

An aerial, top-down view of a large, lush green tree in the center-left of the frame. The tree is set against a light blue, glowing background with wavy, organic shapes and a network of faint lines and dots, suggesting a digital or futuristic environment. Numerous small, stylized human figures are scattered across the landscape, some walking along the glowing paths. The overall aesthetic is clean, modern, and eco-friendly.

# Déclaration de performance extra-financière

2022/23

WAVESTONE

# Édito

Le bilan de l'exercice 2022/23 sur le plan de la RSE est globalement positif, avec l'atteinte ou le dépassement de la majorité de nos objectifs. Wavestone a en particulier progressé sur le déploiement de sa démarche conseil responsable, sur les sujets de diversité et d'inclusion, d'engagement sociétal ou encore de réduction de son empreinte carbone.

En ce qui concerne l'engagement de nos collaborateurs, nous avons obtenu la certification Great Place To Work® dans l'ensemble de nos bureaux dans le monde et, en France, nous avons eu le plaisir d'obtenir la 1<sup>ère</sup> place du palmarès dans notre catégorie pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive.

Sur le plan environnemental, nous avons obtenu la validation par SBTi de nos objectifs court terme (à horizon 2026) et long terme (à horizon 2050), associés à la trajectoire de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre, une trajectoire alignée sur le Net Zero Standard de SBTi. Sur les scopes 1 & 2, c'est-à-dire nos émissions directes et indirectes liées à la consommation d'énergie, nous avons réduit de -51% notre empreinte carbone par rapport à l'année de référence 2019/20. Et sur le scope 3, les émissions indirectes liées à notre chaîne de valeur, le recul est de -27%.

Dans le cadre de notre plan stratégique Impact, nous avons pour objectif de figurer chaque année dans le Top 5% des entreprises les plus en pointe en matière de RSE. Cet objectif a été pleinement atteint au cours de l'exercice écoulé, avec les résultats obtenus auprès Ethifinance ESG Ratings et Ecovadis.

Pour l'exercice qui vient de débiter, nous nous sommes fixé trois priorités : améliorer la satisfaction de nos clients, renforcer leur accompagnement sur les enjeux de développement durable et poursuivre nos actions de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de la trajectoire SBTi.



**PASCAL IMBERT**  
Président - Directeur général  
Wavestone



**HÉLÈNE CAMBOURNAC**  
Responsable RSE  
Wavestone

# Sommaire

## 01 INTRODUCTION \_06

- 1.1 CADRE DE L'ACTIVITÉ DE WAVESTONE \_08
- 1.2 DÉMARCHE DE WAVESTONE EN MATIÈRE DE RSE \_15
- 1.3 ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ESG \_25

## 02 ACCOMPAGNER NOS CLIENTS VERS UNE PERFORMANCE DURABLE \_26

- 2.1 SATISFACTION CLIENT \_28
- 2.2 DÉMARCHE CONSEIL RESPONSABLE \_29
- 2.3 CERTIFICATION QUALIOPI \_31

## 03 FAVORISER L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL \_32

- 3.1 DÉVELOPPEMENT ET ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS \_34
- 3.2 ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL \_54

## 04 AGIR POUR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION \_56

- 4.1 ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE FEMMES/HOMMES \_58
- 4.2 INCLUSION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP \_60
- 4.3 LGBT+ \_64
- 4.4 ANTIRACISME \_64
- 4.5 COLLABORATEURS SENIORS \_65
- 4.6 DIVERSITÉ ET INSERTION SOCIALE \_65

## 05 ÊTRE UNE ENTREPRISE CITOYENNE, ÉTHIQUE ET RESPONSABLE \_66

- 5.1 ACTION SOCIÉTALE \_68
- 5.2 ÉTHIQUE DES AFFAIRES \_74
- 5.3 PROTECTION DES DONNÉES SUR LA CHAÎNE DE VALEUR \_77
- 5.4 RELATION RESPONSABLE AVEC LES FOURNISSEURS \_80

## 06 MINIMISER L'IMPACT DE NOTRE ACTIVITÉ SUR L'ENVIRONNEMENT \_82

- 6.1 L'ENVIRONNEMENT AU SEIN DE LA STRATÉGIE DE WAVESTONE \_84
- 6.2 ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS FACE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX \_85
- 6.3 ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE \_89
- 6.4 TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE : GESTION DES DÉCHETS \_108
- 6.5 PROTECTION ET RESTAURATION DE LA BIODIVERSITÉ ET DES ÉCOSYSTÈMES \_110
- 6.6 AUTRES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX : POLLUTION ET GESTION DE L'EAU \_110
- 6.7 LABELS ET CERTIFICATIONS ENVIRONNEMENTAUX \_111

## 07 TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE \_112

## 08 NOTE MÉTHODOLOGIQUE RELATIVE AU REPORTING EXTRA-FINANCIER DE WAVESTONE \_120

## 09 ANNEXES - INDICATEURS DE PERFORMANCE \_136

## 10 RAPPORT DE L'ORGANISME DE VÉRIFICATION \_148

# Introduction

---



# 1.1 Cadre de l'activité de Wavestone

## 1.1.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes organisations dans leurs transformations les plus critiques. Trois enjeux sous-tendent ces transformations : une concurrence intense et accrue, une accélération de la transition numérique et une prise de conscience environnementale croissante. Pour y répondre, Wavestone a formulé son ambition stratégique, Impact : reproduire à l'échelle internationale le succès du cabinet en France. Cette ambition se traduit autour de trois objectifs : atteindre 750 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, hisser cinq grands clients non français dans le Top 20, et positionner Wavestone dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE.

### Wavestone mobilise l'ensemble de ses ressources pour répondre à cette ambition<sup>2</sup> :

- Son capital immatériel : 18 practices porteuses de sa proposition de valeur Business, Technology et Sustainability, appuyées par les assets du cabinet, au service de son portefeuille de clients ;
- Son capital financier (299,1 millions d'euros de capitaux propres) ;
- Son capital humain, soit 4 406 collaborateurs répartis dans 9 pays, et 1 637 recrutements<sup>3</sup> réalisés sur l'exercice passé.

Le cadre d'exécution de la mission de Wavestone s'appuie sur trois piliers fondamentaux : The Positive Way, socle de valeurs sur lequel repose le cabinet, une Charte d'éthique des affaires et une Charte de satisfaction client.

### Wavestone a pour ambition de générer un impact positif pour toutes ses parties prenantes :

- Pour ses clients, en les éclairant dans leurs défis et transformations durables, et répondant aux opportunités business émergentes ;

#### Nos objectifs à horizon 2025

- Un Net Promoter Score supérieur ou égal à 50
- Une poursuite de la croissance ambitieuse du nombre de projets réalisés dans le cadre de la démarche conseil responsable<sup>4</sup>
- 95% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires

- Pour ses candidats et collaborateurs, en favorisant l'engagement de tous et le bien-être au travail, en œuvrant pour la diversité et l'inclusion, et en associant largement les collaborateurs au succès de l'entreprise,

#### Nos objectifs à horizon 2025

- Un taux de turn-over de 15%
- Un indice d'engagement collaborateur supérieur ou égal à 74
- 36,5% de femmes en situation de management
- 73 collaborateurs en situation de handicap<sup>5</sup> accompagnés en France

- Pour la planète, à travers une maîtrise de l'impact de son activité sur l'environnement,

#### Nos objectifs à horizon 2025

- Une réduction des émissions de CO2 de 25% sur les scopes 1 et 2 (en absolu) et de 35% sur le scope 3 (par collaborateur) par rapport à l'année de référence 2019/20

- Pour les actionnaires et investisseurs, en combinant une exigence de transparence, de dialogue et de proximité à une création soutenable de valeur actionnariale,
- Pour la société civile, en mettant ses savoir-faire et moyens au service de projets portés par des associations et fondations.

#### Nos objectifs à horizon 2025

- 1% du temps du cabinet dédié à des projets créateurs de valeur sociétale

<sup>2</sup> Données au 31/03/2023

<sup>3</sup> CDI, CDD et alternants

<sup>4</sup> A l'issue de l'exercice 2023/24 le cabinet entend revoir la formulation de ses objectifs en matière de conseil responsable

<sup>5</sup> Collaborateurs bénéficiant d'une reconnaissance administrative de situation de handicap

## ENJEUX DE NOS CLIENTS

Concurrence intense  
Transition numérique  
Prise de conscience environnementale

Eclairer et accompagner nos clients dans leur transformation profonde et durable

### IMPACT

Reproduire le succès de Wavestone en France à l'international

- 1 Atteindre **750 millions d'euros** de chiffre d'affaires en 2025
- 2 Hisser **5 grands clients internationaux** dans le TOP 20 clients
- 3 Positionner Wavestone dans le **TOP 5%** des meilleures entreprises en matière de RSE

#### RESSOURCES

- Capital immatériel
- Capital financier
- Capital humain

#### CADRE D'ACTION

##### The Positive Way

- La satisfaction client
- Le développement des collaborateurs
- Une entreprise éthique et responsable
- La force du collectif

#### CRÉATION DE VALEUR



## 1.1.2 GOUVERNANCE DE WAVESTONE ET DE LA POLITIQUE RSE

### La gouvernance de Wavestone est détaillée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du document d'enregistrement universel de la société.

Afin de poser les fondations du développement futur du cabinet et d'entamer à compter de 2025 la transition vers une nouvelle équipe de direction, **un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/2022, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration.** Pascal Imbert assume les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et Patrick Hirigoyen la fonction de Directeur général délégué. Michel Dancoisne est désormais administrateur, représentant permanent de la société FDCH. Le cabinet a l'intention de faire **évoluer sa gouvernance à l'issue de la période transitoire d'installation de la nouvelle gouvernance, à compter de 2025**, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, **le Conseil d'administration a désigné en son sein une administratrice référente, Marie-Ange Verdickt**, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil. L'administratrice référente veille notamment à **maintenir une communication fluide entre instances de gouvernance et actionnaires**, et à ce que les **administrateurs puissent remplir leurs missions dans les meilleures conditions** (voir le rapport sur la gouvernance d'entreprise pour une présentation détaillée).

Le comité d'audit, le comité des rémunérations et nominations et le comité RSE du Conseil d'Administration sont tous trois présidés par des **administrateurs indépendants**. Deux administrateurs salariés, nommés par le comité social et économique (CSE), et un administrateur représentant les salariés actionnaires<sup>6</sup>, élu par **l'Assemblée générale de juillet 2022**, siègent au conseil d'administration.

<sup>6</sup> En application de la loi, les salariés actionnaires détenant plus de 3% du capital du cabinet.

## Définition et supervision de la politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Wavestone se conforme sans réserve au code de gouvernement d'entreprise Middledent. En application de ce code, le Conseil d'administration dispose depuis avril 2022 d'un **Comité RSE (trimestriel)**. Ce dernier est composé de quatre administrateurs, dont trois administrateurs indépendants et il est présidé par l'une d'entre eux (Marlène Ribeiro). Il apporte un éclairage externe sur la **performance sociale, sociétale, éthique et environnementale du cabinet, et assure un suivi des objectifs et des plans d'actions.**

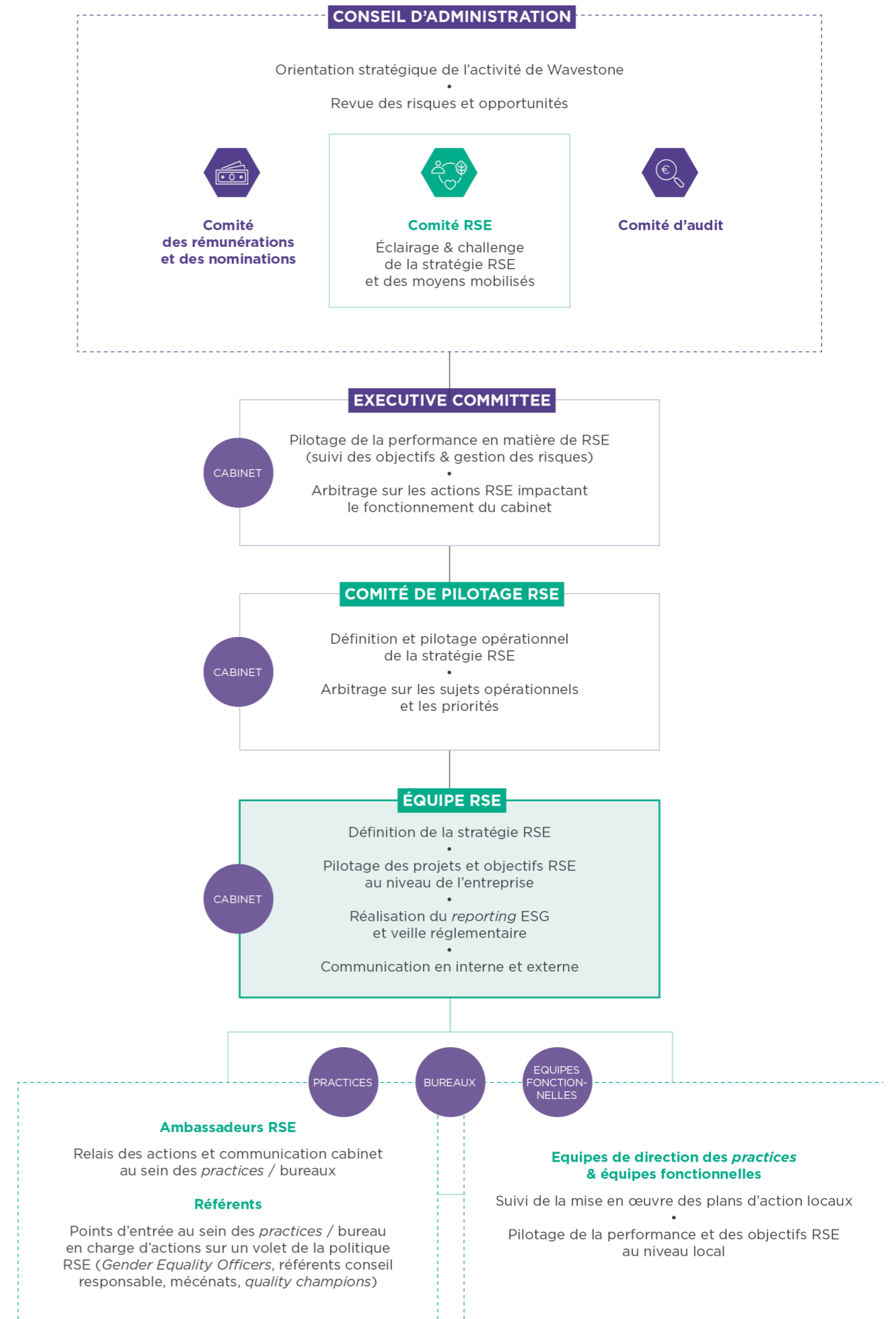
### Parmi les sujets abordés en 2022 :

- Evolutions réglementaires (Taxonomie, CSRD) et Déclaration de Performance extra-financière ;
- Engagements near-term et net-zero (Science Based Target initiative Net-Zero Standard) ;
- Politique en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- Démarche de conseil responsable.

La politique RSE de Wavestone est définie et animée par un **comité de pilotage transverse (trimestriel)** composé du **Président – Directeur général, du Directeur général délégué, de la Responsable RSE, de la Directrice du développement RH, de la Directrice du recrutement, du Directeur financier, et de Sponsors sur certaines thématiques RSE.**

L'EXCOM prend les décisions structurantes concernant la **stratégie RSE, les objectifs et plans d'actions associés, et s'assure de leur bonne exécution.** La Responsable RSE de Wavestone est membre de l'**EXCOM** depuis **septembre 2021.**

Depuis l'exercice 2021/22 et sur proposition du Conseil d'administration, la rémunération du Président – Directeur général et du Directeur général délégué inclut des critères RSE, déterminant à hauteur de **20%** l'Indice de Performance Individuelle (pour plus de détails, se reporter au Rapport sur le gouvernement d'entreprise).



### 1.1.3 PILOTAGE DE LA POLITIQUE RSE

## Equipe RSE

Rattachée à la Direction du Développement RH, l'équipe RSE assure le **pilotage et la bonne exécution de la politique RSE sur le plan opérationnel**. Supervisée par la Responsable RSE, une équipe de 12 personnes assure, dans les différents domaines concernés (social, sociétal, éthique et environnemental), le pilotage des objectifs et de la performance RSE, la gestion des projets, les actions de communication interne et externe, ainsi que la production du reporting extra-financier.

**L'équipe RSE s'appuie sur des ambassadeurs RSE nommés au sein de chaque practice et bureau, en charge de faire vivre et de relayer la politique RSE dans leur périmètre.** Tout collaborateur volontaire a également la possibilité de s'impliquer dans les projets et actions du cabinet.

### Pilotage de la performance RSE

**Le cabinet assure le pilotage de sa performance RSE globale et locale dans chacun de ses bureaux et practices, et deux initiatives ont contribué à le renforcer en 2022/23 :**

- Des objectifs propres à chaque bureau et practices sont fixés pour chacun des cinq engagements RSE du cabinet. Leur suivi est placé sous la supervision des performance managers ;
- Le suivi des indicateurs de performance RSE est intégré aux processus et instances de suivi de la performance du cabinet.

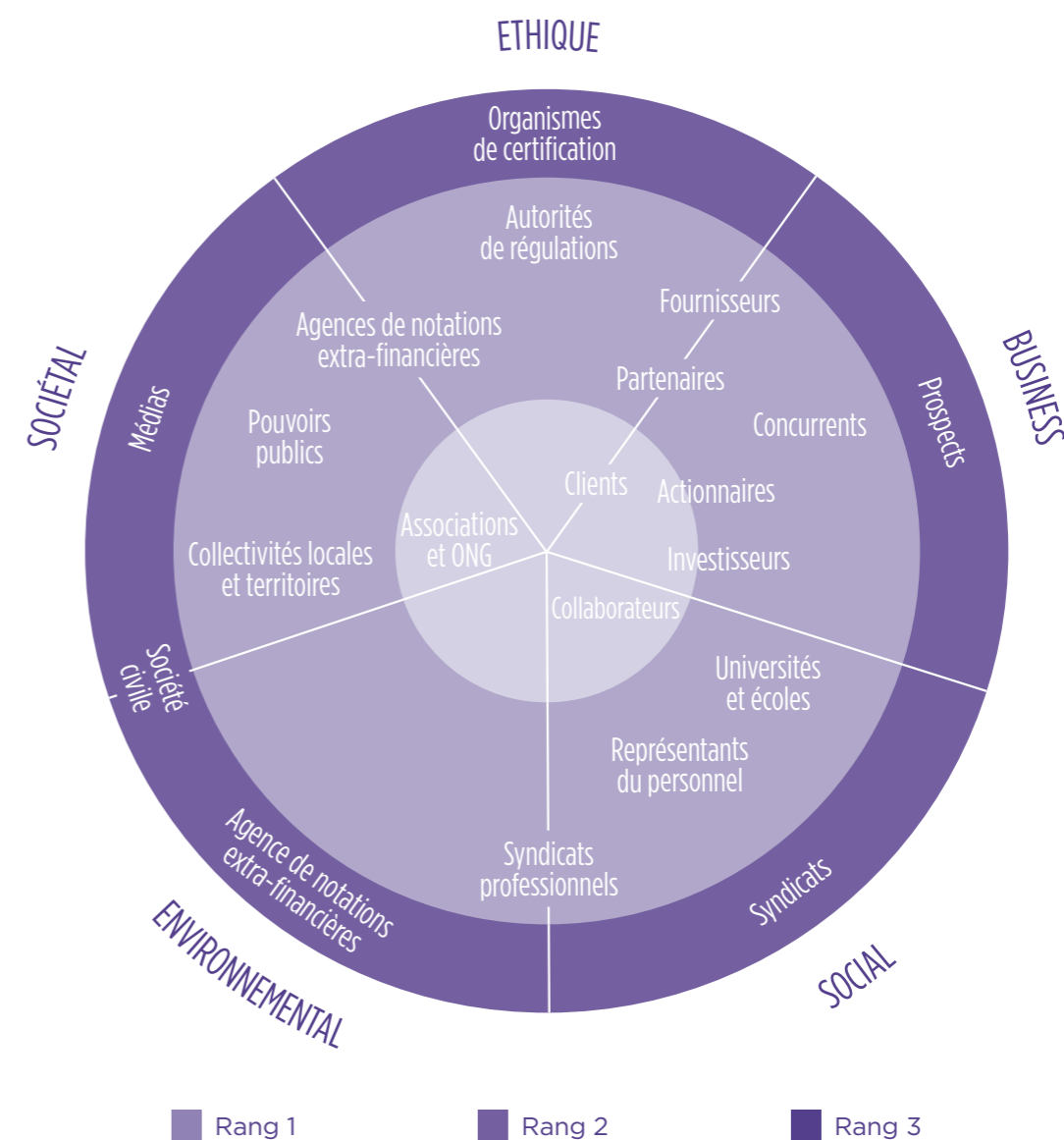
## 1.2 Démarche de Wavestone en matière de RSE

### 1.2.1 ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

Wavestone a placé la RSE au cœur de sa stratégie d'entreprise, afin de maîtriser ses risques extra-financiers et de rendre sa performance durable.

### Cartographie des parties prenantes et modalités de dialogue

Wavestone a identifié ses parties prenantes afin d'appréhender les acteurs concernés directement comme indirectement par ses activités :





En tant qu'acteur responsable, Wavestone s'engage à avoir un impact positif à leur égard, grâce à un ensemble d'actions permettant d'animer un dialogue en proximité de chacune d'elles. **Le tableau ci-dessous liste les principales actions mises en œuvre par le cabinet dans cet objectif :**

 <b>CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif de satisfaction client (charte Satisfaction client, enquête annuelle, pilotage des risques clients, <i>Satisfaction feedbacks</i>)</li> <li><i>Thought leadership</i> et apport d'expertise</li> <li>Démarche de conseil responsable</li> <li>Questionnaires et évaluations RSE clients</li> <li>Organisation et participation à des événements de marché</li> </ul>
 <b>COLLABORATEURS &amp; CANDIDATS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes annuelles Great Place To Work™ et Pulse@Wavestone</li> <li>Dialogue social</li> <li>Management de proximité et parcours Wavestone Horizon</li> <li>Représentants des salariés et salariés actionnaires au CA</li> <li>Dialogue sur les sujets de D&amp;I avec Wavestone for All</li> <li>Participation des collaborateurs à la définition du plan stratégique <i>Impact</i> et à sa mise en œuvre</li> <li>Certifications Happy trainees® et Glassdoor Meilleurs Employeurs</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certification Happy Trainees™</li> <li>Événements Wavestone Connect intégrés au processus de recrutement</li> <li>Interventions et événements écoles</li> <li>Mentorat (Institut Villebon...)</li> </ul>
 <b>ACTIONNAIRES &amp; INVESTISSEURS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication actionnariale et financière transparente</li> <li>Club actionnaires et comité consultatif des actionnaires individuels</li> <li>Roadshow et rencontres investisseurs</li> <li>Réponses aux agences de notation extra-financière</li> </ul>
 <b>PLANÈTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue avec les équipes CDP et SBTi dans le cadre de la trajectoire Net Zero</li> <li>Participation à des initiatives de place (Planète Tech'care, Boavitza, charte INR...)</li> <li>Développement des offres <i>sustainability</i></li> </ul>
 <b>PARTENAIRES &amp; SOCIÉTÉ CIVILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associations accompagnées dans le cadre du <i>Powerday</i> et du mécénat de compétences et par la Fondation d'Entreprise</li> <li>Dialogue fournisseurs dans le cadre de notre démarche d'achats responsables</li> <li>Participation active au groupe de travail RSE de Middlednext</li> <li>Participations aux syndicats professionnels (Syntec Conseil, Numeum...)</li> <li>Participations à des initiatives de place (Femmes @Numérique, Women's Forum, Rencontres d'Aix, charte pour une IA éthique...)</li> </ul>

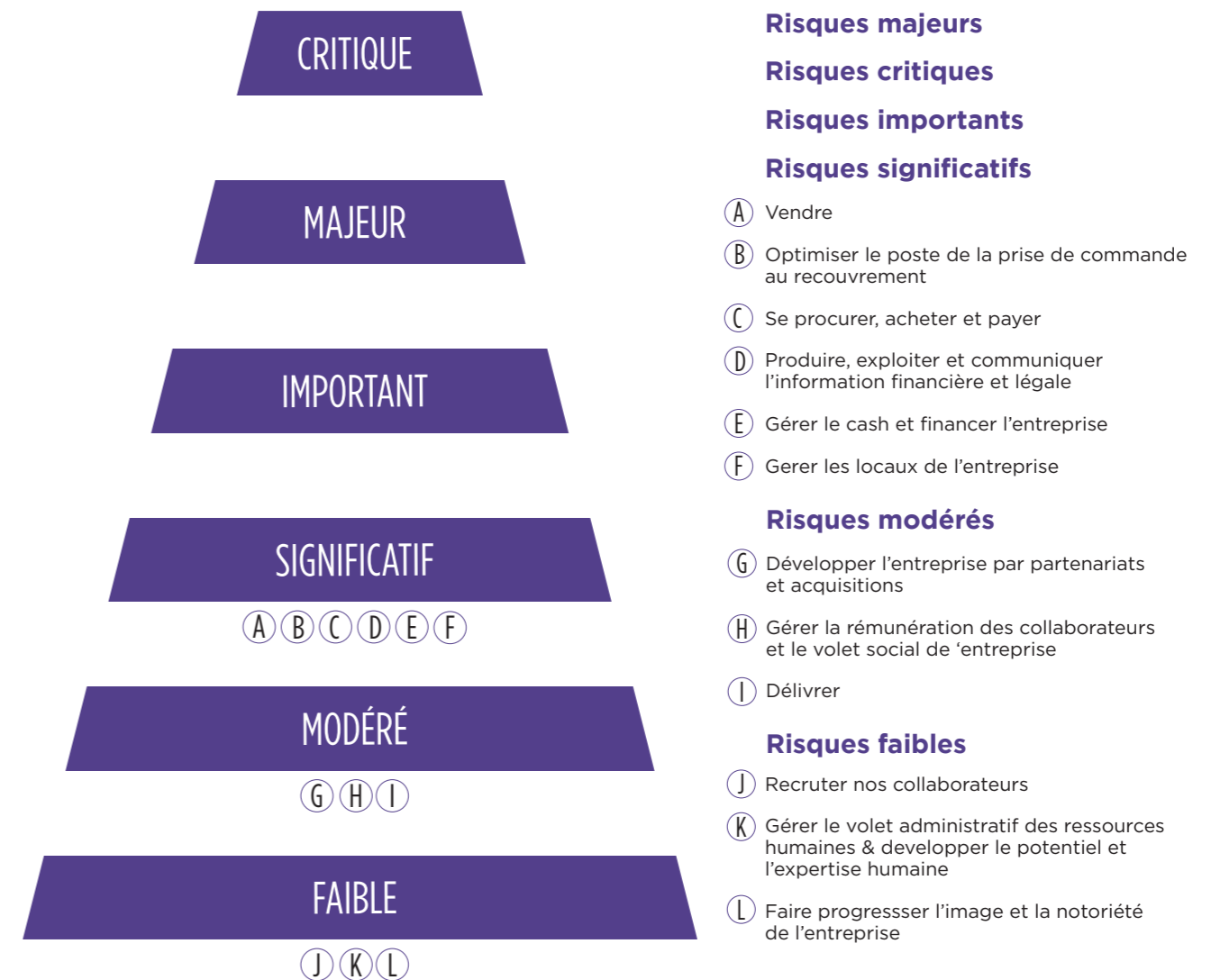
## Cartographie des risques extra-financiers

Wavestone a procédé à une revue de sa cartographie des risques, structurée autour des principaux processus du cabinet (« vendre », « délivrer », « recruter et développer le potentiel des collaborateurs », etc.), pour y intégrer les risques extra-financiers. Un risque extra-financier est défini comme le manque ou l'absence de préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise et la conduite des opérations avec ses parties prenantes. **Une identification et une analyse de la criticité de ces risques a été réalisée pour chaque processus.**

Le risque lié à la fraude et à la corruption fait l'objet d'une **analyse et d'un suivi à part entière dans la gestion des risques du cabinet.**

L'analyse du volet RSE de la cartographie des risques est réalisée conjointement entre l'équipe RSE et le contrôle interne. Cette cartographie fait l'objet d'une validation du comité de pilotage RSE et, au sein du conseil d'administration, du comité RSE en lien avec le comité d'audit.

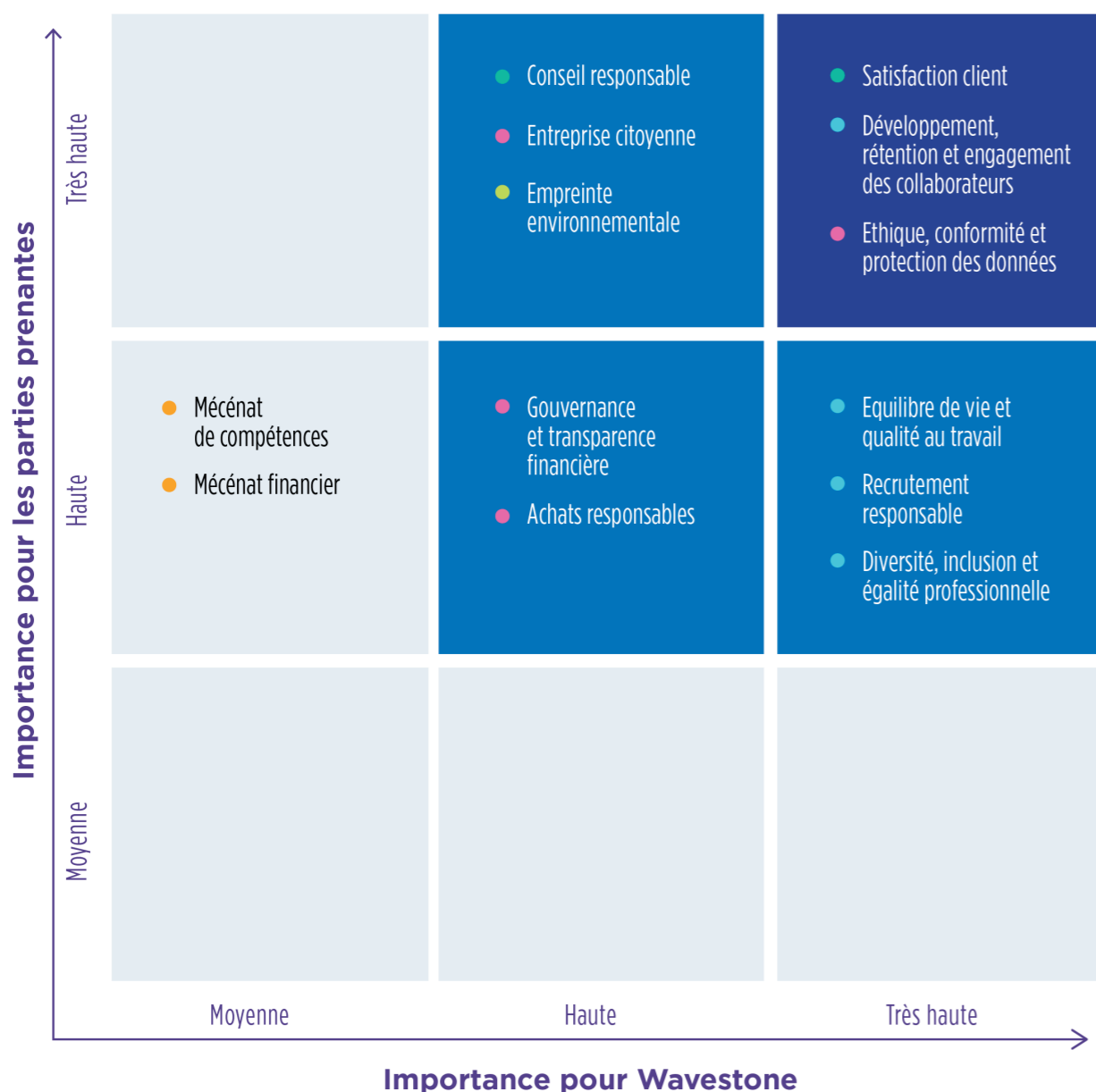
Le schéma ci-dessous est une synthèse de la cartographie des risques cabinet sur le volet extra-financier. Il présente les processus les plus exposés à des risques RSE (risques nets tenant compte des actions de remédiation mis en œuvre) :



## Matrice de matérialité

L'analyse de matérialité permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux extra-financiers les plus pertinents pour Wavestone et ses parties prenantes internes et externes, au regard de leur importance et de leurs risques associés.

Treize enjeux ont ainsi été positionnés.



● Environnement ● Social ● Ethique ● Business ● Sociétal

## 1.2.2 ENGAGEMENTS RSE DU CABINET

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

Le tableau ci-dessous présente ces cinq engagements, les enjeux auxquels ils correspondent, ainsi que les objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU auxquels ils contribuent.

Engagements	Enjeux	Contributions aux ODD
<b>1</b> Faire progresser la <b>satisfaction de nos clients</b> et les <b>accompagner vers une performance durable</b>	- Satisfaction client - Conseil responsable	
<b>2</b> Favoriser l' <b>engagement des collaborateurs</b> , leur bien-être et qualité de vie au travail	- Développement, rétention et engagement des collaborateurs - Equilibre de vie et bien-être au travail	
<b>3</b> <b>Agir pour la diversité</b> et créer un <b>environnement de travail inclusif</b> où chacun est libre d'être soi-même et a les <b>même chances</b> de révéler son potentiel	- Diversité, inclusion et égalité professionnelle - Recrutement responsable	
<b>4</b> Être une <b>entreprise citoyenne</b> qui se comporte de manière <b>éthique et responsable</b>	- Entreprise citoyenne et engagement des collaborateurs - Éthique, conformité et protection des données - Gouvernance et transparence financière - Achats responsables - Mécénat de compétences - Mécénat financier	
<b>5</b> <b>Minimiser l'impact</b> de notre activité sur <b>l'environnement</b>	- Empreinte environnementale	

### 1.2.3 OBJECTIFS ET BILAN 2022/23

Le plan stratégique Impact fixe l'ambition de placer Wavestone dans **le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE à horizon 2025**. L'atteinte de cet objectif est évaluée au regard de l'évaluation de la performance RSE du cabinet réalisée par deux agences de notation de référence, **Ecovadis et Ethifinance ESG Ratings (Gaia Research)**.

Afin de concrétiser cette ambition stratégique, les cinq engagements RSE de Wavestone sont assortis d'objectifs annuels chiffrés<sup>7</sup> présentés dans le tableau ci-dessous :

Engagements		Réalisé 2021/22	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	Net Promoter Score <sup>8</sup>	48	50	45
	Nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable*	37	100	119
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	Indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	70	71	74
	Taux de <i>turn-over</i>	18 %	15 %	16 %
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 <sup>9</sup>	33 %	33 %	35 %
	Nombre de salariés déclarés en situation de handicap*	35	40	49
Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% de nouveaux collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	97 %	95 %	96 %
	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,0 %	1,0 %	1,3 %
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20*	Scopes 1 & 2 (En valeur absolue à partir de 2022/23)	13 %	51 %
		Scopes 3 (Par collaborateur)	20 %	27 %

<sup>7</sup> Performance minimum visée pour chaque objectif, excepté pour le *turn-over* (pourcentage maximum)  
<sup>8</sup> Le NPS<sup>®</sup> ou net promoter score<sup>®</sup> est un outil de mesure de la satisfaction client, pouvant aller de -100 à 100 (NPS<sup>®</sup> est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld).  
<sup>9</sup> Sont considérés comme positions de management les postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.  
<sup>10</sup> Réduction des émissions des scopes 1 et 2 et déplacements professionnels avant modification du périmètre lié aux engagements near-term et net-zero SBTi à compter de 2022/23\* Objectifs formulés dans le cadre du crédit à impact

L'exercice 2022/23 constitue la première année de mise en œuvre du plan stratégique Impact. **Wavestone a atteint, dans certains cas dépassé, une large majorité de ses objectifs ambitieux**. Le cabinet démontre ainsi les progrès continus réalisés en matière de conseil responsable, sur les volets social et sociétal ou encore d'empreinte environnementale.

Illustrant sa volonté de placer la RSE au cœur de son activité de conseil, le cabinet a accéléré la diffusion de sa démarche de conseil responsable sur **119 projets** (pour un objectif à 100), **soit trois fois plus qu'en 2021/22**, principalement sur des thématiques environnementales.

Sur le volet social, les actions en faveur de l'engagement des collaborateurs ont permis de confirmer des résultats Great Place To Work<sup>®</sup> solides (première place en France et labellisation dans l'ensemble de ses bureaux) et un indice d'engagement des collaborateurs élevé, à **74 sur 100 (pour un objectif à 71)**.

#### L'action de Wavestone en matière de diversité et d'inclusion s'est poursuivie sur ses engagements phares :

- En matière d'égalité professionnelle, Wavestone a développé dans toutes ses entités ses actions de rétention, **lutte contre le sexisme et accompagnement des parcours de carrière des femmes**, permettant de faire progresser leur représentation dans les fonctions d'encadrement de près de 2 points à 35% (pour un objectif à 33%) ;
- Le cabinet a dépassé son objectif d'accueil de collaborateurs disposant d'une reconnaissance de leur handicap avec **49 collaborateurs en situation de handicap en France** (pour un objectif de 40) au 31/03/23, en hausse de 40%, grâce à un dispositif de recrutement dédié et l'action de la Mission Handicap (présentée en partie 4.2) qui accompagne aujourd'hui 90 collaborateurs en situation de handicap (avec ou sans reconnaissance administrative) ;
- En faveur de l'inclusion des **collaborateurs LGBT+** (re-signature de la charte de l'Autre Cercle, partage des résultats du sondage LGBT+, ...) et en matière de **lutte contre le racisme au travail** (Black History Month, conférences, journée diversité).

Sur le plan sociétal, Wavestone a dépassé son objectif ambitieux en dédiant **1,3%** du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale (pour un objectif à 1%), performance remarquable dans un contexte de forte mobilisation du cabinet sur le développement commercial. Au total, **9 221 jours-hommes ont été consacrés à des associations via des projets réalisés en mécénat de compétences ou lors la journée de solidarité cabinet, et via des actions de mentorat.** Le cabinet a également poursuivi ses efforts pour **la diffusion d'une culture éthique** (96% des collaborateurs formés pour un objectif à 95%) et la sensibilisation de ses collaborateurs à la protection des données de ses clients (100% des collaborateurs formés).

Enfin sur le plan environnemental, l'initiative **Science Based Target (SBTi)** a approuvé l'objectif de réduction des émissions à court et long terme de Wavestone, aligné sur les connaissances scientifiques. Le cabinet s'est engagé sur une trajectoire de réduction assortie d'objectifs à horizon **2026 et 2050**. Sur l'exercice 2022/23, Wavestone a fortement réduit son empreinte carbone de 51% sur les scopes 1 et 2, et de 27% sur son scope 3 (pour des objectifs respectifs de 13% et 20% par rapport à l'année de référence 2019/20). Ces évolutions s'expliquent principalement par **la réduction de la surface des locaux, la valorisation des contrats d'énergie renouvelables, et l'évolution de la méthodologie de comptabilisation des émissions** (GHG protocol) d'une part, et d'autre part la reprise maîtrisée des émissions sur certains postes (tels que les déplacements professionnels) avec la sortie de la crise sanitaire.

### Dans un contexte de marché moins favorable, deux objectifs n'ont pas pu être atteints :

- **D'une part**, le turn-over à 16%, malgré une décélération très forte au deuxième semestre, permettant de le ramener à un niveau très proche de notre cible normative de 15% ;
- **D'autre part**, un NPS qui s'établit à 45 (pour un objectif à 50), le turn-over élevé sur le 1<sup>er</sup> semestre engendrant des perturbations chez les clients (rotations de consultants) étant sans doute l'une des causes de ce résultat. Par ailleurs, les actions mises en œuvre sur l'exercice pour redresser le NPS n'ont pour l'instant pas produit le résultat escompté.

## Objectifs pluriannuels

Wavestone a défini pour chacun de ses engagements des objectifs pluriannuels :

Engagements		Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Réalisé 2024/25	Réalisé 2025/26	
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	Net Promoter Score®	45	50	50	50	
	Nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable <sup>11</sup>	119	300	-	-	
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	Indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	74	74	74	74	
	Taux de <i>turn-over</i>	16%	15%	15%	15%	
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* <sup>9</sup>	35%	34,5%	35,5%	36,5%	
	Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	49	58	73	90	
Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% de nouveaux collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	96%	95%	95%	95%	
	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,3%	1,0%	1,0%	1,0%	
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20	Scopes 1 & 2 (En valeur absolue à partir de 2022/23)	51%	17%	21%	25%
		Scopes 3 (Par collaborateur)	27%	25%	30%	35%

<sup>11</sup> A l'issue de l'exercice 2023/24 le cabinet entend revoir la formulation de ses objectifs en matière de conseil responsable.

## Crédit à impact

Pour accompagner la mise en œuvre concrète de ses engagements RSE, Wavestone a choisi de lier depuis 2021 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 (un avenant a été signé le 12 décembre 2022).

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

- Déployer la démarche de conseil responsable de Wavestone sur un nombre de croissant de 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 déclarés en situation de handicap ;
- Réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

La valeur de ces indicateurs extra-financiers est certifiée annuellement par l'agence de notation extra-financière EthiFinance, et **l'atteinte ou non de ces objectifs détermine l'éligibilité de Wavestone à un bonus sur la marge applicable à l'ensemble de ses lignes de crédit**. Dans le cas où ce bonus se matérialise, Wavestone reverse intégralement l'économie réalisée à sa Fondation d'entreprise.

Au cours du premier semestre de l'année civile 2024, Wavestone et ses partenaires bancaires feront évoluer ces critères RSE à travers un avenant, pour les aligner avec l'évolution de ses ambitions à horizon 2026.

## 1.3 Evaluation de la performance ESG

Au cours de l'exercice 2022/23, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant **son action et sa performance en matière de RSE** (données de l'exercice 2021/22). Le cabinet s'appuie en particulier sur l'évaluation réalisée par deux agences de notation de référence, **Ecovadis et Ethifinance ESG Ratings** (Gaia Research), pour attester de la réalisation de son ambition stratégique de figurer dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE.



Indice ISR (investissement socialement responsable) de référence, EthiFinance ESG Ratings (préalablement Gaia Research) évalue et classe 400 PME et ETI françaises selon leur action en matière de transparence extra-financière et leur performance en matière de développement durable. Pour la treizième année consécutive, Wavestone figure dans ce classement et se positionne en 2022 à la **5<sup>ème</sup> place** des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 millions et 500 millions d'euros avec la **note de 80/100**, la plaçant au niveau or et dans le **top 5% au niveau national**. Wavestone se positionne également à la **1<sup>ère</sup> place des entreprises de son sous-secteur** (logiciel et services).



Acteur de référence international, Ecovadis évalue plus de 100 000 entreprises dans le monde à l'appui des normes RSE internationales. En 2022, Wavestone obtient de nouveau le niveau Platinum. Wavestone se place ainsi dans le **Top 1% des entreprises les plus performantes en matière de RSE** du panel. Voici le score détaillé par thématique :



Organisation à but non lucratif faisant référence en matière d'évaluation de la performance environnementale des entreprises, CDP évalue plus de 18 000 entreprises chaque année dans le monde. En 2022, Wavestone a reçu la **note B-**, se plaçant ainsi dans la catégorie « Management » par rapport à ses pairs, au-dessus de la moyenne de son secteur (classé niveau C).



Après un positionnement affirmé dans le Top 5 du Palmarès France depuis plusieurs années, le cabinet **obtient la 1<sup>ère</sup> place** pour les entreprises de plus de 2 500 salariés en France pour la seconde année consécutive. Wavestone est également **certifié pour la première fois dans l'ensemble de ses bureaux dans le monde**, classé 4<sup>ème</sup> Great Place to Work® au Luxembourg, et labellisé Great Place to Work for Wellbeing® au Royaume-Uni.

**Accompagner  
nos clients vers  
une performance  
durable**

---

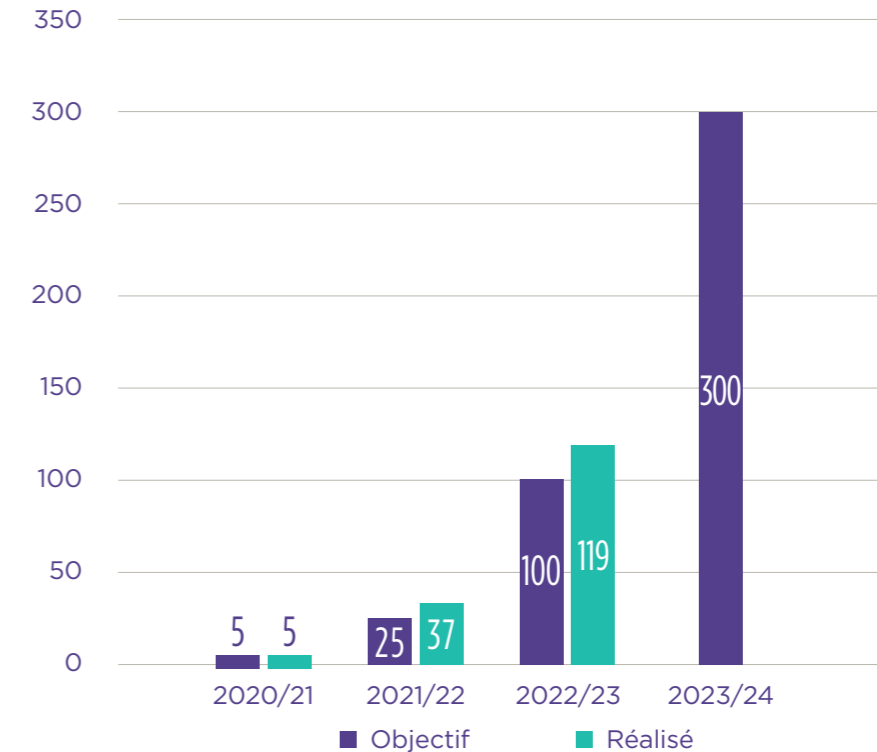


## 2.2 Démarche conseil responsable

Dans le cadre du plan stratégique Impact, Wavestone entend accompagner ses clients vers une performance durable, en intégrant les enjeux RSE au cœur de sa pratique du conseil, à travers :

- Le développement d'offres portées par les équipes spécialisées dans le domaine de la Sustainability (numérique responsable, décarbonation des achats etc.) ;
- L'intégration proactive des enjeux RSE dans les projets des clients du cabinet.

Initiée en 2020/21, la démarche de conseil responsable poursuit sa montée en puissance avec 119 projets réalisés durant l'exercice 2022/23 (pour un objectif de 100 projets), que ce soit dans le cadre d'offres Sustainability (77) ou de recommandations RSE intégrées de manière proactive à d'autres missions (42).



	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
Net Promoter Score®	50	44	50	50	50
Nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable <sup>12</sup>	100	119	300	-	-

## 2.1 Satisfaction client

Pour Wavestone, **la satisfaction de ses clients est la clé d'une relation pérenne avec ces derniers**. A cet effet, le cabinet a pour ambition de viser un Net Promoter Score® au-dessus de **50** et de se placer au meilleur niveau du marché du conseil en la matière. La charte satisfaction client expose les principes clés permettant de garantir la satisfaction des clients de Wavestone. La charte est systématiquement distribuée aux nouveaux collaborateurs à leur arrivée, chacun devant en prendre connaissance et s'engager à la respecter.

Le score NPS® de Wavestone sur l'exercice 2022/23 s'est établi à 45 (pour un objectif de 50), contre 48 lors de l'exercice passé. **Deux principaux facteurs expliquent cette performance en retrait par rapport à nos ambitions** : d'une part, l'impact négatif du turn-over qui s'est intensifié sur le premier semestre, engendrant davantage de rotations de consultants en place chez les clients, et d'autre part, une intensité inégale dans l'exécution du plan d'actions lancé en 2022/23 pour restaurer le score NPS®. **Ces points de douleurs constituent des axes de progrès pour l'exercice 2023/24.**

## Le développement d'offres commerciales dédiées aux enjeux de durabilité

La création, au début de l'exercice 2022/23, d'une practice Sustainability marque la volonté du cabinet d'accompagner ses clients privés et publics dans le cadrage et la mise en œuvre de leurs transformations durables, et dans la transition énergétique et écologique. Composée de plus de **170 consultants**, la practice intègre les compétences de **Nomadéis**, cabinet expert du développement durable qui a rejoint Wavestone en avril 2022.

L'offre de la practice Sustainability s'articule autour **des cinq domaines clés de la transformation durable** : la stratégie, la transformation des fonctions de l'entreprise (RH, IT, marketing, supply chain, achats...), des chantiers thématiques transverses à ces fonctions (ex : décarbonation, économie circulaire, biodiversité...), le pilotage et la gouvernance de la performance durable, ainsi que la conduite du changement.

Les enjeux de transformation durable irriguent progressivement l'ensemble des terrains d'expertise des practices du cabinet, qui développent des offres spécifiques aux enjeux de durabilité tels que , numérique responsable, ou encore sobriété énergétique. **La réussite des transformations durables appelle en effet des approches pluridisciplinaires auxquelles Wavestone répond en combinant ses savoir-faire métiers, technologiques et de développement durable.**

**Ce sont ainsi 77 projets qui ont été réalisés durant l'exercice 2022/23. A titre d'exemple, les projets ci-dessous ont été menés :**

- L'organisation pour un groupe automobile d'un forum international sur le thème de la mobilité durable, rassemblant divers membres de la société (ONG, institutions publiques, dialogue social, secteur privé, jeunesse...) pour réfléchir aux enjeux du secteur ainsi qu'aux solutions durables envisageables ;
- Le pilotage et l'accompagnement au pilotage d'un projet de suppression du plastique à usage unique pour un grand groupe hôtelier ;
- La définition de la feuille de route numérique responsable à un horizon de cinq ans d'un acteur de la banque en vue de décarboner son système d'information.

## L'intégration proactive des enjeux RSE dans les projets des clients du cabinet

La démarche conseil responsable a pour objectif d'identifier proactivement les enjeux de durabilité se présentant dans les projets les plus standards que Wavestone mène pour ses clients, de leur apporter un éclairage et leur formuler des recommandations concrètes et mesurables, lorsque cela est pertinent.

**La démarche s'appuie sur une méthode opérable par chaque consultant** : un état des lieux initial et des diagnostics thématiques guident les réflexions sur les dimensions environnementales et sociales, ainsi qu'un ensemble d'accélérateurs (ressources documentaires, méthodologies et outils capitalisés), et une communauté d'experts *sustainability*.

Pour en permettre sa diffusion dans l'ensemble du cabinet, **un réseau de référents a été mis en place en 2022** au sein de chaque practice et bureau, chargés d'identifier les opportunités d'intégration de ces recommandations, leur concrétisation auprès des clients et leur capitalisation.

**L'exercice 2022/23 a confirmé l'accélération de la diffusion de cette approche sur 42 projets. A titre d'exemple, les missions suivantes ont été réalisées :**

- L'identification d'actions visant à améliorer l'accessibilité numérique d'un réseau informatique interne pour un acteur du luxe pour les personnes en situation de handicap, en produisant entre autres des recommandations sur l'interface, la facilité de navigation ou encore le traitement des images ;
- L'organisation d'une campagne de suppression des données pour réduire l'empreinte carbone numérique d'un acteur de l'assurance, à l'occasion d'un accompagnement dans l'appropriation des outils collaboratifs ;
- L'accompagnement dans le design ergonomique des nouveaux postes de travail dans le cadre de la conception du nouvel entrepôt d'un acteur du luxe, permettant notamment de réduire les troubles musculosquelettiques.

**L'ambition à terme pour le cabinet est de faire du conseil responsable un réflexe systématique pour tous ses collaborateurs.** Pour l'exercice 2023/24, Wavestone entend tirer profit de la dynamique impulsée par le plan stratégique Impact pour tripler son impact en termes de volume de projets (300 projets), et élargir les thématiques sur lesquelles des éclairages peuvent être apportés.

**Pour soutenir cette ambition, les actions de sensibilisation** (journée thématique, challenges...) seront complétées d'un parcours de formation e-learning obligatoire déployé au début de l'exercice 2023/24, avec pour objectif de former 100% des collaborateurs (fonction conseil et commerciale) horizon 2024.

Par ailleurs, une réflexion sera engagée dans l'objectif de faire évoluer la formulation des objectifs conseil responsable, à ce jour exprimés en volume de projets.

## 2.3 Certification Qualiopi



Depuis avril 2023, Wavestone est certifié Qualiopi en tant qu'organisme de formation. Cette certification atteste de la qualité des prestations de développement de compétences que le cabinet propose à ses clients.



# Favoriser l'engagement collaborateur et le bien être au travail

---



	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
Indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	71	74	74	74	74
Taux de <i>turn-over</i>	15 %	16 %	15 %	15 %	15 %

## 3.1 Développement et épanouissement des collaborateurs

### Le Positive Way : un socle de valeurs, pilier de notre développement

Le plan stratégique Impact traduit l'ambition de Wavestone de franchir une nouvelle étape dans son développement. Mais satisfaire cette ambition n'a de sens que dans le respect des valeurs sur lesquelles le cabinet souhaite fonder ce développement. En effet, son succès ne sera complet que si son développement est bénéfique pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Les valeurs de Wavestone constituent un socle, un ciment qui rassemble ses équipes, par-delà les métiers et les géographies. Un socle qui vise à faire du cabinet une entreprise responsable et lui permettre de rester fidèle à lui-même tout en relevant le défi de la croissance.

**Elaboré lors de l'exercice 2022/23 par un groupe de travail composé de collaborateurs issus de différents pays et métiers de Wavestone, le Positive Way Book formalise et illustre les 4 valeurs fondamentales du Positive Way dans le quotidien des collaborateurs :**

- La satisfaction client,
- Le développement des collaborateurs,
- La responsabilité et l'éthique,
- La force du collectif.

### Organisation de la Direction du développement RH

La Direction du développement RH de Wavestone a en charge l'animation et le pilotage des actions qui concourent au recrutement, à l'intégration, au développement et à la rétention des talents. **Elle est structurée comme suit :**

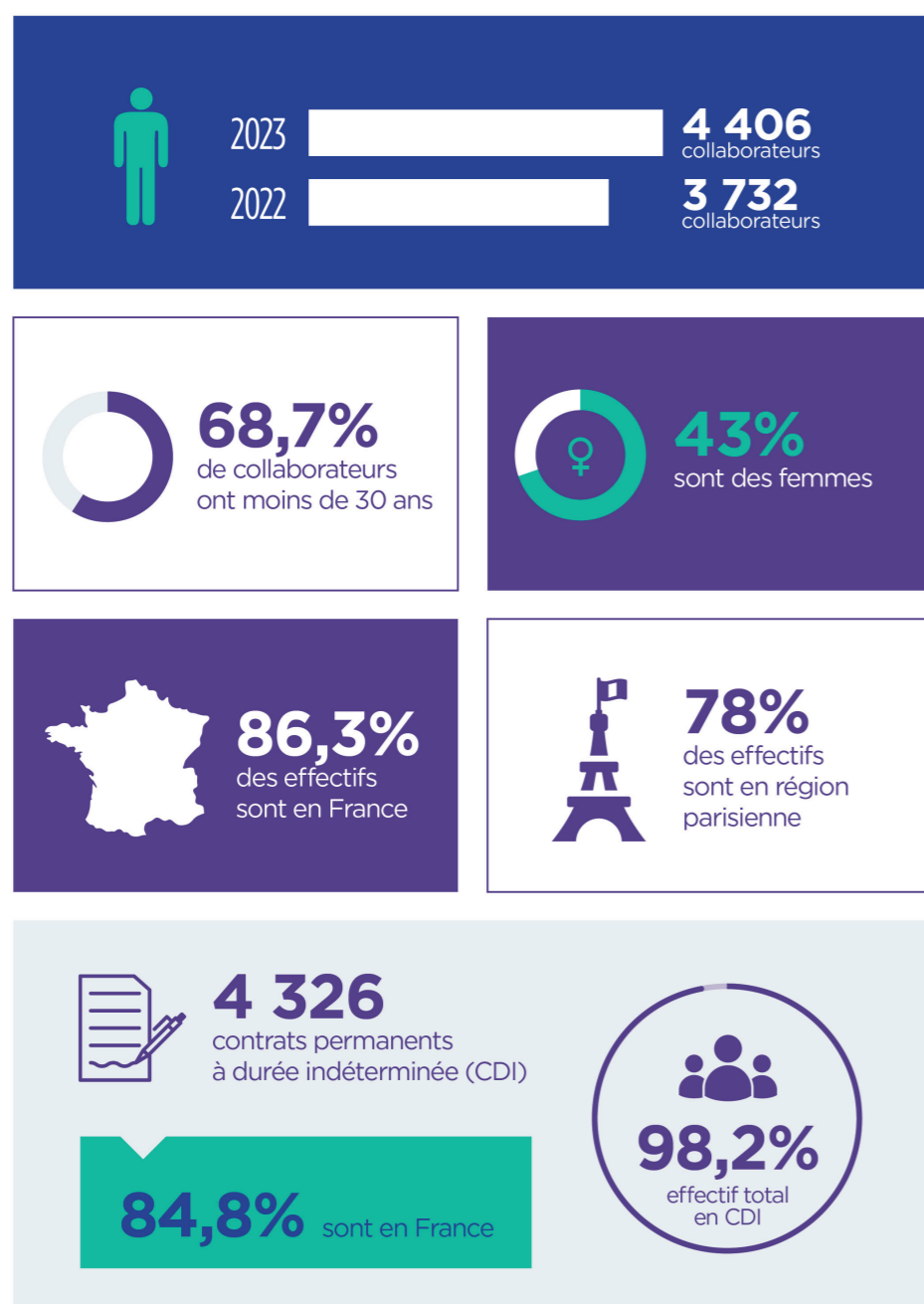
- Une équipe globale de développement RH, décentralisée dans les pratiques et/ou bureaux. Cette équipe a continué à se renforcer, notamment au sein des bureaux hors France sur l'exercice 2022/23 ;
- Une équipe RSE qui a en charge la définition de la politique RSE et la coordination des actions associées ;
- 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 du pilotage des opérations de paie ;
- Des équipes en charge du recrutement, organisées par pratique, bureau et direction fonctionnelle et 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.

**La stratégie RH du cabinet est présentée au chapitre 1 du document d'enregistrement universel de la société.**

## Répartition des effectifs

**Au 31 mars 2023, l'effectif total de Wavestone est de 4 406 collaborateurs** (dont 3 816 consultants), contre 3 732 un an plus tôt, soit une augmentation de 18,1% par rapport à l'exercice précédent. La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31 mars 2023 reste stable à 31 ans.

Les équipes françaises sont réparties sur quatre sites : Paris La Défense, et trois bureaux en région : Lyon, Marseille et Nantes. Hors France, Wavestone est implanté dans huit autres pays : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux États-Unis (New York, Dallas), à Singapour et à Hong Kong.



## Arrivées

En 2022/23, près de 8 320 candidats pour un poste en CDI ont initié un processus de recrutement au sein de Wavestone. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, LinkedIn, cabinets de recrutement ou encore candidatures spontanées).

Sur l'exercice 2022/23, Wavestone a recruté 1 637 collaborateurs<sup>13</sup> (hors fin de période d'essai et mobilités) et a accueilli deux intérimaires en France pour un équivalent de 0,75 ETP.

Les nouveaux collaborateurs embauchés par le cabinet sont issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs, de management, et d'universités. Le cabinet a accueilli 585 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants sur l'exercice 2022/23 en France, intégrés dans une logique de pré-embauche.

## Départs

Sur l'exercice 2022/23, 916 collaborateurs en CDI ont quitté le cabinet (dont 679 à la suite d'une démission). Le nombre de ruptures de périodes d'essai est resté stable par rapport à l'année précédente, mais avec une proportion plus élevée de ruptures à l'initiative des collaborateurs en raison d'un recrutement plus important au cours de l'exercice. Cet effort de recrutement s'est traduit par un élargissement du sourcing des profils recrutés, générant dans certaines situations une moindre adéquation entre compétences recherchées et profils sélectionnés.

Le rythme des départs a connu une forte accélération sur la première partie de l'exercice 2022/23, conduisant à la mise en place d'un plan d'actions à l'été, dont les actions ont porté leurs fruits et ont permis une décélération des départs sur les derniers mois de l'exercice.

Le détail des départs est présenté au paragraphe 9.3 des annexes.

## Politique de recrutement

Les embauches de Wavestone sur l'exercice 2022/23 portant majoritairement sur les jeunes diplômés (près de 85% des embauches en CDI sur l'exercice 2022/23), 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. Leur montée en compétences et en responsabilité rapide constitue donc un enjeu important pour le cabinet.

Wavestone mène une politique active de partenariats écoles qui vise à accompagner les étudiants dans leur parcours professionnel par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client), mais aussi dans leur parcours personnel par la conduite de diverses actions de coaching carrière.

Chaque année, différentes actions sont menées sur les campus : animation d'ateliers CV/lettres de motivation, retours d'expériences avec des alumni du cabinet, participation aux comités pédagogiques, animation de conférences, tables rondes et modules de cours... Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles cibles.

**Wavestone vise à garantir une expérience positive aux postulants, en formant ses acteurs du recrutement, mais également en structurant ses méthodes de recrutement autour de quatre principes forts, décrits dans sa charte du recrutement :**

- Considérer chaque candidat comme un futur collaborateur ;
- Evaluer 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.

Ces quatre principes sont incarnés par l'ensemble des interlocuteurs que le candidat rencontre au cours de son processus de recrutement. Cela passe notamment par l'accompagnement d'un chargé de recrutement dédié, tout au long de son parcours. Dans une optique de personnalisation et de transparence, le chargé de recrutement présente au candidat les attentes et modalités de chaque entretien, puis le briefe à l'issue de chacune des étapes. Son objectif : offrir une expérience positive et lui donner toutes les clefs pour réussir sa candidature.

Afin de s'assurer de la bonne application de sa charte du recrutement et dans une logique d'amélioration continue, Wavestone participe à l'enquête de satisfaction Happy Candidates gérée par l'organisme indépendant ChooseMyCompany, et se classe cette année à la 7<sup>ème</sup> place de sa catégorie en France (entreprises de plus de 1 500 collaborateurs).

Durant l'exercice 2023/24, le cabinet entend développer son initiative Wavestone Alumni, afin de maintenir les liens avec ses anciens collaborateurs, notamment dans la perspective de permettre à certains d'entre eux de rejoindre à nouveau le cabinet.

## Parcours d'intégration

Le parcours d'intégration est composé, à l'échelle globale, de quatre grands piliers : le parcours découverte, le parrainage, le suivi managérial et RH, et le parcours de formation.

### Le parcours découverte

Le parcours découverte se déroule sur les premières semaines suivant l'arrivée des nouveaux collaborateurs. Il comprend des moments d'échange ainsi que des présentations de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement.

Ainsi, en France, ce parcours s'étale sur quatre semaines. Le premier jour permet d'échanger avec la direction et le management de Wavestone, de prendre possession de son matériel, de découvrir les locaux et d'appréhender la politique RH du cabinet. Le parcours découverte se poursuit par des ateliers thématiques : parcours d'évolution, politique RSE et focus diversité & inclusion, modèle commercial, bonnes pratiques du télétravail et de gestion de son temps, présentation du CSE, plan de charge (affectation hebdomadaire des consultants sur les missions).

### Le système de parrainage

Chaque nouvel arrivant, dans tous les bureaux du cabinet, se voit attribuer un parrain ou une marraine exerçant le même métier et ayant à minima six mois d'ancienneté dans l'entreprise. Les objectifs du parrain sont d'accompagner le collaborateur dans la découverte du cabinet, et de répondre à ses questions afin de faciliter son intégration.

### Le suivi managérial et RH

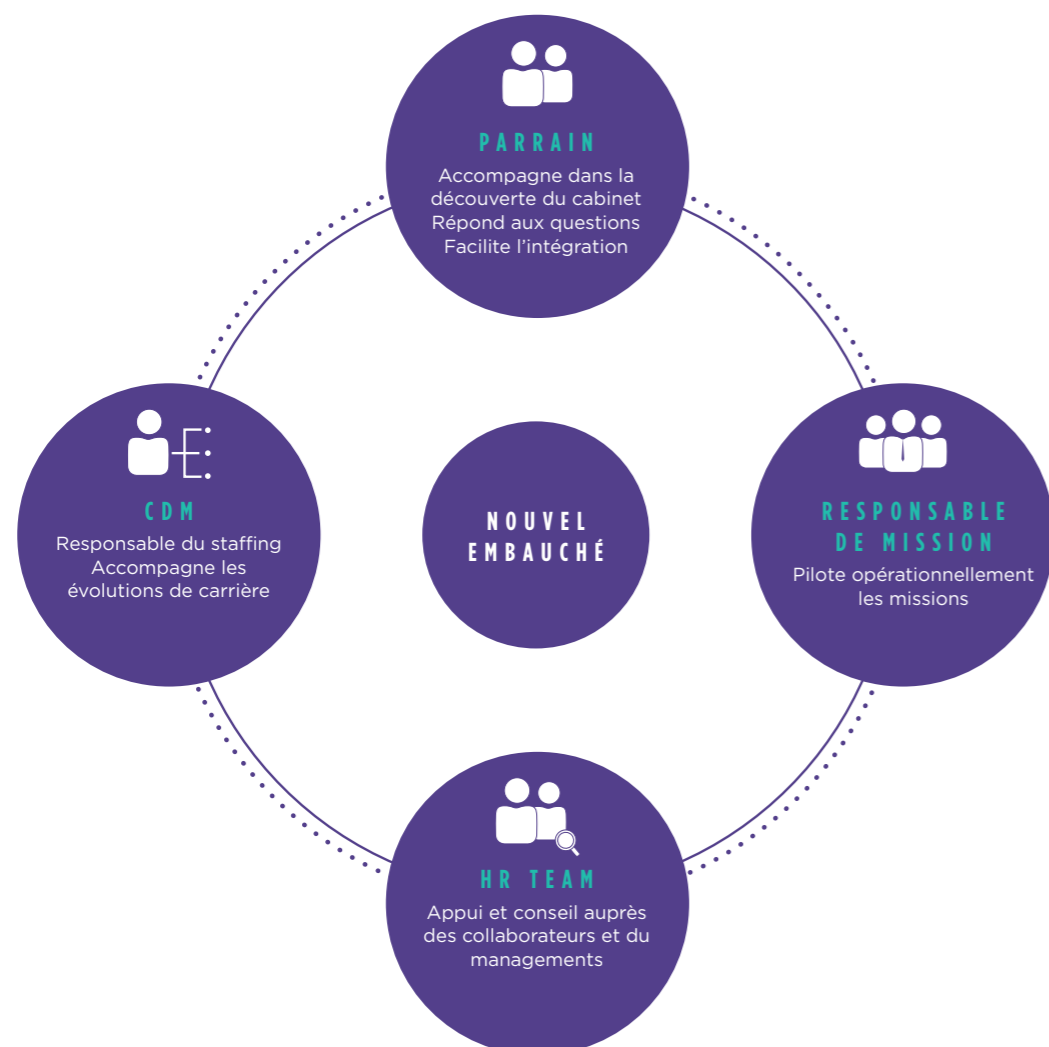
Chaque nouveau collaborateur bénéficie d'un suivi spécifique durant ses premiers mois, prenant la forme de points réguliers avec son Career Development Manager (CDM)/ tuteur, ainsi que son équipe RH. Ce suivi permet à tout nouvel arrivant d'obtenir des feedbacks, de prendre du recul sur ses premiers mois, et d'échanger sur son évolution au sein de Wavestone.

### Le parcours de formation initial

Le parcours de formation débute par la formation Delivering in Wavestone, qui permet de maîtriser les outils bureautiques nécessaires à la production de livrables au standard de qualité Wavestone. Il se poursuit ensuite par d'autres formations : Consulting behavior, Introduction to Project Management...

Enfin, le parcours de formation est clôturé par un séminaire d'intégration, le Wavestone Inside, qui rassemble tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier et niveau d'expérience. Deux séminaires distincts sont organisés pour les collaborateurs issus des bureaux européens et marocain d'une part et américains d'autre part. Quelle que soit la zone géographique où il est organisé, l'objectif du séminaire est double : s'approprier les valeurs de Wavestone (valeurs, savoir-faire, positionnement...) et développer son réseau interne. La journée s'articule autour d'ateliers, de challenges par équipe ou encore de témoignages de partners du cabinet et de personnalités inspirantes et se clôture par une série de questions/réponses en présence de membres de la Direction de Wavestone.

## Politique de recrutement



## Dispositifs d'évaluation

### Missions et mises en situation

Pour les collaborateurs, les missions accomplies dans le cadre de leur activité de conseil sont autant d'occasions d'enrichir leurs compétences. En début de mission, le responsable de mission partage avec le consultant les attendus et lui communique un bilan des progrès et des axes d'amélioration à l'issue de celle-ci (ou de manière intermédiaire pour les missions longues).

De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le plan de charge des consultants. 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 six à douze mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, communication, finance, RSE, IT...).

### Talent review et entretiens annuels

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

Les collaborateurs rencontrent par ailleurs leur CDM dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger ensemble sur le bilan de l'année, leurs perspectives de développement, les formations, leur rémunération et l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Chaque CDM au sein du cabinet a, dans ses objectifs, celui de faire progresser les collaborateurs. L'entretien annuel est ainsi un moment d'échange privilégié auquel ils sont formés dans le cadre du programme de management Wavestone.

## Dispositifs de formation

### Parcours commun de formation pour tous les nouveaux collaborateurs

Les nouveaux collaborateurs suivent un parcours de formation de quatre 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 trois formations la première 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. L'offre en format digital combine plusieurs dispositifs (des formations d'intégration, et deux plateformes de e-learning Edflex et Sequoia) ouverts à tous les collaborateurs :

- Edflex (anciennement My MOOC), une plateforme qui propose du contenu digital sur des sujets liés aux enjeux et métiers de Wavestone : articles, podcasts, cours certifiants et vidéos sont disponibles en anglais et en français ;
- 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 au ton décalé, qui permettent l'obtention de badges et de certificats.

Ces deux plateformes sont accessibles à tous les pays et sont transverses (toutes practices et toutes fonctions). De plus, chaque bureau est incité à prendre part à l'enrichissement de l'offre de formation. Les bureaux de New York et de Londres sont ainsi moteurs dans le développement de la plateforme interne Sequoia.

## Offre de formation en présentiel ou en blended learning<sup>14</sup>

L'institut de formation de Wavestone (Wavestone Academy) propose une quarantaine de formations en présentiel ou distanciel pour développer les compétences clés des métiers de chacun (business development, delivery, communication, management de mission...). Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V4 ou encore Lean Six Sigma - Green Belt.

Ces sessions sont aussi l'occasion de tisser un réseau interne en rencontrant des collaborateurs d'autres pratiques, bureaux ou métiers.

### Plusieurs dispositifs viennent compléter cette offre transverse :

- Les catalogues de pratiques et bureaux qui ont pour objectif d'adresser des besoins en formation propres à un périmètre : formations sectorielles, technologiques, certifications spécifiques. Ces formations peuvent être organisées et animées en interne ou bien via des prestataires externes ;
- Une offre de coaching externe qui couvre des besoins d'accompagnement individuels.

## La Learning Factory

Dans le cadre de son plan stratégique Impact, le cabinet entend accroître significativement ses investissements dans la formation de ses collaborateurs via un nouvel asset : la « Learning Factory ».

Une équipe dédiée est donc mobilisée pour dynamiser et accélérer les activités de formation au sein du cabinet, en collaboration avec la Wavestone Academy et l'ensemble des pratiques et bureaux. A court terme, cette équipe vise à développer en particulier les formations techniques (autour des hard skills) et certifiantes, en priorité pour des niveaux avancés ou experts.

### Plusieurs chantiers ont été lancés sur l'exercice 2022/23, parmi lesquels :

- Déploiement de My Sustainability Learning Journey, parcours de formation aux enjeux des transformations climatiques, obligatoire pour tous les collaborateurs et complétée par la formation de l'ensemble des équipes à la Fresque du Climat ;
- Mise en œuvre de nouvelles formations autour de la data, de l'agilité et de la gestion de projet ;
- Mise en place et animation d'une communauté de learning relays pour accompagner le déploiement de nouvelles formations et faire remonter les besoins des pratiques et bureaux ;
- Mise à disposition d'un catalogue de formations consolidé pour faire connaître et capitaliser sur les formations existantes à l'échelle du cabinet.

Par ailleurs, la Learning Factory communique régulièrement sur les initiatives de formation au sein de Wavestone, notamment via une newsletter et un espace dédié sur son intranet.

## Synthèse des actions de formation menées sur l'exercice

Les collaborateurs de Wavestone ont bénéficié en moyenne de 19 heures de formation sur 2022/23, contre 20 heures durant l'exercice précédent. Le nombre global de jours de formation dispensés a atteint 8 543 au global (contre 7 356 en 2021/22).

## Dispositif de mobilité interne

Wavestone souhaite offrir à ses collaborateurs des perspectives d'évolution diversifiées. La mobilité interne fait partie des opportunités professionnelles qui leur permettent d'enrichir leurs parcours.

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 trois mois maximums. Sur l'exercice 2022/23, 120 collaborateurs ont effectué une mobilité, dont 46,7% vers un autre bureau.

## Référentiel métier Wavestone Horizon

Les référentiels de parcours métiers baptisés Wavestone Horizon constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs en leur permettant de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre les attendus liés 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.

Ces parcours d'évolution sont déclinés pour les équipes conseil, business et fonctionnelles et sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone, quelle que soit leur zone géographique.

## Politique de rémunération

### La politique salariale de Wavestone repose sur trois principes :

- Un référentiel salarial unique pour chaque filière métier et pays : comprenant des salaires d'embauche et des packages salariaux pour chaque grade ;
- Un référentiel salarial compétitif : dans un contexte concurrentiel où la compétitivité salariale est un enjeu d'attraction et de fidélisation des meilleurs talents, le référentiel de Wavestone est construit selon les pratiques du marché de chaque pays et filière. Pour assurer sa compétitivité dans chaque pays, Wavestone réalise des benchmarks de salaires réguliers. Les fortes tensions salariales rencontrées sur l'exercice 2022/23 ont conduit au renforcement de la surveillance des politiques salariales de Wavestone dans toutes ses géographies, et à un ajustement des grilles salariales ;
- Des engagements d'équité et de transparence : Wavestone s'engage à traiter tous les parcours de manière cohérente, avec les mêmes règles de rémunération à expérience égale. En France, au Royaume-Uni, au Luxembourg et désormais aux Etats-Unis, les packages salariaux par grade sont publiés sur l'intranet et cette pratique est une cible dans tous les pays où Wavestone se développe.

## Participation aux résultats

Le montant de la participation aux résultats de Wavestone SA, calculé pour l'exercice 2022/23 selon la formule légale, s'élève à 9 269 418 €.

Depuis plus de 10 ans, Wavestone propose à ses collaborateurs français de prendre part au capital de l'entreprise grâce à l'attribution d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, pour chaque part du FCPE Wavestone Actions détenue, un collaborateur se voit attribuer une action gratuite deux ans plus tard, s'il est toujours salarié de l'entreprise et qu'il n'a pas cédé ses parts.

Au-delà de l'acquisition d'actions gratuites, l'actionnariat salarié renforce la fierté d'appartenance à l'entreprise.

Depuis 2021, Wavestone offre à tous ses collaborateurs des bureaux internationaux l'opportunité d'acheter des parts de la société grâce au plan ESOP (Employee Stock Ownership Plan) qui offre les mêmes avantages d'abondement que le plan d'attribution gratuite d'actions en France.

Par ailleurs, trois actionnaires individuels salariés participent au Comité consultatif des actionnaires individuels, sur un total de six membres. Celui-ci permet de maintenir une écoute et un dialogue régulier et de qualité avec ses actionnaires individuels, de recueillir leurs avis sur les différents aspects de la communication actionnaire et d'améliorer les supports destinés aux actionnaires.

### **Talent Management, un projet pour faire évoluer les pratiques RH du cabinet**

En 2022/23, Wavestone a engagé un projet de transformation structurant pour la suite de son développement, dans l'objectif d'améliorer et transformer les pratiques de Talent Management, en s'inspirant des meilleures pratiques du marché apportées par la solution Workday. Les bénéfices attendus de ce projet sont multiples (données RH, gestion du learning, parcours de carrière) pour répondre aux enjeux de recrutement, d'engagement et de rétention dans les années à venir.

### 3.1.3 BIEN-ÊTRE ET ÉPANOUISSEMENT DES COLLABORATEURS

La promesse RH de Wavestone est de faire évoluer ses collaborateurs 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.

L'attention portée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit 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 tels que cités ci-dessus, 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 l'accès à des espaces de coworking, les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise.

## Cadre de travail et équilibre de vie

### Temps de travail

Wavestone se conforme naturellement avec le cadre légal applicable à chacun des pays dans lequel le cabinet opère.

En France, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2017, tous les collaborateurs de Wavestone sont dans l'une des trois modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 10 jours d'ATT), 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 »).

### Prise de congés

Prendre des congés régulièrement fait partie de l'équilibre entre la vie professionnelle et la 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 la gestion de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle plus largement font partie des sujets qui sont évoqués entre les collaborateurs et leur CDM tout au long de l'année et notamment à l'occasion de l'entretien annuel.

## Référentiel métier Wavestone Horizon

### 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.

### En France, par exemple, il se découpe de la manière suivante :

- Une plage de déconnexion de référence pour tous les collaborateurs du lundi au vendredi, entre 20h30 et 8h00 ;
- Un créneau sanctuarisé de 13h00 à 14h00 ;
- Une plage de référence pour l'organisation des réunions internes entre 9h00 et 19h30.

Ces dispositions varient d'un pays à l'autre afin de se conformer aux pratiques locales.

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 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 la sécurité 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.

Un échange dédié au sujet de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle a lieu obligatoirement au cours de chaque entretien annuel.

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

### Nouvelles modalités d'organisation du travail

Smartworking@Wavestone permet à chacun de choisir, à chaque instant, les modalités de travail les plus appropriées, en fonction de ses activités et missions en cours, de ses clients, de son collectif de travail et des étapes de son parcours professionnel. Il repose sur un contrat de confiance réciproque entre les collaborateurs et leur management.

### Il répond ainsi à trois objectifs :

- Travailler plus efficacement, en particulier au service des clients de Wavestone et en démultipliant les synergies entre les équipes du cabinet présentes dans différentes géographies ;
- Renforcer l'engagement des collaborateurs et l'attractivité du cabinet vis à vis des candidats grâce à un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle ;
- Réduire l'empreinte carbone du cabinet.

En France, ce nouveau cadre a été défini par un groupe de travail interne (membres du CSE, practice leaders, responsables d'équipes commerciales et fonctionnelles) et un nouvel accord télétravail est ainsi entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2022. Il se décline dans chacun des bureaux.

### Ce cadre repose sur cinq principes clés :

- Satisfaction des clients ;
- Collectif ;
- Flexibilité ;
- Santé et bien-être au travail.
- Responsabilité ;

### Adaptation des locaux

Parallèlement aux réflexions sur l'organisation du travail, Wavestone fait évoluer ses locaux afin de mieux répondre aux nouvelles attentes qui ont émergé depuis la période Covid. Ces nouveautés se traduisent notamment par la création de nouveaux espaces de convivialité.

De nouveaux bureaux ont ainsi été inaugurés à l'automne 2022 à Nantes, permettant de tester de nouvelles installations dans les salles de réunion facilitant les formats hybrides ou encore de nouveaux espaces de convivialité type «grand café». De nouveaux espaces ont également été mis à disposition fin mars 2023 à Paris, avec notamment l'ajout de salles de réunion mieux équipées, l'agrandissement et la multiplication des espaces de convivialité et l'installation d'un mobilier plus propice aux interactions. Ces évolutions viendront nourrir les réflexions d'aménagement des autres bureaux du cabinet.



## Accompagnement de la parentalité

La prise en compte de la parentalité des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. **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 ;
- Créer un environnement favorable aux collaborateurs-parents, en aménageant les conditions de travail, et en facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle ;
- Respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des collaborateurs-parents en prévenant et éliminant les pratiques discriminantes.

Pour concrétiser ses engagements en la matière, le cabinet a mis en place plusieurs dispositifs locaux. Les collaborateurs en France ont ainsi accès aux dispositifs décrits ci-après et présentés dans un guide parentalité accessible à tous.

### 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 depuis 2013 de la charte de Parentalité en entreprise par l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail.

#### Service de places en crèche

En France, Wavestone propose aux collaborateurs parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein des réseaux Babilou, Maison Bleue et récemment LPCR (Les Petits Chaperons Rouges) qui comptent plus de 7 000 crèches en France. Sur l'exercice 2022/23, Wavestone a financé en moyenne 75,6 berceaux par mois pour ses collaborateurs en France, soit 147 berceaux au total sur l'exercice.

Au Royaume-Uni, les collaborateurs bénéficient par ailleurs d'un accès préférentiel offert par Wavestone à un réseau de plus de 800 crèches à travers le dispositif « Enjoy Benefits ».

### Jours enfants malades

En France, les collaborateurs ayant un ou plusieurs enfants (entre 0 et 12 ans compris) bénéficient de trois 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

Wavestone propose aux collaborateurs francophones des conférences animées par une coach externe en parentalité et qui portent sur des thèmes divers, tels que « Comment aider nos enfants dans leur scolarité » ou « Comment aider son enfant à avoir confiance en lui ». En complément, des coachings individuels sont proposés aux collaborateurs en France en distanciel.

### Accompagnement des congés maternité

En France, le cadre Smartworking@Wavestone permet aux collaboratrices enceintes de bénéficier d'un maximum de flexibilité et d'être équipées d'un deuxième ordinateur à leur domicile afin de réduire le port de charges.

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

Une attention particulière est portée pour que les absences parentalité de l'ordre de six mois n'aient pas d'impact négatif sur les décisions de promotion des collaborateurs et collaboratrices éligibles à une promotion.

### Rémunération des congés liés à la parentalité

En France, 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

En France, afin de permettre une reprise d'activité plus sereine, les collaborateurs à temps plein peuvent travailler à 4/5<sup>ème</sup> pendant les deux semaines suivant leur retour, avec une rémunération maintenue à 100%.

Dans le mois suivant leur retour de leur congé maternité, d'adoption ou parental, les collaborateurs bénéficieront systématiquement de deux entretiens avec leur relai RH et avec leur CDM. Ces entretiens sont à l'initiative de l'équipe RH et du CDM.

## Relations sociales

Wavestone a la volonté d'instaurer un dialogue social constructif avec les représentants du personnel. Ce dialogue porte sur des questions relatives à la stratégie de l'entreprise, à la politique économique et financière ou encore à la politique sociale de l'entreprise.

### Wavestone souhaite disposer d'instances dédiées au dialogue social dans chacune de ses géographies, notamment à travers :

- Le Comité Sociale et Economique (CSE) en France, instance réglementée dont les missions sont détaillées plus bas ;
- Les Sounding Boards aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, instances composées de représentants du management et des collaborateurs des différentes fonctions du cabinet, permettant de discuter de tout sujet d'intérêt pour le bureau ;
- La Délégation du Personnel au Luxembourg, élue tous les 5 ans par les employés, agissant en tant que médiateur entre l'employeur et les collaborateurs pour défendre les intérêts et conditions de travail de ces derniers. Elle joue également un rôle consultatif limité dans la prise de décision de l'entreprise.

Les objectifs et modes d'actions de ces instances diffèrent en fonction du cadre réglementaire propre à chaque pays.

## Organisation du dialogue social en France

Des élections organisées en avril 2022 ont permis d'élire un nouveau CSE pour une durée de 4 ans. Il est constitué de 25 membres titulaires et 25 membres suppléants. Le syndicat CFE-CGC est le syndicat représentatif et a désigné deux délégués syndicaux pour le représenter.

Suite à la Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) réalisée entre Wavestone SA et Wavestone Advisors, un Comité social et économique (CSE) unique a été créé pour l'entité Wavestone SA à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023.

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 le CSE invite les collaborateurs à un week-end ski et à un week-end d'été. 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.

### Récapitulatif des réunions 2022/23 entre la Direction et les instances représentatives du personnel

Sur l'exercice 2022/23, 23 réunions avec le CSE ont eu lieu dont 6 exceptionnelles.

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

- Plan stratégique – projet d'ajustement du modèle opérationnel France lié à l'implémentation d'Impact ;
- Rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes - Bilan et plan d'action ;
- Présentation du plan d'action RSE ;
- Bilan annuel sur le temps de travail.

### Accords collectifs signés sur l'exercice

Les négociations obligatoires (NAO) ont donné lieu à un accord signé le 07/04/22. La révision de l'accord télétravail a été signé le 31/08/22. **D'autres accords et avenants ont été signés sur l'exercice 2022/23 :**

- Avenant – accord de participation dérogatoire signé le 15/09/22 ;
- Accord sur la GPEC signé le 01/04/22 ;
- Accord handicap signé le 17/01/23.

## Santé et sécurité

### Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

En France, le CSE dispose d'une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail composée de huit membres. Cette Commission s'est réunie à l'occasion de quatre réunions sur l'exercice 2022/23 organisées avec la participation de la médecine du travail.

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) ;
- Du bilan annuel en matière de santé, sécurité et environnement de travail ;
- Des réflexions et actions de prévention en matière de risques psycho-sociaux (RPS) présenté sur les bases d'un reporting semestriel.

### Des sessions de formation et de prévention des risques sont organisées par Wavestone :

- Formation du management à la détection et la prévention des RPS ;
- Sensibilisation aux situations de sexisme ordinaire ;
- Réguler son stress pour améliorer son bien-être et son efficacité ;
- Formation « Overload situation » sur les bonnes pratiques à adopter pour prévenir les situations de surcharge de travail ;
- Formation de secourisme au travail ;
- Formation évacuation incendie (guide-fil, serre-fil). Tous les sous-traitants de Wavestone sont systématiquement invités à participer aux formations évacuation incendie et un exemplaire du plan de prévention mentionnant les informations relatives à la sécurité, aux gestes de premiers secours et à l'évacuation incendie leur est remis ;
- Ateliers de travail sur écran et prévention des troubles musculosquelettiques.

Une infirmière du travail est présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet et placée sous la responsabilité du médecin du travail. Elle réalise notamment les rendez-vous d'information et de prévention pour les nouveaux embauchés.

Wavestone propose un régime de santé collectif et obligatoire à tous ses collaborateurs. Ce régime couvre le collaborateur et ses enfants, et de façon facultative son conjoint.

### Absentéisme

En France, Wavestone connaît un absentéisme de 1,8% en 2022/23, en baisse par rapport à l'exercice 2021/22 et correspondant à des 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 2,4% pour l'exercice 2022/23.

## Prévention et traitement des Risques Psycho-Sociaux (RPS)

Wavestone a fait le choix d'un management de proximité : un CDM pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par une équipe RH décentralisée. Ce dispositif d'encadrement favorise la détection en amont des éventuelles situations 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.

Un outil de remontées d'alertes anonyme externe, Whispli, a par ailleurs été déployé depuis 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 *ethics officers* internes au cabinet.

A la fin de chaque mois, les collaborateurs en validant leurs imputations ont la possibilité d'alerter, via le biais d'une case à cocher, leur management et leur équipe RH d'une situation de surcharge.

Toute personne en situation d'encadrement (CDM, 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. Des ateliers « Agir contre le sexisme au travail » et un e-learning sur le sexisme ordinaire sont proposés à l'ensemble des collaborateurs. Enfin, un référent a été désigné au sein du CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

## Animation interne

Afin d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes, Wavestone a adopté un mode de fonctionnement dans lequel le management sollicite régulièrement l'ensemble des équipes pour recueillir leurs idées, pour l'animation de la vie de l'entreprise ou encore participer au développement de sa stratégie. A ce titre, Wavestone a organisé l'édition 2022 de ses Bridges le 30 septembre, focalisé sur le volet formation et *thought leadership* d'Impact. Ce sont 3 000 participants qui ont pris part à près de 400 animations à l'occasion de cette journée. Cette dynamique permet de faire émerger régulièrement de nouvelles initiatives créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs.

La vie du cabinet est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : Wavestone Inside, soirées annuelles, réunions d'équipes, séminaires au sein des practices... Ces événements informels permettent de développer la cohésion au sein des équipes et de créer des opportunités supplémentaires pour développer son réseau interne. Ils sont complétés par une soirée annuelle organisée dans chaque bureau.

Des moments de convivialité sont organisés tout au long de l'année : petits-déjeuners offerts tous les lundis et vendredis ou lors d'occasions spéciales, afterworks, dîners d'équipes, apéros des nouveaux... Des réunions d'équipes sont aussi organisées sur différents formats en fonction de leur actualité (séminaire management, forum d'échanges, réunions d'équipes périodiques...), avec toujours le but de permettre aux équipes de se retrouver et de partager des objectifs communs.

Wavestone dispose également d'une activité culturelle et sportive riche par le biais des actions menées par le CSE en France.

## 3.2 Evaluation de la qualité de vie au travail

### Modalités d'évaluation

Wavestone a mis place un dispositif de mesure du niveau d'engagement des collaborateurs du cabinet. Ce dispositif s'appuie sur l'enquête annuelle Great Place to Work®. Cette dernière peut être complétée par une à deux enquêtes Pulse@Wavestone annuelles, si le cabinet l'estime pertinent. Aucune enquête Pulse@Wavestone n'a été organisée durant l'exercice 2022/23.

**L'indice d'engagement est calculé sur la base des réponses positives à quatre questions d'engagement intégrées à l'enquête Great Place to Work® :**

- Je suis fier de travailler chez Wavestone ;
- Je recommanderais volontiers Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler ;
- Je pense rarement à quitter Wavestone ;
- Je me vois encore travailler chez Wavestone dans deux ans.

Sur l'exercice 2022/23, l'indice d'engagement de Wavestone était de 74 (pour un objectif à 71 sur 100), en hausse de 4 points par rapport à l'exercice précédent.

### Great Place to Work®

Sur la base de l'enquête anonyme Great Place to Work®, les collaborateurs de l'ensemble du cabinet ont l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein de Wavestone. Les questions s'articulent autour de cinq dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

En novembre 2022, 74% des collaborateurs ont répondu au questionnaire GPTW®, et 88% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler (+2 points par rapport à 2021). L'ensemble des bureaux de Wavestone ayant participé à cette édition de l'enquête (France, Luxembourg, Royaume-Uni, Etats-Unis, Suisse, Belgique, Maroc et Hong-Kong) a obtenu le label GPTW® délivrée par l'institut sur la base de leurs résultats, pour la première fois dans l'histoire du cabinet.

En avril 2023, l'Institut a dévoilé son Palmarès Best Workplaces France : Wavestone se hisse à la 1ère place du classement parmi les entreprises de plus de 2 500 collaborateurs, pour la seconde année consécutive. De son côté, le bureau de Wavestone au Luxembourg s'est classé 4ème dans le classement des moyennes entreprises où il fait bon travailler. Enfin, au Royaume-Uni, Wavestone est labellisé Great Place to Work for Wellbeing®.

L'analyse des résultats a permis de mettre en évidence une progression sur presque tous les thèmes abordés par l'enquête. Des axes de progrès identifiés à cette occasion, comme le sens au travail, l'offre de formation et les locaux, permettront d'orienter la feuille de route RH de Wavestone pour les années à venir.

### Autres labels et certifications

Comme développé dans la partie 1.3, les labels et certifications suivants ont été décernés à Wavestone au cours de l'exercice 2022/23 :



Ce label indépendant mesure la satisfaction des stagiaires et alternants à travers un ensemble de critères exigeants. En 2023, Wavestone a été labellisé Happy Trainees pour la 9ème année consécutive en France avec une note globale de 4,13/5 et un taux de recommandation de 89,7%, en évolution de +5,7 points par rapport à 2022. Wavestone se hisse désormais dans le Top 5 du classement des entreprises accueillant entre 200 et 499 stagiaires et alternants.



Après avoir reçu près de 3 000 réponses à l'enquête de satisfaction cette année, Wavestone a reçu le label Happy Candidates 2023 (géré par l'organisme indépendant ChooseMyCompany), qui récompense les entreprises qui prennent le plus soin de leurs candidats. Le cabinet se classe à la 7ème place de sa catégorie en France (entreprises de plus de 1 500 collaborateurs). Plus spécifiquement, Wavestone a été salué au sein de plusieurs géographies : Monde, Europe, France, Suisse, Royaume-Uni.

Au niveau monde, Wavestone est noté 3,95/5 et son taux de recommandation (à 70% cette année) est en progression de 11,7 points depuis 2017. En Suisse, Wavestone obtient la note de 4,25/5 avec près de 89% de taux de recommandation et au Royaume-Uni la note de 4,02/5 avec près de 74% de taux de recommandation.



Depuis 2009, le palmarès Meilleurs Employeurs de Glassdoor récompense les entreprises les plus appréciées par leurs employés. Pour sa première participation, Wavestone entre à la 14ème place du classement des 25 Meilleurs Employeurs 2023 en France. Ce classement s'appuie exclusivement sur les commentaires anonymes d'employés (anciens et actuels) publiés sur la plateforme.



Depuis avril 2023, Wavestone est certifié Qualiopi en tant qu'organisme de formation. Cette certification atteste de la qualité des prestations de développement de compétences que Wavestone propose à ses clients.



Une évolution méthodologique a conduit à un décalage de l'évaluation de Wavestone par Humpact, qui sera disponible courant 2023/24. Aucune évaluation n'est donc disponible sur l'exercice 2022/23. Pour rappel, en 2021/22, Wavestone figurait au 1er rang du secteur Technology, et au 6ème rang sur les 200 entreprises évaluées.

# Agir pour la diversité et l'inclusion

---



	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
% de femmes dans le management*15	33,0 %	35,0 %	34,5 %	35,5 %	36,5 %
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap*	40	49	58	73	90

Conformément à son engagement d'être un employeur responsable, Wavestone agit en faveur d'un strict respect des principes d'éthique et d'égalité des chances. Sa politique sociale et sociétale s'inscrit dans une démarche engagée en faveur de la promotion de la diversité et de lutte contre les discriminations.

## 4.1 Égalité professionnelle femmes/hommes

**Dans le cadre de son plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Wavestone agit sur cinq leviers principaux :**

- Renforcer la diversité dans les recrutements ;
- Assurer l'égalité des chances et de traitement dans l'évaluation des performances, la promotion et la rémunération ;
- Lutter contre les stéréotypes, le sexisme et le harcèlement sexuel ;
- Encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous les collaborateurs ;
- Soutenir les collaborateurs parents dans la conciliation de leur vie professionnelle et familiale.

L'objectif de Wavestone est d'accroître la représentation des femmes dans le management (grade manager et plus, et rôle de CDM). En 2022/23, Wavestone a dépassé son objectif fixé pour l'exercice 2022/23 de près de deux points avec 35% de femmes dans ces fonctions (pour un objectif de 33%).

**Le cabinet s'attache par ailleurs à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes, en conformité avec les obligations légales en la matière. En 2022/23 :**

- La part des femmes au sein de l'EXCOM est de 37% (+6 points par rapport à 2021/22), en conformité avec le quota exigé à partir de 2026 dans le cadre de la loi Rixain ;
- Les femmes représentent 42% des membres du Conseil d'administration, en conformité avec la loi Copé-Zimmermann.

Au 1<sup>er</sup> mars 2023, en application de la loi française « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018, le cabinet a annoncé une note globale de 82/100 à l'index d'égalité professionnelle pour l'Unité économique et sociale (UES) Wavestone, note en baisse par rapport à 2022. Cette baisse s'explique mécaniquement par l'impact des promotions de collaborateurs ayant rejoint le cabinet en 2020/21. Au plus fort de la crise sanitaire, Wavestone avait en effet été contraint de limiter ses recrutements aux profils issus d'écoles d'ingénieurs, très majoritairement masculins.

### Recrutement

Wavestone porte une attention particulière à la diversité de genre dans le recrutement et s'attache à mettre en œuvre une politique de recrutement inclusive. Des référents « diversité & inclusion » au sein des équipes de recrutement assurent le suivi des indicateurs clés et la mise en place d'actions de sensibilisation auprès notamment des campus managers, des chargés de recrutement, acteurs du recrutement ou des écoles.

### Lutte contre le sexisme

**La lutte contre le sexisme, le harcèlement et les agressions sexuelles s'incarne notamment par la mise en place d'actions de formation :**

- En 2022, la mise en place du e-learning créé par l'initiative #StOpE sur le sexisme ordinaire, obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs ;
- Une formation présentielle sur le sexisme, obligatoire pour tous les managers ;
- L'organisation d'ateliers sur « Comment être un allié de la diversité » ou « Comment répondre aux commentaires sexistes » ;
- La mise en place d'une page intranet dédiée et la communication des canaux de remontée d'alertes.

### Carrière

**Wavestone entend assurer aux femmes un parcours de carrière le plus équitable possible dans chacun de ses practices et bureaux, notamment à travers :**

- Des actions proactives pour faire progresser la part des femmes dans les effectifs de management (suivi d'indicateurs RH par genre, le pilotage d'un vivier de talents féminins, la réalisation d'entretiens RH de suivi (Engagement catch-ups), coaching et formation, accompagnement de la parentalité, sensibilisation du management...)
- L'application d'une doctrine en matière de parcours de carrière et d'absences liées à la parentalité ;
- La représentativité et la visibilité des femmes, notamment en favorisant l'émergence de rôles modèles féminins. Pour cela Wavestone organise notamment le cycle de rencontres mensuelles Women@Wavestone.

En 2022/23, Wavestone a poursuivi le déploiement de démarches locales au sein de l'ensemble de ses practices à l'appui d'objectifs de progression de la part de femmes dans le management, et de plans d'actions pour y parvenir, venant compléter les initiatives menées à l'échelle du cabinet.

## Partenariats

Wavestone s'engage également aux côtés de plusieurs acteurs œuvrant en faveur de l'égalité professionnelle.

Depuis 2016, Wavestone est partenaire de l'association Elles Bougent qui œuvre pour attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. Chaque année, des collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs échangent et témoignent sur leurs parcours en tant que mairaines. Depuis 2017, Wavestone est partenaire du Women's Forum et a publié régulièrement des livres blanc synthétisant les interventions de l'évènement. Wavestone a par ailleurs assuré la couverture de l'édition 2022 sur les réseaux sociaux.

Wavestone est partenaire de la Fondation Femmes@Numérique depuis 2018, en tant que membre fondateur et au travers de missions de conseil en mécénat de compétences. Cette initiative vise à fédérer un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, en faveur de la féminisation des métiers du numérique.

Wavestone est également partenaire depuis 2018 de l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) qui fédère des entreprises françaises autour des thématiques de diversité et d'inclusion. Depuis 2021, le cabinet accompagne l'association en mécénat de compétences dans l'animation de l'initiative #StOpE – « Stop au sexisme ordinaire en entreprise », que Wavestone a rejoint en janvier 2022. Elle a pour but de lutter contre le sexisme en entreprise et de partager des bonnes pratiques à ce sujet.

## 4.2 Inclusion des personnes en situation de handicap

Fidèle à son engagement en matière de diversité et inclusion et à son souhait de permettre à chacun de développer pleinement son potentiel, Wavestone se fixe des objectifs ambitieux en termes d'intégration des personnes en situation de handicap. A ce titre, le plan d'action du cabinet se structure en quatre volets : le recrutement, l'accompagnement, la sensibilisation et l'impact sociétal.

Une Mission Handicap anime la politique de Wavestone sur cette dimension. Elle est composée de trois collaboratrices, membres de l'équipe RSE, et d'un consultant externe expert du handicap. Son rôle au quotidien est d'assurer la bonne intégration des collaborateurs concernés par une situation de santé ayant un impact sur leur vie au travail.

## Recrutement

Dans une logique d'amélioration de l'accès à l'emploi, Wavestone souhaite recruter un nombre croissant de personnes en situation de handicap, selon un parti pris clair : ces recrutements se font sur tous les métiers, sans concession sur les exigences et quelle que soit la nature du handicap. **Pour ce faire, la Mission Handicap s'appuie sur :**

- Une équipe dédiée au sein de la fonction recrutement, appuyée par des référents, dont le rôle est de faire vivre la politique handicap à toutes les étapes du recrutement. La Mission Handicap travaille en proximité avec cette équipe dans le suivi et l'adaptation des processus de recrutement de candidats en situation de handicap ;
- La formation de tous les recruteurs : sensibilisation au sujet du handicap et des aménagements du poste de travail, proposition d'échange avec la Mission Handicap de façon systématique pour tous les candidats ;
- Des canaux de recrutement spécialisés : forum « Hello Handicap », partenariat avec des établissements de l'enseignement supérieur.

Ce fonctionnement a permis sur l'année 2022 d'augmenter le recrutement de candidats en situation de handicap, sans politique incitative de déclaration : ainsi, Wavestone a recruté au cours de l'année 2022 18 nouveaux collaborateurs en situation de handicap en CDI dont six avec une reconnaissance administrative, ainsi que huit stagiaires dont deux avec une reconnaissance administrative.

## Accompagnement

**La stratégie de maintien dans l'emploi de Wavestone, mise en œuvre par la Mission Handicap se traduit par plusieurs actions :**

- L'aménagement matériel des postes de travail et/ou de l'organisation du temps de travail des collaborateurs concernés. En France, Wavestone propose quatre jours supplémentaires d'absence autorisée aux collaborateurs bénéficiaires d'un titre de reconnaissance administratif d'un handicap ;
- La réalisation d'un suivi de proximité personnalisé pour tous les collaborateurs qui le souhaitent. Réalisé dans une stricte confidentialité, il inclut le RH de proximité et/ou le CDM du collaborateur dans le but d'assurer la sensibilisation de tous les acteurs intervenant dans la carrière de ce dernier ;
- La tenue d'entretiens strictement confidentiels et individuels dès que souhaité avec les collaborateurs concernés par le handicap, pour répondre à leurs questions et les aider dans leurs démarches administratives de déclaration ;
- L'accompagnement des équipes RH, recrutement et de management pour répondre à leurs interrogations, les aider à suivre les collaborateurs concernés par le handicap de la manière la plus bienveillante possible et exempt de toute discrimination, notamment via une formation d'une demi-journée dédiée à l'encadrement de personne en situation de handicap.

## Sensibilisation

Afin de banaliser le sujet du handicap en interne et dans l'objectif de libérer la parole, Wavestone a organisé plusieurs actions de sensibilisation et de communication, **en interne comme en externe au cours de l'exercice 2022/23, notamment :**

- Un « Accessibility challenge » de deux semaines, en partenariat avec l'application Streetco, pendant lequel les collaborateurs de tous les bureaux ont participé directement à l'amélioration de l'accessibilité des rues ;
- L'organisation de « Cafés signes », dans les bureaux de Paris et de Lyon, pour sensibiliser les collaborateurs aux difficultés quotidiennes rencontrées par les personnes sourdes et malentendantes ;
- La formation de collaborateurs volontaires aux enjeux du handicap en entreprise grâce à une conférence dédiée, animée par la Mission Handicap lors des Bridges 2022 ;
- L'animation d'une table ronde au sujet de l'endométrie au travail, avec la participation de la Présidente de l'association EndoFrance et d'une collaboratrice concernée.

Grâce à ces multiples actions de communication, une vingtaine de nouveaux collaborateurs se sont manifestés auprès de la Mission Handicap entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 31 décembre 2022 dont sept avec un titre de reconnaissance administratif.

## Sociétal

**Wavestone a également poursuivi ses engagements sociétaux en matière de handicap, en élargissant son champ d'action sur le sujet :**

- L'engagement auprès du Manifeste Inclusion depuis 2021, qui vise à assurer une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap en entreprise, et la participation à l'association des signataires de ce manifeste ;
- Le 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 repas ;
- La poursuite de ses partenariats école, par exemple avec Grenoble Ecole de Management pour le certificat « Management et Handicap » ou avec l'Emlyon business school dans l'accompagnement d'étudiants en situation de handicap et lors de sa Semaine du Handicap ;
- La réalisation de missions de conseil en mécénat de compétences pour quatre associations (Make.org dans le cadre de la Grande Cause Handicap, APF France Handicap, Handicap International, Simon de Cyrène) en lien avec le handicap : cinq projets représentant 854 jours-homme d'accompagnement.

## Résultats 2022/23 et signature d'un accord agréé pluriannuel

**Au 31 décembre 2022**, la Mission Handicap de Wavestone accompagnait une centaine de collaborateurs en situation de handicap dont 47 bénéficiaires d'une reconnaissance administrative, pour un objectif de 40 collaborateurs (49 bénéficiaires au 31 mars 2023). Après trois années de convention de partenariat avec l'Agefiph, Wavestone a signé son premier accord d'entreprise pour une durée de trois ans. L'agrément a été obtenu le 30 mai 2023 (avec une rétroactivité au 1<sup>er</sup> janvier 2023). Au travers de cet accord, Wavestone poursuit l'ambition de faire partie des cabinets de référence en matière d'inclusion du handicap.

L'accord fixe une feuille de route large et complète, définissant des actions en termes de recrutement, d'amélioration de l'intégration, d'accompagnement au maintien dans l'emploi, de communication et de sensibilisation, d'accessibilité des locaux et de formation. Il renforce également le recours au secteur protégé et adapté. L'ambition portée par cet accord se concrétise par des objectifs quantitatifs et qualitatifs : à titre d'exemple, le cabinet souhaite déclarer 90 collaborateurs en CDI au sein de son effectif France d'ici au 31 décembre 2025, et recueillir un taux de satisfaction (de l'accompagnement de leur situation de handicap par le cabinet) de l'ordre de 80% de la part les collaborateurs concernés.

## Wavestone for All

Plusieurs collaborateurs de Wavestone ont pris l'initiative en 2017 de créer le collectif indépendant Wavestone For All pour développer la diversité et l'inclusion de cette diversité au sein du cabinet. Les membres du collectif sont des personnes de la diversité (LGBT+, racisées, porteuses de handicap, ...) et des alliés, engagés, tous bénévoles, agissant librement et indépendamment de l'organisation en tant qu'individu.

Le collectif se veut être un « aiguillon » pour accélérer les actions en faveur de la diversité et prendre en main les sujets restés dans l'ombre. **L'action du collectif repose sur un triptyque :**

- Ecoute des salariés, qu'elle soit collective au travers d'ateliers, de sondages, d'évènements, ou individuelle par des échanges informels ;
- Force de proposition, engageante et concrète auprès de la Direction ;
- Collaboration permanente avec les instances dirigeantes et l'équipe RSE, pour mettre en œuvre les propositions en lien avec l'ensemble des actions liées à la diversité.

Sur l'exercice 2022/23, plus de 40 collaborateurs se sont investis bénévolement dans le collectif, qui s'est étendu depuis 2021 à l'ensemble des géographies par la création de rôle d'ambassadeur Wavestone For All.

**En 2022/23, les actions du collectif se sont notamment traduites par :**

- L'animation de tables rondes sur le thème de la diversité dans le milieu du conseil ;
- La co-construction d'un atelier dédié à l'inclusion et la diversité pour tous les nouveaux arrivants ;
- Le lancement des plans d'actions antiracisme et LGBT+ ;
- Un ensemble d'actions en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+.



## 4.3 LGBT+

En 2022/23, sur proposition de Wavestone For All et à la suite d'une première signature en 2019, le cabinet a signé à nouveau la charte d'engagement LGBT+ de l'association L'Autre Cercle en 2023. La charte vise à assurer l'inclusion des personnes LGBT+ dans leur cadre professionnel. A travers cette charte, Wavestone s'engage à partager les bonnes pratiques pour un environnement de travail inclusif, renforcer la prévention, soutenir les collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires et combattre les préjugés.

Wavestone a également participé au sondage « Baromètre LGBT+ 2022 en entreprise », en collaboration avec L'Autre Cercle et l'IFOP, sur la perception de l'inclusion des personnes LGBT+ chez Wavestone. 98% des collaborateurs (sur plus de 900 réponses) ont exprimé que Wavestone est une entreprise ouverte et accueillante envers les membres de la communauté LGBT+.

### Les résultats du baromètre ont permis de construire un plan d'action triennal en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ avec deux priorités :

- La formation à l'inclusion LGBT+ des managers (dans le cadre de leur parcours de formation) et de tous les collaborateurs, notamment les nouveaux arrivants, via un e-learning dédié ;
- La mise en visibilité de collaborateurs LGBT+, avec la nomination d'un sponsor LGBT+ au sein de l'EXCOM et le lancement des cafés virtuels Proud@Wavestone mettant en lumière des rôle modèles.

L'exercice 2022/23 a été l'occasion de célébrer pour la première fois le mois des fiertés et la journée internationale de la visibilité transgenre. Ces célébrations ont permis de sensibiliser les collaborateurs autour de format variés comme des quiz, des tables rondes ou des conférences, comme par exemple sur la visibilité des femmes lesbiennes en entreprise.

## 4.4 Antiracisme

### Un sondage réalisé auprès de l'ensemble des collaborateurs, en France et à l'international, a permis de lancer pendant l'exercice 2022/23 un plan d'action antiracisme, se concrétisant par la réalisation d'actions de sensibilisation auprès des salariés :

- Échanges au sein des entités sur les résultats du sondage ;
- Témoignages des expériences vécues au sein de Wavestone ;
- Partage de bonnes pratiques et ressources documentaires.

Ces actions se poursuivront sur l'exercice 2023/24, avec notamment une conférence animée par SOS Racisme à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale, et de nouvelles actions de sensibilisation, en s'appuyant sur les initiatives des différentes géographies.

## 4.5 Collaborateurs seniors

Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors. Au 31 mars 2023, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient près de 6,2% de l'effectif total du cabinet. **Des actions spécifiques sont mises en œuvre en France afin de répondre à leurs aspirations, 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 retraite proposées à tous les collaborateurs à compter de leur 50<sup>ème</sup> 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 ;
- Financement d'un bilan professionnel par l'entreprise auprès d'un organisme désigné par cette dernière, pour les collaborateurs de 50 ans et plus justifiant de cinq ans d'ancienneté chez Wavestone et qui en font la demande ;
- Possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5<sup>ème</sup>, 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.

## 4.6 Diversité et insertion sociale

Wavestone souhaite lancer sur l'exercice 2023/24 de premières initiatives visant à favoriser la diversité sociale dans ses recrutements, en lien avec les acteurs du secteur.

Par ailleurs, les attentes des parties prenantes en la matière se sont renforcées et un nombre croissant de clients de Wavestone, majoritairement issus du secteur public, ont développé des exigences vis à vis de leurs fournisseurs dans le domaine de l'insertion professionnelle, à travers notamment des clauses d'insertion sociale (mobilisation ou recrutement de collaborateurs en situation de handicap, accueil de stagiaires en décrochage scolaire...).

Wavestone a lancé sur l'exercice 2022/23 une démarche permettant de détecter et d'analyser ces clauses, d'en assurer la bonne exécution et suivi, et a développé un parcours d'accueil de jeunes (Institut Villebon, décrochage scolaire) pour des stages courts visant à leur faire découvrir les différents métiers du cabinet.

# Être une entreprise citoyenne, éthique et responsable

---



	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
% de nouveaux collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	95 %	96 %	95 %	95 %	95 %
% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,0 %	1,3 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %

## 5.1 Action sociétale

### 5.1.1 MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

#### MISSIONS DE CONSEIL

Le cabinet met les compétences et l'expertise de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites.

#### POWERDAY

A l'occasion d'une journée, l'ensemble des collaborateurs du cabinet peuvent apporter leur soutien auprès de l'association de leur choix, dans le cadre d'action terrain ou de mécénat de compétences.

#### MENTORAT

Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, issu d'un partenariat inédit entre des grandes écoles d'ingénieurs, des universités et des entreprises.

**114 missions**  
de conseil réalisées  
en 2022/23

**112 associations**  
accompagnées sur l'édition  
de septembre 2022

**90 étudiants**  
accompagnés en  
2022/23

Wavestone maintient son engagement à consacrer 1% du temps de ses collaborateurs au soutien de projets créateurs de valeur sociétale et à mettre ses compétences à leur service. En 2022/23, le cabinet a dépassé son objectif avec 1,3% sur l'exercice, représentant 10 747 jours. Cet engagement traduit la volonté du cabinet de s'engager auprès des associations au profit de grandes causes de la société telles que le développement durable, l'insertion professionnelle ou encore la lutte contre la pauvreté, et d'y associer ses collaborateurs. Pour atteindre cet objectif ambitieux, Wavestone développe le mécénat de compétences sous plusieurs formes.

## Des missions de conseil réalisées sous la forme de mécénat de compétences

Le cabinet met les compétences et l'expertise de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites. Ces missions gratuites sont délivrées dans les mêmes conditions que les missions habituelles : mêmes compétences et méthodologies, même apport de valeur et surtout mêmes objectifs de satisfaction client. Leur gestion est pleinement intégrée aux processus et outils du cabinet et s'appuie sur un réseau de référents aussi bien dans les pratiques que dans les fonctions supports (finance, communication, IT...), dont le rôle est de faire le lien avec les collaborateurs et avec les associations.

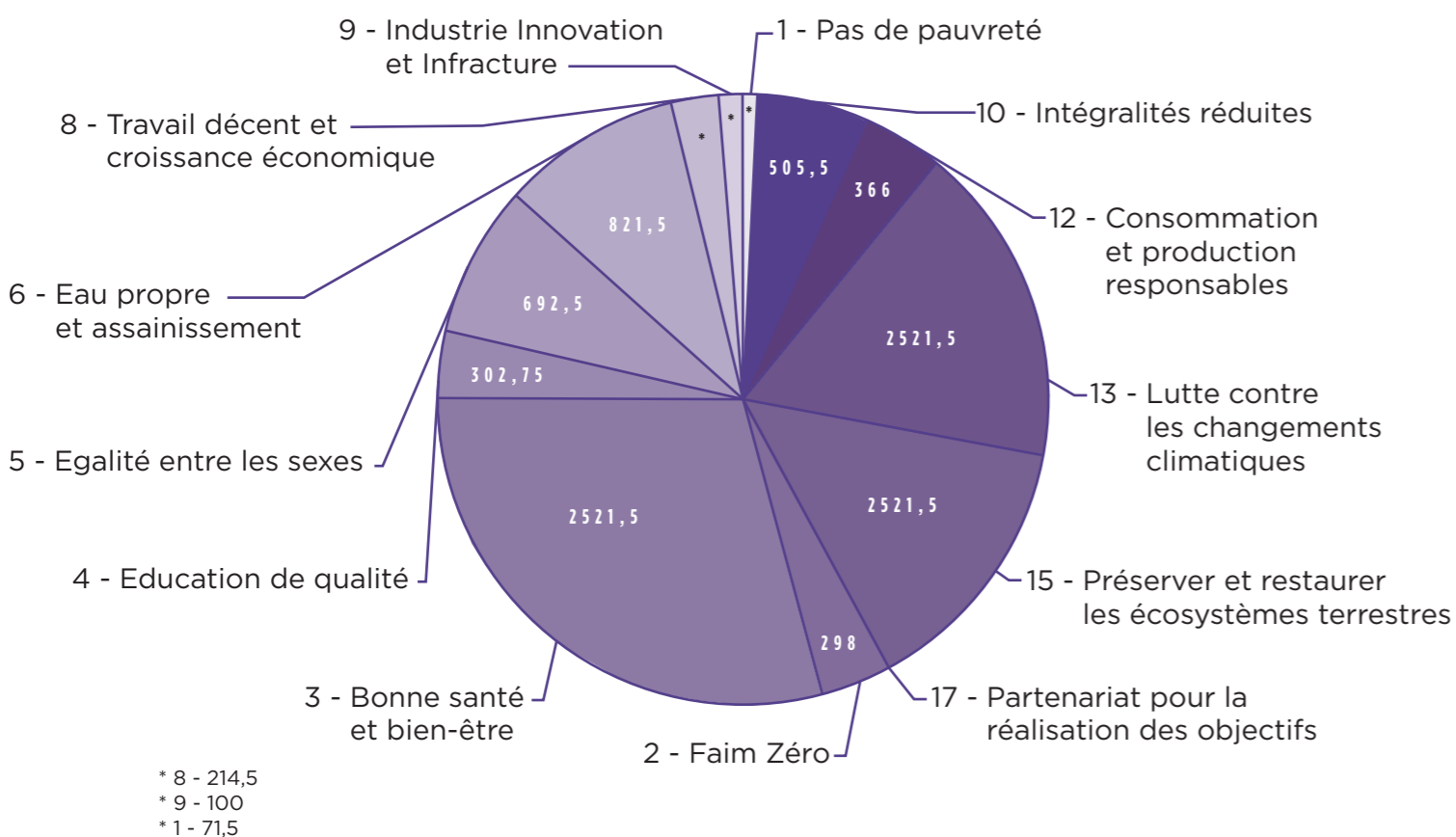
L'exercice 2022/23 a été marqué par une très forte activité de mécénat de compétences. Cette initiative a ainsi bénéficié à 54 associations, au travers de 114 missions de conseil (hors Powerday), auxquelles ont contribué 311 collaborateurs pour un total de 9 221 jours. Le développement du mécénat à l'international s'est poursuivi avec le démarrage au bureau de Londres, et doit continuer avec la mobilisation de nouveaux bureaux sur 2023/24.

Le programme de mécénat répond au double enjeu de s'engager dans la durée et fortement auprès de certains acteurs (comme la Croix rouge française, Make.org Foundation, Share.IT, Femmes@Numérique, ou Solidarité International), tout en restant disponible pour des accompagnements d'ampleur variée auprès d'une grande diversité de partenaires (Ecole de la deuxième chance, Vivre aux éclats, Fondation Goodplanet, Ares...). Sur l'exercice 2023/24, le cabinet poursuivra les travaux de structuration de son portefeuille associatif afin de maîtriser et prioriser les nombreuses sollicitations dont il fait l'objet.

### Wavestone aide ses partenaires associatifs à innover et à se transformer. A titre d'illustration, le cabinet est intervenu au bénéfice des acteurs suivants :

- Croix-Rouge française : le cabinet accompagne l'association dans ses enjeux de performance durable, par exemple sur le cadrage de la future plateforme empreinte carbone et sur l'évolution de ses pratiques achats responsables ;
- Stop Exclusion Energétique : Wavestone accompagne l'association dans la structuration de son activité et dans la conduite de ses grands projets (ex : digitalisation de ses activités, mise en place des Territoires Zéro Exclusion Energétique) ;
- Share.IT : le cabinet accompagne cet accélérateur Tech for Good dans le cadrage et le pilotage de projets digitaux et innovants, au bénéfice d'associations de l'économie sociale et solidaire. En 2022/23, Wavestone a mis ses compétences de transformation digitale au profit d'une dizaine d'associations, agissant au profit de causes comme l'inclusion des jeunes issus de la diversité, l'accompagnement de personnes en situation de handicap, la promotion du sport auprès de populations en difficulté, ou encore l'entrepreneuriat des femmes avec notamment le soutien à l'association Femmes des Territoires dans un des plus gros projets réalisés par Share.IT (plus de 1 000 jours hommes mobilisés) ;
- APF France handicap : Wavestone accompagne l'association sur un ensemble de sujets cybersécurité, comme la réalisation de tests d'intrusion, la préparation à la gestion de crise ou encore la sensibilisation de ses acteurs.

## Répartition des jours (10 747) effectués selon les objectifs de développement durable fixés par l'ONU



## Le Powerday, la journée mondiale de solidarité

Wavestone organise chaque année une journée de solidarité lors de laquelle les collaborateurs de tous les bureaux sont invités à apporter leur soutien à une association. Le temps d'une journée, ils peuvent s'investir sur un projet associatif à choisir parmi une liste d'action terrain ou de mécénat de compétences. Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement, santé & handicap, enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

La 6<sup>ème</sup> édition du Powerday, organisée le 2 septembre 2022 dans tous les bureaux (le 14 septembre 2022 aux Etats-Unis), a permis de mobiliser 1 584 collaborateurs. Les 112 associations accompagnées ont toutes été « très satisfaites » ou « satisfaites » de cet accompagnement, qui leur a principalement permis de « bénéficier d'un regard nouveau » ou « gagner du temps » sur leurs activités.

## Les collaborateurs de Wavestone se sont mobilisés sur une grande diversité d'actions, dont :

- Des travaux de génie écologique et petit bucheronnage pour la protection environnementale d'un site en Ile-de-France ;
- La création d'un escape game pour enrichir un kit pédagogique destiné à des élèves de 9 à 14 ans, au profit d'une association de lutte contre des maladies pédiatriques, à Paris ;
- La définition de contenu pour une application digitale de sensibilisation et initiation aux métiers du numérique destinée aux enfants, à Paris ;
- L'encadrement d'enfants en situation de handicap lors d'une journée d'initiation au surf à Nantes ;
- Une contribution à des travaux de rénovation et aménagement d'une colocation solidaire, à Marseille ;
- L'appui à une association pour dégager des sentiers de promenade extérieurs, à tailler des haies, des arbustes et des arbres et à éliminer les déchets à proximité de Londres ;
- Une aide à deux refuges pour animaux abandonnés de Hong-Kong, sur le nettoyage des locaux, la préparation des repas, les soins et balades des animaux.

L'édition 2023 du Powerday aura lieu le 1<sup>er</sup> septembre (le 9 septembre aux Etats-Unis).

## Le dispositif de mentorat : l'Institut Villebon – Georges Charpak

Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon – Georges Charpak, issu d'un partenariat entre des grandes écoles d'ingénieurs, des universités et des entreprises. L'Institut prépare à une licence scientifique délivrée par l'Université Paris Saclay, permettant à des bacheliers à potentiel d'atteindre des filières d'excellence bien qu'ils ne se retrouvent pas dans l'enseignement supérieur français « classique ».

L'institut déploie une pédagogie innovante et différente qui se base sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité, et le travail collectif en mode projets. Il contribue à diffuser les bonnes pratiques et méthodes pédagogiques innovantes vers le milieu universitaire.

Ce projet d'égalité des chances accompagne pendant trois ans chaque promotion d'environ 30 à 36 étudiants pour l'obtention d'une licence scientifique et la préparation aux concours des écoles d'ingénieurs, en garantissant la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants. 93 étudiants, dont 49% de boursiers sur critères sociaux et 33% d'étudiants en situation de handicap ont intégré ce dispositif sur l'année 2022/23.

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI (Initiative d'excellence en formations innovantes), et confirmée par la réussite des étudiants depuis la première promotion. La très grande majorité des étudiants a poursuivi ses études, que ce soit au sein d'universités (Paris Cité, Paris-Saclay ou encore Evry), à l'Ecole Normale Supérieure de Paris Saclay ou dans des écoles d'ingénieurs (AgroParisTech, Institut d'Optique Paris Tech, Telecom Paris, ENSTA, l'École des Ponts, ESPCI, Mines Paris, Paris Sciences et Lettres ou encore Arts et Métiers).

### La contribution de Wavestone au développement de l'Institut et à l'accompagnement des étudiants se matérialise de plusieurs manières :

- Aide financière à la formation (100 000 € sur cinq ans) ;
- Contribution active à la définition des orientations de l'école par notre présence au Comité stratégique ;
- Aide à l'insertion professionnelle via le parrainage 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 2022/23, environ 89 collaborateurs ont parrainé des étudiants de l'Institut Villebon, en consacrant un total de 30 jours à des ateliers sur leur temps de travail. Wavestone a renouvelé cet engagement en mécénat financier et en mentorat jusqu'en juin 2024.

#### 5.1.2 MÉCÉNAT FINANCIER À TRAVERS LA FONDATION D'ENTREPRISE

Depuis sa création en 2009, la Fondation Wavestone a pour vocation d'intervenir en France et à l'international, 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. Dans le choix des actions qu'elle soutient, la Fondation Wavestone est particulièrement attentive à la pérennité des projets et au principe de prise d'autonomie des bénéficiaires.

A ce jour, 204 projets à forte teneur socio-éducative principalement en Afrique et en Asie ont été soutenus, ainsi que 10 projets d'urgence (guerre en Ukraine, séismes en Turquie et Syrie).

Au cours de l'exercice 2022/23, près de 55 collaborateurs ont pris part à la Fondation d'entreprise Wavestone, en maintenant le lien avec les associations et en participant aux comités de pré-sélection qui évaluent les nouveaux projets à financer. Par ailleurs, la Fondation a poursuivi l'accompagnement des projets en cours de ses associations partenaires.

### Le conseil d'administration de la Fondation Wavestone avait pris le 25 mars 2023 la décision de redoter la Fondation afin de mettre en œuvre ses actions sur l'exercice 2022/23 :

- 200 000 € pour couvrir l'appel à projets 2022 ;
- Une dotation exceptionnelle de 150 000 € pour permettre de couvrir les besoins en cours et à venir liés aux impacts de la guerre en Ukraine<sup>16</sup>.

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](http://www.fondation-wavestone.com).

Wavestone a apporté son soutien au peuple ukrainien et s'est rapidement mobilisé afin d'aider les acteurs associatifs sur le terrain à travers la mise en place d'une cellule de crise mécénat, permettant à plusieurs ONG et associations de bénéficier d'aides diverses.

La Fondation Wavestone a pu allouer un fond de solidarité exceptionnel de 250 000 euros dédié à l'aide des enfants ukrainiens et de leurs familles. **Ci-dessous quelques projets d'urgence financés :**

- **Solidarités International** : assistance alimentaire d'urgence pour les femmes et leurs enfants, déplacés ou réfugiés en transit ;
- **Action Santé Femmes & Pompiers Solidaires** : mise en place d'une unité mobile de consultation gynécologique/obstétrique à la frontière polonaise gérée par une équipe médicale en mission ;
- **SOS Villages d'Enfants** : mise en place d'une aide d'urgence pour aider les enfants et familles affectés par la guerre, leur assurer sécurité ainsi qu'un environnement familial bienveillant, et empêcher la séparation des familles dans les pays de transit ;
- **Vision du Monde** : création de deux espaces enfants (construction, mobilier, jeux, kits scolaires, kits d'hygiène...) dans des camps de réfugiés en Roumanie accueillant des familles ukrainiennes. Une aide médicale et psychologique est également proposée.

Un canal de communication global « Solidarity initiatives » a vu le jour depuis la guerre en Ukraine. Il permet de relayer les initiatives solidaires et que chacun puisse y communiquer et faire connaître les associations auprès desquelles s'impliquer.

La Fondation Wavestone a également pu apporter son aide aux populations touchées, et notamment aux enfants, lors des violents tremblements de terre qui ont surgi en Turquie et en Syrie en février 2023. La Fondation Wavestone a pu allouer un fonds de solidarité exceptionnel de 150 000 euros dédié à l'aide des enfants et de leurs familles. Ci-dessous deux projets d'urgence financés :

- **Solidarités International** : assistance hygiène d'urgence aux familles affectées par les séismes du 6 février au Nord-Ouest de la Syrie ;
- **Vision du Monde** : aide d'urgence à J+1 du séisme (phase de recherche des survivants et des blessés et d'évaluation des besoins) - Turquie et Syrie.

Pen Partnership, qui a rejoint Wavestone en 2022, finance et anime sa propre structure caritative, à travers Pen Trust. Créé en 2016 et doté d'un budget annuel de 150 000 livres, Pen Trust vise à promouvoir l'éducation chez les jeunes issus de milieux défavorisés, notamment via l'amélioration de leurs compétences en écriture. En lien avec des organisations caritatives, le Trust met en place des programmes tels que Les Partenariats Pen (qui associent des écoles de milieux défavorisés à des écrivains professionnels), le Young Writers' Hub (une plateforme en ligne pour les jeunes écrivains) ou le Pen Prize (un concours annuel d'écriture pour les jeunes).

## 5.2 Ethique des affaires

Wavestone s'attache à respecter un haut niveau d'éthique des affaires et à lutter contre la corruption, le conflit d'intérêts et toute autre forme de fraude ou de pratique illicite. Le plan d'action dédié à cette ambition est détaillé ci-dessous.

### Cadre des activités de Wavestone



Signataire depuis 2012 du Pacte Mondial des Nations Unies, Wavestone s'engage à aligner ses activités sur les Objectifs du Développement Durable, ainsi qu'à communiquer annuellement ses progrès sur des sujets tels que le respect des Droits de l'Homme, des Droits du travail, l'environnement et la lutte anti-corruption dans son périmètre comme celui de ses parties prenantes.

Bien que ses activités de conseil et la localisation de ses bureaux ne l'y exposent pas directement, Wavestone s'interdit de recourir au travail des enfants et au travail forcé, tel que stipulé dans les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), y compris dans la collaboration avec ses fournisseurs. Wavestone s'engage également à la lutte contre le travail forcé au sein du cabinet et de sa chaîne d'approvisionnement au travers du UK Modern Slavery Act, l'une des législations les plus abouties au monde au sujet de l'esclavage, développée pour les entreprises opérant au Royaume-Uni.

Wavestone respecte également 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 à la partie 4.

Dans le cadre de son activité, Wavestone n'est impliqué dans aucune action de lobbying. L'équipe de contrôle interne réalise une revue annuelle des potentiels conflits d'intérêt des membres du Conseil d'administration.

### Charte éthique des affaires

Wavestone a publié sa charte éthique des affaires en juillet 2021 à destination de ses collaborateurs, puis en janvier 2022 à ses parties prenantes externes (accessible sur le site internet). Elle expose les principes clés permettant de garantir que Wavestone est un partenaire de confiance et pose un cadre clair quant aux comportements et situations acceptables ou non en matière d'éthique des affaires. Elle s'adresse à toutes les parties prenantes de Wavestone. Tous les collaborateurs doivent prendre connaissance de ces principes et s'engagent à les respecter.

## Dispositif d'alerte et rôle des *ethics officers*

Wavestone a déployé un dispositif d'alerte permettant de signaler tout agissement non conforme aux engagements éthiques du cabinet. Une plateforme externe nommée Whispli est disponible à tout moment (via le web ou une application mobile) pour l'ensemble des parties prenantes du cabinet et 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, pratiques anticoncurrentielles, fraude, blanchiment d'argent, transactions sensibles, trafic d'influence, non-respect des règles de sécurité de l'information mais aussi les situations de harcèlement ou toutes formes de discrimination (sur la base du genre, de l'origine, de l'orientation sexuelle...).

Les sept *ethics officers* sont les référents en matière d'éthique pour toutes les parties prenantes de Wavestone et sont des collaborateurs nommés par le Président – Directeur général, 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. En février 2023, deux nouveaux *ethics officers* ont été nommés, permettant de représenter les principales géographies et fonctions du cabinet.

Compétents pour l'ensemble du cabinet, les *ethics 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 mener des investigations complémentaires, avec l'appui de l'audit interne et de la direction fonctionnelle concernée.

L'EXCOM est garant de la bonne application de la charte éthique et à ce titre peut être mobilisé par les *ethics officers* pour arbitrage.

#### Sur l'exercice 2022/23, 32 situations ont été remontées et traitées par les *ethics officers*, dont :

- 21 questions;
- 11 alertes jugées recevables, dont 10 traitées et clôturées et 1 toujours en cours d'investigation au 31/03/23.

Ces situations portaient en grande majorité sur des situations comportant un risque de conflit d'intérêts, mais aussi sur des situations de risque de concurrence déloyale, de non-protection de données confidentielles ou encore sur des cadeaux et invitations. Ce nombre est stable par rapport à l'exercice passé.

Wavestone a par ailleurs fait évoluer marginalement son processus de remontée et de traitement des alertes en conformité avec la loi française de protection des lanceurs d'alerte de mars 2022.

## Lutte contre la corruption

La direction générale de Wavestone a adopté le Code de conduite anti-corruption publié par Middlednext 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, quel que soit leur métier et site géographique, ainsi qu'à toutes les personnes agissant pour le compte du cabinet.

La charte éthique des affaires, le Code de conduite Middlednext et la FAQ sont disponibles sur l'intranet. La charte est destinée aux collaborateurs et a été formalisée à partir de cas rencontrés et des questions reçues par les *ethics officers*. Elle est mise à jour régulièrement en fonction des nouvelles alertes et interrogations soulevées.

Une cartographie des risques liés à la corruption est 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. Cette année, pour la première fois, cette cartographie des risques liés à la corruption a été intégrée à la cartographie globale des risques du cabinet.

Ces risques et moyens de prévention sont décrits au chapitre « Facteurs de risque et leur gestion » du document d'enregistrement universel de Wavestone.

## Formation et sensibilisation à l'éthique des affaires

Un module de formation obligatoire (e-learning) à l'éthique des affaires a été déployé à l'échelle du cabinet portant sur tous les sujets de la charte éthique : corruption, pratique anticoncurrentielle, protection des données clients, conflit d'intérêts. 95,7% des nouveaux collaborateurs présents depuis au moins un an dans le cabinet l'ont suivi (pour un objectif à 95%) durant l'exercice 2022/23. Ce module de formation sera mis à jour au cours du prochain exercice, afin de prendre en compte les retours d'expérience des alertes et questions traitées.

Les deux nouveaux *ethics officers* ont été formés par un prestataire externe sur l'application du cadre légal en la matière. Conformément à la loi Sapin II de 2016, Wavestone poursuivra la formation des populations les plus exposées aux risques de corruption ou de conflits d'intérêts, de par leurs fonctions, au cours de l'exercice 2023/24.

Par ailleurs, un *ethics day* a été organisé à l'échelle du cabinet pour la première fois en février 2023. Animé par les *ethics officers* et les équipes d'audit interne, cette journée a permis de sensibiliser les participants à l'éthique des affaires, et sera désormais organisée chaque année.

Enfin, des *ethics coffees* sont organisés à l'échelle du cabinet. Animés par un *ethics officer* ou un collaborateur de l'audit interne, ils ont pour objectif de faire réagir les participants sur un cas pratique inspiré de faits réels et leur partager les bonnes pratiques à adopter. L'objectif est d'en réaliser deux nouveaux sur le prochain exercice.

## 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'acquiesce de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt dans les délais requis.

## 5.3 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. Le cabinet s'est fixé comme objectif de former 100% de ses nouveaux collaborateurs à la protection des données. Cette cible a été atteinte sur l'exercice 2022/23.

### 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 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 (EDR, protection de la messagerie, protection de l'Active Directory...). Pour se prévenir de tout incident pouvant impacter l'image de marque, l'activité et la santé financière de ses clients comme de Wavestone, un ensemble de mesures fonctionnelles et techniques a été mis en œuvre à l'échelle du cabinet. Chaque utilisateur du système d'information joue un rôle clé dans la prévention des risques cyber.

Afin de sensibiliser ses collaborateurs, Wavestone a revu depuis 2019 ses supports de sensibilisation pour créer un programme global nommé TRUST. **Au-delà des supports existants (accord de confidentialité, charte utilisateur, page intranet dédiée), de nouveaux moyens de communication ont été mis en œuvre :**

- Parcours de sensibilisation à la cybersécurité obligatoire pour tous les nouveaux collaborateurs, avec blocage des accès aux outils de travail en cas de non-réalisation (avec l'objectif de sensibiliser 100% des nouveaux collaborateurs) ;
- Organisation d'une campagne annuelle de e-learning pour tous les collaborateurs. Après les sujets de la protection de la vie numérique personnelle (2019), du phishing (2020) et de la protection des données clients (2021), la campagne 2022 était orientée sur le respect des règles de sécurité et la réalisation de campagnes de phishing ;
- Création d'une vidéo de sensibilisation humoristique incluant les responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) de certaines grandes sociétés clientes et les membres de la direction générale de Wavestone ;
- Création de vidéos animées pour l'utilisation simplifiée des outils de protection des données ;
- Organisation d'événements à la rencontre des collaborateurs, les Cyber-coffee quizz ;
- Création de bandes dessinées pour partager les bonnes pratiques et l'actualité cyber.

## Cyber-résilience

### Wavestone a tiré parti de son système d'information majoritairement hébergé dans le cloud pour construire une stratégie de cyber-résilience efficace :

- Un dispositif « *red button* » permettant d'isoler des parties du système d'information compromises est mis en place afin de limiter l'étendue d'une éventuelle cyber-attaque ;
- En cas d'indisponibilité du SI due à une cyber-attaque, Wavestone est capable de le reconstruire automatiquement. Des tests de bon fonctionnement des sauvegardes et de la restauration sont effectués chaque année ;
- Des canaux de communication isolés du reste du système d'information ont été mis en place afin de pouvoir réagir même en cas de crise rendant les canaux de discussions habituels indisponibles.

L'exercice 2021/22 avait été pour Wavestone l'occasion de réaliser un audit interne de sa capacité de cyber-résilience, accompagné d'un exercice de crise mené en février 2022 associant direction des systèmes d'information et direction générale. L'année 2022/23 a été une année de consolidation sur ce volet, avec la finalisation des conclusions issues de l'audit et de l'exercice.

## Protection des données sur la chaîne de valeur

### La protection des données de ses clients constitue un enjeu majeur pour Wavestone, qui met en œuvre les bonnes pratiques du marché :

- Mise à disposition d'un outil de classification et d'outils de protection des fichiers (chiffrement...) pour l'ensemble des collaborateurs ;
- Sécurisation de la plateforme d'hébergement des documents et des flux contenant des données clients (contrôle d'accès, chiffrement...) ;
- Détection des fuites de données (mouvements de données anormaux, fichiers sensibles rendus largement accessibles...) ;
- Certifications et audits externes des parties du système d'information hébergeant les données clients les plus critiques (PASSI, PRIS, ISO 27001, Diffusion Restreinte...).

Reflet de l'importance de ce sujet au sein de Wavestone, une nouvelle politique de protection des données a été définie et validée par le Comité exécutif, le Comité d'audit et le Comité de pilotage des risques au cours de l'exercice 2022/23. En cours de déploiement, elle répond à deux préoccupations :

- Accentuer la confidentialité des données de ses clients en renforçant les restrictions d'accès aux documents générés par les consultants Wavestone lors de leurs missions et développant l'automatisation de la suppression des documents fournis par ses clients à la fin de l'intervention des consultants ;
- Limiter notre empreinte carbone en supprimant les versions non-finales des documents.

## ISO 27001



Wavestone a reçu la certification de système de management de la sécurité de l'information ISO 27001 pour la première fois en septembre 2014. Cette dernière a été renouvelée pour une durée de trois ans en février 2021 dans le cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information sur les sites de Paris et Nantes.

## Cyber Essentials



Comme chaque année, le bureau de Wavestone au Royaume-Uni a reçu la certification Cyber Essential Plus attestant de la qualité de la sécurité de leurs systèmes face aux cyber-attaques courantes. Cette certification est décernée après une évaluation externe annuelle effectuée par un expert accrédité.



## 5.4 Relation responsable avec les fournisseurs

### Engagements pris par le cabinet en termes d'achats responsables

**Depuis 2019, le cabinet intègre des pratiques achats responsables dans ses processus achats :**

- Achat de prestations auprès du secteur protégé et adapté, des entreprises de réinsertion ou encore des établissements employant des seniors ;
- Recours à des fournisseurs produisant de façon locale et responsable, en privilégiant les prestataires issus de l'agriculture biologique ou de production « zéro déchet » ;
- En lien avec ses engagements éthiques, signature par la majorité de ses nouveaux fournisseurs de l'annexe anti-corruption de Wavestone visant à respecter le Code de conduite Middlenext auquel le cabinet adhère ;
- Pour les appels d'offres émis en France, réponse des nouveaux fournisseurs à un questionnaire évaluant leurs pratiques RSE et entrant dans les critères de sélection du cabinet.

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 des droits de l'Homme ou encore du droit du travail. Par son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies, Wavestone s'engage à respecter les standards éthiques internationaux dans ses relations avec ses fournisseurs et, dans une démarche d'amélioration continue, à poursuivre les efforts entrepris en matière de progrès social et développement économique.

**Sur l'exercice 2022/23, le cabinet a mené un audit de ses pratiques achats responsables et poursuivi la structuration de sa politique autour de trois engagements :**

- Déployer des pratiques achats permettant d'en maîtriser l'impact environnemental, social et sociétal ;
- Être un partenaire de confiance, en maîtrise de la performance du processus sourcing-to-pay ;
- Piloter les risques fournisseurs.

**Pour contribuer à ces engagements, le cabinet a structuré une feuille de route pluriannuelle, dont les priorités sur l'exercice 2023/24 sont de :**

- Refondre le questionnaire d'évaluation de la politique RSE envoyé à ses fournisseurs pour gagner en pertinence (thématiques évaluées) et en simplicité d'usage ;
- Intensifier les travaux menés en faveur de la réduction des délais de paiement (voir ci-dessous **Réduction des délais de paiement des fournisseurs**) ;
- Structurer et sécuriser l'évaluation des risques fournisseurs conformément aux lois Vigilance et Sapin II ;
- En support de ces actions, améliorer le processus transverse sourcing-to-pay afin d'y intégrer les bonnes pratiques achats responsables et d'en faciliter l'appropriation par tous les acteurs.

### Réduction des délais de paiement des fournisseurs

Durant l'exercice 2022/23, Wavestone a mis en place différents mécanismes de contrôle et de relance des acteurs, à chaque étape du processus d'achat, afin de sécuriser le respect des délais de paiement de ses fournisseurs, en particulier pour les plus petits d'entre eux. Parallèlement à cette démarche, le renforcement de la maîtrise des risques fournisseurs constituera la priorité de l'exercice 2023/24.

Le cabinet va mettre en œuvre des exigences documentaires plus adaptées aux différentes catégories de fournisseurs tout en automatisant plus fortement la validation des factures, dans un objectif de fluidification du processus. Un projet de dématérialisation des factures sera également lancé, en lien avec les exigences de la Loi de finances française de 2021. En complément, une large campagne de formation et de sensibilisation permettra de garantir la maîtrise du sujet par l'ensemble des acteurs impliqués au sein du cabinet.

### Modalités de recours à la sous-traitance

Dans le cadre de son activité de conseil auprès de 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 un projet requiert une expertise spécifique hors de son périmètre d'activité cœur. Dans ce cas, les sous-traitants s'engagent également à respecter la Charte éthique des affaires de Wavestone.

An aerial photograph showing a wide river delta with multiple channels and sandbars, flowing into a dense, green forest. The water is a light blue-green color, and the forest is a vibrant green. The overall scene is a natural landscape.

# Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

---

<i>Science-based targets</i>		Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 <sup>17</sup>	Scopes 1 & 2 (En valeur absolue à partir de 22/23)	51 %	17 %	21 %	25 %
	Scope 3 (Par collaborateur)	27 %	25 %	30 %	35 %

## 6.1 L'environnement au sein de la stratégie de Wavestone

Le cabinet intègre les enjeux environnementaux à sa stratégie et prend des engagements concrets sur l'ensemble de sa chaîne de valeur : dans l'accompagnement de ses clients comme dans son activité propre.

Depuis l'exercice 2021/22, Wavestone procède à une analyse de ses risques et opportunités environnementaux à partir des recommandations de la TCFD<sup>18</sup> (Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures) créée en 2015 par le FSB (Financial Stability Board) et de la TNFD (Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures). Ils couvrent les opérations directes du cabinet, les achats et l'utilisation de biens et services (voir partie 5.4 pour le détail de l'analyse). **Cette analyse, complétée par la matrice de matérialité (voir partie 1.2) permet de définir les enjeux environnementaux matériels suivants pour Wavestone :**

- L'accompagnement des clients face aux enjeux environnementaux (risques de transition) ;
- L'atténuation du changement climatique (risques de transition et risques physiques liés aux achats) ;
- La gestion des déchets (risques de transition) ;
- La protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (risques de transition et risques physiques liés aux achats).

La définition et le pilotage de la stratégie environnementale, l'analyse et la prise en compte des risques et opportunités sont pleinement intégrés à la gouvernance RSE du cabinet (voir partie 1.1). A titre d'illustration, les décisions relatives aux engagements near-term et net-zero SBTi ont été validées en EXCOM au printemps 2022.

Depuis octobre 2022, Wavestone a mis en place un comité de pilotage carbone composé de représentants de l'ensemble des fonctions concernées (DSI, achats, immobilier, ...), dans l'objectif de piloter la feuille de route environnementale et la trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES).

## 6.2 Accompagnement des clients face aux enjeux environnementaux

**Wavestone participe à la transition écologique en accompagnant ses clients dans leur transformation à travers (voir partie 2.2 conseil responsable) :**

- Le développement d'offres environnementales, portées par la practice Sustainability comme par d'autres pratiques du cabinet ;
- La démarche conseil responsable, dont l'objectif est d'intégrer proactivement les enjeux RSE dans l'accompagnement de ses clients.

### Les offres dédiées aux enjeux de transition écologique

Face à l'urgence climatique et environnementale et dans le cadre de son plan stratégique Impact, Wavestone accélère le développement de ses offres environnementales pour répondre aux enjeux de ses clients. L'offre de la practice Sustainability, créée en 2022, permet d'adresser l'ensemble des volets de transformation durable et en particulier la décarbonation, l'économie circulaire, et la biodiversité.

<sup>17</sup> Empreinte carbone recalculée en méthode GHG Protocol dans le cadre du SBTi. (voir partie 6.3.1).

<sup>18</sup> Induite par le marché, la TNFD est une organisation à vocation scientifique appuyée par le gouvernement. Elle se compose d'institutions et de groupes qui forment l'Alliance TNFD.

**Wavestone entend poursuivre le développement de l'activité de cette pratique dans les années à venir, en capitalisant sur les transformations structurantes qu'elle a déjà accompagné, telles que :**

- Pour un grand groupe hôtelier, conception et conduite du plan de transformation à l'échelle groupe (5 000 hôtels dans 110 pays), pilotage de projets environnementaux et sociaux notamment la suppression du plastique à usage unique, la décarbonation des hôtels, la réduction du gaspillage alimentaire, évolution du reporting extra-financier et pilotage de la performance durable et conduite du changement pour l'ensemble des collaborateurs, jusqu'aux effectifs des hôtels ;
- Pour un grand groupe bancaire, décarbonation des achats et mise en œuvre d'une feuille de route achats responsables, évaluation de l'empreinte carbone de l'IT de l'ensemble du groupe et identification des leviers de réduction de son empreinte ;
- Pour un grand groupe d'assurance, définition et mise en œuvre d'une feuille de route Green IT visant à réduire l'empreinte carbone des activités digitales pour plusieurs entités du groupe, en France et à l'international ;
- Pour une marque de luxe, définition de la stratégie Sustainability et appui à sa mise en œuvre opérationnelle ;
- Pour un institut océanographique, accompagnement à l'organisation d'un événement de sensibilisation sur les aires marines protégées pour une métropole.

**En complément, les offres environnementales se sont développées dans les pratiques fonctionnelles et sectorielles de Wavestone, pour adresser les enjeux spécifiques de ces fonctions et secteurs, notamment :**

- La décarbonation de l'industrie, les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et la mobilité électrique ;
- Le Green IT ;
- La finance et les achats durables ;
- La décarbonation de la supply chain.

## L'intégration proactive des enjeux environnementaux dans l'accompagnement des clients

Dans le cadre de sa démarche conseil responsable, Wavestone souhaite également prendre en compte les enjeux RSE qui se présentent dans les projets les plus standards de ses clients, indépendamment de l'objet de son intervention. **Sur la dimension environnementale, le cabinet est proactif en particulier sur deux axes (amenés à s'enrichir de nouvelles dimensions) :**

- La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- La transition vers une économie circulaire.

Conscient du caractère systémique de ces enjeux, Wavestone les adresse sur la base de ses expertises fonctionnelles et sectorielles au sein des transformations de ses clients, qu'elles touchent au digital, à la chaîne d'approvisionnement, aux biens et services et leur production, au parc immobilier ou encore aux déplacements des salariés.

A titre d'illustration, sur le volet numérique, le cabinet réalise des recommandations visant à réduire l'impact environnemental des systèmes d'informations. Ainsi, à l'occasion d'un projet d'analyse de la conformité des data centers d'un acteur bancaire, Wavestone a proposé d'intégrer des critères RSE visant à évaluer leur empreinte environnementale. Ces critères seront désormais intégrés dans le processus d'analyse de la conformité des data centers du client.

Dans le cadre de l'accompagnement des clients dans l'évolution des processus métiers, les réflexions portent notamment sur l'identification et le déploiement de leviers de performance durable. À titre d'exemple, lors d'un projet de réaménagement des locaux d'un acteur public, Wavestone a intégré une thématique efficacité énergétique des bâtiments dans l'étude. Cet apport s'est traduit par un éclairage sur les leviers d'optimisation de l'efficacité énergétique des bâtiments, accompagné d'un ensemble de recommandations orientées actions afin de faciliter le déploiement de ce sujet.

La diffusion de la démarche de conseil responsable a ainsi permis d'identifier des contextes client favorables à la formulation systématique de recommandations concernant les enjeux environnementaux, comme leur intégration dans les processus d'appels d'offres ou la mesure des émissions de gaz à effet de serre dans l'étude de scénarios logistiques.

## Participation de Wavestone à des initiatives sectorielles

Wavestone prend part à de nombreuses initiatives sectorielles en faveur d'un numérique plus responsable, à travers notamment les actions suivantes :

### - Contribution à l'initiative de sobriété numérique de Numeum

Membre de la commission « Numérique et Environnement » du syndicat des professionnels du numérique Numeum, Wavestone a contribué à la rédaction d'une liste de dix mesures de sobriété énergétique à destination du secteur, en réponse à l'objectif gouvernemental d'une baisse de 10% de la consommation d'énergie d'ici à 2024.

### - Planet Tech'Care & Green Tech forum

Wavestone participe à l'initiative Planet Tech'Care qui vise à accompagner les entreprises dans 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. Lors du Green Tech Forum de décembre 2022, Wavestone est intervenu dans une conférence sur l'impact environnemental des équipements informatiques (Digital Workplace).

### - Institut du Numérique responsable (INR)

Après avoir signé la charte Numérique Responsable de l'INR en 2021, Wavestone est devenu membre de l'INR au cours de l'exercice 2022/23 et participe à des ateliers de travail avec le collège des ESN (Entreprises de Services du Numérique).

### - Boavizta

Wavestone participe à un groupe de travail inter-organisations qui vise à co-construire des solutions de mesure de l'impact du numérique dans les organisations. Dans ce cadre, Wavestone participe à des ateliers bimensuels sur la mesure de l'empreinte carbone du numérique et pilote la formalisation d'un guide méthodologique sur la mesure de l'empreinte carbone des SI.

### - Change Now

**Wavestone a organisé deux tables rondes lors du forum Change Now de mai 2022 afin de partager et échanger sur la première édition de ses baromètres :**

- Baromètre RSE20 , qui met en exergue la façon dont la RSE intègre la stratégie des entreprises et les transforme en profondeur ;
- Baromètre de décarbonation des achats<sup>21</sup> , un état des lieux de l'appropriation du sujet de la décarbonation par les directions achats des entreprises.

## 6.3 Atténuation du changement climatique

### 6.3.1 OBJECTIFS ET POLITIQUES CLÉS

### Présentation des différents scopes et du périmètre

Afin de mieux appréhender la politique climatique de Wavestone, il est important de comprendre les différents périmètres sur lesquels les émissions de gaz à effet de serre peuvent être mesurées : trois scopes sont ainsi étudiés dans un bilan carbone. Dans le cadre de l'activité du cabinet, le scope 1 est le périmètre le plus restreint et le scope 3 le plus large :



### Engagements et objectifs climat

En début d'exercice 2021/22, le cabinet s'était engagé dans une trajectoire de réduction de son empreinte carbone par collaborateur d'au moins 40% sur l'exercice 2022/23 par rapport à l'exercice 2019/20, objectif intégré dans le crédit à impact. Ce périmètre d'engagement comprenait les émissions des scopes 1 et 2 et des déplacements professionnels de l'ensemble des bureaux de Wavestone au 31 mars 2021.

En début d'exercice 2022/23, Wavestone a décidé de renforcer sa contribution au défi climatique en s'engageant dans une trajectoire de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre alignée avec le Net-Zero Standard de l'initiative Science Based Targets initiative (SBTi). Soumis en juin 2022 à SBTi, les objectifs de réduction de ses émissions near-term à horizon 2026/27 et net-zero à horizon 2050 ont été validés en mai 2023.

SBTi est un référentiel mondial exigeant, permettant aux entreprises de définir une stratégie climat basée sur des objectifs définis par des experts indépendants et validés par la science climatique. **Ces objectifs sont alignés avec les Accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à 1,5°C.**

Emissions de gaz à effet de serre	Bilan carbone 2019/20	Objectifs 2026/27	Objectifs 2050 <sup>1</sup>
<b>Emissions des scopes 1 &amp; 2</b>  Chauffage au gaz, fuites de gaz ; Consommation d'électricité ; Réseau de chaud / froid	<b>637 tCO2e</b> 0,17 tCO2 / collaborateur	<b>- 29%</b> en absolu	<b>- 90%</b> en absolu
<b>Emissions du scope 3</b>  Déplacements professionnels ; Déplacements domicile - travail ; Numérique ; Achat de biens et services ; Immobilisations	<b>5 096 tCO2e</b> 1,82 tCO2 / collaborateur	<b>- 40%</b> Par collaborateur	<b>- 97%</b> par collaborateur

Note : Le périmètre des émissions de CO2 pris en compte suivant le standard SBTi englobe l'ensemble des trois scopes en market-based, hors acquisitions réalisées sur l'exercice 2022/23 et hors scope optionnel tel que défini en méthodologie GHG protocol (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites).

<sup>1</sup> Une fois l'objectif de 2050 atteint, Wavestone s'engage à neutraliser ses émissions résiduelles

Wavestone a choisi l'exercice 2019/20 comme année de référence alors que le cabinet présentait déjà une empreinte carbone par collaborateur parmi les plus faibles du marché, environ 52% en dessous de la moyenne de l'empreinte carbone observée dans le secteur du conseil en 2019/20<sup>22</sup>.

**Les actions prioritaires pour atteindre les objectifs d'ici 2026/27 portent sur les principaux postes du bilan carbone, à savoir :**

- Le contrôle des déplacements professionnels (notamment en avion) dans un contexte de croissance du cabinet à l'international ;
- L'optimisation des équipements et usages numériques.
- La réduction de la consommation d'énergie des locaux ;
- L'établissement d'une politique achats responsables.

**D'ici 2050**, Wavestone entend poursuivre et renforcer sa collaboration avec ses parties prenantes pour travailler à la décarbonation de l'ensemble de sa chaîne de valeur. Une fois l'objectif atteint et par la suite, **Wavestone s'engage également à neutraliser ses émissions résiduelles.**

Cet engagement s'inscrit dans la logique éviter-réduire-compenser du cabinet consistant à toujours prioriser l'évitement et la réduction des émissions de gaz à effet de serre aux actions de compensation.

Wavestone a intégré les entreprises acquises en cours d'exercice 2022/23 au calcul de son empreinte carbone (Nomadéis, Pen Partnership et Coeus Consulting) à compter de leurs consolidations comptables, afin de les associer au plus tôt à la démarche<sup>23</sup>. En revanche, ces intégrations ne sont pas prises en compte à ce stade, dans le cadre des engagements near-term et net-zero (SBTi) du cabinet.

La prise en compte élargie des émissions significatives du périmètre indirect, la fréquence d'actualisation et de suivi (partie 6.1) et l'intégration des acquisitions de l'exercice en cours démontrent la démarche de transparence du cabinet et sa volonté de contribuer à l'adoption de pratiques vertueuses dans son secteur d'activité. Par ailleurs, Wavestone travaille chaque année à l'amélioration de la mesure en affinant les données collectées et les méthodes de recueil (partie 8).

## Evolution de la méthodologie de comptabilité carbone : *GHG Protocol*

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone, et publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice 2012/13<sup>24</sup>.

En lien avec les nouveaux engagements du cabinet, et afin de s'aligner sur le référentiel SBTi, les données partagées à partir de l'exercice 2022/23 sont calculées selon la méthodologie GHG Protocol.

Le GHG Protocol, protocole international, propose un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre des activités des secteurs privé et public. Il a été élaboré par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI). Les standards de calcul et de reporting du GHG Protocol sont largement acceptés à l'international, ce qui est moins le cas de la méthodologie Bilan Carbone®, française, qu'utilisait Wavestone les années précédentes.

Les résultats présentés pour l'exercice 2022/23 dans les paragraphes suivants suivent cette méthodologie. **Ainsi, les comparaisons poste à poste avec les exercices passés peuvent être légèrement affectées par ce changement de méthodologie, notamment :**

- Biens immobilisés (catégorie 3-2) : par rapport au Bilan Carbone®, seuls les achats immobilisés de l'année sont considérés (par exemple travaux et équipements) et non l'inventaire total, sans amortissement. Cela induit notamment une plus forte variabilité du poste d'année en année, en fonction de l'activité du cabinet, comme la variation du nombre de nouveaux collaborateurs ou des changements de locaux ;
- Emissions directes des sources mobiles de combustion (catégorie 1-2) : les émissions associées à la combustion de carburant des locations de véhicules courte durée sont incluses dans le scope 1 versus dans le scope 3 avec la méthodologie Bilan Carbone® ;
- Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité (catégorie 2-1) : la valorisation des contrats d'électricité produite à partir de sources renouvelables est valorisée dans l'approche market-based<sup>25</sup> du GHG protocol (utilisation du facteur d'émissions du fournisseur d'électricité - moins élevé que les mix moyens des différents pays), contrairement à la méthodologie Bilan Carbone® (location-based - facteur d'émissions moyen du pays).

Pour faciliter la comparabilité entre exercices et la compréhension globale de la démarche suivie, les données 2022/23 selon la méthodologie Bilan Carbone et la comparaison de l'empreinte carbone selon les méthodologies GHG protocol et Bilan Carbone® sont disponibles en annexes (parties 8.4 et 8.5).

### 6.3.2 PRÉSENTATION DE L'EMPREINTE CARBONE DE WAVESTONE, PAR POSTE D'ÉMISSIONS

L'empreinte carbone de Wavestone sur le scope complet des émissions directes et indirectes du cabinet (scopes 1, 2, 3) s'élève à 5 680 tCO<sub>2</sub>e<sup>26</sup> sur l'année 2022/23, soit 1,29 tCO<sub>2</sub>e par collaborateur, contre 1,82 tCO<sub>2</sub>e<sup>27</sup> par collaborateur en 2019/20, soit une diminution de 42% par rapport à 2019/20 à périmètre constant, l'impact numérique et les déplacements étant mesurés de manière plus exhaustive qu'auparavant.

Sur le périmètre du crédit à impact (scope 1, scope 2 et déplacements professionnels), l'empreinte carbone de Wavestone s'élève à 1 643 tCO<sub>2</sub>e<sup>28</sup>, soit 0,38 tCO<sub>2</sub>e par collaborateur, contre 0,96 tCO<sub>2</sub>e par collaborateur en 2019/20. Cette baisse de 60% par rapport à l'exercice 2019/20 a permis d'atteindre l'objectif de -40% fixé dans ce cadre pour l'exercice 2022/23, sans recours à la compensation.

Enfin, sur le périmètre des engagements near-term et net-zero (SBTi)<sup>29</sup>, l'empreinte carbone de Wavestone s'élève à 4 908 tCO<sub>2</sub>e en 2022/23.

<sup>25</sup> L'approche « location-based » reflète l'intensité moyenne des émissions de GES générées par un réseau électrique dans son ensemble (national ou local). L'approche « market-based » se réfère pour sa part aux émissions générées par le ou les fournisseurs choisis par une entreprise en particulier.

<sup>26</sup> Empreinte carbone totale de Wavestone, GHG protocol (Market-based), incluant tous les scopes et toutes les acquisitions de l'exercice 2022/23.

<sup>27</sup> Valeur recalculée en GHG protocol (Market-based), afin de pouvoir comparer nos résultats dans le temps.

<sup>28</sup> Le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> selon le crédit à impact englobe les scopes 1, 2 et les déplacements professionnels, en GHG protocol (Market-based) et hors acquisitions depuis le 31/03/2021 (date de l'engagement)

<sup>29</sup> Le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> selon SBTi englobe l'ensemble des 3 scopes en GHG protocol (Market-based), hors émissions optionnelles du GHG Protocol (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites) et hors acquisitions de l'exercice 2022/23.

## Evolution de l'empreinte carbone au regard des engagements *near-term* et *net-zero* (SBTi) de Wavestone

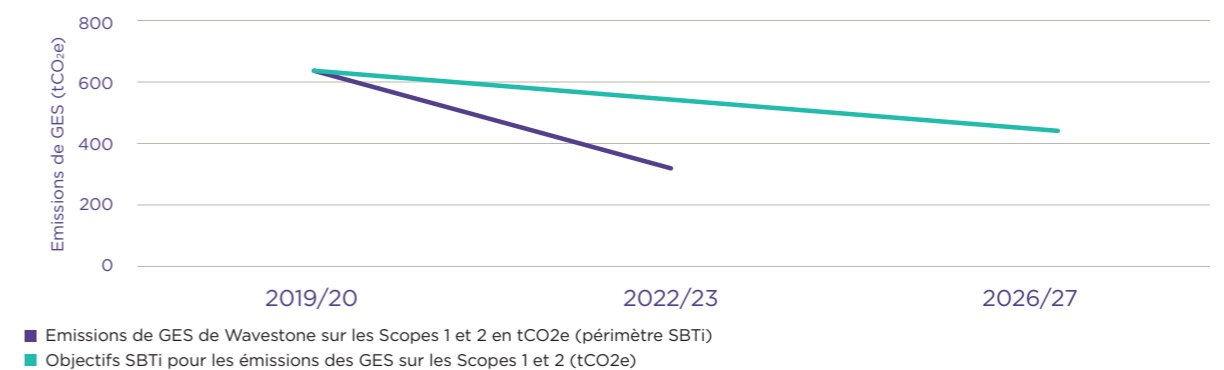
Ci-dessous la vision globale de l'empreinte carbone de Wavestone au regard des engagements near-term et net-zero SBTi, par rapport à l'année de référence 2019/20 :

	Réduction cible en 2022/23	Réduction réalisée en 2022/23	Empreinte carbone 2022/23
<b>Emissions des scopes 1 &amp; 2</b>	<b>- 13%</b> en absolu	<b>- 51%</b> en absolu	<b>313 tCO<sub>2</sub>e</b> 0,07 tCO <sub>2</sub> /collaborateur
<b>Emissions du scope 3</b>	<b>- 20%</b> par collaborateur	<b>- 27%</b> par collaborateur	<b>4 595 tCO<sub>2</sub>e</b> 1,06 tCO <sub>2</sub> /collaborateur

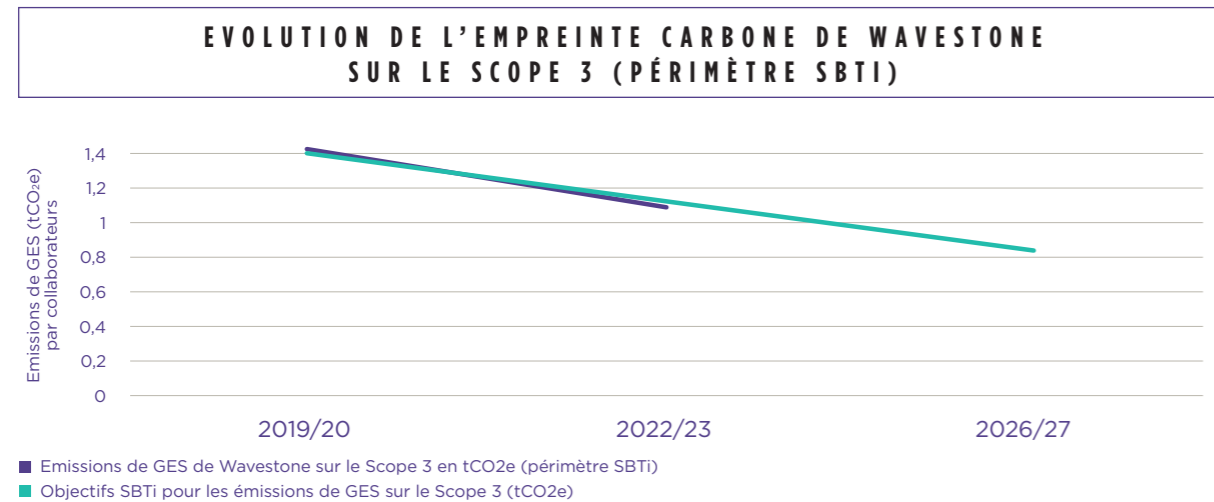
Nota bene : le périmètre des émissions de CO<sub>2</sub> pris en compte par le standard SBTi englobe l'ensemble des trois scopes en GHG protocol (market-based), hors émissions optionnelles telles que définies par le GHG Protocol (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites), et hors intégrations réalisées sur l'exercice 2022/23.

L'empreinte carbone de Wavestone sur les scopes 1 et 2 s'élève à 313 tCO<sub>2</sub>e (market-based), empreinte en baisse de 51% par rapport à 2019/20 (637 tCO<sub>2</sub>), très largement en ligne avec l'objectif de réduction de 13% validé par SBTi pour l'exercice 2022/23. Les facteurs expliquant cette réduction sont présentés dans la suite du document.

### EVOLUTION DE L'EMPREINTE CARBONE DE WAVESTONE SUR LES SCOPES 1 ET 2 (PÉRIMÈTRE SBTI)



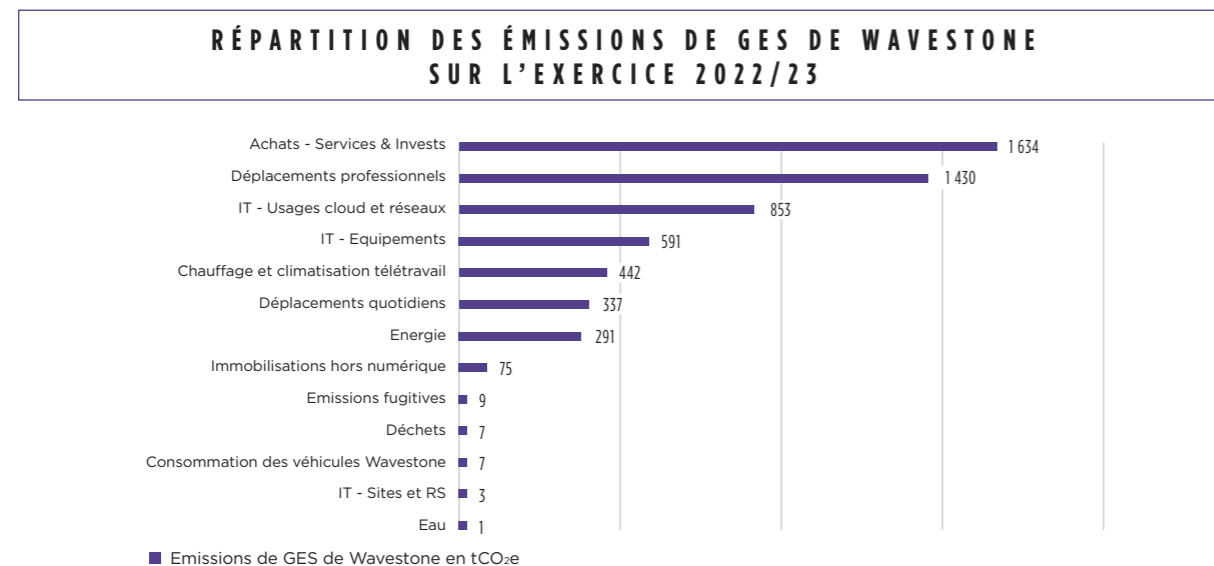
L’empreinte carbone de Wavestone sur le scope 3 (périmètre SBTi<sup>30</sup>) s’élève à 4 595 tCO<sub>2</sub>e (1,06 tCO<sub>2</sub>e par collaborateur), soit une baisse de l’empreinte de 27% par rapport à 2019/20 (1,46 tCO<sub>2</sub>e par collaborateur), en ligne avec l’objectif de réduction de 20% validé par SBTi pour l’exercice 2022/23.



## Evolution de l’empreinte carbone de Wavestone

Pour l’exercice 2022/23, les principaux postes en matière d’émissions de gaz à effet de serre sont les achats, les déplacements professionnels, les usages et équipements numériques, les déplacements domicile-travail et le télétravail, les consommations d’énergie.

Ce graphique a pour objectif de présenter les principales sources d’émissions du cabinet, détaillées ci-après.



Le tableau ci-dessous présente les différents postes de l’empreinte carbone, selon la méthodologie du GHG Protocol<sup>31</sup> :

		2019/20 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2020/21 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2021/22 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2022/23 (tCO <sub>2</sub> e) market-based
1-1	Emissions directes des sources fixes de combustion	23	28	21	16
1-2	Emissions directes des sources mobiles de combustion	33	6	32	54
1-3	Emissions directes des procédés	-	-	-	-
1-4	Emissions directes fugitives	37	25	37	9
<b>Total Scope 1</b>		<b>93</b>	<b>59</b>	<b>90</b>	<b>80</b>
2-1	Emissions indirectes liées à la consommation d’électricité	271	89	264	116
2-2	Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	271	351	233	122
<b>Total Scope 2</b>		<b>543</b>	<b>440</b>	<b>497</b>	<b>238</b>
<b>Emissions du Scope 3 amont</b>					
3-1	Produits et services achetés	1 431	2 047	1 169	2 253
3-2	Biens immobilisés	466	287	466	665
3-3	Emissions liées aux combustibles et à l’énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	85	87	50	38
3-4	Transport de marchandise amont et distribution	-	-	-	-
3-5	Déchets générés	18	10	5	7
3-6	Déplacements professionnels	2 704	263	421	1 381
3-7	Déplacements domicile travail	391	5	425	337
3-8	Actifs en leasing amont	-	-	-	-
<b>Emissions du Scope 3 aval</b>					
3-15	Investissements	-	-	3	-
<b>Total Scope 3</b>		<b>5 096</b>	<b>2 699</b>	<b>2 541</b>	<b>4 682</b>
3-6	Optionnel - voyages d’affaires (hôtels)	645		130	235
3-7	Optionnel - télétravail			357	442
Autres (optionnel)	Optionnel - sites web			2	3
<b>Total émissions optionnelles</b>		<b>645</b>	<b>0</b>	<b>489</b>	<b>680</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6 377</b>	<b>3 198</b>	<b>3 617</b>	<b>5 680</b>

Nota bene, les résultats de cette année comportent une incertitude de 770 tCO<sub>2</sub>e (14% du total market-based).

<sup>30</sup> Pour le calcul du scope 3 des engagements near-term et net-zero SBTi de Wavestone, les émissions optionnelles selon le GHG protocol (frais d’hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites) ne sont pas prises en compte.

<sup>31</sup> La répartition des émissions de GES 2022/23 en location-based se trouve en annexe.



La baisse des émissions du scope 2 en 2022/23 par rapport aux années précédentes s'explique d'une part par une diminution progressive des surfaces occupées dans le bureau parisien, et d'autre part par la valorisation des contrats d'énergies renouvelables des bureaux Wavestone concernés en convention market-based.

Depuis la crise sanitaire en 2020, les modes de travail ont évolué, via le développement du télétravail, l'utilisation accrue des outils numériques. Ainsi, par rapport à 2019/20, les émissions du scope 3 liées aux déplacements professionnels baissent tandis que celles liées aux usages cloud, à la téléphonie (cat. 3-1) et au télétravail (cat. 3-7) augmentent.

**L'année 2022/23 est caractérisée par une reprise des activités post crise sanitaire et par une augmentation des effectifs (+15%) comparée à 2021/22. Par conséquent :**

- Les déplacements ont augmenté, par rapport à 2021/22, ce qui engendre une hausse des émissions liées aux sources mobiles de combustion (cat. 1-2) correspondant aux locations de véhicules, aux déplacements professionnels (cat. 3-6) notamment en avion et aux achats, de façon plus indirectes (frais d'hébergement et de restauration, cat. 3-1) ;
- L'emménagement dans de nouveaux bureaux (Nantes, Casablanca, Dallas...) et la hausse des effectifs a engendré de nécessaires achats qui viennent augmenter les émissions.

A compter de l'exercice 2022/23, le cabinet a décidé de ne plus comptabiliser dans son bilan carbone les émissions liées à l'alimentation des collaborateurs (hors dépenses effectuées par le cabinet liées à des déplacements professionnels ou événements...), les leviers d'action à la main de l'entreprise étant limités (des actions de sensibilisation se poursuivront). Ainsi, l'empreinte calculée sur l'année 2021/22 liée à l'alimentation a été revue à la baisse (cat. 3-1).

## Achats (voir partie 5.4)

Wavestone porte une attention particulière au choix de ses prestataires de produits et services en incluant dans les contrats, lorsque possible, des clauses permettant de réduire l'empreinte carbone des services proposés. Un volet environnemental est inclus dans le questionnaire RSE systématiquement adressés aux nouveaux fournisseurs faisant l'objet d'un appel d'offre en France.

**Sur l'exercice 2022/23, Wavestone a mis en place des actions complémentaires afin de réduire l'empreinte carbone de ses approvisionnements :**

- Achats de mobilier de seconde main pour meubler les nouveaux locaux du bureau de Nantes ;
- Etat des lieux des pratiques et formalisation de guidelines (diffusion prévue en 2023/24) afin d'optimiser les achats de goodies pour les événements internes et externes (optimisation des stocks avant toute nouvelle commande, critères RSE de sélection, et sélection des goodies qui pourraient être utilisés sur plusieurs événements) ;
- Efforts réalisés sur l'approvisionnement de nourriture dans les locaux de Wavestone. Par exemple, les bureaux européens font appel à des traiteurs en circuit-court pour leurs petits-déjeuners et déjeuners : les traiteurs des bureaux de Marseille et de Genève fournissent des aliments exclusivement bio et ceux de Bruxelles, Nantes et Londres livrent en vélos cargos ;
- Amélioration continue du processus d'achats (des premières avancées vont se poursuivre sur l'exercice 2023/24).

Les achats de Wavestone sur l'exercice 2022/23 concernent notamment les prestations de services (hébergement, restauration, nettoyage, alimentation, ...), ainsi que l'achat de fournitures. L'impact carbone de ces achats représente cette année le premier poste d'émissions du cabinet, soit 29% (1 634 tCO<sub>2</sub>e, hors numérique) du total des émissions. **Cette empreinte est multipliée par deux par rapport à 2021/22, ce qui s'explique par l'augmentation des effectifs (+15%) et la combinaison de plusieurs facteurs :**

- La reprise d'activité en 2022/23 qui a entraîné la hausse des dépenses liées à l'événementiel et des déplacements professionnels, engendrant eux-mêmes des achats indirects (hébergement, restauration...), ainsi que les achats de services ;
- L'aménagement des nouveaux bureaux de Nantes. Ces aménagements ont engendré divers achats de matériels (notamment mobilier de seconde main) ;
- L'intégration de nouvelles catégories d'achats qui n'avaient pas été intégrées les dernières années (catégories de notes de frais), et amélioration de la catégorisation des achats.

Wavestone, conscient de l'impact de ce poste, entend poursuivre en 2023/24 les travaux en cours pour décarboner ses achats.

## Déplacements et moyens de transport

Les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail, incluant la consommation d'énergie liée au télétravail, représentent respectivement le deuxième (26%) et le quatrième (14%) poste d'émissions de gaz à effet de serre et constituent donc l'un des leviers importants de réduction pour Wavestone.

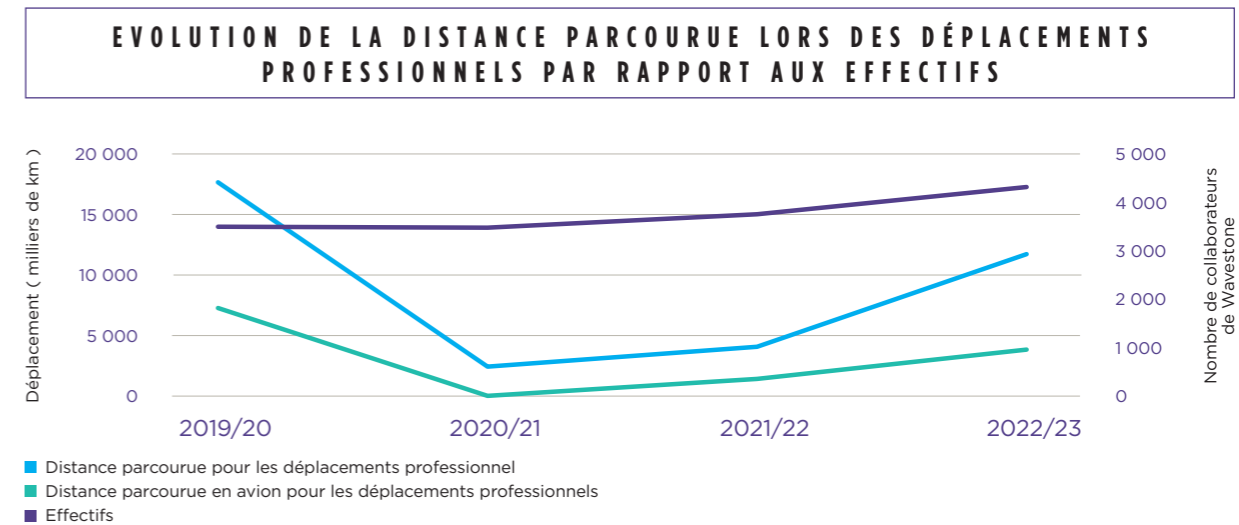
À ce titre, le cabinet a mis en place des politiques pour limiter d'une part l'utilisation des moyens de transport les plus émetteurs de GES, et d'autre part inciter aux mobilités actives.

### Déplacements professionnels :

- L'expérimentation de guidelines dans le bureau des Etats-Unis (sensibilisation collaborateurs, analyse par projet les plus émetteur, ...);
- 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. Il en est de même pour l'utilisation des taxis et VTC (remboursés uniquement après 22h);
- La sensibilisation des collaborateurs à l'impact de leurs déplacements : lors de la réservation, sur la plateforme de voyage, un système de notification a été mis en place afin de proposer aux collaborateurs des alternatives à plus faibles émissions, concernant le transport ou le logement.

Les déplacements professionnels représentent 26% (soit 1 430tCO<sub>2</sub>e incluant les locations de véhicules) de l'impact carbone du cabinet avec plus de 11 millions de km parcourus en 2022/23 (contre 16,9 millions de km en 2019/20). Cette évolution s'explique notamment par l'évolution des effectifs, mais également par la reprise des déplacements en avion (36% de l'ensemble des déplacements en kilomètres), qui représentent 20% (1 119 tCO<sub>2</sub>e) des émissions de GES totales du cabinet.

Les déplacements en avion étant un levier d'action principal pour les prochaines années, un pilotage mensuel a été mis en place en 2022/23 et la fixation d'objectif de réduction est envisagée en 2023/24 pour les pratiques et bureaux les plus concernés.



Malgré l'augmentation de cette année, le nombre de km parcourus a diminué de 31% entre 2019/20 et 2022/23.

## Déplacements domicile-travail

### Des mesures sont mises en place pour favoriser la mobilité douce :

- Prise en charge à 50% des abonnements à un service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo...) par le cabinet sur l'ensemble des sites français (possibilité de cumul avec les frais de transports en commun);
- A Genève, prise en charge à 100% des abonnements aux services de transports en commun.

Les déplacements domicile-travail (incluant la consommation d'énergie liée au télétravail) représentent 14% de l'empreinte totale du cabinet en 2022/23 (soit 780 tCO<sub>2</sub>e, répartis entre 337 tCO<sub>2</sub>e pour les déplacements et 442 tCO<sub>2</sub>e pour le télétravail). L'impact carbone de ces déplacements est plus élevé qu'en 2019/20 (337 tCO<sub>2</sub>e), bien que le nombre global de kilomètres parcourus dans ce cadre ait été divisé environ par deux. Cette variation peut s'expliquer par une amélioration de la mesure des déplacements domicile-travail et domicile-clients (voir partie 8), l'intégration des consommations d'énergie liées au télétravail et l'augmentation des déplacements effectués en voiture personnelle (0,8 millions de km en 2022/23, contre 0,7 million de km en 2019/20).

## Numérique

Le numérique constitue le troisième poste d'émission de GES de Wavestone. Le cabinet entend donc mieux mesurer et réduire son empreinte carbone sur toutes les dimensions de cette chaîne de valeur.

Le cabinet travaille ainsi sur l'amélioration de la mesure et du suivi de l'impact carbone lié au numérique et participe activement aux réflexions de son écosystème à travers la communauté de signataires de la charte Numérique Responsable en 2021 (voir partie 6.2). **Afin d'honorer ses engagements, Wavestone a utilisé et maintenu plusieurs leviers sur l'exercice 2022/23 :**

### Réduction de l'empreinte carbone liée aux ordinateurs :

- Durée d'utilisation des ordinateurs détenus par le cabinet (10% du parc) : un remplacement est effectué si le matériel a plus de cinq ans, ou s'il est hors service ;
- Durée de location des ordinateurs en location (90% du parc) : depuis deux ans, la location est passée de quatre à cinq ans. Cette durée inclut une phase de stockage et préparation initiale, une phase d'usage par les collaborateurs, d'éventuelles phase de préparation pour un changement d'utilisateur, une phase de récupération pour préparation avant retour au leaser. La durée de vie moyenne en usage par un collaborateur est d'environ quatre ans ;
- Sélection de modèles d'ordinateurs portables disposant du label Electronic Product Environmental Assessment Tool (EPEAT ), niveau Gold et Silver (HP EliteBook G8 / HP EliteBook G9 / Lenovo Thinkbook 13S).

### Réduction de l'empreinte carbone liée aux téléphones portables :

- Évolution des processus internes du support, depuis novembre 2022 : les campagnes de renouvellement, qui ont lieu au bout de trois ans d'utilisation, sont remplacées par un traitement des demandes au fil de l'eau, toujours à partir de trois ans d'utilisation ;
- Évolution des communications à destination des collaborateurs : adoption de comportements plus vertueux, sensibilisation à la nécessité de réduire l'utilisation de téléphones pour encourager la mutualisation du téléphone professionnel et personnel...

### Réduction de l'empreinte carbone liée aux services cloud :

- Déclinaison du plan de sobriété énergétique pour le service IT (voir « Gestion des bâtiments et de l'énergie ») ;
- Approvisionnement à 100% en électricité d'origine renouvelable du fournisseur d'infrastructure cloud de Wavestone à horizon 2025 ;
- Généralisation du nettoyage automatisé de l'outil Sharepoint afin de limiter le stockage de données. Un script permet d'effacer automatiquement les anciennes versions d'un document : si un document a été utilisé récemment, l'utilisateur peut consulter seulement trente anciennes versions, grâce à la fonctionnalité « Historique des versions ». Dans le cas contraire, toutes les anciennes versions sont supprimées.

### Sensibilisation des collaborateurs :

- Développement de l'application Wavewatcher pour sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs à leur empreinte carbone numérique à travers la gamification. Grâce à cet outil, les collaborateurs peuvent suivre et maîtriser leur empreinte du numérique mensuellement en se comparant à la moyenne du cabinet. La DSI et un groupe de collaborateurs ont été pilotes sur l'exercice. Le projet sera déployé dans d'autres pratiques en 2023/24.

Sur l'exercice 2022/23, l'empreinte carbone du numérique représente 25% (soit 1 446 tCO2e) de l'empreinte globale du cabinet, en corrélation avec le cœur de métier du cabinet et l'évolution des méthodes de travail, notamment depuis 2020. **Les deux principaux postes sont les usages cloud et téléphonie (59%) et les équipements (41%).** Le cabinet, conscient de l'impact de ce poste, continue de travailler à l'amélioration des mesures et à l'identification de pistes d'optimisation (voir partie 8).

## Gestion des bâtiments et de l'énergie

Le numérique constitue le troisième poste d'émission de GES de Wavestone. Le cabinet entend donc mieux mesurer et réduire son empreinte carbone sur toutes les dimensions de cette chaîne de valeur.

Le cabinet travaille ainsi sur l'amélioration de la mesure et du suivi de l'impact carbone lié au numérique et participe activement aux réflexions de son écosystème à travers la communauté de signataires de la charte Numérique Responsable en 2021 (voir partie 6.2). **Afin d'honorer ses engagements, Wavestone a utilisé et maintenu plusieurs leviers sur l'exercice 2022/23 :**

### Durant l'exercice 2022/23, une série d'actions a été menée pour maîtriser les consommations d'énergies :

- Représentant de la fonction RSE intégré au sein des équipes projet « déménagement » dans les bureaux concernés dont le rôle est d'éclairer la sélection de nouveaux bureaux aux regards de critères environnementaux mais également sociétaux. L'objectif poursuivi est d'aligner progressivement l'ensemble du parc immobilier avec la trajectoire de réduction carbone du cabinet ;
- Révision progressive des contrats d'électricité afin d'alimenter 100% des bureaux par de l'électricité produite à partir de sources renouvelables à horizon 2025. Au 31 mars 2023, quatre bureaux Wavestone sont sous contrat d'électricité renouvelable, à savoir le siège de Wavestone situé à Paris (soit près de 80% des effectifs), ainsi que les bureaux de Genève, Luxembourg et Londres. Les autres bureaux ne sont pas actuellement éligibles : les contrats d'énergies sont gérés par les gestionnaires des bureaux ou bien les pays dans lesquels les bureaux Wavestone sont implantés ne proposent pas de contrat d'électricité d'origine renouvelable ;
- Mise à jour de l'audit énergétique réglementaire en 2021/22, ce qui a permis au cabinet d'identifier ses principales sources de consommation d'énergie et potentiels leviers de réduction.

En complément des actions globales menées, Wavestone s'est mobilisé pour répondre à l'appel du gouvernement français de réduire de 10% la consommation d'énergie des acteurs économiques à horizon 2024, avec des premiers effets dès l'hiver 2022/23. Ainsi, dans le contexte de crise énergétique en France et en Europe, Wavestone a établi un plan de sobriété énergétique composé de mesures à très court terme, afin d'éviter des coupures électriques, et à moyen terme.

Les mesures présentées ci-dessous ont été définies pour le bureau de Paris. Les bureaux en région et hors France ont ensuite décliné un plan d'action en fonction de leur contexte local. **Le plan d'action s'appuie sur trois leviers principaux :**

- La réduction de l'empreinte énergétique des locaux dans les espaces communs et privés, l'optimisation du chauffage, de la climatisation, de l'éclairage, ainsi que la fermeture partielle et ponctuelle des locaux lorsqu'ils sont faiblement occupés (les vendredis, et pendant les fêtes de fin d'année), voire de la fermeture totale des locaux en cas de risque confirmé de coupure électrique (le signalement serait donné par RTE via Ecowatt). Ce risque ne s'est pas manifesté sur l'exercice 2022/23 ;
- L'optimisation des usages numériques à travers la suppression des écrans d'affichage dynamiques dans les espaces partagés, la réduction des doubles-écrans dans les espaces de travail, et l'optimisation des espaces de stockage cloud ;
- Le déploiement d'actions de sensibilisation à l'attention de ses collaborateurs, en relayant des informations régulières et des écogestes à appliquer sur les sites Wavestone et à leur domicile.

### Ces mesures s'inscrivent dans le cadre de deux initiatives auxquelles Wavestone participe :

- Entreprises de Paris-La Défense<sup>33</sup> : initiative lancée par l'établissement public Paris La Défense en 2022 et avec l'objectif de réduire de 15% la consommation électrique du quartier (dans lequel est installé le site parisien), d'ici à la fin de l'hiver 2022/23 ;
- Participation de Numeum (dont Wavestone est membre) à l'engagement des acteurs du numérique en faveur de la sobriété énergétique de septembre 2022 (voir partie 6.3 – Numérique).

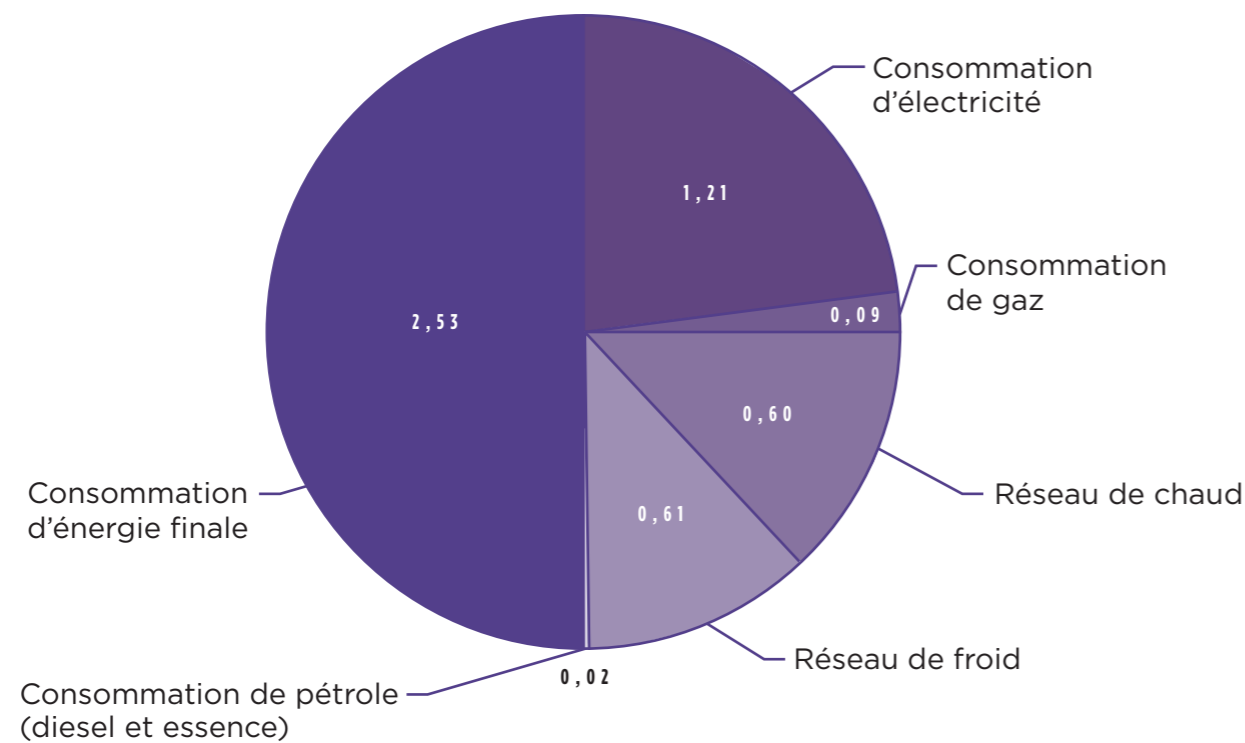
### Enfin, en 2022/23, Wavestone a mis son dispositif de mécénat de compétences au service de deux projets associatifs contribuant à la sobriété énergétique :

- STOP à l'Exclusion Énergétique : Wavestone a accompagné la croissance de l'association, qui a pour objectif de sortir plus d'un million de personnes de la précarité énergétique ;
- Cités Caritas : Wavestone a appuyé la structuration de la démarche de rénovation du parc immobilier de l'association, notamment sur le plan de la performance énergétique.

**La consommation d'énergie totale de Wavestone représente 5%** (soit 291 tCO<sub>2</sub>e, market-based) de l'empreinte carbone du cabinet en 2022/23, soit 2,53 GWh d'énergie finale consommée sur l'année. L'ensemble des bureaux sont pris en compte ainsi que la consommation des parties communes. La variation par rapport à l'exercice passée s'explique principalement par une baisse des surfaces occupées par le cabinet (de l'ordre de 30%) ainsi que la valorisation des contrats d'électricité d'origine renouvelable en méthodologie market-based.

**La consommation d'énergie est en forte baisse par rapport à 2019/20 (4,7 GWh)**, notamment en ce qui concerne la consommation d'électricité. L'évolution à la baisse peut s'expliquer par les mesures mises en place par le cabinet comme les libérations d'étages et le développement du télétravail (une partie de cet impact étant tout de même transférée vers les déplacements domicile-travail).

#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE (GWH)



### Autres postes

Les autres postes d'émissions de gaz à effet de serre de Wavestone représentent **un peu plus de 1% du bilan total (soit 98 tCO<sub>2</sub>e)**. Il s'agit des immobilisations (hors numérique, 74,7 tCO<sub>2</sub>e), des émissions fugitives (9,2 tCO<sub>2</sub>e), des déchets (7,3 tCO<sub>2</sub>e), des consommations des véhicules de Wavestone (6,6 tCO<sub>2</sub>e), et de la consommation d'eau (0,6 tCO<sub>2</sub>e).

### 6.3.3 FORMATION ET ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Pour accompagner ses actions de réduction de son empreinte carbone, le cabinet s'attache à mobiliser ses collaborateurs à travers des actions de formation et de sensibilisation. Le cabinet souhaite ainsi renforcer la montée en compétences de ses collaborateurs sur les sujets environnementaux et climatiques.

En 2022/23, le cabinet a ainsi lancé My Sustainability Learning Journey, une plateforme de micro-learning composée de modules interactifs et innovants sur des sujets liés au développement durable. Ce parcours de formation est construit autour de deux objectifs : comprendre les enjeux du développement durable et agir pour la transformation durable. La plateforme dispose d'une vingtaine de modules différents, et sera enrichie progressivement. Chaque module est découpé en plusieurs chapitres de cinq à dix minutes ponctués de quizz, et conçus pour être réalisés au fil de l'eau, sur des temps courts.

#### À l'échelle du cabinet, cinq modules sont obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs :

- L'effondrement de la biodiversité ;
- La surexploitation des ressources naturelles ;
- Impacts sur la société humaine ;
- Créer une feuille de route pour agir ;
- Agir sur l'empreinte carbone.

#### Quatre modules obligatoires supplémentaires ont été ajoutés à destination des collaborateurs de la pratique Sustainability, afin d'approfondir les connaissances des collaborateurs, ils sont néanmoins accessibles à l'ensemble des collaborateurs du cabinet :

- Préambule : la Grande Accélération ;
- Le grand système climatique ;
- La fabuleuse histoire de la Terre, sur l'effondrement dans la biodiversité ;
- La transition bas carbone.

### En 2022/23, Wavestone a également poursuivi ses actions de sensibilisation en s'appuyant sur le réseau d'ambassadeurs RSE :

- Animation d'ateliers « Fresques du Climat »<sup>34</sup> obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs depuis octobre dernier : 1 168 salariés ont été formés depuis le déploiement à grande échelle en octobre 2022 (1 792 personnes depuis 2019) et 49 salariés sont animateurs. Wavestone a obtenu la certification Fresque du Climat, preuve de son engagement. En 2023/24, le cabinet s'attachera à déployer les ateliers dans les bureaux hors France (Europe, Royaume-Uni, Etats-Unis), à travers la formation d'animateurs anglophones ;
- Animation d'ateliers « Fresque du Numérique »<sup>35</sup> : 183 salariés ont été formés et 7 salariés sont animateurs à date ;
- Animation d'ateliers « Fresque de la biodiversité »<sup>36</sup> : 24 collaborateurs formés et 3 salariés sont animateurs à date ;
- Organisation de la Sustainable Tech Week : 300 collaborateurs ont participé à 17 événements de sensibilisation et de partage de bonnes pratiques.

En parallèle, la practice Sustainability a défini un plan de montée en compétences de ses collaborateurs et mettra en place sept parcours de formation sur différentes thématiques : transition énergétique et décarbonation, stratégie RSE et performance ESG, économie circulaire, préservation de la biodiversité, numérique responsable, transformation des achats et RH responsable.

Durant l'exercice 2023/24, grâce à un travail de recensement des formations, l'ensemble des formations sur les thématiques RSE des différentes practices seront accessibles à tous les collaborateurs du cabinet.

### Wavestone forme également certains de ses collaborateurs à la méthodologie Bilan Carbone® :

- 42 consultants ont suivi les formations certifiantes Bilan Carbone® BMC1 ou BMC2, délivrées par l'Institut de Formation Carbone ;
- 12 managers ont suivi la formation Empreinte Carbone dispensée par la Carbone4Académie.

### 6.3.4 POLITIQUE DE CONTRIBUTION À LA NEUTRALITÉ CARBONE

Wavestone souhaite contribuer à la neutralité carbone planétaire au-delà de sa chaîne de valeur. **Cela s'est traduit en 2022/23 à travers diverses actions de mécénat de compétences, d'incubation de start-ups et de sensibilisation :**

- Réalisation de 1 108 jours de mécénat de compétences (hors Powerday) consacrés à l'Objectif de Développement Durable n°13<sup>37</sup> : accompagnement d'associations agissant en faveur du climat (par exemple : refonte de trois modules du calculateur carbone de la Fondation GoodPlanet) ou accompagnement d'associations sur des missions de réduction de leur empreinte carbone (par exemple : déploiement et conduite du changement autour d'un outil d'inventaire carbone pour Solidarités international, définition des besoins d'une plateforme de mesure de l'empreinte carbone pour la Croix-Rouge Française) ;
- Soutien à des startups : pour la 5<sup>ème</sup> édition de son appel à candidature, Shake'Up, l'accélérateur de startups de Wavestone a ciblé des startups répondants à des enjeux de développement durable, et plus particulièrement des quatre verticales suivantes : **circularité des biens de consommation, mobilité durable, numérique responsable, efficacité énergétique des bâtiments. Cette année, les startups lauréates sont :**
  - Néolithe, qui transforme les déchets non-recyclables, non-inertes et non-dangereux, en granulats minéraux, utilisables dans le secteur de la construction ;
  - Bibak, spécialisée dans le réemploi des contenants pour l'événementiel et la restauration collective et rapide ;
  - Umotion, qui a développé un véhicule utilitaire dédié à la livraison du dernier kilomètre, permettant le transport et l'emport d'un van classique (1t et 5m3) pour le coût d'un vélo cargo ;
  - Smart & Connective, qui vise à transformer en profondeur la gestion technique des bâtiments et révolutionner l'architecture même des solutions d'automatisation pour permettre aux entreprises de faire des économies d'énergie à grande échelle.
- Sensibilisation d'étudiants à travers la participation ou l'organisation d'événements, par exemple
  - Animation d'un Burger Quizz à Centrale Nantes et aux Ponts et Chaussées lors de la Nantes Digital Week ;
  - Intervention à l'Emlyon business school sur une étude de cas RSE (Green Banking) ;
  - Animation d'une Fresque du Numérique aux Arts et Métiers.

Wavestone entend poursuivre dans les années à venir ses réflexions initiées en 2022/23, pour développer sa stratégie de contribution à la neutralité carbone planétaire, par exemple avec le financement futur de projets ayant pour objectif d'augmenter les puits de carbone.

<sup>34</sup> VAteliers ludiques pour sensibiliser au changement climatique, plus d'information sur : fresqueduclimat.org.

<sup>35</sup> Ateliers ludiques pour sensibiliser aux enjeux environnementaux et sociaux du numérique, plus d'information sur fresquedunumerique.org.

<sup>36</sup> Ateliers ludiques pour sensibiliser aux enjeux de la protection et préservation de la biodiversité, plus d'information sur : fresquedelabiodiversité.org.

<sup>37</sup> ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

## 6.4 Transition vers une économie circulaire : gestion des déchets

### Gestion des déchets

Les principaux enjeux de Wavestone liés aux déchets concernent le matériel informatique (ordinateurs portables, périphériques, écrans, serveurs...) et les déchets de bureaux (papier, déchets organiques, emballages, cartouches d'encre...). Le cabinet répond à travers une démarche « zéro déchet » déclinée dans l'ensemble des bureaux.

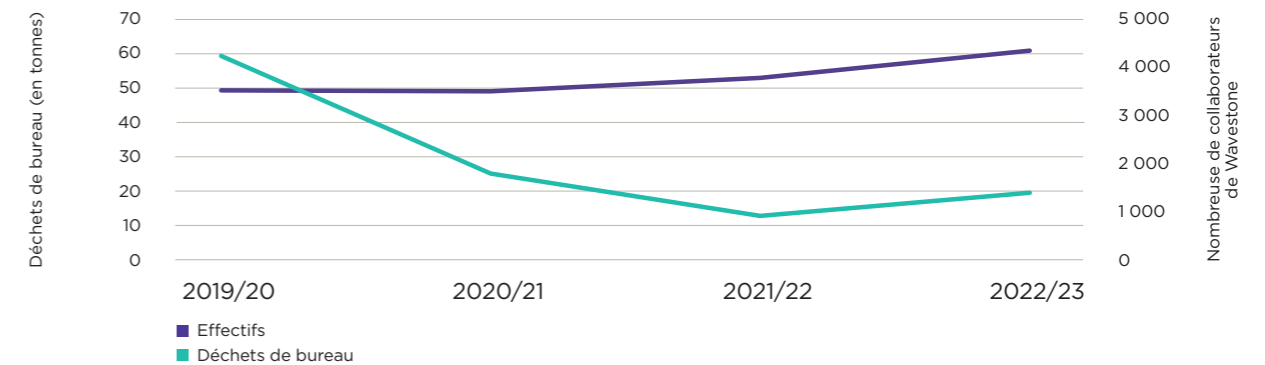
**Pour cela, Wavestone a mis en place des politiques et procédures permettant de réduire les déchets numériques (notamment sur les bureaux français, soit près de 87% des effectifs) parmi lesquelles :**

- La systématisation du recyclage des ordinateurs portables arrivés en fin de service, avec un prestataire de leasing qui récupère ces appareils ;
- La mise en place d'une politique visant à donner une seconde vie au matériel informatique (mobiles, ordinateurs portables hors leasing, imprimantes et cartouches d'encre non utilisées, écrans et certains équipements réseaux) en fin de service en les envoyant vers des circuits de valorisation responsables (notamment avec l'ESAT les Ateliers du Bocage) ;
- Le traitement des autres équipements électriques et électroniques (DEEE<sup>38</sup>) par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables par des entreprises agréées ;
- La prolongation de la durée d'utilisation des ordinateurs portables en leasing et détenus par Wavestone (voir partie 6.3, paragraphe dédié au numérique).

**En parallèle, Wavestone agit pour réduire ses déchets de bureau et mieux les recycler :**

- Recours à une entreprise de recyclage pour s'assurer du parfait tri des déchets dans les bureaux de Paris, Nantes, Marseille, Bruxelles et Londres ;
- Systématisation du réemploi du mobilier lorsqu'il n'est plus d'utilité :
  - Dans le cadre du réaménagement des espaces de convivialité à Paris, revente du mobilier à un partenaire qui le revalorise ;
  - Dans le cadre d'un changement de locaux pour le bureau de Nantes, l'entièreté du mobilier a été revendu au repreneur du bail.
- Amélioration du tri sélectif et réflexion sur la mise en place du tri des biodéchets sur le bureau de Paris, afin d'aller plus loin dans la revalorisation des déchets :
  - Installation de nouvelles poubelles incluant quatre types de tris, dans les espaces de convivialités des bureaux de Paris ;
  - Dialogue avec le prestataire afin de cadrer la démarche de tri et le pilotage du projet (objectifs, KPI...).

EVOLUTION DES DÉCHETS DE BUREAU PAR RAPPORT AUX EFFECTIFS



Les politiques et procédures mises en place par Wavestone ont permis de réduire la production de déchets et ainsi d'initier une décorrélation avec l'évolution des effectifs. Malgré une augmentation par rapport à l'exercice 2021/22, cette tendance baissière se confirme pour l'année dans un contexte de reprise d'activité comparable à 2019/20.

### Impact sur le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire et le bien-être animal

Wavestone a conscience de son rôle dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire ainsi que la promotion d'une alimentation responsable, équitable et durable. Par exemple, le cabinet systématise la redistribution des restes de nourriture aux associations dans le cadre des Bridges. Par ailleurs, les activités de Wavestone n'ont pas d'impact direct sur le bien-être animal.

## 6.5 Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Une analyse basée sur les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) et de la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) a permis d'identifier **deux catégories de risques liés à la biodiversité pour Wavestone** :

- Dans le cadre des prestations réalisées auprès des clients ;
- Dans la gestion des locaux.

Afin de renforcer son engagement en faveur de la biodiversité, Wavestone s'est appuyé sur le cadre de l'initiative Act4Nature International<sup>39</sup> pour structurer son action en faveur de la protection et restauration de la biodiversité (la signature de la charte d'engagement Act4Nature prévue durant l'exercice 2022/23 a été dépriorisée au profit des travaux sur les engagements near-term et net-zero SBTi du cabinet).

**Wavestone a ainsi structuré un plan autour de trois objectifs :**

- Sensibiliser, mobiliser et former ses collaborateurs aux enjeux de la biodiversité : intégration de la biodiversité aux programmes de formation déployés auprès des collaborateurs du cabinet et de la practice Sustainability (voir partie 6.3 - Formation et renforcement de l'engagement des collaborateurs) ;
- Promouvoir la prise en compte de la biodiversité auprès des clients du cabinet : développement par la practice Sustainability de l'accompagnement des clients sur les enjeux de la biodiversité ;
- Réduire l'impact des activités du cabinet sur la biodiversité et renforcer les actions en faveur de sa sauvegarde et sa réhabilitation :
  - Déploiement de politiques de réduction de l'empreinte carbone en lien avec les engagements near-term et net-zero SBTi (voir partie 6.3) et de gestion des déchets (voir partie 6.4) ;
  - Réalisation d'actions de mécénat de compétences pour des associations agissant en faveur de la biodiversité : 1 538 jours ont été dédiés à l'Objectif de Développement Durable n°15 cette année. À titre d'exemple, le cabinet a accompagné la Société Nationale de Protection de la Nature, Terre de liens, On the green road ou encore Fonds pour l'arbre ;
  - Réflexion pour évaluer les fournisseurs sur la thématique de la biodiversité à travers le questionnaire qui leur est systématiquement soumis pour les achats faisant l'objet d'appel d'offres. L'évolution de la politique d'achats responsables pourra intégrer notamment des critères d'impact sur la biodiversité (par famille d'achats) en 2023/24. À titre d'exemple, le cabinet intègre déjà ce critère pour les achats de bureau à travers le choix de matériels ayant des labels reconnus (matériel informatique labellisé EPEAT).

## 6.6 Autres enjeux environnementaux : pollution et gestion de l'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 1,1 m<sup>3</sup> sur l'exercice 2022/23, soit deux fois moins que les deux années précédentes. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 4 711 m<sup>3</sup>.

Du fait de la nature de ses activités, Wavestone ne rejette pas de substances dangereuses dans l'eau.

## 6.7 Labels et certifications environnementaux



Organisation à but non lucratif faisant référence en matière d'évaluation de la performance environnementale des entreprises, CDP évalue plus de 18.000 entreprises chaque année dans le monde. En 2022, Wavestone a reçu la note B-, se plaçant ainsi dans la catégorie « Management » par rapport à ses pairs, au-dessus de la moyenne de son secteur (classé niveau C).



Wavestone est certifié « Fresque du Climat » depuis février 2023 en France. Ce label récompense la qualité et le professionnalisme du déploiement de la fresque au sein du cabinet, progressivement délivré à l'ensemble des collaborateurs du cabinet depuis 2022.



# Taxonomie verte européenne

---



## Mise en œuvre de la taxonomie européenne

Le Règlement européen 2020/852 appelé « taxonomie européenne » est entrée en vigueur progressivement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Ce texte vise à accélérer la transition de l'Union Européenne vers une économie durable, dans un contexte où les urgences climatique et environnementale se font chaque jour davantage sentir. Le règlement pose un cadre permettant d'orienter les investissements financiers vers des activités économiques dites « durables ».

## Notions d'activité durable, éligible et alignée

La taxonomie européenne vise à favoriser la transition de l'économie vers des activités « durables ». La mise en œuvre de la taxonomie européenne distingue activités « éligibles » et activités « alignées ». Ces trois notions clés sont décrites ci-dessous.

### Activité durable

Une activité économique est considérée comme « durable » au sens de la taxonomie européenne si elle contribue à l'atteinte d'au moins un des six objectifs environnementaux définis par la Commission européenne. **Deux premiers objectifs environnementaux sont actuellement applicables :**

1. Atténuation du changement climatique;
2. Adaptation au changement climatique.

Ils seront complétés par quatre autres objectifs, dont la publication sera réalisée courant 2023 :

3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et maritimes;
4. Transition vers une économie circulaire;
5. Prévention et contrôle de la pollution;
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

### La contribution d'une activité économique à l'un des objectifs environnementaux est mesurée à travers trois dimensions :

- Le respect de critères techniques propres à chaque activité et définis par la Commission européenne, listés dans les actes délégués du règlement taxonomie ;
- L'absence d'impact négatif sur les autres objectifs environnementaux (« Do no significant harm ») ;
- Un exercice de l'activité respectant les garanties sociales minimales définies par le droit international.

### Activité éligible

Une activité économique est considérée comme « éligible » au sens de la taxonomie européenne si elle peut être réalisée de manière durable, ou si elle est susceptible de favoriser la transition vers une économie durable. Il s'agit ici de considérer son potentiel d'impact pour l'environnement, et non son impact effectif. La taxonomie européenne définit une liste d'activités considérées comme éligibles.

### Les entreprises concernées par la taxonomie européenne publient depuis l'exercice 2021/22 la part de leur activité éligible à la taxonomie européenne parmi leur activité totale à travers trois indicateurs :

- La part de chiffre d'affaires éligible (CA) ;
- La part des dépenses d'investissements éligibles (CAPEX) ;
- La part des dépenses de fonctionnement éligibles (OPEX).

### Activité alignée

Une activité économique est considérée comme « alignée » au sens de la taxonomie européenne si son impact effectif pour l'environnement est démontré : l'activité est effectivement réalisée de manière durable ou favorise effectivement la transition vers une économie durable.

### En complément de leur part d'activité éligible, les entreprises concernées devront publier à compter du 01/01/2023 la part de leur activité alignée parmi leur activité totale, sur les mêmes indicateurs :

- La part de chiffre d'affaires aligné ;
- La part des dépenses d'investissements alignées ;
- La part des dépenses de fonctionnement alignées.

## Périmètre & méthode de calcul

### Wavestone s'est appuyé sur les textes de la réglementation pour déterminer les indicateurs présentés pour l'exercice 2022/23 :

- Le périmètre pris en compte couvre l'ensemble des activités du cabinet, hors acquisitions réalisées au cours de l'exercice considéré ;
- Les données financières sont issues des comptes au 31 mars 2023 ainsi que des données de gestion interne (notamment pour les OPEX). Elles ont fait l'objet d'un contrôle de cohérence par la Direction financière, les équipes opérationnelles et l'équipe en charge de la RSE ;
- Les dépenses d'investissement et de fonctionnement considérées pour l'exercice 2022/23 correspondent aux dépenses liées à l'exercice des activités éligibles, ainsi qu'aux postes de coûts éligibles par nature, identifiés par la réglementation sous la terminologie de coûts « individuellement durables » ;
- Les CAPEX correspondent aux coûts capitalisés liés aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'aux droits d'utilisation des contrats de locations (IFRS 16) acquis sur l'exercice, avant dépréciation et amortissement ;
- Les OPEX recouvrent certains postes de coûts non capitalisés tels que les activités de recherche et développement, la rénovation de bâtiments, la location court terme, la maintenance ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien des actifs corporels.

## Périmètre & méthode de calcul

Wavestone avait estimé sur l'exercice 2021/22 qu'une part marginale de son activité était éligible (< 1%) à la taxonomie au titre de l'objectif d'adaptation au changement climatique, adoptant une approche prudente basée sur la compréhension à date de la réglementation.

Wavestone a poursuivi l'analyse d'impact du règlement relatif à la taxonomie sur son activité, à travers une organisation projet associant équipe RSE, direction financière, direction générale et experts issus des équipes opérationnelles du cabinet. Cette analyse a été complétée d'échanges avec l'écosystème – pairs, syndicats professionnels, investisseurs... – afin de l'inscrire dans un cadre partagé par les acteurs du conseil.

Les conclusions de ces travaux conduisent Wavestone à considérer que les textes ne s'appliquent pas en l'état aux activités de conseil en transformation, la taxonomie verte européenne se focalisant sur les activités aux impacts les plus importants pour le climat. Aucune activité listée dans la réglementation ne correspondant au modèle d'affaires de Wavestone, le chiffre d'affaires du cabinet n'est donc pas éligible.

## Chiffre d'affaires

### Eligibilité et alignement

Wavestone publie un indicateur de chiffre d'affaires éligible à la taxonomie de 0% pour l'exercice 2022/23, en conformité avec son analyse actualisée de la mise en œuvre du règlement taxonomie. Incidemment, Wavestone reporte un indicateur de chiffre d'affaires aligné de 0% pour le même exercice.

### Tableau de reporting réglementaire

Economic activities	Code	Absolute turnover	Proportion of turnover	Substantial contribution criteria						DSNH criteria					Minimum safeguards	Taxonomy aligned proportion of turnover Year N	Taxonomy aligned proportion of turnover Year N-1	Category (enabling activity)	Category (transitional activity)	
				Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water	Pollution	Circular economy	Biodiversity & ecosystems	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water	Pollution	Circular economy						Biodiversity & ecosystems
Text		Mi€	%	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
<b>A. Taxonomy-eligible activities</b>																				
<b>A.1. Environmentally sustainable activities (Taxonomy-aligned)</b>																				
Turnover of environmentally-sustainable activities (Taxonomy-aligned) (A.1)		0.00	0.0%	-	-												0.0%	-	-	-
<b>Total (A.1+A.2.)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>												<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>A.2. Taxonomy-eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (A.2)</b>																				
Turnover of Taxonomy-eligible but not environmentally sustainable activities (not Taxonomy-aligned activities) (A.2)		0.00	0.0%	-	-															
<b>Total (A.1+A.2.)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>															
<b>B. Taxonomy-non-eligible activities</b>																				
Turnover of Taxonomy-non-eligible activities		532.30	100.0%																	
<b>Total (A+B)</b>		<b>532.30</b>	<b>100.0%</b>																	

### Eligibilité et alignement

La taxonomie européenne permet de publier des indicateurs alternatifs, complémentaires aux indicateurs réglementaires. Wavestone explore cette possibilité en s'appuyant sur sa démarche de conseil responsable (présentée en détail en partie 2). Cette approche s'inscrit dans l'engagement du cabinet au service des transformations durables de ses clients, en lien avec son plan stratégique Impact.

Au titre de l'exercice 2022/23, Wavestone a ainsi réalisé 68 projets dans le cadre d'accompagnement dédiés aux enjeux de durabilité, dont l'objet même était l'amélioration de la performance environnementale de ses clients.

# Dépenses d'investissement (CAPEX)

## Eligibilité

La part des dépenses d'investissements éligibles à la taxonomie pour l'exercice 2022/23 s'élève à 45,7% des CAPEX de Wavestone.

Ce second indicateur concerne uniquement les immobilisations (corporelles et incorporelles) et les droits d'utilisation de biens pris en location (IFRS 16) en augmentation sur l'exercice avant dépréciation et amortissement. Les titres des sociétés acquises sur l'exercice ne sont pas pris en compte.

Sur l'exercice 2022/23, les CAPEX correspondent à des aménagements de locaux, à du matériel de bureau, au droit d'utilisation de nouveaux locaux à Nantes et Casablanca, au prolongement de certains baux à Singapour et au Royaume-Uni ainsi qu'à l'augmentation des droits d'utilisation liée à la ré-indexation positive de certains autres baux. Parmi ces investissements, seuls ceux relatifs à l'augmentation des droits d'utilisation sont retenus au numérateur de l'indicateur d'éligibilité.

## Alignement

La part de dépenses d'investissements alignés sur la taxonomie pour l'exercice 2022/23 s'élève à 27,7% de l'ensemble des CAPEX de Wavestone comme définis précédemment. Ces CAPEX alignés correspondent au droit d'utilisation des nouveaux locaux pris à Nantes au cours de l'exercice.

### Ces CAPEX répondent aux critères :

- De contribution substantielle dans le cadre de l'objectif environnemental d'atténuation du changement climatique (au titre de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments ») ;
- D'absence de préjudice important causé aux autres objectifs environnementaux ;
- De respect des garanties minimales définies à l'article 18 du Règlement taxonomie.

## Tableau de reporting réglementaire

Activité économique (1)	Code	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices (DSNH)							Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité & écosystèmes	Biodiversité & écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité & écosystèmes	Biodiversité & écosystèmes	Garanties minimales					
Text		Mi€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	E	T		
<b>A. Activités éligibles à la taxonomie</b>																					
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)</b>																					
		1.96	27.7%	100.0%	-												27.7%	-	-		
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) (A.1.)		1.96	27.7%	100.0%	-												27.7%	-	-		
<b>A.2. Activité éligible à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés sur la taxonomie)</b>																					
		1.27	18.0%	100.0%	-													-	-		
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non-aligné sur la taxonomie) (A.2.)		1.27	18.0%	100.0%	-													-	-		
<b>Total (A.1+A.2.)</b>		<b>3.23</b>	<b>45.7%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>																
<b>B. Activités non éligibles à la taxonomie</b>																					
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		3.84	54.3%																		
<b>Total (A+B)</b>		<b>7.07</b>	<b>100.0%</b>																		

# Dépenses d'exploitation (OPEX)

## Eligibilité et alignement

Dans la définition de ce troisième indicateur, l'ensemble des OPEX n'est pas à comptabiliser. Au dénominateur, seules les dépenses liées à des frais de R&D, de rénovation de bâtiments, de location court terme, de maintenance, d'entretien, de réparation ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien d'actifs corporels sont à considérer. La nature des activités de conseil rend ces dépenses non significatives au regard de la totalité des OPEX de Wavestone. En effet, les principaux postes de coûts du cabinet sont les charges de personnel et les loyers, ces derniers n'étant pas retenus en tant qu'OPEX dans le cadre de la norme IFRS 16. Ainsi, le montant des OPEX à considérer, qui s'élève à 3,5 M€ au dénominateur de l'indicateur représente moins de 4% du total des dépenses d'exploitation du cabinet.

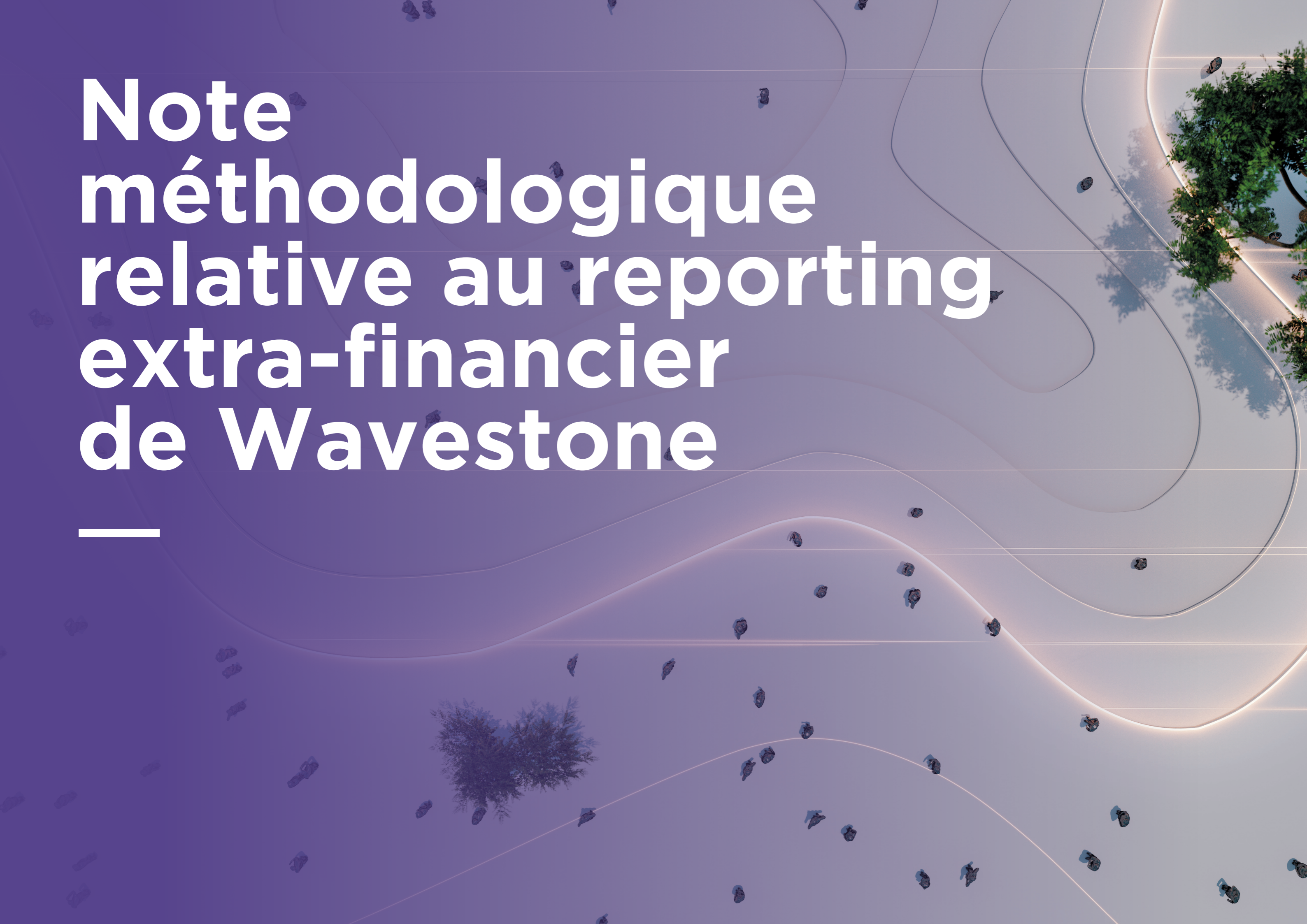
Le montant des OPEX à considérer au dénominateur de l'indicateur représente 3,9% du total des OPEX au titre de l'exercice 2022/23. Représentant moins de 5% du total des dépenses d'exploitation du cabinet, Wavestone se prévaut à ce titre de l'exemption de matérialité pour cet indicateur.

## Tableau de reporting réglementaire

Activités économiques (1)	Code	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices (DSNH)							Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité & écosystèmes	Biodiversité & écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité & écosystèmes	Biodiversité & écosystèmes	Garanties minimales					
Text		Mi€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	E	T		
<b>A. Activités éligibles à la taxonomie</b>																					
<b>A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)</b>																					
		0.00	0.0%	-	-												0.0%	-	-		
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) (A.1.)		0.00	0.0%	-	-												0.0%	-	-		
<b>A.2. Activité éligible à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés sur la taxonomie)</b>																					
		0.00	0.0%															-	-		
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non-aligné sur la taxonomie) (A.2.)		0.00	0.0%															-	-		
<b>Total (A.1+A.2.)</b>		<b>0.00</b>	<b>0.0%</b>																		
<b>B. Activités non éligibles à la taxonomie</b>																					
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		3.53	100.0%																		
<b>Total (A+B)</b>		<b>3.53</b>	<b>100.0%</b>																		

# Note méthodologique relative au reporting extra-financier de Wavestone

---



## 8.1 Glossaire

- **Ecolabel Nordic Swan** : ce label s'applique aux produits informatiques. Il garantit que le mode de production du produit respecte des critères environnementaux (matière premières utilisées, toxicité, biodégradabilité, quantité d'emballage...).
- **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 ou 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).
- **GHG Protocol** : ce protocole international propose un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre des activités des secteurs privé et public. Il a été élaboré par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI).
- **Label Blue Angel** : ce label environnemental est attribué au matériel informatique. Il prend spécifiquement en compte le recyclage dès la conception des produits, la diminution des pollutions lors de la fabrication du produit, la réduction de la consommation d'énergie, des émissions chimiques, et du bruit, et enfin, la prise en compte de la fin de vie du matériel informatique.
- **Label EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool)** : ce label 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... Il exige, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, des emballages à moindre impact et une consommation énergétique économe lors de l'utilisation.
- **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.
- **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.
- **oHS (Restriction of hazardous substances in electrical and electronic equipment)** : il s'agit d'une directive européenne qui vise à limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.
- **SBTi (Initiative Science Based Targets)** : cette initiative vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de GES en cohérence avec les recommandations scientifiques.

## 8.2 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 ainsi les sociétés Wavestone SA (maison mère) et ses filiales :

- Wavestone Advisors (France), fusionnée avec Wavestone SA (dissolution au 31 décembre 2022) ;
- Nomadéis, fusionnée avec Wavestone SA (dissolution au 31 décembre 2022) ;
- Wavestone US Inc. (Etats-Unis), fusionnée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 avec NewVantage Partners (dissolution au 31 mars 2023) ;
- why innovation! Pte. Ltd (Singapour) ;
- Wavestone Advisors UK Ltd et ses filiales (Royaume-Uni) ;
- Wavestone Belgium SA/NV (Belgique) ;
- Wavestone Luxembourg SA (Luxembourg) ;
- Wavestone Hong Kong Ltd et sa filiale (Hong Kong) ;
- Wavestone Advisors Maroc SARL (Maroc) ;
- Wavestone Switzerland SA (Suisse).

Pen Partnership et Coeus Consulting (et leurs filiales), acquis en cours d'exercice, sont inclus, à compter de leurs dates de consolidation comptable, dans le calcul du taux de turn-over et du pourcentage de temps passé au soutien de structures à vocation sociétale. Le périmètre spécifique du calcul de l'empreinte carbone est explicité en partie 8.3.

Le nombre de salariés déclarés en situation de handicap est calculé pour Wavestone SA uniquement.

### Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2022/23 clos le 31 mars 2023. Dans certains cas explicitement mentionnés, en particulier sur le volet social, les informations se réfèrent à l'année civile 2022.

## 8.3 Sources et méthodes de collecte des données extra-financières

### Collecte et consolidation des données

#### Données sociales

Compte tenu des enjeux liés à l'activité de conseil de Wavestone, la dimension sociale de la RSE 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 une équipe en charge de recueillir l'ensemble des données nécessaires auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (comptabilité, paie, bureaux...) et de les consolider. Le traitement et l'analyse des données environnementales sont effectués sous la supervision d'experts des sujets environnementaux et du calcul de l'empreinte carbone. Pour l'exercice 2022/23, l'expertise a été confiée au cabinet BL évolution, et des experts côté Wavestone sont intervenus sur la partie SBTi notamment.

#### Méthodologie d'analyse des risques environnementaux

Pour identifier ses risques environnementaux le cabinet s'est appuyé sur les recommandations de la TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) et de la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures). Ainsi, ce travail s'est basé sur l'analyse du Bilan Carbone®, des dépendances du cabinet aux services écosystémiques, des impacts de l'activité de Wavestone sur les facteurs de l'érosion de la biodiversité. La prise en compte des attentes des parties prenantes du cabinet (voir partie 1.2) a permis de compléter l'analyse. Enfin, le niveau d'impact des risques a été pris compte pour les prioriser.

Ainsi, ce sont 9 principaux risques liés à la nature et au climat qui ont été identifiés, suivant des horizons temporels à court (2-5 ans), moyen (5-10 ans), long terme (>10 ans), et le niveau du risque, selon les recommandations de la TNFD, de la TCFD et les perspectives d'évolution du cabinet.

L'ensemble des éléments qui la composent ont été revus par un cabinet spécialisé en transition écologique.

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques de commodités (physique)	Raréfaction des ressources (eau, métaux rares, bois...) due à la surconsommation et la pollution des sols et de l'eau	Faible à moyen	Long terme (>10 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'approvisionnement de divers éléments (matériels informatiques, mobilier, alimentation)</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions de prévention et la formation autour des sujets environnementaux pourraient avoir un impact positif en termes de gestion et de rationalisation des ressources (eau, matériel de bureau, matériel informatique...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagements en faveur d'un numérique responsable (voir partie 6.3)</li> <li>- Engagement en faveur de la biodiversité (voir partie 6.5)</li> <li>- Politiques pour inciter à la mobilité douce (voir partie 6.3)</li> <li>- Démarche « zéro déchet » (voir partie 6.4)</li> </ul>
Risques liés aux événements extrêmes (physique)	Augmentation des risques de vents violents, tempêtes, inondations, séismes...	Faible à moyen	Moyen terme (5-10 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interruption des services informatiques à l'échelle du cabinet (cœur réseau : infrastructure wifi, serveurs de stockage, virtualisation, VPN...)</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification des infrastructures de stockage de données (en propre / cloud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interruptions de fonctionnement des salles de stockage de données prises en compte dans le cadre du plan de continuité / reprise d'activité réalisé annuellement au sein de la DSI</li> <li>- Stockage de la majorité des données dans le cloud via des applications SaaS, Microsoft O365 ou autres -&gt; la gestion des risques est donc directement prise en charge par les éditeurs finaux et non par Wavestone, bien que le cabinet réalise une analyse de ce type de risques lors du choix de l'éditeur</li> </ul>
Risques financiers (transition)	Accès à un financement compétitif	Fort	Court terme (2-5 ans)	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédit à impact contracté par Wavestone = taux d'intérêt liés au taux d'émissions de GES</li> <li>- Difficultés à attirer des investisseurs (notamment dans le cadre de la taxonomie verte) ou à profiter de financements innovants</li> </ul> <p>Opportunité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire au maximum les émissions de GES du cabinet afin d'attirer davantage les investisseurs et profiter de financements innovants : crédit à impact ou autres types de financements verts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de l'ambition de réduction de l'empreinte carbone (voir partie 6.3)</li> </ul>
Risques de marché (transition)	Evolution des attentes clients en matière d'engagement environnemental	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risques(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de clients en cas de non-respect des attentes en matière de réduction de GES notamment (exigence d'exemplarité pour le cabinet), de gestion des déchets et d'achats responsables (importance de la transparence vis à vis de la chaîne de valeur de Wavestone, reflet de son intégrité)</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les engagements environnementaux du cabinet peuvent permettre de valoriser des avantages concurrentiels (appels d'offres)</li> <li>- Ces engagements permettent également de crédibiliser le développement de nouvelles offres environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de l'ambition de réduction de l'empreinte carbone (voir partie 6.3)</li> <li>- Engagements en faveur d'un numérique responsable (voir partie 6.3)</li> <li>- Mise en place de politiques pour limiter l'utilisation des moyens de transports les plus émetteurs de GES et inciter à la mobilité douce (voir partie 6.3)</li> <li>- Gestion des bâtiments et de l'énergie : objectif de 100% des bureaux alimentés par de l'électricité bas carbone à horizon 2025 (voir partie 6.3)</li> <li>- Actions de réduction de l'empreinte carbone des approvisionnements du cabinet (voir partie 6.3)</li> <li>- Démarche « zéro déchet » (voir partie 6.4)</li> <li>- Engagement en faveur de la biodiversité (voir partie 6.1 et 6.5)</li> <li>- Création d'une nouvelle practice Sustainability</li> <li>- Valorisation des engagements du cabinet à travers la réponse à des questionnaires de notation extra-financière (EthiFinance ESG Ratings, CDP, Ecovadis)</li> </ul>

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques de marché (transition)	Evolution des attentes clients en matière de compétences attendues des consultants sur les sujets environnementaux	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de clients suite à des incidents qualité, faute de formation suffisantes des collaborateurs sur les sujets environnementaux et d'un manque de ressources internes qualifiées à ce sujet</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formation des collaborateurs sur les sujets environnementaux, en lien avec le développement des offres Sustainability de Wavestone, est une forte opportunité afin de gagner en légitimité auprès des clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wavestone a acté des changements organisationnels majeurs avec la création d'une pratique Sustainability dédiée (voir partie 2.2 et partie 6.2)</li> <li>- Wavestone souhaite renforcer et structurer le rythme de sensibilisation et de formation (voir partie 6.3).</li> </ul>
Risques réputationnels (transition)	Prise d'engagements en faveur de l'environnement et réalisation d'actions de sensibilisation	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de candidats et collaborateurs due au manque d'engagements environnementaux (réduction de gaz à effet de serre, gestion des déchets, achats responsables...) et d'actions de mécénat</li> <li>- Perte de candidats et collaborateurs en cas de manque d'actions sur la prévention et sensibilisation des collaborateurs sur les sujets environnementaux</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidélisation des collaborateurs et renforcement de la marque employeur (attractivité de Wavestone)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiples engagements environnementaux pris par le cabinet, (voir parties 6.3, 6.4, 6.5, 6.6)</li> <li>- Mobilisation des collaborateurs à travers des actions de sensibilisation, notamment sur les déplacements et le numérique (voir partie 6.3)</li> <li>- Accompagnement d'associations et startups agissant en faveur du développement (voir partie 6.3)</li> </ul>
	Communication autour des sujets environnementaux	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echos négatifs sur le cabinet en cas de manque de précisions dans la communication durable (justifier les engagements pris en donnant des exemples d'actions concrets)</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement de la notoriété du cabinet auprès des ONG environnementales, collaboration avec des entreprises engagées d'un point de vue environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs et exemples d'actions concrets partagés via les communications extra-financières du cabinet (DPEF, Bilan Carbone®)</li> <li>- Construction d'un plan de communication interne riche sur les sujets RSE, incluant les sujets environnementaux (actualités de Wavestone, engagements environnementaux, sensibilisation...)</li> <li>- Présence d'un réseau de relais RSE au sein de la gouvernance Wavestone ayant notamment pour mission de relayer les messages clés sur les sujets environnementaux</li> </ul>
	Engagements et résultats environnementaux	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Couverture médiatique défavorable en cas de décalage entre les engagements pris, notamment en matière de réduction des GES (SBTi)</li> <li>- Greenwashing</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidélisation des collaborateurs et renforcement de la marque employeur (attractivité de Wavestone)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gouvernance forte autour des sujets RSE (dont environnement) (voir partie 1.1)</li> <li>- Reporting : chaque année, le cabinet améliore le suivi et la mesure de son empreinte carbone, afin de prendre des décisions alignées avec ses enjeux climat. (voir partie 8.3)</li> <li>- Suivi des recommandations de l'Ademe notamment en termes de communication environnementale</li> <li>- Accompagnement par un cabinet expert pour la rédaction de la DPEF</li> </ul>
	Notations extra-financières	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mauvaises notations des agences de notations extra-financières en cas de non-engagement sur divers critères environnementaux et achats responsables</li> </ul> <p>Opportunité(s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bonnes notations ESG favoriseront l'intérêt des investisseurs ESG pour le cabinet, et créeront un avantage comparatif pour Wavestone sur les sujets environnementaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les engagements du cabinet détaillés dans les parties 6.3, 6.4, 6.5, 6.6 répondent aux critères de notations des agences extra-financières</li> </ul>

## Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2022/23 clos le 31 mars 2023. Dans certains cas explicitement mentionnés, en particulier sur le volet social, les informations se réfèrent à l'année civile 2022.

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone historiquement en suivant la méthodologie Bilan Carbone®, et depuis cette année également selon les conventions du GHG Protocol. Wavestone publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice fiscal 2012/13. Cette méthodologie historiquement développée par l'ADEME, est à présent portée par l'Association Bilan Carbone® en France et à l'international depuis octobre 2011.

**Chaque année, le cabinet améliore le suivi et la mesure de son empreinte carbone, afin de prendre des décisions alignées avec ses enjeux climat. En 2022/23, cela s'est traduit par :**

- Le suivi mensuel des déplacements professionnels, présenté trimestriellement au comité de pilotage RSE ;
- L'amélioration du questionnaire partagé à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone. 40,5% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (soit 1 851 collaborateurs), contre 36% l'exercice passé. Les résultats du questionnaire ont également permis de préciser certaines données (chauffage et climatisation à domicile dans le cadre du télétravail, et alimentation), et de sensibiliser les collaborateurs, via un article explicatif publié sur l'intranet.



## Détail de la répartition des émissions de GES selon le GHG Protocol :

		2019/20 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2020/21 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2021/22 (tCO <sub>2</sub> e) location-based	2022/23 (tCO <sub>2</sub> e) market-based	2022/23 (tCO <sub>2</sub> e) location-based
1-1	Emissions directes des sources fixes de combustion	23	28	21	16	16
1-2	Emissions directes des sources mobiles de combustion	33	6	32	54	54
1-3	Emissions directes des procédés	-	-	-	-	0
1-4	Emissions directes fugitives	37	25	37	9	9
<b>Total Scope 1</b>		<b>93</b>	<b>59</b>	<b>90</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
2-1	Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	271	89	264	116	155
2-2	Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	271	351	233	122	122
<b>Total Scope 2</b>		<b>543</b>	<b>440</b>	<b>497</b>	<b>238</b>	<b>277</b>
<b>Emissions du Scope 3 amont</b>						<b>0</b>
3-1	Produits et services achetés	1 431	2 047	1 169	2 253	2 253
3-2	Biens immobilisés	466	287	466	665	665
3-3	Emissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	85	87	50	38	45
3-4	Transport de marchandise amont et distribution	-	-	-	-	-
3-5	Déchets générés	18	10	5	7	7
3-6	Déplacements professionnels	2 704	263	421	1 381	1 381
3-7	Déplacements domicile travail	391	5	425	337	337
3-8	Actifs en leasing amont			-	-	-
<b>Emissions du Scope 3 aval</b>						<b>0</b>
3-15	Investissements			-	-	-
<b>Total Scope 3</b>		<b>5 096</b>	<b>2 699</b>	<b>2 541</b>	<b>4 682</b>	<b>4 689</b>
3-6 (optionnel)	Optionnel - voyages d'affaires (hôtels)	645		130	235	235
3-7 (optionnel)	Optionnel - télétravail			347	442	442
Autre (optionnel)	Optionnel - sites web			2	3	3
<b>Total émissions optionnelles</b>		<b>645</b>	<b>0</b>	<b>489</b>	<b>680</b>	<b>680</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6 377</b>	<b>3 198</b>	<b>3 617</b>	<b>5 680</b>	<b>5 726</b>

## Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

### La quantification de l'empreinte carbone des usages numériques de Wavestone a été réalisée sur les différents domaines du système d'information :

- L'ensemble des équipements personnels achetés sur l'exercice (PC, smartphones, ...), dont le nombre est issu des inventaires Wavestone, en lien avec le changement de méthodologie (GHG Protocol). Afin de mesurer l'empreinte carbone de ces équipements, les facteurs d'émissions publiés par les constructeurs ont été utilisés lorsqu'ils existaient. L'augmentation des volumes, notamment de PC, constatée sur ce poste, est notamment liée à des retards logistiques ayant décalé certains approvisionnements sur l'exercice ;
- Les équipements mutualisés acquis sur l'exercice (imprimantes, matériels de salle de réunion...), pour lesquels les facteurs d'émissions de la base carbone (ADEME) ont été utilisés, en étant parfois modulés pour prendre en compte la taille de l'écran (TV) ;
- Les équipements serveurs et réseaux, avec la même finesse que les équipements utilisateurs, par modèle, lorsque cette donnée existait, sinon via un facteur moyen ou issu de la Base Carbone ADEME.

Concernant le calcul des usages numériques et de télécommunications, il a cette année encore été possible de collecter les volumétries de transferts de données (e-mails, usages Teams, Sharepoint, Onedrive...) transitant directement sur les PC des collaborateurs (via l'outil Zscaler), ainsi que les consommations mobiles (4G, voix...), ce qui permet au cabinet de rester très précis dans la mesure de ce poste. A noter que les volumétries de stockage ont été notamment précisées grâce aux données de la console Office365. Les modélisations utilisées sont issues des études les plus récentes dans le domaine (Green Cloud Computing, Négaoctet, Cloud Carbon Footprint,...).

Enfin, l'usage de l'utilisation des sites opérés par Wavestone et des réseaux sociaux a également été inclus cette année via les statistiques visiteurs, mais son impact reste peu significatif.

## 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, Bruxelles et Luxembourg), Papillon Voyages (Casablanca), Corporate Traveller (Londres). Le travail supplémentaire de précision sur les données des rapports fournis par ces agences a été poursuivi cette année : les données étaient aussi fiables que les années précédentes, notamment concernant les distances parcourues et les classes.

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 comparées aux données calculées à partir des kilomètres et des facteurs de la base carbone (ADEME). Les deux estimations ont un ordre de grandeur similaire. Les émissions ont ensuite été estimées à partir des facteurs de la base carbone, incluant notamment l'impact des traînées. La classe des vols a également été prise en compte, la première classe demandant notamment plus de place au sol que la classe économique. Cette estimation a été réalisée à partir d'une étude de la Banque mondiale. L'empreinte carbone est plus élevée que l'an dernier pour ces déplacements étant donné l'augmentation des distances parcourues en avion (toutefois inférieure à l'année de référence 2019/20).

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.

Cette année, aucune donnée n'a été extrapolée par collaborateur pour les déplacements, des informations ayant pu être collectées pour tous les bureaux.

### Déplacements domicile-travail

En raison des nouvelles habitudes de travail prise durant les années précédentes, sur l'exercice 2022/23, les bureaux de Wavestone n'ont pas été occupés de façon régulière, et ce quel que soit le pays. Pour la seconde année consécutive, Wavestone a reconduit l'évaluation des habitudes de déplacements de ses salariés pour évaluer son empreinte carbone, intégrant à nouveau l'impact du télétravail.

Les données ont été collectées via un questionnaire et d'un article explicatif diffusés en fin d'exercice à l'ensemble des salariés de Wavestone auquel 40,5% des collaborateurs ont répondu.

La quantification résultant de ce questionnaire montre que l'impact du télétravail n'est pas négligeable et qu'il est pertinent de continuer à l'inclure dans les futurs exercices. En effet, bien que la réduction des déplacements soit effective, un transfert d'impact a lieu chez les collaborateurs.

## 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, du réseau de froid et des climatiseurs des bureaux de Wavestone.

Des efforts en ligne avec les années précédentes ont été déployés concernant la collecte des données de consommations d'énergies et fluides cette année, ce qui a permis d'obtenir des données précises concernant la consommation d'électricité (notamment destinée au chauffage et à la climatisation), notamment dans les bureaux de Paris, Nantes, Luxembourg, New York et Londres. Enfin, un point d'attention a également été porté cette année encore sur l'intégration des consommations d'énergie des espaces communs dans les émissions liées à l'occupation des locaux. Ainsi, à l'exception des bureaux français et des bureaux de Genève, Hong Kong, Philadelphie, Dallas et Singapour, des données supplémentaires sur les consommations des espaces communs ont été collectées sur les autres bureaux. A noter que le bureau de Hong Kong ne possède pas de réseau de chaleur, donc l'extrapolation usuelle du bureau parisien n'a pas été répercutée par cohérence.

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

- Une partie des consommations d'énergie, notamment des espaces communs a été extrapolée sur la base du bureau parisien. Elle représente environ 4% des consommations d'énergie du cabinet ;
- 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 cinq bureaux (Paris, Marseille, Bruxelles, Luxembourg et Genève) ont été collectées. 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 de la quantification des émissions de gaz à effet de serre. A l'inverse, la précision du type de gaz à effet de serre dans certains bureaux a impacté à la hausse le scope 1.

## Méthodologie de collecte des informations relatives aux déchets

Les données collectées concernent : les ordures ménagères et les déchets recyclables (cartons, papiers, DEEE, verre, plastique...).

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

Les données des autres bureaux ont été estimées à partir des effectifs et du ratio parisien.

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, et de l'activité de Wavestone, il est estimé que les données ainsi collectées (Paris et bureaux extrapolés) suffisent pour estimer l'impact carbone du cabinet lié aux déchets.

## Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'eau

### Les données concernant l'eau proviennent de plusieurs origines :

- 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 Marseille, Bruxelles et Luxembourg sont fournies par les bailleurs ou prestataires. Pour ces bureaux, les données de certains mois de l'exercice manquaient, l'empreinte a été extrapolée à partir des données du bureau ;
- Les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de celle du bureau parisien (ratio m<sup>3</sup>/m<sup>2</sup> de bureau).

## 8.4 Emissions de GES au format Bilan Carbone®

Pour faciliter la comparabilité avec les années précédentes, l'évaluation des émissions de gaz à effet de serre de Wavestone est également disponible dans le formalisme des catégories de la méthode Bilan Carbone® ci-dessous. Il est toutefois à noter que les conventions appliquées restent celles du GHG Protocol (location-based), notamment pour la catégorie « Biens immobilisés » (pas d'amortissement).

	Émissions 2019/20 (tCO <sub>2</sub> e)	Émissions 2020/21 (tCO <sub>2</sub> e)	Émissions 2011/22 (tCO <sub>2</sub> e)	Émissions 2012/23 (tCO <sub>2</sub> e)	% 2022/23 des émissions totales
Scope 1	41	55	64	31	1 %
Scope 2	493	685	497	277	5 %
Scope 3	4 893	2 705	3 487	5 418	95 %
Dont :					
8 : Activités relatives aux combustibles et à l'énergie	75	92	47	45	1 %
9 : Achats de biens et services	1 608	581	565	1 635	29 %
10 : Immobilisations	775	963	860	665	12 %
11 : Déchets générés par les activités	17	10	5	7	0 %
13 : Déplacements professionnels	2 112	186	451	1 430	25 %
15 : Investissements	-	-	3	0	0 %
22 : Déplacements domicile-travail et télétravail	306	4	782	780	14 %
23 : Autres émissions indirectes	0	869	773	856	15 %
<b>Total</b>	<b>5 427</b>	<b>3 445</b>	<b>4 047</b>	<b>5 726</b>	

## 8.5 Comparaison des émissions de GES aux formats Bilan Carbone® et GHG protocol

Par souci de comparabilité et afin de comprendre l'impact du passage de la méthodologie Bilan Carbone® au GHG protocol, ci-dessous se trouve le détail des émissions de l'exercice 2022/23 dans les deux méthodologies, en prenant en compte les intégrations de l'année en cours.

	Méthode Bilan Carbone® Émissions 2022/23 (tCO <sub>2</sub> e)	Méthode GHG Protocol market-based Émissions 2022/23 (tCO <sub>2</sub> e)	Explication des variations
Scope 1	31	80	Les locations courte durées rentrent dans le scope 3 en Bilan Carbone® et dans le scope 1 en GHG protocol, ce qui augmente le scope 1 dans la nouvelle méthodologie.
Scope 2	277	238	Le Bilan Carbone® est location-based par défaut, tandis que dans la nouvelle méthode GHG protocol market-based, les émissions liées aux contrats d'électricité d'origine renouvelable sont estimées avec des facteurs plus faibles (énergies renouvelables) que les mix moyens des pays concernés.
Scope 3	5418	5362	Il est à noter que les émissions optionnelles du GHG protocol était incluses par défaut dans le Bilan Carbone®.
<i>Dont déplacements professionnels (hors hôtel)</i>	1430	1381	Même commentaire que sur le scope 1 (locations courte durée).
<i>Dont déplacements professionnels (hors hôtel)</i>	780	780	Les émissions sont identiques lorsque l'on additionne les postes, mais le GHG protocol considère les émissions liées au télétravail comme des émissions optionnelles.
<i>Dont achats</i>	1635	2491	Les émissions liées aux usages cloud étaient affectées aux autres émissions indirectes dans la méthode Bilan Carbone®, elles sont à présent affectées dans le poste achats du GHG protocol.
<i>Dont immobilisations</i>	665	665	Les immobilisations sont cette année comptées en convention 'flux' préférée par le GHG protocol (prise en compte des achats de l'année dont les émissions ne sont pas amorties), ce que la méthode Bilan Carbone® permet également et qui a été fait pour cette année en méthode Bilan Carbone®. Il s'agit cependant d'un changement par rapport aux années précédentes.
<b>Total</b>	<b>5 726</b>	<b>5 680</b>	

# Annexes & Indicateurs de performance

---



## 9.1 Progression des objectifs RSE sur les 4 derniers exercices

	31/03/23	31/03/22	31/03/21	31/03/20
NPS®	45	48	54	51
Projets menés avec la démarche conseil responsable	119	37	5	-
Engagement Index	74	70	-	-
Taux de turn-over	16%	18%	11%	14%
Proportion de femmes dans le management (encadrement opérationnel ou hiérarchique)	35%	33%	31%	30%
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	49 au 31/09/23	35 au 31/01/21	29 au 31/12/20	22 au 31/12/19
% du temps du cabinet consacré au soutien de structures à vocation sociétale	1,3%	1,0%	0,79%	0,53%
% de nouveaux collaborateurs formés à l'éthique des affaires	96%	97%	84%	3
Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20	51%	64% <sup>45</sup>	-	-
Scopes 1 & 2 (En valeur absolue à partir de 22/23)				
Scope 3 (Par collaborateur)	27%			

## 9.2 Données de l'effectif

### Evolution de l'effectif total

	31/03/23		31/03/22		31/03/20		31/03/21	
<b>Effectif total</b>	<b>4406</b>	100,0%	<b>3732</b>	100%	<b>3453</b>	100%	<b>3498</b>	100%
Contrats permanents	4326	98,2%	3674	98,4%	3408	98,7%	3408	97,4%
<i>dont contrats permanents en France</i>	3735	84,8%	3 251	88,9%	3 040	89,2%	3 000	88,2%
Contrats non permanents	80	1,8%	58	1,6%	45	1,3%	90	2,6%
<i>dont CDD</i>	15	0,3%	22	0,6%	13	0,4%	15	0,4%
<i>dont alternants</i>	65	1,5%	36	1,0%	32	0,9%	75	2,2%

## Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Hommes	57,0%	58,7%	59,5%
Femmes	43,0%	41,3%	40,5%
<b>Détail effectif consultants</b>			
Hommes	60,9%	62,5%	63,2%
Femmes	39,1%	37,5%	36,8%

## Répartition par classe d'âge

(% de l'effectif total)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
18-25 ans	20,3%	16,4%	13,5%
25-30 ans	52,6%	49,9%	52,6%
30-50 ans	21,2%	26,6%	27,4%
> 50 ans	5,9%	7,1%	6,5%
dont > 55 ans	3,9%	4,2%	3,6%

## Ancienneté moyenne

	2022/23	2021/22	2020/21
<b>Total cabinet</b>	<b>4,1 ans</b>	4,5 ans	4,7 ans
<i>Dont effectif consultants</i>	<b>3,9 ans</b>	4,3 ans	4,4 ans

## Répartition par zone géographique

(% de l'effectif total)	31/03/23	31/03/22	31/03/21	31/03/20
Paris Ile-de-France	78,3%	80,3%	81,3%	80,8%
Régions	8%	8,3%	7,6%	7,3%
Nantes	3,0%	3,2%	3,0%	2,7%
Lyon	3,9%	3,9%	3,8%	3,8%
Marseille	1,1%	1,1%	0,9%	0,8%
Hors France	13,8%	11,4%	11,1%	11,9%

## Répartition par métier

(% de l'effectif total)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Effectif consultants	<b>3 816</b>	3 250	3 053
% consultants	<b>87%</b>	87%	88,4%
Effectif commerciaux	<b>138</b>	131	116
% commerciaux	<b>3%</b>	4%	3,4%
Effectif fonctionnel	<b>452</b>	351	284
% fonctionnels	<b>10%</b>	9%	8,2%

## 9.3 Détails des embauches et départs

### Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

	2022/23	2021/22	2020/21
Ecoles de management (%)	<b>36%</b>	32%	27,3%
Ecoles d'ingénieurs (%)	<b>33%</b>	44%	53,2%
Universités (%)	<b>23%</b>	22%	19,5%

Détail des entrées	2022/23	2021/22	2020/21
	Nombre	Nombre	Nombre
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>1 637</b>	1 151	540
<i>dont contrats permanents (CDI) dont contrats non permanents :</i>	<b>1 568</b>	1 084	501
<i>- dont CDD</i>	<b>69</b>	67	39
<i>- dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	<b>13</b>	37	21
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>963</b>	872	585
<i>dont démissions</i>	<b>679</b>	649	391
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	<b>46</b>	53	92
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	<b>195</b>	121	68
<i>dont licenciements</i>	<b>21</b>	28	20
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	<b>17</b>	7	8
<i>dont prise d'acte</i>	<b>0</b>	0	0
<i>dont départs à la retraite</i>	<b>4</b>	12	4
<i>dont décès</i>	<b>1</b>	2	2
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>963</b>	872	585
	<b>2022/23</b>	2021/22	2020/21
<b>Turn-over (%)</b>	<b>15,5%</b>	17,6%	11,3%

## 9.4 Développement du potentiel des collaborateurs

### Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France	2022/23	2021/22	2020/21
Nombre d'accidents du travail et de trajet	<b>9</b>	10	1
dont accidents de trajet	<b>5</b>	5	1
dont accidents du travail	<b>4</b>	5	0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	<b>0</b>	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail et de trajet	<b>0,00</b>	1,0	0
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet	<b>0,04</b>	0,01	0

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion des sites ayant fait l'objet d'une évaluation des risques en matière de santé et de sécurité	<b>100% des sites en France</b>	100% des sites en France	100% des sites en France
Proportion de l'effectif total représenté par un comité de santé et de sécurité au travail	<b>89% (effectif France)</b>	89% (effectif France)	89% (effectif France)
Proportion de l'effectif couvert par des conventions collectives sur les conditions de travail	<b>89% (effectif France)</b>	89% (effectif France)	89% (effectif France)

### Bilan chiffré de la formation

Périmètre France	2022/23	2021/22	2020/21
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	<b>3 156</b>	2 572	2 147
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	<b>72%</b>	69%	62%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	<b>8 543</b>	7 356	4 739
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	<b>59 773</b>	52 643	33 163
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	<b>19</b>	20	15

### Suivi de carrière

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'entretiens de carrière annuels	<b>100%</b>	100%	100%

### Mobilités internes

Nombre de mobilités internes par type	2022/23	2021/22	2020/21
Mobilités géographiques	<b>43</b> 35,83%	<b>53</b> 50,5%	28 29%
Mobilités métiers	<b>21</b> 17,50%	<b>28</b> 26,7%	18 18%
Mobilités inter-pratiques	<b>56</b> 46,67%	<b>24</b> 22,8%	51 53%
Total	<b>120</b> 100%	<b>105</b> 100%	97 100%



## 9.5 Développement du potentiel des collaborateurs

### Egalité professionnelle entre les hommes et les femmes

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion de femmes dans le management <sup>48</sup>	35%	33%	31%

### Emploi et insertion des personnes en situations de handicap

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	49	35	29

## 9.6 Ethique et engagement sociétal

### Montant des dons et mécénat de compétences

(En euros)	31/12/22	31/12/21	31/12/20
Dons versés par la Fondation Wavestone	336 061	115 929	-
Valorisation du mécénat de compétences	2 062 549	1 645 286	-
Total	2 398 610	1 761 215	-

## Ethique des affaires

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	96% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires	97% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires	84% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption
Nombre de cas remontés	32	33	4
Nombre d'alertes admissibles	11	8	2




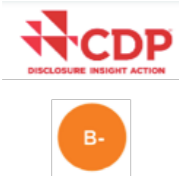


## Protection des données

(Hors Pen Partnership et Coeus Consulting)	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion de collaborateurs formés à la protection des données	100% des nouveaux embauchés 100% des collaborateurs	100% des nouveaux embauchés 100% des collaborateurs	100% des nouveaux embauchés 100% des collaborateurs
Sites dotés d'un système de gestion de la sécurité de l'information certifié ISO 27001	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes

## Relation responsable avec les fournisseurs

	31/03/23	31/03/22	31/03/21
Proportion de fournisseurs évalués sur leur performance RSE	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre

## 9.7 Récapitulatif des classements et certifications RSE pour l'exercice 2022/23

Label/Certification	Note
<b>Ethifinance ESG Ratings</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de 80/100 - niveau or</li> <li>- 5<sup>ème</sup> place des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 millions et 500 millions d'euros</li> <li>- TOP 5%</li> </ul>
<b>Ecovadis</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de 78/100</li> <li>- Certification niveau Platinum</li> <li>- Top 1% des entreprises du panel</li> </ul>
<b>Moody's</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de 63/100</li> <li>- 146<sup>ème</sup> place sur près de 5 000 entreprises</li> <li>- TOP 5%</li> </ul>
<b>CDP</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note B-</li> </ul>
<b>Great Place To Work®</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>ère</sup> place pour les entreprises de plus de 2 500 salariés en France</li> <li>- 4<sup>ème</sup> place pour les entreprises moyennes au Luxembourg</li> <li>- Certification Best Workplace pour l'ensemble des bureaux du cabinet</li> </ul>
<b>Fresque du climat</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification obtenue en février 2023</li> </ul>

Label/Certification	Note
<b>Happy Trainees</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note globale de 4,13/5 et taux de recommandation de 89,7%</li> <li>- Top 5 du classement des entreprises accueillant entre 200 et 499 stagiaires et alternants.</li> </ul>
<b>Happy Candidates</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note globale de 3,95/5, taux de recommandation de 70%</li> <li>- France : 7<sup>ème</sup> place des entreprises de plus de 1 500 collaborateurs</li> <li>- Suisse : note de 4,25/5, près de 89% de taux de recommandation</li> <li>- Royaume-Uni : note de 4,02/5, près de 74% de taux de recommandation</li> </ul>
<b>Glassdoor</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14<sup>ème</sup> place du classement des Meilleurs Employeurs 2023 en France</li> </ul>
<b>Glassdoor</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification obtenue en avril 2023</li> </ul>
<b>ISO 27001</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification renouvelée en février 2021 pour trois ans.</li> </ul>
<b>Cyber Essentials</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification obtenue chaque année au Royaume-Uni</li> </ul>

# Rapport de l'organisme de vérification

—

Aux actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Wavestone SA (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC Inspection sous le N° 3-2013 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31/03/23 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

## Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, 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.

## Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité dans le temps.

Par conséquent, les informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

## Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans le paragraphe « Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone », les Informations relatives aux émissions d'équivalents CO<sup>2</sup> peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

## Responsabilité de l'entité

**Il appartient au Conseil d'administration :**

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel du groupe tel que mentionné ci-avant.

## 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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

**Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :**

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

## Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225-1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

## Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 3 personnes et se sont déroulés entre le 2 février et le 30 mai 2023 sur une durée totale d'intervention de 7 jours.

Nous avons fait appel à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 4 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, environnement.

## Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

**Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :**

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble de l'entité et de l'exposé des principaux risques ;
- 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 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2<sup>ème</sup> alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits et ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe 1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre l'ensemble des bureaux de l'entité ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants en annexe 1 ;
- nous avons mis en œuvre :
  - 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 ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès de l'entité<sup>40</sup> et couvrent entre 32% et 100% des données sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'entité.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Lyon, le 31/05/2023

**ISABELLE LHOSTE**

Associée

**FINEXFI**

## Annexe

### Informations quantitatives vérifiées :

#### Thématique sociétale :

- pourcentage des collaborateurs formés à l'éthique des affaires
- dons versés par la Fondation Wavestone
- pourcentage du temps du cabinet consacré au soutien de structures à vocation sociétale
- nombre de cas remontés
- nombre d'alertes admissibles
- proportion de collaborateurs formés à la protection des données (vérification du processus)
- nombre de jours-hommes dédié au mécénat de compétences

#### Thématique environnementale :

- réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 - scope 1 & 2
- réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 - scope 3
- scope 1 et 2 - market based (périmètre SBTi)
- scope 3 - market based (périmètre SBTi)

#### Thématique sociale :

- effectif total
- contrat permanent, dont contrats permanents en France
- contrat non permanent, dont CDD, dont alternant
- répartition par sexe, dont effectif consultant hommes, dont effectif consultant femmes
- répartition par classe d'âge
- ancienneté moyenne total cabinet, dont effectif consultant
- répartition par zone géographique
- répartition par métier
- part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes
- détails des entrées, détails des sorties, turn-over
- nombre d'heures de formation dispensées sur l'année (vérification du processus)
- mobilités internes
- proportion de femmes dans les postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique)
- nombre de collaborateurs en situation de handicap
- engagement index

#### Informations qualitatives vérifiées :

- Certifications ISO 27001 (périmètre Paris, Nantes)
- Modern Slavery Act Transparency Statement
- Charte d'engagement LGBT+
- Score (Ecovadis, Gaïa, CDP, Happy Trainees, Happy Candidates)
- Certifications Cyber Essentials
- Accords d'entreprise (accord handicap, accord télétravail, accord NAO)



**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](http://www.wavestone.com)

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