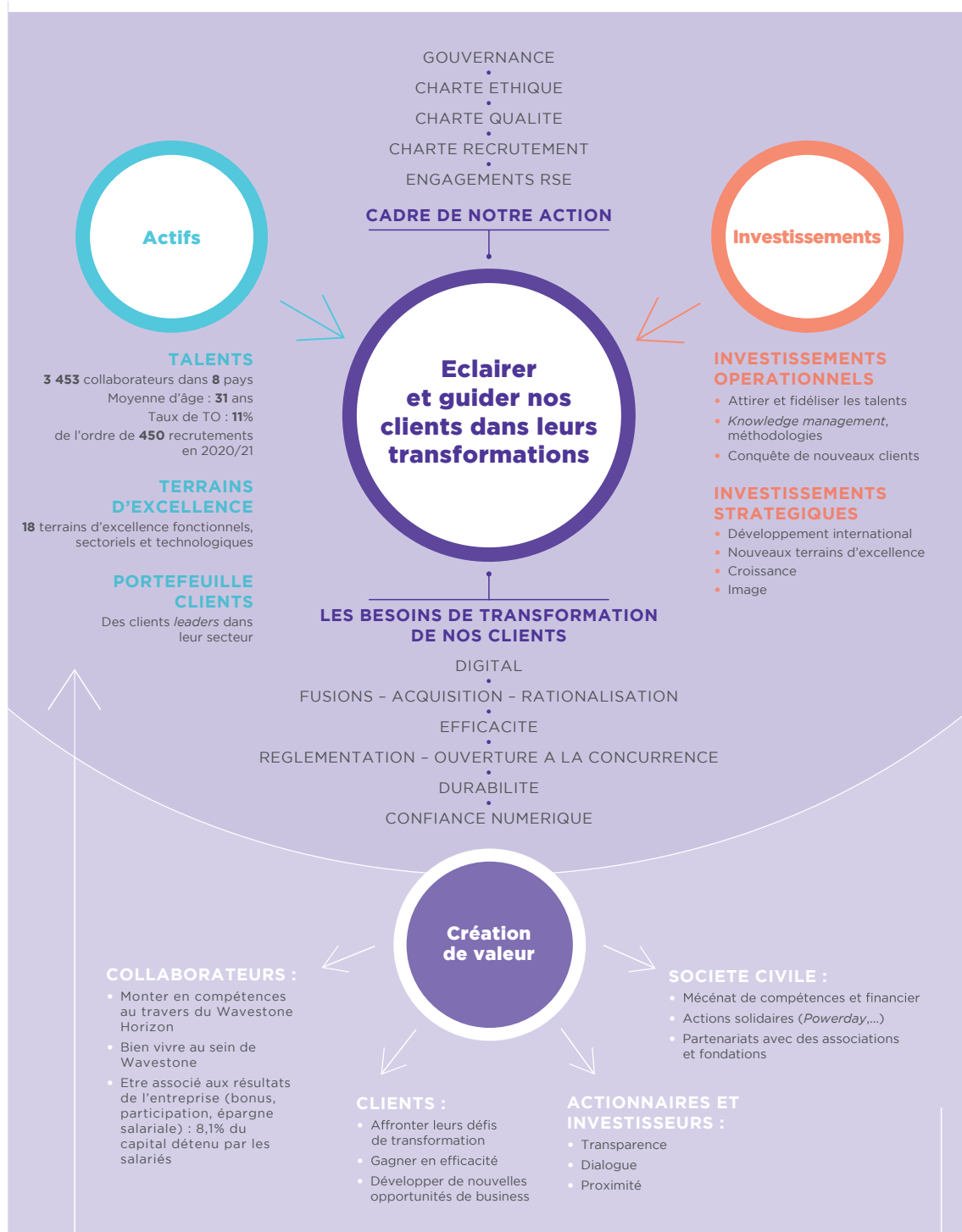
Des informations complémentaires sur les orientations du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel de Wavestone, ainsi que sur le site internet de la société : www.wavestone.com - rubrique « A propos » - « Responsabilité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

La présente déclaration est établie conformément au cadre réglementaire défini par les articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce. Sauf mention contraire, les données quantitatives font référence à l'exercice 2020/21 de Wavestone et sont comparées le cas échéant avec celles de l'exercice 2019/20.

Les évolutions de périmètre sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique (paragraphe 4). Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

(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 au regard de la nature des activités de l'entreprise.

1. Présentation du modèle d'affaires de Wavestone



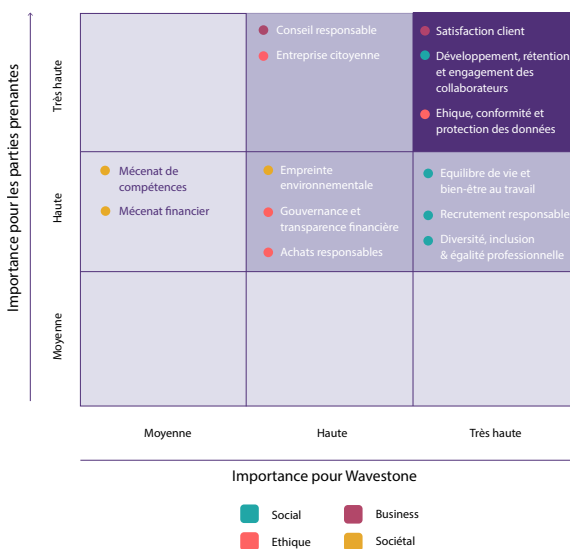
2. Démarche de Wavestone en matière de Responsabilité sociale d'entreprise

Enjeux RSE

Engagé depuis 2011, Wavestone a fait de la Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) un axe fort de sa stratégie d'entreprise, afin de maîtriser ses risques extra-financiers, de rendre sa performance durable et de s'attacher à avoir un impact positif vis-à-vis de ses parties prenantes.

Sous l'impulsion du plan stratégique « Wavestone 2021 », les trois dernières années ont permis au cabinet de gagner en maturité, de mieux maîtriser ses enjeux RSE et d'obtenir des résultats concrets (détaillés dans la suite du document).

Fort de cette expérience, Wavestone a procédé récemment à une revue de la matérialité de ses enjeux RSE, en lien avec ses parties prenantes internes et sur la base de sa connaissance des attentes de ses parties prenantes externes. Le cabinet entend prolonger ce travail dans le courant de l'exercice 2021/22 par des échanges avec ses parties prenantes externes, afin d'affiner, ou le cas échéant d'ajuster, cette analyse.



Engagements RSE du cabinet

Sur la base des enjeux les plus matériels identifiés, et en cohérence avec le modèle d'affaires du cabinet, Wavestone a décidé d'exprimer sa politique RSE en cinq engagements.

Le tableau ci-dessous présente ces engagements, les enjeux auxquels ils correspondent, ainsi que les objectifs de développement durables (ODD) auxquels ils contribuent.

Engagements	Enjeux	Contribution aux ODD
1 Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	<ul style="list-style-type: none"> satisfaction client conseil responsable 	
2 Favoriser l' engagement des collaborateurs , leur bien-être et qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> développement, rétention et engagement des collaborateurs équilibre de vie et bien-être au travail 	
3 Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel	<ul style="list-style-type: none"> diversité, inclusion et égalité professionnelle recrutement responsable 	
4 Etre une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	<ul style="list-style-type: none"> entreprise citoyenne éthique, conformité et protection des données gouvernance et transparence financière achats responsables mécénat de compétences mécénat financier 	
5 Minimiser l' impact de notre activité sur l' environnement	<ul style="list-style-type: none"> empreinte environnementale 	

Objectifs de l'exercice 2021/22

Ces cinq engagements sont assortis d'objectifs chiffrés pour l'exercice 2021/22, définis dans le tableau ci-dessous.

Engagements	Indicateurs	Résultats 2020/21	Objectifs 2021/22
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	<i>net promoter score</i>	54,2	50
	nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable	5	25 ⁽¹⁾
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	indice d'engagement des collaborateurs	-	69
	taux de <i>turn-over</i>	11,3%	5%
Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel	% de femmes dans le management	31%	31,5% ⁽¹⁾
	nombre de salariés en situation de handicap	29	30 ⁽¹⁾
Etre une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% collaborateurs formés à l'application de la Charte éthique	84%	95%
	% temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	0,79%	1%
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par collaborateurs par rapport à 2019	-	30% ⁽¹⁾

(1) Objectifs définis dans le cadre du crédit à impact contractualisé avec le pool bancaire du cabinet au début de l'exercice 2021/22 (voir ci-dessous).

Mise en œuvre d'un crédit à impact

Pour accompagner la mise en œuvre concrète de ses engagements RSE, Wavestone a choisi de lier son financement et sa performance ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance), en intégrant des critères environnementaux, sociaux et sociétaux à ses lignes de crédit existantes dans le cadre du contrat signé en mars 2020⁽¹⁾. Cette opération a été conclue avec un groupe composé de 5 banques au début de l'exercice 2021/22.

L'agence d'analyse extra-financière Ethifinance a été choisie pour certifier annuellement la valeur des indicateurs extra-financiers retenus.

Quatre objectifs, portant sur des axes de progrès clés pour Wavestone en matière de RSE, ont été définis :

- déployer la démarche de conseil responsable de Wavestone sur plus de 100 projets ;
- faire progresser la représentation des femmes dans des positions d'encadrement ;
- être une entreprise toujours plus handi-accueillante avec une croissance de la population de collaborateurs vivant une situation handicapante⁽²⁾ ;
- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

Wavestone bénéficiera d'un bonus sur la marge applicable à l'ensemble de ses lignes de crédit, en fonction de l'atteinte ou non de ces objectifs. Dans le cas où ce bonus se matérialiserait,

Wavestone s'engage à reverser intégralement à la Fondation d'entreprise Wavestone l'économie réalisée.

Bilan de la période 01/04/2018 - 31/03/2021

Wavestone avait lancé en 2018 un plan triennal en matière de RSE.

Au cours des trois années de ce plan, Wavestone a progressé notamment sur les volets de diversité et inclusion, de lutte contre la corruption, et d'engagement sociétal et environnemental.

Sur l'une de ses thématiques phares en matière de diversité, le handicap, le cabinet a doublé ses effectifs par rapport à 2018 grâce à un dispositif de recrutement dédié, et à la montée en puissance de la Mission Handicap qui accompagne une quarantaine de collaborateurs.

De nombreuses actions de sensibilisation à la diversité et l'inclusion ont par ailleurs permis de poursuivre le développement d'un environnement de travail toujours plus inclusif, qu'il s'agisse de handicap, d'égalité professionnelle & lutte contre le sexisme ordinaire, ou de la communauté LGBTQ+.

En matière de lutte anti-corruption et d'éthique, après l'adoption du Code de conduite Middledent et la diffusion d'un guide d'application, Wavestone a poursuivi la sensibilisation des collaborateurs avec la construction et diffusion d'un *e-learning* suivi par plus de 80% des collaborateurs. L'intégralité des collaborateurs a en outre été formée en

(1) Pour plus d'informations se référer à la partie Rapport général du document d'enregistrement universel.

(2) Objectif France.

matière de protection des données. Enfin, au cours de l'exercice 2020/21, le cabinet a engagé la construction d'une charte éthique, dépassant le cadre de la lutte anti-corruption. Le déploiement de cette charte débutera au cours de l'exercice 2021/22.

En ce qui concerne les actions sociétales, Wavestone a mis en place et fait monter en puissance son dispositif de mécénat de compétences en multipliant par plus de 4 sa contribution aux associations et fondations, avec 83 missions de conseil *pro bono* réalisées impliquant 190 consultants sur l'exercice 2020/21.

Sur le plan environnemental, des campagnes de sensibilisation aux enjeux climatiques ont été engagées auprès des collaborateurs et des actions ont été entreprises visant à réduire l'empreinte environnementale du cabinet. Cette empreinte est aujourd'hui l'une des plus basses de son domaine d'activité (1,6 tCO₂e par collaborateur en 2019/20 sur le périmètre complet).

La crise Covid-19 intervenue durant la troisième et dernière année du plan a toutefois impacté le plan d'action RSE du cabinet et l'atteinte de certains des objectifs fixés.

Le tableau ci-dessous présente les résultats du plan d'action triennal 2018-2021.

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 31% et 41%	Respectivement 30% et 41%	Respectivement 28% et 38%
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	16% ⁽¹⁾	15%	15%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap (objectif : passer de 11 à 33)	29 au 31/12/20	22 au 31/12/19	15 au 31/12/18
Avoir formé 100% des collaborateurs ⁽²⁾ à l'éthique des affaires	84% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption	79% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption	Formation en cours de construction
Avoir formé 100% des collaborateurs à la protection des données	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés	86,4% des nouveaux embauchés
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	100% des collaborateurs	86% des collaborateurs	71% des collaborateurs
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs à son application	Décision de mettre en sommeil la production d'une doctrine	Doctrine en cours de construction	Doctrine en cours de construction
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	Charte formalisée, à ajuster suite à l'expérimentation réalisée	Charte et formation en cours de construction	Charte en cours de construction
	0,79% ⁽³⁾	0,53%	0,24%

(1) La composition de l'EXCOM a été revue au début de l'exercice 2021/22. Le pourcentage de femmes au sein de cette instance est désormais de 31%.

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

(3) Le contexte sanitaire a conduit le cabinet à annuler sa journée mondiale de solidarité « *Powerday* » en 2020/21. Cette journée représentait de l'ordre de 0,2% du temps des collaborateurs de Wavestone au cours des deux exercices précédents.

2.1. Gouvernance de la démarche RSE

Pilotage

La démarche de Responsabilité sociale 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 la Directrice du développement RH, de la Directrice du recrutement, de la Responsable RSE et des sponsors de chaque engagement.

Ce Comité se réunit de façon trimestrielle et 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 mise en œuvre de la stratégie RSE est assurée sur le plan opérationnel par une équipe de 5 personnes, 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 communication auprès des collaborateurs, ainsi que la production des reportings extra-financiers et la réponse aux différents questionnaires de performance RSE.

L'équipe RSE est secondée par des porteurs pour chaque engagement dont le rôle est de piloter le plan d'actions sur leur périmètre avec l'appui de collaborateurs volontaires.

Des ambassadeurs RSE nommés au sein des *practices* et bureaux, en France et à l'international, appuient l'équipe RSE centrale en agissant comme relais pour la diffusion de communications et événements, en répondant aux questions des collaborateurs et en faisant remonter leurs attentes. Ponctuellement, ils mènent des actions sur leurs environnements respectifs. Ils sont réunis trimestriellement pour échanger sur l'avancement des actions.

Supervision de la démarche

Selon les besoins, certains sujets sont présentés en EXCOM ou au CSE pour validation.

La politique RSE du cabinet est partagée au Conseil de surveillance *a minima* une fois par an.

2.2. Distinctions et labels RSE

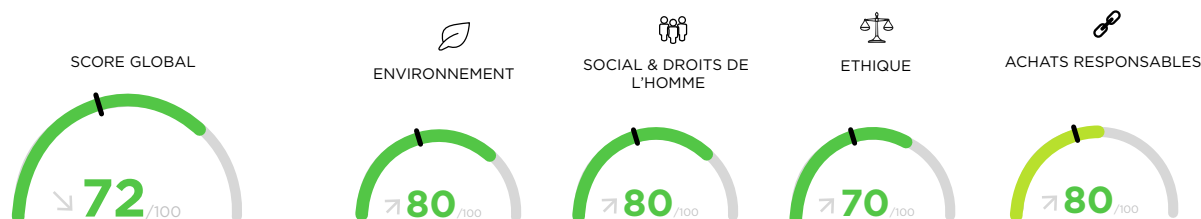
Au cours de l'exercice 2020/21, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.



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.). Pour la 11^{ème} année consécutive, Wavestone figure dans ce classement en se positionnant à la 2^{ème} place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 millions d'euros et 500 millions d'euros.



Wavestone est classé au niveau Gold (72/100) par Ecovadis, agence indépendante de notation extra-financière spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises.





Certification du système de management de la sécurité de l'information, reçue pour la première fois en septembre 2014, renouvelée pour une durée de 3 ans en février 2021 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 et du UK.



Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, le label Great Place to Work® distingue les entreprises où il fait bon travailler. Depuis plusieurs années, Wavestone se positionne dans le top 5 du Palmarès France Great Place to Work parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs. Dans le cadre de son plan de performance engagé durant la crise de la Covid-19, le cabinet n'a pas participé à l'enquête sur l'exercice 2020/21, mais renouvellera sa participation pour l'exercice 2021/22.

2.3. Engagement de Wavestone dans des initiatives de place



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+

Depuis 2019, Wavestone est signataire de la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle qui vise à assurer l'inclusion des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles ou transgenres dans leur cadre professionnel.



Manifeste handicap

En 2019, Wavestone a signé 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.



Global Compact

Wavestone a renouvelé pour l'exercice 2020/21 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.



Planet Tech'Care

Wavestone s'est engagé auprès du Syntec Numérique en octobre 2020 pour le lancement de la plateforme Planet Tech'Care qui vise à accompagner les entreprises mobilisées pour intégrer le numérique à leur stratégie environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de compétences en matière de numérique responsable.

En complément, Wavestone participe activement à diverses associations ou groupes de travail sur plusieurs thématiques clés pour le cabinet (Elles Bougent, Femmes @Numérique, AFMD, Hack Academy, Boavizta...).

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 au chapitre 4. Sur l'exercice 2020/21, le périmètre étudié, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone.

3.1. Informations relatives à la performance sociale de Wavestone

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

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

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 globale de développement RH, décentralisée dans les domaines, *practices* et/ou bureaux, chargée de l'application des politiques RH à l'échelle du cabinet, la conduite de projets RH et les relations avec les instances représentatives du personnel ;
- une équipe RSE qui a en charge la définition de la politique RSE et la coordination des actions associées ;
- une équipe Compensations & Benefits, qui s'occupe de l'application de la politique salariale Wavestone, l'animation des dispositifs de participation, d'actionnariat et d'épargne salariale et le pilotage des opérations de paie en France ;

- des équipes recrutement organisées par *practice*/bureau/ direction fonctionnelle qui ont, quant à elles, en charge le recrutement, en coordination avec les opérationnels qui jouent un rôle clé dans l'atteinte des objectifs annuels. Une équipe centrale porte la responsabilité du plan de recrutement à l'échelle de Wavestone.

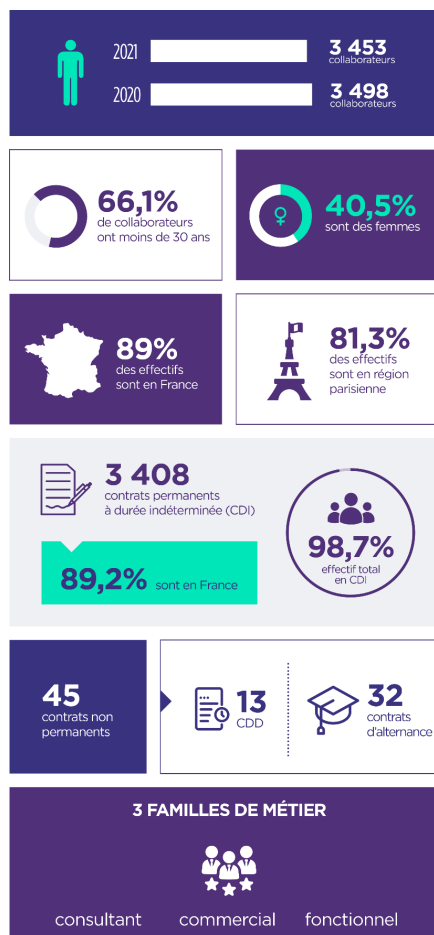
Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée au chapitre 1 du document d'enregistrement universel de la société.

3.1.1. Chiffres clés de l'exercice

1) Effectif total

Au 31/03/21, l'effectif total de Wavestone est de 3 453 collaborateurs, contre 3 498 un an plus tôt, soit une diminution de 1,3%. Cette diminution des effectifs s'explique principalement en raison du contexte de crise sanitaire et de la baisse d'activité de Wavestone qui a conduit le cabinet à geler ses recrutements de mi-mars à septembre 2020.

Au 31/03/21, l'effectif correspond aux caractéristiques suivantes :



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 31/03/21	Au 31/03/20	Au 31/03/19
Hommes	59,5%	59,2%	61,4%
Femmes	40,5%	40,8%	38,6%
Détail effectif consultants			
Hommes	63,2%	62,8%	65,2%
Femmes	36,8%	37,2%	34,8%

A partir du deuxième semestre de l'exercice, la reprise des recrutements a été ciblée sur les écoles d'ingénieurs, environnements moins féminisés que les écoles de commerce ou universités, pour répondre aux besoins des *practices* les plus résilientes, notamment celles à dominante technologique. Cela a eu pour conséquence un léger recul de la part des femmes dans les effectifs.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 3.1.3.

Répartition par classe d'âge⁽¹⁾

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/21 reste stable à 31 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/21	Au 31/03/20	Au 31/03/19
18-25 ans	13,5%	17,3%	15,9%
25-30 ans	52,6%	48,9%	48,3%
30-50 ans	27,4%	27,0%	29,2%
> 50 ans	6,5%	6,8%	6,6%
dont > 55 ans	3,6%	3,7%	3,3%

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, augmente légèrement pour s'établir à 4,7 ans sur l'exercice 2020/21.

	2020/21	2019/20	2018/19
Total cabinet	4,7 ans	4,2 ans	4,3 ans
Dont effectif consultants	4,4 ans	4 ans	4,1 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 dans 7 autres pays : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux États-Unis (New York, Philadelphie), et à Hong Kong.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/21	Au 31/03/20	Au 31/03/19
Paris Ile-de-France	81,3%	80,8%	82,0%
Régions	7,6%	7,3%	7,7%
International	11,1%	11,9%	10,3%

Répartition par métier

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/21	Au 31/03/20	Au 31/03/19
Consultants	88,4%	88,1%	89,0%
Commerciaux	3,4%	3,5%	3,0%
Fonctionnels	8,2%	8,4%	8,0%

Au 31/03/2021, Wavestone rassemble 3 053 consultants dont 22 en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

3) Embauches et départs

Politique de recrutement

La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs et de management, et d'universités. Le cabinet a accueilli près de 200 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants sur l'exercice 2020/21, intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2020/21, 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 ou apprentissage. A ce titre, les stagiaires et alternants sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

Du fait de sa volonté d'avoir un impact positif pour toutes ses parties prenantes, et en particulier pour ses candidats, Wavestone s'engage à garantir une expérience positive aux postulants, en formant ses acteurs du recrutement, mais

(1) Hors collaborateurs US et Inde dont l'âge est inconnu en raison de la législation spécifique à ces pays (99 collaborateurs).

également en structurant ses méthodes de recrutement autour de 4 principes forts :

- considérer chaque candidat comme un futur collaborateur ;
- évaluer le potentiel et le savoir-être de chaque candidat au seul regard des fondamentaux de Wavestone ;
- guider les candidats au travers d'un accompagnement individualisé et leur permettre de comprendre les décisions prises à chaque étape ;
- aider les candidats à faire un choix éclairé.

Pour s'adapter au contexte de la crise sanitaire, Wavestone a été amené à se réinventer dans ses processus de recrutement pour que les entretiens puissent être réalisés entièrement à distance, tout comme l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

	2020/21	2019/20	2018/19
Ecoles de management (%)	27,3%	40,7%	44,0%
Ecoles d'ingénieurs (%)	53,2%	27,6%	27,2%
Universités (%)	19,5%	31,7%	28,8%

La hausse de la part des recrutements dans les écoles d'ingénieurs s'explique par une relance du recrutement ciblée sur les *practices* les plus résilientes, notamment celles à dominante technologique.

Pour rappel, Wavestone avait gelé son activité de recrutement au plus fort de la crise sanitaire, à la mi-mars, pour reprendre graduellement les embauches à partir du mois de septembre, en lien avec la remontée de son taux d'activité.

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

	2020/21		2019/20	
	Nombre	%	Nombre	%
Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)	540	100%	1 132	100%
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	501	92,8%	1 037	91,6%
<i>dont contrats non permanents :</i>	39	7,2%	95	8,4%
- <i>dont CDD</i>	21		30	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	18		65	

Détail des sorties

	2020/21		2019/20	
	Nombre	%	Nombre	%
Départs (hors mobilités internes)	585	100%	789	100%
<i>dont démissions</i>	391	66,8%	486	61,6%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	92	15,7%	96	12,2%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	68	11,6%	151	19,1%
<i>dont licenciements</i>	20	3,4%	36	4,6%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	8	1,4%	9	1,1%
<i>dont prise d'acte</i>	0	0%	2	<0,3%
<i>dont départs à la retraite</i>	4	0,7%	7	0,9%
<i>dont décès</i>	2	0,4%	2	<0,3%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	501		683	

Sur l'exercice 2020/21, Wavestone a recruté 433 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités) et a accueilli 6 intérimaires en France pour un équivalent de 2 ETP.

Sur l'exercice 2020/21, les recrutements réalisés sont deux fois moins importants que sur l'exercice 2019/20 en raison du gel des recrutements sur la moitié de l'exercice. L'objectif de recruter plus de 400 CDI sur l'exercice a néanmoins été dépassé.

La baisse des ruptures de périodes d'essai, à l'initiative de l'employeur et des collaborateurs, s'est poursuivie. Il est à noter que, dans le contexte de la crise sanitaire, une attention accrue a été portée aux décisions de rupture de périodes d'essai à l'initiative de Wavestone. Pour s'assurer que toute fin de période d'essai corresponde bien à un motif légitime, un membre de la Direction de la *practice* concernée a été systématiquement associé au processus de prise de décision.

Turn-over

Le *turn-over* (nombre de départs sur démissions rapporté à l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 11,3% sur l'exercice 2020/21, en net recul par rapport aux années précédentes, en raison de la crise sanitaire.

	2020/21	2019/20	2018/19
Turn-over (%)	11,3%	13,9%	18,4%

3.1.2. Le développement et l'épanouissement des collaborateurs : un enjeu clé pour Wavestone

1) Le développement du potentiel des collaborateurs

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Wavestone. Leur montée en compétences 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 90% des embauches sur 2020/21). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

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.

En raison du contexte sanitaire, le processus d'accueil et le séminaire d'intégration ont vu leur format évoluer pour s'adapter au travail à distance.

L'accueil

L'intégration pour les bureaux en France s'étale sur les cinq premières semaines suivant l'arrivée des nouveaux collaborateurs et s'effectue, depuis la crise Covid-19, entièrement en distanciel : moments d'échanges informels, présentations thématiques (politique RH et RSE, modèle commercial, bonnes pratiques du télétravail, gestion de son temps, 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.

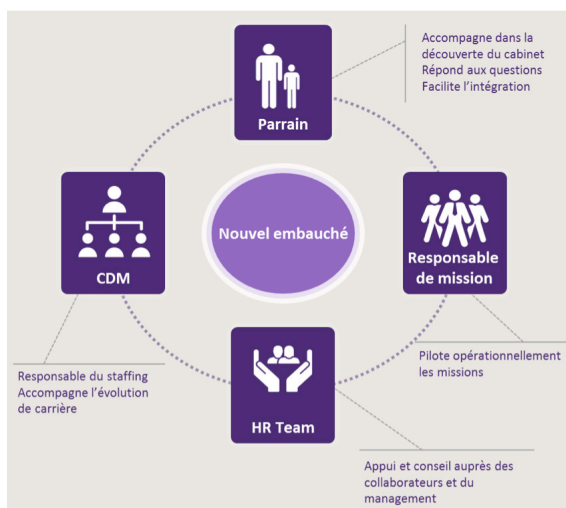
Chaque bureau hors France gère son propre processus d'intégration.

Séminaire d'intégration : *Wavestone Inside*

Ce dernier se déroule, depuis la crise sanitaire, en distanciel sur trois demi-journées, 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.

Les séquences s'articulent autour de deux demi-journées de challenge par équipe et d'une demi-journée de plénières et de moments d'échanges. Cette dernière est consacrée aux témoignages de *Partners* du cabinet ainsi que celui d'une personnalité inspirante et se clôture par une série de questions/réponses en présence de membres de la Direction de Wavestone.

Encadrement de proximité



Les dispositifs de formation

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

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

(1) Expérience inférieure ou égale à 6 mois.

Parcours commun de formation pour tous les jeunes embauchés

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 son métier dans les meilleures conditions, et développer son 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.

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* Edflex, Vodeclix et Sequoia) ouverts à tous les collaborateurs :

- Vodeclix pour se former aux outils bureautiques et professionnels ;
- Edflex (anciennement My MOOC), qui propose une sélection mensuelle d'une dizaine de MOOCs adressée à tous les collaborateurs par mail. Récemment, des articles, podcasts et vidéos YouTube ont également été ajoutés à la plateforme ;
- Sequoia, qui met en ligne du contenu pédagogique dans un format ludique, développé par les collaborateurs des *practices* de Wavestone pour développer des compétences et savoir-faire et les diffuser au sein du cabinet. Chaque formation est construite en un enchaînement d'épisodes ludiques au ton décalé, qui permettent l'obtention de badges et de certificats.

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.

Depuis juillet 2020, Wavestone a également créé une newsletter interne formation qui propose mensuellement divers contenus accessibles en ligne (autour du *business*, de la RSE, des *soft skills* et du travail en équipe...) pour soutenir la montée en compétences des collaborateurs, et en particulier de ceux concernés par l'activité partielle durant les premiers mois de l'exercice.

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

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.

En raison du contexte sanitaire, les formations qui pouvaient l'être ont été transformées en format distanciel, tandis que les autres ont dû être suspendues.

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 Wavestone (hors offre de formation en format digital tel que *e-learning* anti-corruption ou protection des données) pour tout le cabinet (hors Hong Kong et Philadelphie).

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2020/21	Exercice 2019/20 ⁽¹⁾	Exercice 2018/19 ⁽¹⁾
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	2 147	2 519	2 080
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	62%	72%	67%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	4 739	8 067	6 604
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	33 163	56 468	38 288
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	15	22	18

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

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



La formation correspond à 2,4% de la masse salariale en France. Les dépenses en matière de formation sur l'exercice 2020/21 en France s'élèvent à 4 025 134 euros.

La crise sanitaire, et le plan de performance mis en place en conséquence, ont entraîné l'arrêt d'une grande partie des formations de la *Wavestone Academy* durant les premiers mois de l'exercice :

- durant la période au cours de laquelle Wavestone a eu recours à l'activité partielle, les principales formations mises en place ont été celles proposées dans le cadre des dispositifs BECOVID et FNE. Au total, 22% des heures de formation de l'exercice ont été réalisées grâce à ces 2 dispositifs ;
- de nouvelles formations à distance ont été développées durant cette période et sont venues enrichir le parcours d'intégration.

Nombre de mobilités internes par type

Mobilités géographiques
Mobilités métiers
Mobilités inter-practices
Total

2020/21		2019/20		2018/19	
28	29%	43	29%	39	41%
18	18%	22	15%	19	20%
51	53%	82	56%	38	39%
97	100%	147	100%	96	100%

Le référentiel métiers Wavestone Horizon

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

Le nouveau parcours d'évolution dédié aux fonctions transverses a d'ailleurs été déployé sur l'exercice.

Ces parcours sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone, quelle que soit leur zone géographique⁽¹⁾. Ils constituent un guide dans leur parcours professionnel, qui leur permet de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre ce qui est attendu à chaque grade et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le référentiel est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone.

Les dispositifs d'évaluation

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

Le dispositif de 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 2020/21, près de 100 collaborateurs ont effectué une mobilité dont 53% vers une autre entité.

attendus et il réalise le bilan à l'issue de celle-ci (ou de manière intermédiaire pour les missions longues). Au cours du bilan, le Responsable de mission partage 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...).

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 Manager* 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 *Career Development Manager* dans le cadre d'un entretien annuel,

(1) Hors parcours fonctionnel qui est applicable uniquement sur le périmètre France en raison de la taille des autres bureaux Wavestone.

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.

Politique de rémunération

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 à 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, Wavestone Advisors et Metis Consulting calculé pour l'exercice 2020/21 selon la formule légale, s'élève à 5 460 390 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 une 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.

Pour l'exercice 2020/21, en raison de la crise Covid-19 et de son impact sur l'activité de Wavestone, le dispositif d'attribution d'actions gratuites n'a pas pu être proposé. Cette décision s'est traduite par une baisse du placement des collaborateurs bénéficiaires de la participation dans le FCPE Wavestone Actions. Alors qu'habituellement près de 40% des collaborateurs bénéficiaires de la participation placent tout ou une partie de leur participation dans le FCPE Wavestone Actions, seuls 22% des collaborateurs l'ont fait pour l'exercice 2020/21.

Ce dispositif d'actions gratuites sera de nouveau proposé pour l'exercice 2021/22 et déployé pour les périmètres hors France dans le cadre du développement de Wavestone à l'international.

Au-delà de l'acquisition d'actions gratuites, l'actionnariat salarié renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise. Au cours de l'exercice 2020/21, Wavestone a créé un Comité consultatif des actionnaires individuels qui a pour objectif de permettre au cabinet de rester à l'écoute de ses actionnaires individuels en facilitant un dialogue régulier et de qualité, de recueillir leurs avis sur les différents aspects de la communication actionnaire et d'améliorer les supports destinés aux actionnaires individuels. Ce Comité est composé de 6 membres dont 3 actionnaires individuels salariés.

2) Le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs

La promesse RH faite par Wavestone à ses candidats et collaborateurs est celle d'évoluer dans un environnement de travail de qualité à la fois stimulant et offrant la possibilité de trouver dans la durée un équilibre de vie réussi. Cette promesse repose sur plusieurs constats et convictions :

- l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle a un impact de premier plan sur la qualité de vie au travail et, *in fine*, sur la qualité de « l'expérience collaborateur », en favorisant le développement d'un environnement propice à l'épanouissement professionnel de chacun et respectueux de la santé ;
- la qualité de vie au travail est un « générateur » d'engagement, et constitue un facteur clé de succès en matière d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs à long terme ;
- la qualité de vie au travail, et notamment la bonne articulation des temps de vie, est source de performance durable à la fois pour chaque collaborateur et pour Wavestone plus largement.

L'attention portée à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit au sein de Wavestone dans le cadre d'une démarche de qualité de vie au travail plus globale qui se veut pérenne et en progrès continu. Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la

qualité des parcours professionnels (parcours métiers, mobilité interne, pratiques salariales, pratiques de management...), mais également les espaces de travail au sein des bureaux de Wavestone, la flexibilité dans l'organisation du travail au travers de dispositifs comme le télétravail ou les espaces de *coworking*, les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise.

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 fait l'objet de négociations avec le CSE et a été signé au début de l'exercice 2020/21.

Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, de nouvelles réflexions et initiatives sont également apparues autour du thème de la diversité et du développement d'un environnement de travail plus inclusif : Mission Handicap, égalité entre les femmes et les hommes, LGBT+... Ces sujets sont autant de nouvelles opportunités pour continuer à développer un environnement de travail de qualité pour tous les collaborateurs de Wavestone.

Cadre de travail et équilibre de vie

Flexibilité dans l'organisation du travail

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 »).

La prise de congés

Prendre des congés régulièrement fait partie de l'équation équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Tous les collaborateurs de Wavestone sont donc encouragés à prendre régulièrement leurs congés. Les équipes RH ainsi que les équipes de management vérifient que des congés sont pris, conformément à la législation de chaque pays et aux impératifs de santé et sécurité en la matière.

Enfin, la charge de travail et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle plus largement font partie des sujets qui sont évoqués entre les collaborateurs et leur CDM tout au long de l'année et *a minima* à l'occasion de l'entretien annuel.

Droit à la déconnexion

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

Pour s'assurer du respect de ce droit à la déconnexion, Wavestone a pris le parti de s'inscrire dans une démarche de « régulation collective » des usages numériques, en favorisant le partage d'un cadre de référence commun pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet et des bonnes pratiques, dans l'esprit de la culture d'entreprise :

- une plage de déconnexion de référence pour tous les collaborateurs du lundi au vendredi, entre 20h30 et 8h00 ;
- un créneau sanctuarisé en milieu de journée ;
- une plage de référence pour l'organisation des réunions internes.

Pour que la liberté de chacun d'organiser son temps de travail s'exerce dans le respect de la liberté des autres, ces règles et de bonnes pratiques ont été définies en tenant compte des spécificités de chaque bureau au sein de Wavestone. En dehors de ce cadre, chaque collaborateur est encouragé à éviter le plus possible l'envoi de messages ou les appels professionnels, sauf situations exceptionnelles (liées à la menace de la santé de collaborateurs, de biens ou services ou de communications sur des fuseaux horaires différents). Néanmoins, cette période de déconnexion n'a pas vocation à limiter la flexibilité des collaborateurs, notamment pour concilier plus facilement leurs impératifs professionnels avec leurs obligations familiales, et à ce titre, des bonnes pratiques ont été communiquées aux collaborateurs tel l'usage de la fonction « envoi différé » dans Outlook.

Ce cadre de référence est communiqué sur l'intranet du cabinet. Les équipes de management sont, au même titre que les équipes RH, garantes du respect du droit à la déconnexion. Elles se doivent également d'être exemplaires dans leurs pratiques.

Smartworking@Wavestone

Depuis le début de la crise sanitaire, l'ensemble des équipes du cabinet est en distanciel avec des retours ponctuels dans les locaux. Si la pratique du télétravail était déjà répandue au sein de Wavestone avec la possibilité de télétravailler jusqu'à trois jours par mois pour tous les collaborateurs, à domicile ou dans des espaces de *coworking*, la crise de la Covid-19 a ouvert de nouvelles perspectives en matière d'organisation du travail.

Wavestone y voit une opportunité de repenser ses modes de travail et développe actuellement un projet expérimental intitulé Smartworking@Wavestone qui consiste à concevoir un futur cadre de travail avec un nouveau mix présentiel/distanciel. Chaque équipe du cabinet testera pendant plusieurs mois, de façon indépendante, de nouveaux modes de travail et de nouveaux fonctionnements, et les retours d'expériences seront ensuite partagés pour faire émerger les

(1) Aménagement du Temps de Travail.

meilleures pratiques et besoins en matière de locaux, et définir un fonctionnement cohérent à l'échelle du cabinet et respectueux de son ADN.

Les bénéfices attendus de cette nouvelle organisation du travail sont multiples : amélioration de l'efficacité, de la qualité de vie au travail et de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle des collaborateurs, renforcement de la synergie entre bureaux à travers le monde tout en réduisant l'empreinte carbone du cabinet par une diminution des déplacements, ou encore développement de l'attractivité.

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 depuis plusieurs années 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 cloisons vitrées ;
- 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 sont présents 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 (à Paris), pour permettre aux collaborateurs de recharger leurs batteries lors d'une « *Power Nap* » (courte sieste réparatrice).

Par ailleurs, les locaux parisiens bénéficient de services additionnels mis à disposition des collaborateurs, tels qu'une conciergerie d'entreprise.

Si les locaux ont été peu utilisés durant la crise sanitaire, un dispositif de prêt du matériel (fauteuils, écran additionnel...) a été mis en place pour améliorer le confort des collaborateurs à leur domicile et prévenir les TMS (troubles musculosquelettiques). Ce dispositif a été déployé en France et dans plusieurs bureaux à l'international.

Accompagnement de la parentalité

Wavestone souhaite encourager la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale des collaborateurs parents, hommes et femmes.

Favoriser la parentalité au sein de Wavestone, c'est accompagner les pères et les mères dans l'équilibre de leur rythme de vie : mieux vivre et mieux travailler. Une prise en compte de la parentalité des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de respect de l'égalité professionnelle hommes-femmes. Elle encourage un environnement de travail où les collaborateurs-parents peuvent mieux concilier leurs vies professionnelle et familiale. Wavestone a la volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité et s'engage dans ce cadre à :

- faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise en sensibilisant ses équipes RH et managers aux enjeux d'une meilleure prise en compte de la parentalité en interne et à informer l'ensemble des collaborateurs sur son engagement ;
- créer un environnement favorable aux collaborateurs-parents, en particulier pour les femmes enceintes en aménageant leurs conditions de travail, et en facilitant la conciliation vie professionnelle/vie personnelle des salariés-parents ;
- respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des collaborateurs-parents en prévenant et éliminant les pratiques discriminantes à leur égard, et en favorisant des pratiques et comportements managériaux respectant leur évolution professionnelle.

Pour concrétiser ses engagements en la matière, 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.

Il est à noter que, dans le contexte inédit lié à la crise sanitaire, et au-delà de ces dispositifs, une attention particulière a été portée par les équipes RH et de management aux collaborateurs-parents afin de faciliter la conciliation de leurs responsabilités professionnelles et familiales : flexibilité dans l'organisation du temps de travail, prise de congés, adaptation des feuilles de route...

Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone France propose aux collaborateurs parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein des réseaux Babilou et Maison Bleue qui comptent plus de 300 crèches en France.

Sur l'exercice 2020/21, Wavestone a financé en moyenne 90 berceaux à ses collaborateurs en France.

Jours enfants malades

En France 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

Habituellement, Wavestone propose dans ses locaux parisiens et en région (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 ». En complément, depuis 2019, des permanences individuelles sont également proposées aux collaborateurs en France, en présentiel ou par téléphone.

Avec la crise sanitaire, ces ateliers ont été remplacés par diverses actions mises en place par le CSE et accessibles en distanciel :

- des concours de dessins sur des thèmes tels que « Maman ou Papa en télétravail », « Disney aux couleurs de Wavestone », « J'adore le chocolat », « Le printemps », « Un dessin pour mes grands-parents », « Ce que tu vas faire après le confinement » ;
- des représentations théâtrales à distance en partenariat avec Co-théâtre. Dix sessions ont pu être proposées et plus de 100 enfants y ont participé pendant le confinement ;
- diverses activités d'animation (recettes de pâte à sel, recyclage d'objets, préparation de la Fête des mères/pères, expériences scientifiques 100% à la maison...), des ateliers informatiques et des séances de sophrologie parents/enfants ;
- une aide à la scolarité au travers des plateformes Skilleos ou Lumni et un accès à une liste collaborative de contes, musiques, expositions virtuelles...

Accompagnement des congés maternité

Le dispositif permettant aux collaboratrices enceintes de bénéficier de 3 jours de télétravail par semaine et d'être équipées d'un 2^{ème} ordinateur à leur domicile afin de réduire le port de charges, sera revu selon les orientations du projet Smartworking@Wavestone.

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 ou co-parent 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 à 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 (CDM)* dans le mois de leur retour. Ces entretiens sont à l'initiative de l'équipe RH et du *CDM*.

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.

Relations sociales

Organisation du dialogue social

En France, un Comité social et économique (CSE) de l'Unité économique 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, œnologique, 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.

Durant la crise sanitaire, le CSE s'est fortement mobilisé pour proposer aux collaborateurs diverses activités. A titre d'exemples :

- animations en matière de parentalité⁽¹⁾ ;
- cours de musique à distance ;
- accès à une sélection d'œuvres littéraires régulière ;
- création d'un club jeux vidéo ;
- nombreuses recettes à faire avec divers chefs à distance ;
- ateliers créatifs : bougie, kokédama, chocolats... ;
- accès à une plateforme Urban *business* pour des cours de sophrologie, nutrition, yoga, *coaching*... ;
- accès à Gymlib gratuit pour l'utilisation d'application de bien-être, sport et conseils sportifs.

Par ailleurs, le CSE, en relai des équipes RH et de management, a régulièrement rappelé les bonnes pratiques en matière d'équilibre de vie professionnelle/personnelle et s'est tenu à la disposition des collaborateurs qui pouvaient se trouver en difficulté.

Récapitulatif des réunions 2020/21 entre la Direction et les instances représentatives du personnel

Sur l'exercice 2020/21, 21 réunions avec le CSE ont eu lieu dont 9 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 régime de complémentaire santé et prévoyance
- Consultation sur la proposition de dématérialisation des Tickets-Restaurant
- Présentation du projet de Charte éthique Wavestone

Bilan des accords collectifs

Au sein de l'UES qui regroupe Wavestone SA et Advisors, un accord portant sur l'égalité femmes/hommes et la qualité de vie au travail a été signé le 15/05/20, et un accord portant sur la révision de la durée du travail a été signé le 13/10/20.

Les Négociations annuelles obligatoires (NAO) ont donné lieu à un accord signé le 17/06/20 par l'UES.

Santé et sécurité

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 ordinaires et 12 exceptionnelles sur l'exercice 2020/21, dont 10 en lien avec la crise Covid-19.

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'évaluation 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 musculosquelettiques
- Prévention des risques psycho-sociaux

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.

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.

(1) Cf. partie parentalité.

Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France (hors Metis)	2020/21	2019/20	2018/19
Nombre d'accidents du travail	1	29	22
dont accidents de trajet	1	22	11
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	0	2,0	1,7
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾	0	0,04	0,01

(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.

Le seul accident de trajet déclaré au sein de Wavestone France sur 2020/21, n'a pas été accompagné d'un arrêt de travail.

Absentéisme

En France⁽¹⁾, Wavestone connaît un absentéisme de 2,3% en 2020/21, stable par rapport à l'exercice 2019/20 et correspondant à de s absences pour maladie, accidents du travail et de trajet. Les congés sans solde sont exclus du calcul de l'absentéisme.

En incluant les absences pour congés maternité, paternité et parentaux en sus des absences pour maladie et accidents du travail et de trajet, le taux d'absentéisme de Wavestone s'établit à 3,06% pour l'exercice 2020/21.⁽²⁾

Prévention et traitement des Risques Psycho-Sociaux (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. 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, harcèlement ou discrimination de toute forme, 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 accessible par téléphone ou par mail, en français et en anglais.

En complément, un outil de remontées d'alertes anonyme externe, *Whispli*, a été déployé en avril 2021 pour encourager les discussions sur ces sujets ou situations difficiles lorsque le contexte ne permet pas d'en parler à ses interlocuteurs internes habituels. Les alertes sont traitées de façon anonyme par des *ethic officers* internes au cabinet.

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 psycho-sociaux dans le cadre du programme de formation 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.

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.

Enfin, un plan d'actions favorisant l'équilibre de vie professionnelle/personnelle des collaborateurs a été mis en place au cours de l'exercice 2020/21 (plage de référence pour l'organisation des réunions internes récurrentes, créneau sanctuarisé pour la pause déjeuner, plan de communication spécifique, etc.). Ce plan d'actions sera suivi régulièrement en EXCOM et avec le CSE grâce à des indicateurs clés (taux de congés, nombre de collaborateurs n'ayant pas pris de congés depuis 3 ou 4 mois (en France), nombre de situations de stress au travail identifiées tous les mois ou encore volume de nouveaux arrêts de travail).

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.

(1) Hors Metis.

(2) Donnée nouvelle, non calculée sur les exercices précédents.

Projets à l'initiative de collaborateurs

Dans la volonté de maintenir du lien social au sein du cabinet, plusieurs collaborateurs ont pris l'initiative de mener des actions locales telles que l'application *Wavestone GO* permettant de mettre aléatoirement en relation des collaborateurs autour d'un café virtuel. Il est ainsi possible d'échanger chaque semaine avec un collaborateur quel que soit son grade, son ancienneté ou son domaine de compétences.

Divers projets menés par des collaborateurs au sein des différents bureaux sont également mis en avant lors des sessions de *What's Up Wavestone?*. Ces dernières, ouvertes à tous les collaborateurs en France comme à l'international, ont vu le jour lors de l'exercice 2020/21 et prennent la forme d'une émission « *live* » d'une heure avec une tonalité détendue et conviviale. L'événement est présenté par 2 collaborateurs, un francophone et un anglophone, et accueille une quinzaine d'invités sur chaque session (collaborateurs ou invités externes) qui se succèdent pour présenter des initiatives, beaux projets, bonnes pratiques, passions, etc.

3.1.3. La diversité et l'égalité de traitement

La culture d'entreprise de Wavestone se nourrit des particularités individuelles, sans distinction d'âge, de genre, d'ethnie, de religion, d'orientation sexuelle, de handicap ou de nationalité. Au quotidien, le cabinet met tout en œuvre pour offrir un environnement de travail accueillant, où l'on peut se sentir libre d'être soi-même.

Conformément à son engagement d'être un employeur responsable, Wavestone a la volonté d'agir en faveur du strict respect des principes d'éthique et d'égalité des chances.

Sa politique sociale et sociétale s'inscrit ainsi dans une démarche engagée en faveur de la promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

Dans le cadre du dernier plan stratégique, le cabinet s'est fixé trois objectifs prioritaires en la matière à horizon 2021 :

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	<i>Respectivement 31% et 41%</i>	<i>Respectivement 30% et 41%</i>	<i>Respectivement 28% et 38%</i>
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	16% ⁽¹⁾	15%	15%
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap (objectif : passer de 11 à 33) ⁽²⁾	29 au 31/12/20	22 au 31/12/19	15 au 31/12/18

(1) La composition de l'EXCOM a été revue au début de l'exercice 2021/22. Le pourcentage de femmes au sein de cette instance est désormais de 31%.

(2) Objectif France hors Metis.

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...

Avec la crise sanitaire, ces moments de convivialité en présentiel ont été repensés en distanciel avec l'organisation de jeux comme le « *Killer* », des concours photos, des *blind tests*, des challenges solidaires basés sur la marche à pied en individuel ou encore des séances de sport à distance. Des réunions régulières entre entités pour partager sur l'actualité, partager des bonnes pratiques de façon ludique et exprimer ses interrogations ont également été mises en place.

Un groupe de collaborateurs engagés a créé en octobre 2017 le réseau interne *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. Il identifie et propose des solutions en réponse aux situations vécues par les équipes, chez Wavestone et chez les clients et mène différentes actions de sensibilisation à la diversité et l'inclusion (mixité, LGBT+, antiracisme...).

Pour l'exercice 2020/21, les actions du réseau se sont notamment traduites par :

- la formation par un organisme externe de collaborateurs Wavestone à l'animation d'ateliers ludiques de sensibilisation à la diversité, avec pour objectif d'en proposer *a minima* 6 sur l'exercice 2021/22 à destination des collaborateurs en France ;

1) Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Volet social

Objectifs 2018-2021

Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs

La part des femmes dans les effectifs du cabinet se stabilise pour atteindre 41% au 31/03/21, au terme d'un exercice où la reprise des recrutements au deuxième semestre a été réalisée en majorité dans les écoles d'ingénieurs où la parité n'est pas présente.

Dans le cadre de son plan d'actions en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Wavestone a identifié 5 leviers principaux pour atteindre ces objectifs :

- renforcer la mixité dans les recrutements ;
- assurer l'égalité de traitement sur l'évaluation des performances, les promotions, les talents et les rémunérations ;
- lutter contre les stéréotypes, le sexisme et le harcèlement sexuel ;
- soutenir les collaborateurs parents dans la conciliation de leur vie professionnelle et familiale ;
- encourager l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle pour tous les collaborateurs.

- le lancement d'un sondage auprès des collaborateurs de toutes les entités sur le racisme au travail pour mieux comprendre les manifestations éventuelles de ce sujet, au sein de Wavestone ou de ses parties prenantes ; sur la base des 500 réponses récoltées, des actions préventives ou correctives seront mises en place durant les prochains exercices ;
- la création d'un guide de bonnes pratiques autour de l'utilisation de la communication inclusive.

Wavestone a renouvelé son adhésion à l'Association française des managers de la diversité (AFMD) en janvier 2021 afin de poursuivre la réflexion et veille sur les bonnes pratiques, notamment en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'inclusion LGBT+, de handicap, et plus largement la diversité et l'inclusion en entreprise.

Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Respectivement 31% et 41%	Respectivement 30% et 41%	Respectivement 28% et 38%

Sur l'exercice 2020/21, Wavestone a ainsi mené plusieurs actions :

- la réalisation d'analyses quantitatives et d'entretiens qualitatifs auprès de 50 collaboratrices pour approfondir l'état des lieux sur l'égalité professionnelle femmes-hommes au sein des différentes entités, identifier puis engager sur 2021/22 des actions complémentaires adaptées au contexte de chacune ;
- la conduite d'actions proactives pour faire progresser la part des femmes dans les effectifs de management (suivi d'indicateurs RH par genre, accompagnement de carrière, accompagnement de la parentalité, diffusion de bonnes pratiques, sensibilisation du management, ...);
- l'organisation d'événements Women@Wavestone pour créer des temps d'échange sur ces sujets au travers de témoignages inspirants des collaborateurs ;
- l'animation d'un module de formation à destination du management dédié au sujet du sexisme au travail ;
- une revue RH des dispositifs mis à disposition des parents : places en crèches, reprise à temps partiel, jours enfants malades, conférences et *coaching* parental...

Au 25/02/21, en application de la loi française « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 05/09/18, Wavestone annonce une note globale de 87/100 à l'index de l'égalité

femmes/hommes pour l'Unité économique et sociale (UES) Wavestone. Cette loi vise notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France.

Objectifs 2018-2021

Atteindre 30% de femmes à l'*Executive Committee*

Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
-------------------------	-------------------------	-------------------------

16%	15%	15%
-----	-----	-----

La configuration de l'EXCOM a été revue au début de l'exercice 2021/22 en intégrant dans la réflexion l'engagement pris en matière de diversité ; le pourcentage de femmes au sein de cette instance est désormais de 31%.

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, en menant des actions pour attirer un plus

grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques, et fédérant les entreprises en partageant des bonnes pratiques en la matière. Chaque année une trentaine de collaboratrices Wavestone issues d'écoles d'ingénieurs échangent et témoignent sur leur parcours en tant que marraines au sein de l'association ;

- depuis avril 2018, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation Femmes@Numérique, à la fois en tant que membre fondateur et au travers de missions de conseil *pro bono*. Cette initiative vise à fédérer pour la première fois un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, en faveur de la féminisation des métiers du numérique.

2) Emploi et insertion des personnes en situation de handicap

Volet social

Dans le cadre de son dernier plan stratégique, 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 31/12/2017, soit 33 collaborateurs au 31/12/20⁽¹⁾.

Objectifs 2018-2021

Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
-------------------------	-------------------------	-------------------------

29	22	15
----	----	----

Sur l'année civile 2020, le résultat est en retrait par rapport à l'objectif (gel du recrutement sur la moitié de l'année) : Wavestone France⁽²⁾ comptait 29 collaborateurs reconnus en situation de handicap au sens de la définition de la DOETH⁽³⁾.

La contribution AGEFIPH de Wavestone France au titre de l'année civile 2020 était de 819 milliers d'euros⁽⁴⁾, soit en légère hausse par rapport à l'année précédente (768 milliers d'euros) qui s'explique en partie par la baisse des dépenses déductibles auprès du secteur protégé et adapté en raison du contexte sanitaire.

Sur l'exercice 2020/21 :

- 4 nouveaux collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés en CDI et 3 stagiaires, dont 2 sans reconnaissance administrative ;
- une quarantaine de collaborateurs vivant une situation handicapante étaient accompagnés par la Mission Handicap de Wavestone, avec ou sans reconnaissance administrative, dont 9 qui se sont manifestés au cours de l'exercice 2020/21.

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, renouvelée pour un an à partir du 01/04/21.

(1) Objectif au 31/12/2021 en raison des données DOETH calculées sur année civile.

(2) Hors Metis.

(3) Déclaration obligatoire des travailleurs handicapés.

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

Sur l'exercice 2020/21, Wavestone a poursuivi son engagement autour des 3 volets de sa politique handicap : le recrutement, l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap et des équipes RH et managériales, et la sensibilisation.

Volet recrutement :

- diversification de la stratégie de sourcing et identification de nouveaux leviers : une dizaine d'écoles cibles avec lesquelles un partenariat sur le volet handicap va être noué durant l'exercice 2021/22 ;
- sécurisation du processus de recrutement et d'intégration avec notamment la poursuite de la formation des acteurs impliqués et sensibilisation régulière des chargés de recrutement, et l'intégration d'un échange informel avec la Mission Handicap en fin de processus ;
- mise en visibilité du handicap sur la marque employeur.

Volet accompagnement :

- depuis 2018, afin de structurer son engagement sur le handicap, Wavestone France a créé une Mission Handicap composée de deux collaboratrices internes et d'un collaborateur externe, expert du handicap. Cette Mission Handicap a pour vocation :
 - de réaliser un suivi de proximité des collaborateurs déjà déclarés en situation de handicap pour s'assurer dans la durée leur bien-être au travail ;
 - de proposer des entretiens strictement confidentiels et individuels aux collaborateurs concernés par le handicap (pour eux-mêmes ou un proche), pour répondre à leurs questions et les aider dans leurs démarches administratives de déclaration ;
 - de fournir un accompagnement aux équipes RH, recrutement et managériales pour répondre à leurs interrogations et les aider dans le suivi des collaborateurs.

Les formations à destination des équipes RH, managériales et du CSSCT se sont poursuivies en distanciel sur l'exercice 2020/21 et une formation à destination des chefs de projets est en cours de construction et sera déployée sur l'exercice 2021/22.

Il est à noter que, hors contexte de crise sanitaire, la Mission Handicap se rend régulièrement dans les bureaux en région dans le cadre de son accompagnement de proximité.

Volet sensibilisation :

- dans l'objectif de sensibiliser ses collaborateurs au sujet du handicap et de déconstruire les idées reçues, Wavestone a mené deux actions phares de sensibilisation sur l'exercice 2020/21, en distanciel et à destination de l'ensemble de ses collaborateurs francophones :
 - organisation d'une conférence avec Dorine Bourneton, première femme au monde pilote de voltige aérienne en situation de handicap, qui a réuni plus de 200 collaborateurs ;
 - animations à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées 2020 (SEEPH) : ateliers théâtre sur le handicap invisible et challenge digital qui ont réuni près de 200 collaborateurs.

Volet sociétal

Wavestone a également poursuivi ses engagements sociétaux en matière de handicap :

- recours 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 pour Wavestone France ;
- poursuite de son partenariat avec Grenoble École de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants ;
- soutien de projets en lien avec le handicap par la Fondation d'entreprise Wavestone : en 2020, la Fondation d'entreprise Wavestone a, dans ce cadre, financé 2 projets au Congo et au Bangladesh ;
- réalisation de missions de conseil pro bono pour des associations en lien avec le handicap dans le cadre du mécénat de compétences (environ 4 ETP) : cadrage et mise en place de la Grande Cause Handicap pour Make.org, initiative née d'une consultation citoyenne visant à faire émerger des projets concrets sous 3 ans, missions pour Handicap international ou APF France handicap.

3) Engagement LGBT+

Le cabinet a signé le 27/09/19 la charte d'engagement LGBT+ de l'association L'Autre Cercle, visant à assurer l'inclusion des personnes LGBT+ dans leur cadre professionnel. Cette signature s'inscrit en tant que marqueur fort fondant l'engagement du cabinet sur le sujet LGBT+. A travers cette charte, Wavestone s'engage à partager les bonnes pratiques pour un environnement de travail inclusif, renforcer la prévention, soutenir les collaboratrices et collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires et combattre les préjugés.

Dans le cadre de la signature de la charte LGBT+, Wavestone a pris 4 engagements :

- créer un environnement inclusif pour les collaborateurs LGBT+ ;
- veiller à une égalité de droit et de traitement entre tous les collaborateurs, quelles que soient leur orientation sexuelle et identité sexuelle ou de genre ;
- soutenir les collaborateurs et collaboratrices victimes de propos ou d'actes discriminatoires ;
- mesurer les avancées et partager les bonnes pratiques pour faire évoluer l'environnement professionnel général.

4) Collaborateurs seniors

En complément des engagements énoncés ci-dessus, Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors.

Au 31/03/21, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient près de 7% de l'effectif total du cabinet.

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'information 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 ;
- bilan professionnel financé par l'entreprise auprès d'un organisme désigné par cette dernière, pour les collaborateurs de 50 ans et plus justifiant de 5 ans d'ancienneté chez Wavestone et qui en font la demande ;
- 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 3.1.3. du présent rapport.

3.1.4. L'évaluation de la qualité de l'environnement de travail

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

- **Great Place to Work®**

Depuis plusieurs années, Wavestone se positionne dans le top 5 du Palmarès France Great Place to Work® parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs.

Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs de l'ensemble des pays du cabinet ont ainsi l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. L'ensemble des questions s'articulent autour de 5 dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

Dans le cadre de son plan de performance engagé durant la crise de la Covid-19, le cabinet n'a pas participé à l'enquête sur l'exercice 2020/21, mais renouvellera sa participation pour l'exercice 2021/22.

- **Humpact**

Agence indépendante de notation extra-financière spécialisée dans le domaine de l'emploi, Humpact a élu Wavestone à la seconde place de la catégorie Jeunes du Grand Prix de l'emploi Humpact en 2020, récompensant ses bonnes pratiques et son taux élevé d'emploi des jeunes. Par ailleurs, Wavestone a obtenu un score emploi de 4,5 sur 5 et se classe 20^{ème} sur 237 entreprises notées. Le cabinet est récompensé notamment pour sa transparence.

- **Happy Trainees**

En 2021, Wavestone France a été labellisé *Happy Trainees* pour la 7^{ème} année consécutive avec une note globale de 4,06/5 et un taux de recommandation de 87%. 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.

En complément de ces enquêtes externes, le cabinet a lancé cette année à deux reprises une enquête interne anonyme, Wavestone Mood, afin de prendre régulièrement le pouls des équipes dans le contexte de crise sanitaire et mettre en œuvre si besoin des actions correctives. Ce nouveau format d'enquête ayant donné des résultats très positifs, Wavestone prévoit de repenser son dispositif d'enquête RH dans le cadre de son plan d'action 2021/22. L'objectif de cette réflexion est de développer une démarche pérenne de suivi de l'engagement des équipes Wavestone, combinant l'enquête annuelle Great Place to Work® et 1 à 2 enquêtes complémentaires plus courtes, ciblées sur des sujets spécifiques et permettant de suivre plus régulièrement que sur une fréquence annuelle le niveau d'engagement des collaborateurs.

3.1.5. 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 3.1.3.

Dans le cadre de son dernier plan stratégique, le cabinet s'est fixé deux objectifs en la matière à horizon 2021 :

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs à son application	Charte formalisée, à ajuster suite à l'expérimentation réalisée	Charte et formation en cours de finalisation	Charte en cours de construction
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Décision de mettre en sommeil la production d'une doctrine	Doctrine en cours de construction	Doctrine en cours de construction

Durant l'exercice 2020/21, une charte du conseil responsable a été formalisée et la réflexion s'est étendue sur les moyens à mettre en place pour une déclinaison concrète de ces engagements dans les opérations, vecteur essentiel d'une réelle adoption. Une méthode a ainsi été définie et expérimentée afin d'obtenir de premiers résultats tangibles.

Cette méthode applicable à tout type de projet vise à proposer des leviers opérationnels aux équipes Wavestone. Elle se traduit par la mise à disposition de diagnostics qui guident l'évaluation des impacts potentiels et orientent vers des accélérateurs internes :

- les ressources documentaires (fiches de bonnes pratiques, retours d'expérience, *e-learning*...);
- les méthodologies et outils capitalisés (par exemple : calculette gaz à effet de serre...);
- les cellules d'experts mobilisables.

Chaque équipe projet est naturellement incitée à enrichir les accélérateurs par capitalisation sur les résultats qu'il obtient sur sa mission.

Sur la seconde partie de l'exercice, une expérimentation de la méthode sur différents projets s'est déroulée autour de 4 thématiques :

- impact sur les individus ;
- protection des données ;

3.2. Informations relatives à la performance économique de Wavestone

3.2.1. Informations relatives à l'impact territorial, économique et social de l'activité sur la société

Wavestone, un cabinet de conseil engagé

Wavestone a la volonté d'être un cabinet de conseil engagé en intégrant les enjeux RSE dans sa pratique du conseil. Le métier de conseil auprès de grands acteurs privés et publics est un levier d'action privilégié pour éclairer, guider leurs transformations et agir au quotidien, au plus près de situations concrètes, et *in fine*, générer à grande échelle des impacts positifs pour la société.

- émissions de gaz à effet de serre ;
- gestion des déchets.

D'autres thématiques viendront progressivement enrichir le spectre d'action de la démarche.

Les objectifs 2020/21 ont été revus afin de focaliser les travaux sur la charte du conseil responsable (finalisée) et l'expérimentation de la méthode sur des projets. Sur ce dernier point, l'objectif de 5 projets pour lesquels la méthode a été appliquée, à savoir un état des lieux initial, un diagnostic thématique approfondi et un bilan d'application de la démarche produit et partagé avec le client, a été atteint. A titre d'exemple, les projets ci-dessous ont été menés :

- l'intégration de « l'impact CO₂ » dans l'étude de nouveaux scénarios logistiques pour un grand groupe international de luxe ;
- la prise en compte de nouvelles règles de stockage permettant de diviser de moitié l'espace de stockage dans une migration d'outil collaboratif d'un grand groupe bancaire ;
- la mise en place d'un nouveau critère « impact environnemental et gestion des déchets » dans la sélection du futur fournisseur de services bureautiques d'un *leader* de l'énergie.

L'exercice 2021/22 aura pour objectif de capitaliser sur la dynamique opérationnelle créée pour engager le déploiement de la démarche à l'échelle du cabinet sur un périmètre de projets de plus en plus large pour toucher *a minima* 100 projets à horizon 2024.

Respect des règles de transparence et de déontologie

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.

Dans le cadre du dernier plan stratégique, le cabinet s'est fixé l'objectif suivant :

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Avoir formé 100% des collaborateurs à l'éthique des affaires	84% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption	79% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption	Formation en cours de construction

Gouvernance

Wavestone a adopté la forme de Directoire et Conseil de surveillance dans une optique de séparation des fonctions claire entre Direction et Contrôle de la société.

Wavestone se conforme sans réserve au code de gouvernement d'entreprise Middenext (mis à jour en avril 2021).

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 et des nominations, tous deux présidés par des membres indépendants.

Le contrôle interne est renforcé par une fonction audit interne, indépendante et soumise à une Charte et un Code de déontologie.

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

Pour plus de détail, se reporter au chapitre Facteurs de risque et leur gestion du document d'enregistrement universel de la société.

Charte éthique des affaires

En 2020, Wavestone a engagé la rédaction d'une Charte éthique des affaires qui sera diffusée à l'ensemble du cabinet durant l'exercice 2021/22 et accompagnée d'actions de sensibilisation et de formation. Elle expose les engagements clés de Wavestone en matière d'éthique des affaires, et pose un cadre clair quant aux comportements et situations acceptables ou non en la matière. La charte s'adresse à toutes

les parties prenantes du cabinet et chaque collaborateur, en tant qu'ambassadeur de Wavestone, devra adhérer à ces principes.

Dispositif d'alerte et rôle des *ethic officers*

Les *ethic officers* sont les référents en matière d'éthique pour toutes les parties prenantes de Wavestone et sont des collaborateurs nommés par le Président du Directoire de Wavestone, en raison de leurs compétences, de leur intégrité, de leur loyauté et de leur bonne connaissance de l'entreprise. Ils s'engagent aux côtés de l'audit interne, à tout mettre en œuvre pour garantir la confidentialité dans le traitement de ces situations et à ce titre, sont signataires de la Charte de confidentialité du dispositif d'alerte interne.

Les *ethic officers* ont pour responsabilité de juger de la recevabilité des alertes, d'assurer leur suivi et traitement et de répondre aux questions. Lorsque cela est possible, ils peuvent être amenés à contacter le collaborateur à l'origine de l'alerte pour obtenir des détails sur les faits, et le cas échéant des investigations complémentaires, avec l'appui de l'audit interne et de la Direction fonctionnelle concernée.

Sur l'exercice 2020/21, 4 alertes recevables ont été remontées. Elles portaient sur différents sujets comme le conflit d'intérêts. Elles ont toutes été traitées et clôturées.

En complément, Wavestone a déployé en avril 2021 un nouveau dispositif d'alerte s'appuyant sur une plateforme externe Whispli. Disponible à tout moment (via le Web ou une application mobile) pour toutes les parties prenantes internes ou externes du cabinet, Whispli permet de poser des questions et remonter, de manière entièrement anonyme, toute situation qui paraît non conforme aux engagements éthiques de Wavestone : corruption, conflit d'intérêts, fraude, trafic d'influence, mais aussi les situations de harcèlement ou toutes formes de discrimination (sexisme, racisme...).

Lutte contre la corruption

Le Directoire de Wavestone a adopté le code de conduite anti-corruption, publié par Middledenext 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, et est disponible sur l'intranet.

Une cartographie des risques liés à la corruption est également mise à jour chaque année et permet d'identifier les populations les plus exposées aux risques et de prévoir des actions de prévention et de sensibilisation.

Engagement de formation à l'éthique des affaires

Un module de formation obligatoire (*e-learning*) à la lutte contre la corruption a été déployé à l'échelle du cabinet. Ses principaux objectifs pédagogiques sont les suivants :

- comprendre en quoi consistent la corruption et le trafic d'influence ;
- connaître les obligations en tant que collaborateur et les sanctions que la corruption peut engendrer ;

3.2.2. Protection des données sur la chaîne de valeur

Dans le cadre de son engagement à se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement, le cabinet s'engage à protéger les données sur toute sa chaîne de valeur.

Dans le cadre du dernier plan stratégique, le cabinet s'est fixé l'objectif suivant :

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Avoir formé 100% des collaborateurs à la protection des données ⁽¹⁾	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés	86,4% des nouveaux embauchés
	100% des collaborateurs	86% des collaborateurs	71% des collaborateurs

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

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.

- 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.

Par ailleurs, les *ethic officers* sont en cours de formation sur l'application du cadre légal en la matière.

Fraude et évasion fiscale

Wavestone veille à agir en conformité avec les réglementations en vigueur dans les pays où le cabinet est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais requis.

Par ailleurs, Wavestone veille à se comporter de manière responsable vis-à-vis de la collectivité. A titre d'exemples :

- Wavestone refuse de procéder à des licenciements ou ruptures conventionnelles de complaisance ;
- au regard de la solide performance de Wavestone sur l'exercice et en cohérence avec les valeurs de responsabilité sociale d'entreprise promues par le cabinet, le Directoire, avec l'accord du Conseil de surveillance, soumettra à l'approbation des actionnaires, lors de l'Assemblée générale annuelle du 27/07/21, le remboursement des indemnités perçues au titre des dispositifs d'activité partielle (représentant plus de 3 millions d'euros).

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 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 annuelle d'un grand jeu-concours durant le mois de la cybersécurité. En 2019, ce concours, autour de la protection de la vie numérique personnelle, a permis de reverser plus de 2 300 euros à l'association ISSA (<https://ww1.issa.int/fr>). En 2020, le thème du concours était le *phishing* ;
- création de bandes dessinées pour partager les bonnes pratiques et l'actualité cyber.

3.2.3. Relation responsable avec ses fournisseurs

Dans le cadre de son engagement à être un partenaire de confiance, Wavestone s'attache à entretenir une relation responsable avec ses fournisseurs.

Respect des délais de paiement fournisseurs

Durant l'exercice 2020/21, Wavestone s'est focalisé en priorité sur la revue des différents processus achats afin de sécuriser le respect des délais de paiement de ses fournisseurs. Dans le contexte de crise, une attention a été particulièrement apportée aux plus petits fournisseurs qui ont pu voir leurs délais de paiement réduits, voire supprimés.

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

Jusqu'à ce jour, des critères de 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.

Depuis 2019, Wavestone a engagé un travail de construction d'une nouvelle politique achats, intégrant en France les enjeux RSE, qui a pour objectif d'intégrer dans les critères de sélection de ses prestataires des critères sociaux (secteur protégé et adapté, entreprise de réinsertion, établissement employant des seniors...), environnementaux (politique du zéro déchet, aliments bio...) et sociétaux (production locale...), et de s'assurer du respect de certains engagements en matière de RSE (lutte contre la corruption, entre autres).

A ce titre, tout nouveau fournisseur s'engage à signer l'annexe anti-corruption de Wavestone visant à respecter le code de conduite Middledext auquel le cabinet est adhérent et à remplir un questionnaire visant à évaluer son engagement en matière de RSE.

Les partenaires et fournisseurs de Wavestone sont, pour une très large majorité et pour ce qui concerne son entité française, 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.

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.

Pour renforcer cette politique d'achats responsables, plusieurs actions ont été menées sur l'exercice 2020/21 :

- sensibilisation des différents acheteurs aux critères RSE dans la sélection des fournisseurs notamment au travers de la rédaction d'un catalogue de fournisseurs responsables pour les sites de Paris, Lyon et Nantes ;
- diffusion systématique d'un questionnaire RSE à destination des nouveaux fournisseurs dans le cadre d'appels d'offres émis en France ;
- cartographie des achats initiée pour identifier les risques et opportunités sur le volet RSE.

Pour l'exercice 2021/22, Wavestone souhaite étendre son catalogue de fournisseurs responsables aux autres sites de Wavestone (Marseille, bureaux hors France) et adresser le questionnaire RSE aux fournisseurs existants afin de vérifier leurs engagements en matière de RSE.

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.

Dans ce cas, les sous-traitants s'engagent à signer l'annexe anti-corruption de Wavestone, et le cabinet peut être amené à recourir à de la sous-traitance auprès du secteur protégé et adapté lorsque cela est possible.

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

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

A noter toutefois sa participation à la sensibilisation à la cybersécurité (cf. 3.3.).

3.3. Informations relatives à la performance sociétale de Wavestone

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

1) Actions de partenariat et de mécénat pour soutenir des projets créateurs de valeur 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 d'amplifier ses actions de mécénat en consacrant 5 fois plus de temps aux structures à vocation sociétale.

Objectifs 2018-2021	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	0,79% ⁽¹⁾	0,53%	0,24%

(1) Le contexte sanitaire a conduit le cabinet à annuler sa journée mondiale de solidarité « Powerday » en 2020/21. Cette journée représentait de l'ordre de 0,2% du temps des collaborateurs de Wavestone au cours des deux exercices précédents.

Cet engagement traduit une forte volonté des collaborateurs à contribuer et à s'engager pour les grandes causes associatives que soutient le cabinet telles que l'environnement et le développement durable, l'insertion professionnelle, la diversité ou encore la lutte contre la pauvreté.

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

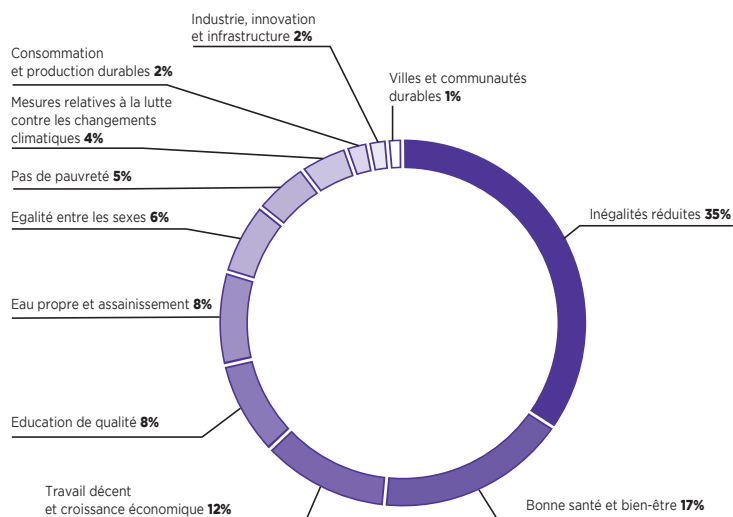
Des missions de conseil, réalisées sans facturation (*pro bono*) pour le compte de structures à vocation sociétale qui requièrent les mêmes types de compétences et d'exigence qu'une mission de conseil habituelle

Dans le contexte de la crise Covid-19, une cellule de crise Mécénat a été mise en place au début de l'exercice et a permis de sécuriser la poursuite en télétravail des engagements du cabinet en matière de mécénat de compétences et d'identifier de nouveaux besoins urgents d'associations, partenaires actuels de Wavestone ou non, afin de pouvoir y répondre.

Un nouveau dispositif interne a permis d'accompagner la montée en puissance sur les missions *pro bono* : le mécénat de compétences est désormais pleinement intégré aux processus et outils du cabinet et s'appuie sur un réseau de référents aussi bien dans les fonctions supports (finance, communication, juridique...) que dans le management des *practices* opérationnelles. Une vingtaine de collaborateurs volontaires sont également en charge de gérer la relation avec les associations.

Grâce à cela, Wavestone a accompagné 36 partenaires associatifs sur l'exercice 2020/21 à travers 83 missions de conseil. Cela représente 190 collaborateurs impliqués et 5 747 jours passés, soit 3 465 jours de plus que l'exercice précédent. Grâce à cette forte augmentation, le cabinet devient ainsi un acteur majeur du mécénat de compétences en France.

Répartition des jours effectués selon les objectifs de développement durable fixés par l'ONU



Wavestone aide ses partenaires associatifs à innover et à se transformer. Par exemple :

- **La Croix-Rouge française** : le cabinet accompagne l'association sur la structuration et le lancement de 21, son accélérateur d'innovation sociale. La Croix-Rouge française profite des méthodologies de Wavestone et de l'expérience des collaborateurs staffés sur des missions en proximité pour aider le jeune accélérateur à affiner son positionnement et son fonctionnement.
- **Solidarités International** : Wavestone s'est engagé pour 3 ans à apporter à Solidarités International son expertise en conseil. Le cabinet aide ainsi l'ONG dans la conduite de ses projets de transformation ou d'évolution de son système d'information afin de mieux piloter ses actions visant notamment à améliorer l'accès à l'eau potable pour tous.
- **Femmes@Numérique** : Wavestone soutient la fondation depuis un an qui agit en faveur de la féminisation des filières et métiers du numérique sur un ensemble de projets : accompagnement stratégique, développement de la notoriété, animation de la communauté...
- **Share IT** : Wavestone accompagne cet accélérateur Tech for Good de Station F dans le cadrage et le pilotage de projets digitaux et innovants. Par exemple, Label Vie accompagne les lieux de vie (crèches, centres de loisirs, résidences pour les seniors) en les rendant plus responsables, respectueux de l'environnement, de la santé des usagers et du personnel. Le cabinet a aidé l'association à optimiser le parcours de ses bénéficiaires en digitalisant le processus de labellisation des crèches.
- **Make.org** : le cabinet accompagne la fondation Make.org à travers le pilotage de la Grande Cause Handicap (qui a pour objectif de rendre les villes et les transports plus accessibles, améliorer la formation, sensibiliser et mieux accompagner les aidants) et de la Grande Cause Aînés (qui a pour objectif d'agir pour le maintien à domicile, l'amélioration des lieux de vie, l'information et le soutien aux aidants).

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

Depuis sa création, Wavestone organise chaque année à la fin de l'été, sa journée mondiale de solidarité, le *Powerday*. Ce rendez-vous annuel est l'occasion pour les collaborateurs de donner de leur temps pour une cause sociétale de leur choix. En 2020, compte tenu de la crise sanitaire et en cohérence avec toutes les mesures déjà prises pour faire face à ses impacts, Wavestone a fait le choix difficile d'annuler le *Powerday*. La prochaine édition aura lieu en août 2021.

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 (65%), issus de bacs technologiques (36%) ou en situation de handicap (36%) ;
- 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 cinq dernières 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 :

- aide financière à la formation ;
- contribution active à certaines instances stratégiques ;
- aide à l'insertion professionnelle via : le parrainage de l'ensemble des étudiants de chaque promotion, l'organisation d'une dizaine d'ateliers professionnels chaque année ainsi que l'accueil d'étudiants en stage pour découvrir l'univers du conseil.

Sur l'exercice 2020/21, environ 100 collaborateurs Wavestone ont parrainé des étudiants et Wavestone a renouvelé cet engagement en mécénat financier et en mentorat pour les cinq prochaines années.

Du mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise Wavestone

Créée en 2009, la Fondation d'entreprise Wavestone a pour vocation d'intervenir à travers le monde 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 des projets inscrits dans une logique de développement pérenne et avec le principe de prise d'autonomie des bénéficiaires.

Depuis la création de la Fondation, 134 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par la Fondation d'entreprise Wavestone est parrainé par un collaborateur du cabinet. Sur l'exercice, près de 15 collaborateurs ont pris part à la Fondation d'entreprise Wavestone en maintenant le lien avec les associations.

En fin d'exercice 2019/20, Wavestone a été confronté à l'épidémie Covid-19. Ce contexte de crise économique inédit a obligé le cabinet à ne pas redoter la Fondation d'entreprise comme initialement prévu. Lors de son Conseil d'administration du 27/03/20, la Fondation a utilisé le reliquat budgétaire disponible permettant de financer sept nouveaux projets pour un montant de 46 000 euros. Afin de financer un maximum d'associations, le Conseil avait décidé d'abaisser le montant maximal des dotations individuelles à 8 000 euros pour les projets standards et à 5 000 euros pour les projets spéciaux (au lieu de 10 000 euros habituellement).

Au cours de l'exercice 2020/21, la Fondation n'en est pas moins restée active en suivant les projets en cours de ses associations partenaires. Elle a pu également soutenir les associations en étant à l'écoute de leurs besoins (don de matériel informatique, masques, gels hydroalcooliques et gants, mécénat de compétences notamment).

En fin d'exercice, un versement exceptionnel de 234 000 euros a été décidé par le Directoire et provisionné dans les comptes au 31/03/21.

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

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 2020/21, près de 3 000 candidats pour un poste en CDI ont entamé un processus de recrutement au sein de Wavestone. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, chasse LinkedIn ou encore candidatures spontanées).

Wavestone mène une politique active de partenariats écoles qui vise à accompagner les étudiants dans leur parcours professionnel et personnel :

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

Chaque année, diverses actions sont 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...

En raison du contexte sanitaire, les actions en distanciel ont été privilégiées pour l'exercice 2020/21.

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

3) Actions menées sur le terrain de la 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.

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

Wavestone a poursuivi sur l'exercice 2020/21 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 au cours 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 collèves, en lien avec les responsables d'établissement 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.

3.4. Informations relatives à la performance environnementale de Wavestone

1) L'environnement au sein de la stratégie de Wavestone

Le cabinet, convaincu qu'il a un rôle à jouer dans l'un des plus grands défis de l'homme, intègre les enjeux environnementaux au sein de sa stratégie en prenant des engagements concrets pour lui-même mais également dans l'accompagnement de ses clients ; parmi lesquels, la transition climatique, la gestion de l'énergie ainsi que la gestion des déchets apparaissent comme les plus prégnants.

Pour renforcer son engagement, Wavestone a pris part à plusieurs initiatives dont :

- **Planet Tech'Care** : Wavestone participe à l'initiative du Syntec Numérique qui vise à accompagner les entreprises à l'intégration du numérique dans leur stratégie environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de compétences en matière de numérique responsable ;
- **Boavizta** : Wavestone participe à un groupe de travail inter-organisations qui vise à coconstruire des solutions de mesure de l'impact du numérique dans les organisations ;
- **le collectif « Pour un réveil écologique »** : Wavestone a signé la tribune du collectif marquant l'engagement de ses collaborateurs en faveur de la réduction de son empreinte carbone.

Le conseil responsable sur la thématique environnementale

Wavestone, conscient que seule une diffusion sur le terrain ponctuée de réussites tangibles permet d'en faire une évidence partagée, a l'ambition de faire de sa démarche conseil responsable un réflexe pour l'ensemble des collaborateurs, au sein de tous les domaines d'excellence et bureaux du cabinet.

Sur l'exercice 2020/21, cette volonté s'est traduite par des actions proactives pour intégrer les enjeux environnementaux au sein même des missions les plus standards, en se focalisant sur des leviers concrets, notamment sur des actions permettant de réduire les gaz à effet de serre et les déchets. Dans le cadre de cette phase d'expérimentation :

- des accélérateurs ont été développés pour sensibiliser les collaborateurs et guider les premières réflexions avec, par exemple, la mise à disposition de diagnostics de mission pour évaluer ses impacts positifs potentiels et orienter vers les bonnes ressources internes ;
- tous les projets analysés ont permis d'alimenter une base de données des bonnes pratiques incluant la formalisation de méthodologies reproductibles ;
- des cellules d'experts dédiés ont été constituées et sont d'ores et déjà mobilisables par les projets pour soutenir des réflexions que ce soit en phase d'avant-vente ou pendant la réalisation des missions.

Pour plus d'informations sur le volet conseil responsable, se référer à la partie 3.2.1.

Le développement d'une offre environnementale

Au-delà de l'initiative conseil responsable, Wavestone développe depuis 2018 diverses offres pour accompagner les transformations environnementales de ses clients. Elles s'articulent notamment autour des thématiques du numérique responsable, d'efficacité et de sobriété énergétique, de la mobilité propre, de l'économie circulaire, des enjeux de *supply chain* durable et du marketing durable.

2) Enjeu Climat et émissions de GES⁽¹⁾

Wavestone calcule et communique son empreinte carbone étendue au scope 3 tous les ans et réalise un Bilan Carbone^{®(2)}, tous les deux ans, pratique qui va au-delà des obligations réglementaires et qui place Wavestone parmi les entreprises les plus transparentes de son secteur d'activité.

(1) Gaz à effet de serre.

(2) Evaluation de la quantité de gaz à effet de serre émise (ou captée) dans l'atmosphère, sur une année, par les activités d'une organisation.

Sur l'année 2020/21 :

- le bilan carbone de Wavestone qui s'entend sur le scope complet des émissions directes et indirectes du cabinet (scope 1,2,3) s'élève à 3 445 tCO₂e, soit 1 tCO₂/collaborateur (vs 1,6 tCO₂e par collaborateur en 2019/20), ce qui représente une baisse de 36% par rapport à 2019/20, avec un périmètre similaire, l'impact numérique étant mesuré de manière plus exhaustive qu'auparavant. Au regard du contexte sanitaire, cette donnée est non comparable avec celle des années précédentes ;
- l'impact carbone de Wavestone qui s'étend sur le scope 1 et 2 et le poste déplacements professionnels du scope 3⁽¹⁾, s'élève à 926 tCO₂e, soit 0,27 tCO₂e par collaborateur.

Si l'empreinte carbone de Wavestone apparaît comme l'une des plus faibles de son domaine d'activité (1,6 tCO₂e par collaborateur en 2019/20 sur le périmètre complet), le cabinet souhaite néanmoins poursuivre ses efforts et travaille pour l'exercice 2021/22 à l'élaboration d'un objectif, ambitieux, pour les prochaines années, qui s'accompagnera d'un plan d'action sur les déplacements, la gestion des bâtiments et de l'énergie, et le numérique.

L'objectif ultime du cabinet est de s'inscrire dans la logique Eviter-Réduire-Compenser afin de contribuer à la neutralité carbone⁽²⁾, en priorisant l'évitement et la réduction des émissions de gaz à effet de serre, puis des actions de compensation.

Les actions initiées ou en cours sont présentées ci-dessous.

Politiques clés pour l'atteinte des objectifs de réduction de l'empreinte carbone

Déplacements et moyens de transport

Les moyens de transport sont l'un des leviers majeurs de Wavestone pour réduire son empreinte. A ce titre, le cabinet a déjà mis en place diverses politiques pour limiter, d'une part, l'utilisation des moyens de transport les plus émetteurs de CO₂ et, d'autre part, inciter à la mobilité douce :

- les trajets en avion sont autorisés uniquement si le trajet en train est supérieur à trois heures⁽³⁾;
- des actions de sensibilisation sont menées auprès des *practices* pour limiter l'usage de l'avion à une utilisation nécessaire ;
- l'utilisation d'un véhicule personnel pour les 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 responsable hiérarchique du collaborateur. A titre exceptionnel, les taxis ou VTC sont remboursés en soirée pour rentrer chez soi uniquement après 22 heures. Dans ce cas, Wavestone facilite l'accès à des taxis électriques ou hybrides ;

- les abonnements à un service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo, etc.) sont pris en charge à 50% par Wavestone sur l'ensemble des sites français. Des vélos électriques sont mis à la disposition des collaborateurs du bureau de Lyon.

Politique Green IT

Sur le volet de l'impact environnemental du numérique, de nombreuses actions ont déjà été mises en place, notamment par le biais de paramétrages spécifiques des différents équipements et services (mise en veille des équipements des salles de réunion, politique d'impression, etc.), mais également via le recours à différents prestataires spécialisés pour offrir une seconde vie aux périphériques.

L'exercice 2020/21 a cependant permis d'aller plus loin dans la prise en compte de l'empreinte environnementale du numérique grâce à une revue du périmètre de son empreinte carbone. Ce travail a permis de mieux cibler certaines actions (revue de la politique de distribution des petits accessoires, automatisation du nettoyage des espaces *Sharepoint*) et d'identifier différents axes de travail pour les exercices à venir :

- augmentation de la durée de vie des périphériques et intégration de critères environnementaux pour la sélection de nouveaux fournisseurs ;
- définition de bonnes pratiques sur les usages des services *cloud* et notamment visio (dans un contexte de déploiement et de pérennisation du télétravail). Par exemple, le fournisseur d'infrastructure *cloud* de Wavestone tend à s'approvisionner à 100% en électricité d'origine renouvelable, à horizon 2025.

Par ailleurs, plus de 90% du parc d'ordinateurs portables de Wavestone dispose du label Electronic Product Environmental Assessment Tool (EPEAT⁽⁴⁾) soit au niveau Gold (30% du parc), soit au niveau Silver (63% du parc). Le label EPEAT exige, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de

(1) Soit le périmètre d'engagement de Wavestone matérialisé par le crédit à impact.

(2) Le cabinet se conforme à la vision de l'ADEME, qui anime le groupe de travail de la norme ISO14068 dont l'objectif est de créer un référentiel commun au niveau international sur le sujet de la neutralité.

(3) Néanmoins, il est possible d'utiliser l'avion à partir de deux heures de trajet en train en cas d'inconfort des horaires de train.

(4) Voir glossaire, partie 3.4. 5).

recyclabilité et de durabilité, des emballages à moindre impact, et une consommation énergétique économe lors de l'utilisation, grâce au label Energy Star⁽¹⁾.

Gestion des bâtiments et énergie

Les lieux de travail ont été aménagés de manière à réduire les activités émettrices ou favoriser les économies d'énergie. Cela passe par :

- l'équipement des salles de réunion en systèmes de visioconférences, performants, ce qui permet de significativement limiter les déplacements. Ce moyen de communication est notamment privilégié pour les échanges en interne, entre les différents bureaux du cabinet ;
- l'installation de détecteurs de présence, l'utilisation d'ampoules LED et de minuteurs afin de limiter la consommation d'électricité due à l'éclairage.

Ces actions ont été déployées dans les locaux de Paris, Nantes, Lyon, Marseille, Casablanca, Luxembourg, Londres (sites qui regroupent plus de 95% des collaborateurs).

Par ailleurs l'utilisation d'énergies renouvelables est développée : le site de la tour Franklin dans lequel est installé le siège de Wavestone (plus de 80% des effectifs) a souscrit auprès d'Engie à une offre de fourniture d'électricité faisant appel au mécanisme de Garantie d'Origine Renouvelable. Le cabinet étudie la possibilité de faire appel à des contrats d'électricité renouvelables dans les pays où l'électricité est la plus carbonée. De plus, la tour Franklin se situe dans le quartier Paris-La Défense, raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. Les gestionnaires de ce quartier se sont engagés à augmenter le taux de chaleur et de froid renouvelable.

Wavestone a également recours au télétravail⁽²⁾, qui limite fortement les déplacements et permettra de libérer trois étages au siège du cabinet, ce qui conduira à des économies conséquentes. Au-delà du contexte sanitaire, les besoins et usages futurs des locaux seront amenés à évoluer dans ce sens dans le cadre du projet Smartworking@Wavestone.

Politique achats responsables⁽³⁾

Wavestone apporte une attention particulière dans le choix de ses prestataires de services en incluant dans les contrats, des clauses permettant de réduire l'empreinte carbone des services proposés. Un questionnaire, intégré dans les appels d'offres a récemment été instauré pour évaluer les soumissionnaires sur leurs engagements en matière de RSE, incluant un volet environnemental.

Ce levier est notamment utilisé pour les achats de matériel informatique, et a également été mobilisé lors du renouvellement du gestionnaire du restaurant inter-entreprise du site principal de Paris (80% des effectifs avec plus de 2 800 collaborateurs). Deux des principaux critères de sélection ont été son engagement environnemental et sa capacité à offrir une alternative végétarienne pour répondre aux demandes croissantes des collaborateurs.

Politique de compensation

Les récents engagements pris en matière de réduction des émissions de GES ont conduit le cabinet à initier une réflexion globale sur l'exercice 2021/22 sur la compensation de ses émissions (engagement zéro émissions nettes) dans une logique Eviter-Réduire-Compenser.

Formation et renforcement de l'engagement des collaborateurs

Le succès de certains leviers d'actions définis pour atteindre les objectifs de réduction de l'empreinte carbone passent par la sensibilisation des collaborateurs, en particulier les actions qui concernent les déplacements et celles relatives à l'utilisation responsable du numérique. Dans ce cadre et pour accompagner ses politiques de réduction de l'empreinte carbone, Wavestone a développé un certain nombre d'outils et de formations parmi lesquels :

- des ateliers « Fresques du Climat[®] », sensibilisant aux enjeux du risque climatique. Depuis 2019, près de 180 collaborateurs ont pu participer à cet atelier de sensibilisation et 27 collaborateurs ont été formés à son animation, dans une logique de démultiplication, y compris chez les clients de Wavestone. Ce sont ainsi 6 fresques qui ont été animées chez les clients, depuis 2019. Cette année ces ateliers ont été organisés en ligne (compte tenu des contraintes imposées par le contexte sanitaire) avec le support du réseau d'ambassadeurs RSE ;
- un espace numérique dédié au conseil responsable dans lequel sont centralisées l'ensemble des ressources développées autour du conseil responsable, telles que les bonnes pratiques, les méthodologies reproductibles et des publications internes ;
- un guide des initiatives écoresponsables destiné aux membres du réseau d'ambassadeurs RSE pour les aider à mener des actions de sensibilisations auprès de l'ensemble des collaborateurs ;
- un guide des écogestes destiné à l'ensemble des collaborateurs.

(1) Voir glossaire, partie 3.4.5.

(2) Se référer à la partie 3.1.2. « Smartworking@wavestone » pour plus d'informations sur le télétravail.

(3) Se référer à la partie 3.2.3. pour plus d'informations sur les achats responsables.

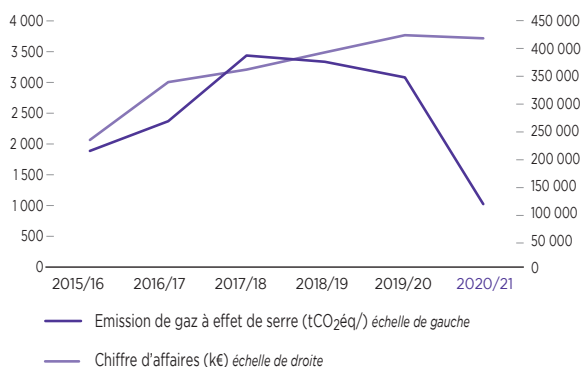
Une Semaine du numérique responsable avait été programmée en mars 2020 et a dû être reportée sur l'exercice 2021/22 en raison de la crise sanitaire.

Récapitulatif des indicateurs comparatifs

Evolution des émissions de GES par rapport au chiffre d'affaires

Wavestone suit son impact carbone depuis plusieurs années sur un périmètre incluant les émissions fugitives, les consommations d'énergie, les déplacements professionnels et domicile-travail ainsi que les achats de papier. La comparaison de ces émissions de GES par rapport au chiffre d'affaires met en avant la corrélation entre l'empreinte carbone (sur le périmètre étudié) et la croissance du cabinet jusqu'en 2017. A partir de l'exercice 2017/18, on observe un décrochage de l'empreinte carbone, ce qui s'explique par les politiques mises en place par Wavestone sur la même période, et, plus récemment cette année, par la crise sanitaire ayant d'une part réduit la proportion de déplacements et d'autre part reporté une partie de l'impact en dehors de ce périmètre (usages numériques notamment).

Evolution GES par rapport au chiffre d'affaires, sur le périmètre de référence



Récapitulatif des émissions de GES par poste

	2020/21	Emissions de GES 2020/21 (tCO ₂ e)	Emissions de GES 2019/20 (tCO ₂ e)
Scope 1	2%	55	41
Scope 2	20%	685	493
Scope 3	79%	2 705	4 893
Dont :			
8 : Activités relatives aux combustibles et à l'énergie	3%	92	75
9 : Achats de biens et services	17%	581	1 608
10 : Immobilisations	28%	963	775
11 : Déchets générés par les activités	0%	10	17
13 : Déplacements professionnels	5%	186	2 112
22 : Déplacements domicile-travail	0%	4	306
Autres émissions indirectes	25%	869	0
Total		3 445	5 427

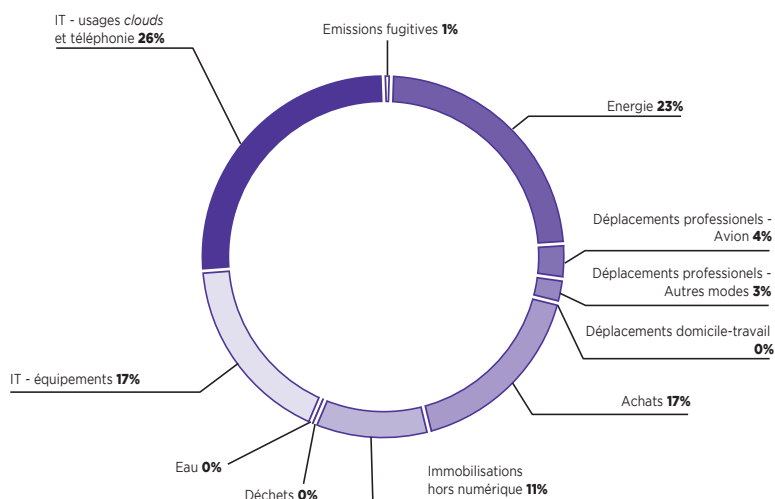
Le contexte sanitaire de l'exercice 2020/21 a entraîné la fermeture d'une quasi-totalité des locaux de Wavestone sur une grande partie de l'année et sur tous ses bureaux. Par conséquent, les déplacements, les achats et les déchets ont été limités, ce qui a eu un impact sensible sur l'empreinte carbone de Wavestone. Les résultats sont donc à interpréter dans ce contexte.

Par ailleurs, Wavestone a travaillé à affiner son empreinte carbone afin d'identifier les mesures de réduction à déployer. Certaines données sont ainsi plus précises que les années précédentes :

- pour certains bureaux, la consommation énergétique des espaces communs a été intégrée, ce qui n'était pas le cas les années précédentes. Cela impacte à la hausse le scope 1 (consommation de gaz des parties communes du bureau de Luxembourg et de Bruxelles) et 2 (consommation des parties communes d'autres bureaux) ;

- les données collectées pour mesurer l'impact carbone du numérique sont plus précises que les années précédentes. Elles concernent les équipements (PC, équipements réseaux, datacenter) et les usages de télécommunication et services numériques externalisés (solutions de visioconférences, e-mails...). En suivant la méthodologie Bilan Carbone®, les émissions associées sont réparties dans les catégories du scope 3 : Immobilisations (notamment les équipements) et Autres émissions indirectes (notamment le *cloud*). Ainsi, les données prises en compte étant plus précises et plus nombreuses, le scope 3 est impacté à la hausse ;
- l'impact des déplacements professionnels en avion a également été mesuré en tenant compte de la distance mais aussi de la classe (économique, affaire, première...). L'intégration de ce dernier critère compense une bonne partie l'impact de la réduction drastique de la distance totale parcourue dans le cadre des déplacements professionnels. La distance parcourue en avion a en effet été divisée environ par un facteur 18 par rapport à l'exercice 2019/20 et celle en train par environ un facteur 9.

Synthèse du bilan carbone 2020/21 réparti par poste d'émission de GES



Ainsi, sur la base du calcul de l'empreinte carbone calculée pour l'exercice 2020/21, les principaux postes en matière d'émissions de gaz à effet de serre sont le numérique (cat. 10 et autres de l'empreinte), la consommation d'énergie, les achats de biens et services et les déplacements professionnels.

Les émissions relatives à certains postes du scope 3 du bilan carbone - 12, 16, 17 (transport et distribution amont et aval et transport des visiteurs et clients), 18, 19 (traitement, utilisation et fin de vie des produits vendus), 20 (franchises), 14 et 21 (leasing) et 15 (investissements financiers) - ne sont pas significatives ou pas pertinentes pour l'activité de Wavestone.

Détail des résultats pour les postes significatifs

Consommation d'énergie

La consommation d'énergie et de froid de Wavestone représente 23% (807 tCO₂e) de l'empreinte carbone du cabinet. Cela signifie que 4 243 000 kWh d'énergie finale ont été consommés sur l'année. Pour évaluer cet impact, sont pris en compte l'ensemble des bureaux de Wavestone (à l'exception du bureau d'Edimbourg qui compte un salarié), en intégrant également les parties collectives.

L'empreinte carbone est donc réduite cette année du fait de la fermeture totale ou partielle des bureaux sur une grande partie de l'année.

L'énergie consommée est notamment composée de l'électricité, pour éclairer et parfois chauffer ou refroidir les bureaux hors France, et du réseau de chaleur/froid, pour ce qui concerne les bureaux parisiens. Les contrats souscrits auprès des différents fournisseurs d'énergie varient d'un bureau à l'autre, et donc les sources d'énergie utilisées également, elles peuvent être d'origine renouvelable ou fossile et la proportion dépend principalement du mix énergétique du pays.

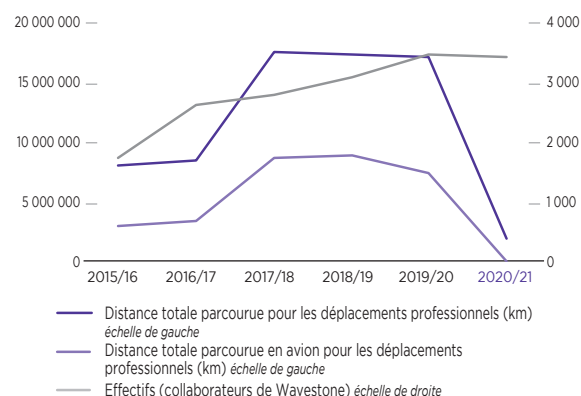
Impact carbone des déplacements professionnels

Les déplacements professionnels représentent 5% (soit 186 tCO₂e) de l'impact carbone du cabinet. Ce sont 1,920 million de kilomètres qui ont été parcourus en 2020/21 (contre 16,9 millions de kilomètres l'an dernier). Ces kilomètres parcourus s'expliquent par l'activité de conseil Wavestone et son organisation (par *practice* et par bureaux situés dans divers pays) qui engendrent le déplacement de certains collaborateurs chez leurs clients.

Ainsi, sans discontinuité par rapport aux années précédentes, l'impact carbone des déplacements professionnels est notamment lié aux déplacements en avion, qui représentent 3% (108 tCO₂e) des émissions de GES totales du cabinet.

Le train représente également une forte proportion des déplacements puisqu'environ 2,1 fois plus de kilomètres sont parcourus en train qu'en avion.

Evolution de la distance parcourue lors des déplacements professionnels par rapport aux effectifs



Après une très forte augmentation des déplacements professionnels en 2016/17, décorrélée de la croissance des effectifs du cabinet, les déplacements sont de plus en plus corrélés aux effectifs, et leur évolution est liée aux déplacements en avion.

Le cabinet perçoit déjà l'effet des actions entreprises pour maîtriser et optimiser ces déplacements, même si au regard du contexte de crise sanitaire, les résultats de l'exercice 2020/21 ne permettent pas de comparabilité avec les autres années et donc de confirmer la tendance.

Impact du numérique

Le numérique représente 42% de l'empreinte carbone de Wavestone (soit 1 465 tCO₂e). Une empreinte qui s'explique par le métier de Wavestone ainsi que le contexte de télétravail sur cet exercice. Le cabinet, conscient de l'impact de ce poste, travaille à l'amélioration des mesures afin d'identifier les pistes de progrès à déployer. Ainsi, sur l'exercice 2020/21, le périmètre considéré pour l'évaluation de l'impact carbone du numérique a été élargi (prise en compte des services numériques externalisés) et les facteurs d'émissions affinés afin d'avoir une évaluation plus précise. Les services *cloud* (46% de l'empreinte du numérique), les ordinateurs portables (28% de l'empreinte du numérique) et la téléphonie mobile (16% de l'empreinte du numérique) sont les trois postes les plus émetteurs.

Achats

Les achats de Wavestone en 2020/21 concernent notamment les prestations de services (hébergement, restauration, nettoyage), ainsi que l'achat de fournitures. L'impact carbone de ces achats représente 17% (soit 581 tCO₂e) du bilan total des émissions.

Autres postes

Les autres postes du bilan carbone de Wavestone représentent un peu plus de 1% du bilan total (soit 41 tCO₂e), il s'agit des émissions fugitives, des déplacements domicile-travail, de la consommation d'eau et des déchets directs. La faible proportion de certains postes s'explique par la situation sanitaire qui a limité la présence au bureau des salariés, dans l'ensemble des bureaux du cabinet.

En raison du contexte sanitaire, l'usage des transports en commun a été difficile à évaluer pour l'exercice 2020/21. L'impact de ce poste étant relativement faible, les données n'ont pas été extrapolées sur les bureaux pour lesquels les données étaient inconnues.

3) Pollution et gestion des déchets

Objectif et Politiques

Les principaux déchets générés par Wavestone concernent le matériel informatique qui arrive en fin de vie (ordinateurs périphériques, écrans, serveurs, etc.), ainsi que les déchets de bureaux (papier, déchets organiques, emballages, cartouches d'encre...). Wavestone travaille sur la réduction de ces derniers à travers une démarche « zéro déchet » déclinée dans les bureaux français comme dans les bureaux internationaux.

Wavestone a mis en place un certain nombre de politiques et procédures permettant de réduire les déchets numériques sur le périmètre France. Quelques exemples :

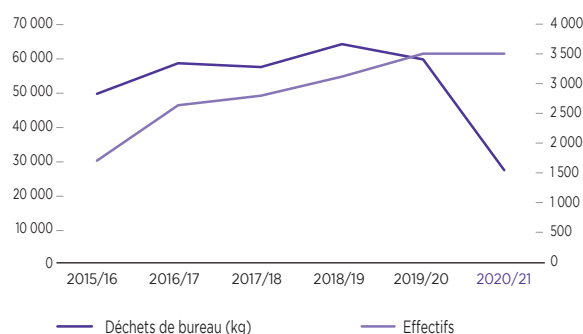
- la systématisation du recyclage des ordinateurs portables arrivés en fin de service. Wavestone travaille avec un prestataire de *leasing* qui récupère ces appareils ;
- une politique visant à donner une seconde vie aux téléphones en fin de service en les envoyant vers des circuits de valorisation responsables (notamment l'ESAT les Ateliers du Bocage) ;
- le traitement des autres équipements électriques et électroniques (DEEE ⁽¹⁾), par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables par des entreprises agréées ;
- une réflexion sur la prolongation de la durée d'utilisation des ordinateurs portables (durée de vie moyenne de 4 ans aujourd'hui) et des téléphones mobiles a été lancée.

En dehors de la réduction des déchets informatiques, déchets les plus polluants, Wavestone agit également pour réduire ses déchets de bureau :

- des pratiques sont systématisées dans les bureaux de Wavestone pour réduire la consommation de papier, avec notamment l'utilisation d'écrans dans les salles de réunion pour projeter un support plutôt que d'imprimer, la définition par défaut des impressions en recto verso et noir et blanc ;
- les poubelles individuelles de bureaux ont été retirées afin d'inciter au tri des déchets ;
- divers projets de suppression des gobelets en plastique sont en cours.

Résultats et KPIs

Evolution déchets de bureau vs effectif



Les politiques et procédures mises en place par Wavestone ont permis de réduire la production de déchets et ainsi de progressivement décorrélérer cette production de l'évolution des effectifs. Les données de cette année ne sont pas comparables avec les données des années précédentes au regard du contexte sanitaire.

4) Autres enjeux environnementaux

Consommation d'eau

Les consommations d'eau étudiées 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 2,8 m³ sur l'exercice 2020/21, ce qui représente 12 litres par jour, soit l'équivalent de moins de 10% de la consommation quotidienne d'un français moyen. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 9 734 m³.

Protection de la biodiversité

Concernant la biodiversité, les enjeux pour Wavestone se trouvent à deux niveaux, d'une part, sur le métier, c'est-à-dire les prestations réalisées auprès des clients, et d'autre part, dans la gestion des bureaux.

(1) Déchet d'équipement électrique et électronique. Il s'agit d'équipements qui fonctionnent sur secteur, à pile ou batterie et qui sont hors d'usage. Les DEEE peuvent être ménagers ou professionnels

Sur la question des sites, Wavestone a mis en place un certain nombre d'actions qui contribuent de manière directe ou indirecte à la réduction de la pression sur la biodiversité : les politiques pour la réduction de l'empreinte carbone (voir partie 3.4.2.) et la gestion des déchets. Wavestone prend également en compte les enjeux spécifiques des achats de bureau (papier labellisé FSC, matériel informatique labellisé EPEAT et Energy Star).

Dans le cadre de ses prestations de conseil, Wavestone a décidé de mettre la priorité sur le climat. Les réflexions sur l'intégration des enjeux liés à la biodiversité seront ultérieurement.

5) Glossaire

- **Equivalent carbone (CO₂e)** : Le bilan carbone est l'inventaire non seulement du CO₂ mais aussi des autres gaz à effets de serre. Chaque gaz a un pouvoir de réchauffement global (PRG) différent : selon leur nature, les gaz ont plus au moins d'effet de serre. Ainsi, une même quantité de deux gaz différents libéré dans l'atmosphère ne va pas induire le même réchauffement. Le calcul du bilan carbone nécessite une unité commune et une méthode de conversion vers cette unité. Ce sont les pouvoirs de réchauffement global (PRG) calculés par le GIEC, qui permettent cette conversion en une unité commune utilisée pour les bilans carbone : la tonne équivalent CO₂ (tCO₂e).
- **Label EPEAT** : le label Electronic Product Environmental Assessment Tool, est un outil d'évaluation environnementale des produits électroniques. Il prend en compte toutes les phases du cycle de vie du produit sur les thématiques environnemental, social, et concernant la santé. Il concerne notamment les ordinateurs, les écrans, les serveurs... Trois niveaux de certification existent : EPEAT Bronze (seuls les 23 critères obligatoires sont respectés) ; Silver (au moins 50% des 28 critères optionnels respectés) ; Gold (au moins 75% des 28 critères optionnels respectés). D'autres informations sont aussi disponibles sur <http://www.epeat.net/>.
- **Label Energy Star** : ce label indique qu'un appareil électronique est économe en énergie. Ce label étudie uniquement les critères environnementaux. Un seuil de consommation d'énergie est défini et ne doit pas être dépassé pour obtenir le label. D'autres informations sont disponibles sur <https://www.energystar.gov/>.

- **Label FSC (Forest Stewardship Council)** : ce label environnemental a pour objectif de garantir aux consommateurs que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts.
- **Label PEFC** : ce label promeut la gestion durable des forêts. Il garantit ainsi aux consommateurs que le produit acheté est issu de forêts gérées durablement.
- **Scope (dans le cadre d'un bilan carbone)** : ce terme désigne le périmètre d'étude des émissions de gaz à effet de serre de l'organisation. Dans le cadre d'un bilan carbone 3 scopes sont étudiés (dans le cadre d'un bilan GES, 2 scopes le sont). Le scope 1 est le périmètre le plus restreint (émissions de GES directes) et le scope 3 le plus large (toutes les émissions indirectes liées à la chaîne de valeur, à l'exception des émissions à énergie indirectes, correspond au scope 2).

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

4.1. Périmètre de consolidation

Les **informations sociales, sociétales et environnementales** 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 (bureaux aux Etats-Unis) ;
- WGroup Consulting India Project (New Dehli) ;
- 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).

Sur le **volet environnemental**, il arrive que certaines données ne puissent pas être collectées auprès de quelques bureaux inclus dans le périmètre. Dans ce cas, des extrapolations sont effectuées sur la base des ratios du siège parisien. Le tableau

ci-dessous présente l'évolution du périmètre couvert par le reporting environnemental entre l'exercice 2019/20 et 2020/21.

Bureaux	Effectifs au 31/03/21	Répartition	Effectifs au 31/03/20	Répartition
Paris (siège)	2 809	81,3%	2 827	80,8%
France hors Paris	264	7,6%	256	7,3%
International	380	11,0%	347	11,9%
Casablanca	16	0,5%	15	0,4%
Bruxelles	25	0,7%	23	0,7%
Londres	103	3,0%	117	3,3%
Genève	66	1,9%	67	1,9%
New York	42	1,2%	51	1,5%
Luxembourg	58	1,7%	63	1,8%
Hong Kong	12	0,3%	11	0,3%
Philadelphie	54	1,6%	64	1,8%
New Delhi	3	0,1%	3	0,1%
Edimbourg	1	0,0%	1	0,0%
Périmètre env.	3 453	100%	3 430	98,1%
Effectif total	3 453	100%	3 498	100%

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

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.

4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2020/21 clos le 31/03/21. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2020.

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.

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, la collecte des données est pilotée par un référent au sein de Wavestone, en charge de collecter l'ensemble des informations auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (DSI, paie, bureaux, etc.) et de les consolider. Le traitement et l'analyse des données environnementales sont effectués par ou sous la supervision d'experts des sujets environnementaux et du calcul de l'empreinte carbone. Pour l'exercice 2020/21, cette expertise a été confiée au cabinet BL Evolution.

- **Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone**

Un Bilan Carbone® est réalisé tous les deux ans depuis l'exercice fiscal 2012/13 selon la méthodologie historiquement développée par l'ADEME, à présent portée par l'Association Bilan Carbone en France et à l'international depuis octobre 2011. Les années où le Bilan Carbone® n'est pas réalisé, les émissions de GES des postes les plus significatifs sont tout de même calculées en suivant la même méthodologie que celle préconisée par le Bilan Carbone®, ce qui permet d'avoir un suivi annuel.

- **Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'énergie**

Les données collectées pour l'énergie et les émissions fugitives concernent les consommations d'électricité, de gaz, du réseau de chaleur et des climatiseurs des bureaux de Wavestone.

Un effort supplémentaire concernant la collecte des données de consommations d'énergies et fluides a été réalisé cette année. Cela a permis d'avoir des données plus précises concernant la consommation d'électricité (notamment destinée au chauffage et à la climatisation), dans les bureaux de Paris, Nantes, Bruxelles et Londres, et concernant la consommation d'eau dans les bureaux de Nantes et Bruxelles. Enfin, un point d'attention a également été mis cette année sur l'intégration des consommations d'énergie des espaces communs dans les émissions liées à l'occupation des locaux. Ainsi, à l'exception de Paris et des bureaux bruxellois et nantais pour leur seule consommation collective en chaud/froid, des données supplémentaires sur les consommations des espaces communs ont été extrapolées sur tous les bureaux.

Cependant, malgré ces efforts, la fiabilité des données collectées varie toujours d'un bureau à l'autre pour plusieurs raisons :

- certains bureaux sont chauffés à l'électricité, il n'est donc pas possible d'isoler la consommation de chaud des autres usages électriques (c'est le cas des bureaux de Lyon, Nantes, Londres, Casablanca et Genève) ;
- une partie des consommations d'énergie, notamment des espaces communs a été extrapolée sur la base du bureau parisien. Elle représente moins de 5% des émissions de GES liées à la consommation d'énergie du cabinet ;
- faute de sources, certaines données ne sont pas suffisamment fiables et sont donc considérées comme des estimations. C'est le cas pour les données de New Delhi, Philadelphie et Hong Kong ;

- la mensualisation des factures de certains bureaux rend compliquée l'estimation de la consommation au regard des événements de l'année 2020/21 (c'est le cas notamment des bureaux de New York) ;
- l'inclusion des données dans les charges (pour le Bureau de Philadelphie) ne permet pas une estimation fiable de la consommation associée.

Concernant les émissions fugitives, les données de trois bureaux (Nantes, Casablanca, Bruxelles) ont été collectées et les données de Paris et Lyon sont issues de l'ancien bilan. Les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de la surface du siège. L'impact de ces émissions est faible au regard du total, ces extrapolations n'impactent donc que très peu la précision du bilan carbone.

- **Méthodologie de collecte des informations relatives aux déplacements des collaborateurs :**

- **Déplacements professionnels**

- la majorité des données de déplacements en train et avion sont estimées par les agences Egencia (bureaux français et Bruxelles), Papillon Voyages (Casablanca), Giles Travel (Londres), Select Travel (Luxembourg). Un travail supplémentaire de précision sur les données des rapports fournis par ces agences a été effectué cette année, et est en cours d'approfondissement pour les prochains exercices. Cette année, les données étaient donc plus fiables, notamment concernant les distances parcourues, les classes, les *practices* concernées, les durées et les escales ;
- concernant les déplacements en avion, les agences de voyages ont transmis les informations en kilomètres ainsi qu'en CO₂ équivalent. Ces données en CO₂e ont été mises en parallèle avec les données calculées à partir des kilomètres et des facteurs de la base carbone (ADEME). Les deux estimations ont un ordre de grandeur similaire. Toutefois, afin d'affiner la mesure de l'empreinte carbone, l'impact des traînées et les facteurs associés à la classe ont été intégrés, ce qui résulte en une empreinte carbone plus élevée pour ces déplacements ;
- les émissions ont ensuite été estimées à partir des facteurs de la base carbone. La classe des vols a cette année été prise en compte afin de pouvoir estimer l'impact carbone qui y est lié, une classe en première demandant notamment proportionnellement plus de place au sol qu'une classe en économique. Cette estimation a été réalisée à partir d'une étude de la Banque mondiale⁽¹⁾ ;

(1) Etude « *Calculating the Carbon Footprint from Different Classes of Air Travel*, The World Bank, Development Research Group, Environment and Energy Team », May 2013.

- une partie des données de déplacements en train et avion (Londres, Genève, New York, Hong Kong, Philadelphie) est comptabilisée en note de frais. Les montants sont alors collectés en devises et sont convertis ensuite en distance parcourue (km) ;
- les données de déplacements en transports en commun, de location courte de véhicule et en véhicules personnels comptabilisées en note de frais sont collectées auprès du service comptabilité. Les montants en devises sont convertis en distance parcourue (km) ;
- les données concernant les déplacements en taxis sont comptabilisées en note de frais, donc dans la devise locale. Ces données sont elles aussi converties en distance parcourue. Afin d'avoir une estimation la plus réelle possible, les données collectées ont été mises en cohérence avec les informations locales du coût d'un déplacement en taxi.

Pour conclure, pour les données de transport dont seule l'information monétaire était disponible (il n'y a pas de relevé kilométrique pour les notes de frais), l'empreinte carbone a été calculée à partir de conversions kilométriques. En effet, en fonction du mode de transport (avion, train, taxi...) et de la localisation (bureau Wavestone), il a été possible d'estimer la distance parcourue pour l'ensemble des notes de frais.

Déplacements domicile-travail

En raison de la pandémie, les bureaux de Wavestone n'ont pas été occupés de façon régulière, et ce quel que soit le pays, sur tout 2020/21. Les salariés étaient autorisés à se rendre dans les locaux, mais il n'y a pas eu de suivi. Par conséquent, il n'est pas aisé d'estimer la précision des informations concernant les déplacements domicile-travail.

Les données ont ainsi été collectées de la façon suivante :

- analyse des déplacements en automobile ou deux-roues à partir des codes postaux déclarés par les bénéficiaires de parking, pour les bureaux de Paris, Nantes, Bruxelles ;
- analyse des déplacements en transport en commun par estimation, à partir des titres de transport déclarés et du taux estimé de remplissage des bureaux, lorsqu'ils ont été ouverts, notamment pour les bureaux français.

Le reste des déplacements domicile-travail n'a pas été estimé, le poste n'étant pas significatif dans le bilan total.

- **Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'eau :**
 - 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 occupés par Wavestone ;
 - les consommations d'eau des bureaux de Lyon, Nantes, Casablanca, Bruxelles et Luxembourg sont fournies par les bailleurs ou prestataires ;

- les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de celle du bureau parisien (ratio m³/collaborateur).

- **Méthodologie de collecte des informations relatives aux déchets**

Les données collectées concernent : les ordures ménagères et les déchets recyclables.

Les données collectées concernent les bureaux de Paris, Lyon, Marseille, Londres, Bruxelles et Genève. Elles proviennent des prestataires en charge de la collecte (Paris, Lyon, Marseille, Bruxelles et Genève) ou bien d'une estimation du poids. Elles sont fournies en kg ou en euros.

Les données des autres bureaux ont été estimées à partir des effectifs.

Au regard de la représentation du bureau parisien (en termes d'effectifs et d'activité) par rapport aux autres bureaux, de la fiabilité des données de ce bureau, de l'activité de Wavestone et de la fréquentation des bureaux durant l'année 2020/21, il est estimé que les données collectées ainsi (Paris et bureaux extrapolés) suffisent pour estimer l'impact carbone du cabinet, lié aux déchets.

- **Méthodologie de mesure de l'empreinte carbone du numérique**

La quantification de l'empreinte carbone des usages numériques de Wavestone a été réalisée en 2 étapes :

- le calcul de l'impact de l'ensemble des équipements physiques détenus (PC, smartphones, tablettes, serveurs...) dont le nombre est issu des inventaires Wavestone (ou d'estimations à partir du nombre de collaborateurs). Afin de mesurer l'empreinte carbone de ces équipements, les facteurs d'émissions de la Base Carbone (ADEME) ont été utilisés. Lorsque le modèle des équipements était connu (pour les PC notamment), c'est le facteur d'émissions des constructeurs qui a été utilisé ;
- concernant le calcul des usages numériques et de télécommunications, deux types de données étaient alors disponibles : les volumétries de données (e-mails, usages Teams...) ou les données monétaires. Dans le premier cas, c'est la consommation électrique générée par les données ayant transité qui a été estimée, puis convertie en CO₂ à partir d'hypothèses sur le mix électrique. Lorsque seule l'information monétaire était disponible, les ratios monétaires de l'ADEME ont été utilisés.

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 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 2020/21. 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 Wavestone SA (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC Inspection 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 31/03/21 (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 07/05/21 et le 31/05/21 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 15% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance sélectionnés pour ces tests⁽²⁾ ;

(1) Périmètre social : base de données monde ; périmètre environnemental : Wavestone SA sites de Paris, Nantes, Marseille, Casablanca, London, Geneva, Luxembourg, Nanterre, Villeurbanne. Pour l'indicateur « GES lié au numérique », périmètre groupe.

(2) Effectif total, Répartition de l'effectif total par sexe, âge, zone géographique et métier, Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes, Détails des embauches et départs (hors stages), *turn-over*, Bilan chiffré de la formation, Le dispositif de mobilité interne, Santé et sécurité (accidents du travail et maladies professionnelles), Absentéisme, La diversité et l'égalité de traitement, Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Emploi et insertion des personnes en situation de handicap, Wavestone un cabinet de conseil engagé (projets conformes à la charte du conseil responsable), Respect des règles de transparence et de déontologie (avoir formé 100% des collaborateurs à l'éthique des affaires), Enjeu climat et émissions de GES (bilan carbone), Récapitulatif des émissions de GES par poste, Consommation d'énergie, Impact du numérique.

- 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 l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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.

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 4 juin 2021

FINEXFI

Isabelle Lhoste

Associée



WAVESTONE

Tour Franklin : 100/101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 49 03 20 00 / Fax : 01 49 03 20 01

www.wavestone.com

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