

WAVESTONE



**Rapport de
responsabilité sociale
2017/18**

Paris la Défense, le 14 novembre 2018

A l'attention de Monsieur le Secrétaire général
des Nations Unies

Objet : Renouvellement du soutien de Wavestone au Pacte Mondial des Nations Unies

Monsieur le Secrétaire général,

La signature en 2012 par Wavestone du Pacte Mondial a été l'occasion d'officialiser notre engagement en matière d'éthique des affaires, et notre volonté d'inscrire durablement l'ensemble de nos actions dans le cadre d'une démarche responsable et transparente. Par cette signature, notre cabinet a ainsi affirmé son soutien aux 10 principes fondateurs de l'ONU et sa volonté de faire progresser ces principes dans son domaine d'influence.

La publication aujourd'hui de ce 6^{ème} CoP (*Communication on Progress*) nous donne l'occasion de présenter les grandes orientations de la démarche RSE de Wavestone, ainsi que l'ensemble des actions initiées dans ce cadre.

Cette nouvelle publication vient renouveler notre engagement sur les 4 thèmes fondamentaux du Pacte :

- / Droits de l'Homme (page 8, 21 à 23),
- / Droits du travail (page 8, 13 à 20),
- / Protection de l'environnement (page 8, 23 à 31),
- / Lutte contre la corruption (page 8, 36 à 39).

Le Rapport de responsabilité d'entreprise annexé à la présente déclaration fait état explicitement de ce soutien et détaille les actions conduites par Wavestone sur l'ensemble de ses champs de responsabilités : sociale, sociétale, économique et environnementale.

Je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Secrétaire Général, l'expression de ma haute considération.

Pascal IMBERT
Président du Directoire

VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS

Engagé dans une démarche RSE depuis 2011, Wavestone a entrepris cette année de lui donner un nouvel élan et de faire de la RSE l'un de ses quatre défis du plan stratégique Wavestone 2021.



INTERVIEW

Séverine Hassler, Responsable RSE

DANS QUEL CADRE S'INSCRIT LA DÉMARCHE RSE DE WAVESTONE ?

S.H. Depuis quelques années, nous avons lancé de nombreuses initiatives RSE, devenues trop dispersées. Le lancement du plan stratégique de Wavestone 2021 a été l'occasion de restructurer l'approche RSE de l'entreprise, avec l'objectif d'installer chaque année le cabinet dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE. Dès 2017, nous nous sommes d'ailleurs hissés à la première place des entreprises de notre segment sur le Gaia Rating. Ainsi, en juillet 2017, nous avons décidé de lancer un appel d'offres pour revoir notre démarche RSE et lui insuffler une nouvelle ambition, à la mesure de notre plan stratégique.

COMMENT AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ CETTE DÉMARCHE RSE 2.0 ?

Nous avons travaillé avec deux cabinets de conseil spécialisés, Des Enjeux Et Des Hommes et Ékodev, pour réaliser un audit « flash » de notre existant et en confirmer rapidement les forces (notre stratégie RH) et les axes de progression (enjeux de diversité, parité, handicap...). Forts de ce constat, nous avons défini des axes clés en comité de pilotage pour orienter l'étape suivante de la réflexion. Il nous paraissait absolument essentiel que cette nouvelle démarche reflète les valeurs de nos collaborateurs, qu'elle leur soit naturelle pour être intégrée directement à nos modes de fonctionnement. Nous avons donc lancé en janvier 2018 une grande consultation *via* Yammer, notre réseau social

S.H.

d'entreprise. Nous ne nous attendions pas à un tel engouement : au travers de centaines de likes, commentaires, suggestions, contre-propositions, les collaborateurs de Wavestone se sont saisis du sujet à bras-le-corps. L'engagement a été tel que nous avons organisé des ateliers, en physique, sur neuf sites avec plus de 300 participants pour prioriser les propositions.

“Cette nouvelle démarche RSE a mobilisé les collaborateurs de Wavestone au-delà de nos attentes, ce qui nous rend particulièrement fiers !”

COMMENT SE STRUCTURE CETTE NOUVELLE DÉMARCHÉ ?

S.H. Elle repose sur quatre axes et sept engagements structurants :

- Être un employeur responsable : pour Wavestone, cela passe par le développement et l'épanouissement de nos collaborateurs, ainsi que par des actions concrètes en faveur de la diversité et de l'équité de traitement, dès le processus de recrutement.
- Être un partenaire de confiance, dont l'engagement se joue à la fois sur le respect de règles strictes de transparence, de déontologie, et de sécurité des données, et sur la relation que nous entretenons avec nos fournisseurs.
- Avoir une empreinte sociétale positive, dont l'enjeu est de limiter les impacts environnementaux de nos activités et de soutenir des projets créateurs de valeur sociétale.
- Enfin, et c'est quelque chose de nouveau dont nous avons la ferme conviction que c'est la voie à suivre, nous voulons être un cabinet de conseil engagé.

.../...

INITIATIVES

Wavestone inaugure son Prix Handicap

Pour sa première édition, le Prix Handicap by Wavestone a rempli tous ses objectifs, notamment celui d'ouvrir la conversation autour de ces problématiques et de sensibiliser tous les collaborateurs en les associant au processus de sélection.

Lancée par une équipe de collaborateurs, dont Alexia Bros, consultante, l'aventure du premier Prix Handicap by Wavestone est celle d'une envie de donner plus de place au sujet du handicap au sein de l'entreprise et de faire connaître le cabinet auprès de la cible étudiante. Le format concours, déjà expérimenté par Alexia lors de son propre parcours étudiant, permet de créer une émulation autour des problématiques et correspond bien à la philosophie de Wavestone d'aller chercher les idées et les solutions partout où elles se trouvent. Après un appel à toutes les écoles cibles et leurs associations, quinze dossiers proposant un projet Handicap et son étude de faisabilité ont été soumis au vote des collaborateurs via Yammer, le réseau social de l'entreprise.

“Une belle initiative de collaborateurs, d'autant plus sur le sujet du handicap, l'un de nos fers de lance pour 2021, pour lequel nous souhaitons sensibiliser nos collaborateurs.”

Séverine Hassler

Les neuf associations les plus plébiscitées sont ensuite venues défendre leurs projets lors de la finale. Le Prix Handicap, d'une dotation de 2500 €, a été décerné au projet Trimmersion de l'association Triathlo Audencia, qui a travaillé à la sensibilisation au handisport des enfants en situation de handicap, grâce à des casques de réalité virtuelle permettant de vivre en immersion les exploits d'athlètes handisport. Un Prix Coup de Cœur, d'une dotation de 1500 €, a été attribué au projet Handiamo de l'association Atlantique Sans Frontières de l'école IMT Atlantique, pour la création d'itinéraires touristiques à destination des personnes en situation de handicap.

INITIATIVES

Wavestone For All s'attaque à la mixité et à la diversité pour le bénéfice de tous

Créé à l'initiative d'un groupe de collaborateurs en octobre 2017, le réseau Wavestone For All cherche à adresser les problématiques de mixité et de diversité pour faire progresser l'entreprise et ses collaborateurs.

Pour lutter contre les discriminations et promouvoir la diversité, le réseau s'est fixé trois grands enjeux :

- Apporter des réponses concrètes aux collaborateurs dans les situations du quotidien sur les questions de respect des différences, de parité ou de multiculturalisme.
- Faire de la diversité un levier fort d'innovation et de performance pour le cabinet.
- Contribuer à la démarche RSE au global en lançant des initiatives et en alimentant la conversation autour de ces sujets.

QU'EST-CE QUE C'EST QU'ÊTRE « UN CABINET DE CONSEIL ENGAGÉ » ?

S.H.

Au niveau de notre démarche, cela revient à intégrer les enjeux RSE à notre pratique du conseil. C'est le prolongement logique de notre système de valeurs. Nous croyons en nos engagements, il nous paraît donc naturel de les faire vivre dans nos missions de conseil, de faire de nos collaborateurs des ambassadeurs RSE jusqu'auprès de nos clients. C'est notre conviction : être responsables, c'est agir, à notre niveau, pour faire évoluer la société et le monde dans lequel nous vivons. Notre meilleur moyen d'agir, c'est d'utiliser notre expertise, le conseil, pour diffuser ces valeurs.

.../...

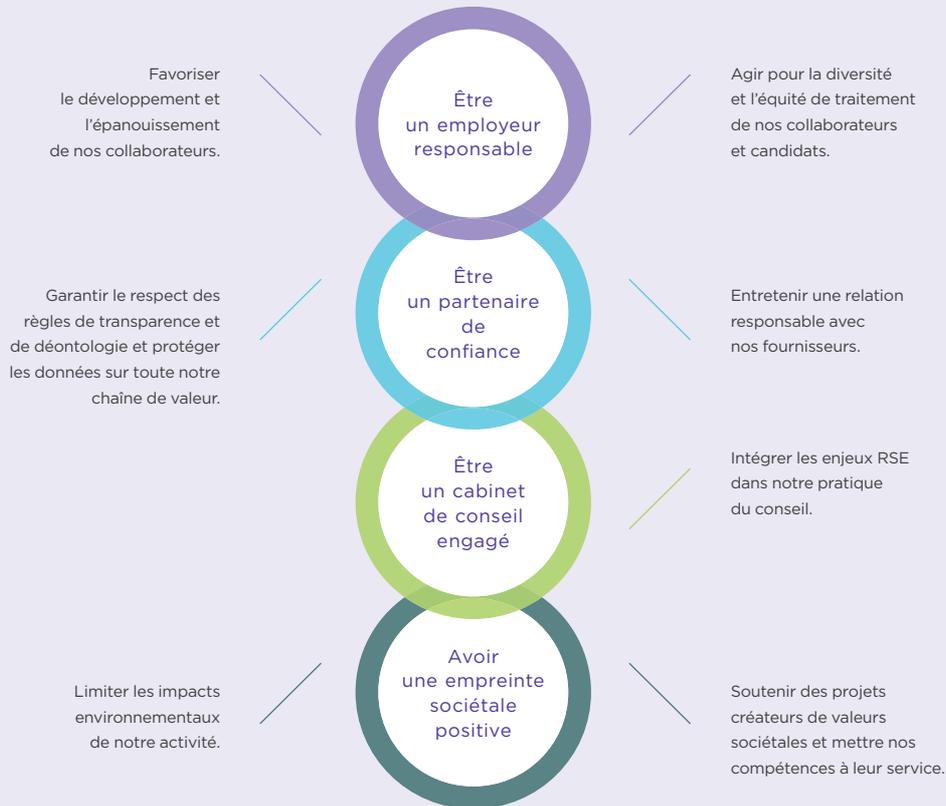
C'est aller plus loin que notre propre responsabilité pour impacter positivement les individus et les entreprises que nous touchons par nos actions. Cela nécessite bien sûr de former 100% de nos collaborateurs à ce que la RSE a de plus concret, mais l'engouement est déjà là, la conviction est partagée et c'est l'essentiel. Donner à chacun les moyens de changer modestement le monde, c'est permettre à nos collaborateurs de se réaliser et d'être utiles.

COMMENT CETTE DÉMARCHE EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

S.H.

Après la consultation lancée en janvier 2018 et la formulation claire des axes et engagements, nous avons déterminé des objectifs à 2021 pour inscrire cette démarche dans le temps et lui donner des critères tangibles. Chaque axe de travail est pris en charge par un binôme, dont le rôle est d'être garant du résultat du plan d'action et de piloter des groupes de travail constitués de collaborateurs volontaires pour atteindre tous ensemble les objectifs fixés. Le premier semestre de l'exercice 2018/19 sera consacré à ces prochaines étapes, mais nous avons déjà beaucoup d'initiatives qui font vivre la RSE au quotidien et qui ont servi de moteur à la construction de ce nouvel élan. Nous espérons en voir fleurir davantage, mais je n'ai aucun doute que les collaborateurs mettront tout leur enthousiasme à la réalisation de ce grand projet d'entreprise.

UNE NOUVELLE DÉMARCHE RSE : 4 AXES & 7 ENGAGEMENTS



8 OBJECTIFS PRIORITAIRES À HORIZON 2021 :

Objectif 2021

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

Atteindre 30% de femmes à l'Executive committee

Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Avoir formé 100% des collaborateurs¹ à l'éthique des affaires

Avoir formé 100% des collaborateurs¹ à la protection des données

Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients

Élaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs¹ à son application

Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale

Performance actuelle

Respectivement **30** et **36%** au 31/03/2018

17% au 31/03/2018

11 au 31/12/2017

Pas de formation

70% des nouveaux embauchés au 31/03/2018

Pas de doctrine

Pas de charte

Environ **0,2%** au 01/09/2017

¹Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins un an

Rapport du Directoire 2017/18

- Rapport de Responsabilité d'Entreprise

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

1. présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise,
2. informations relatives aux performances sociales, sociétales et environnementales de Wavestone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12/07/10 dite loi « Grenelle II » et de son décret d'application,
3. autres informations en matière de Responsabilité d'entreprise (responsabilité économique),
4. note méthodologique relative au reporting extra-financier 2017/18 de Wavestone,
5. attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

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

Pour mémoire, Wavestone est issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016. L'exercice 2017/18 correspond donc à la 2^{ème} année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par le dispositif « Grenelle II ». Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au

titre du dernier exercice de Wavestone. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique. Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

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

Engagée depuis 2011, la démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Wavestone répond à un triple enjeu pour le cabinet :

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

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

Compte tenu de cet enjeu stratégique, le cabinet a réalisé en 2017/18 un audit de sa démarche RSE qui l'a conduit à redéfinir sa stratégie RSE selon 4 axes et 7 engagements. Wavestone a la volonté forte d'associer ses collaborateurs au développement du cabinet et s'est appuyé sur une consultation, en janvier 2018, auprès de ses collaborateurs afin de valider les axes pressentis et de construire le plan d'actions associé. Cette consultation a mobilisé plus de 25% des collaborateurs du cabinet dans le monde.

Le 1^{er} semestre de l'exercice 2018/19 sera consacré au déploiement de cette nouvelle démarche.

Une nouvelle démarche RSE : 4 axes et 7 engagements



Etre un employeur responsable

Favoriser le développement et l'épanouissement de nos collaborateurs

Agir pour la diversité et l'équité de traitement de nos collaborateurs et candidats



Etre un partenaire de confiance

Garantir le respect des règles de transparence et de déontologie et protéger les données sur toute notre chaîne de valeur

Entretenir une relation responsable avec nos fournisseurs



Etre un cabinet de conseil engagé

Intégrer les enjeux RSE dans notre pratique du conseil



Avoir une empreinte sociétale positive

Limiter les impacts environnementaux de notre activité

Soutenir des projets créateurs de valeur sociétale et mettre nos compétences à leur service

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

Objectifs 2021	Performance actuelle
Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 30 et 36% au 31/03/18
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	17% au 31/03/18
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap	11 au 31/12/17
Avoir formé 100% des collaborateurs ⁽¹⁾ à l'éthique des affaires	Pas de formation
Avoir formé 100% des collaborateurs ⁽¹⁾ à la protection des données	70% des nouveaux embauchés au 31/03/18
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Pas de doctrine
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs ⁽¹⁾ à son application	Pas de charte
Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale	Environ 0,2% au 01/09/17

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

N.B. : L'exercice 2017/18 ayant été majoritairement consacré à la définition de la nouvelle stratégie RSE, Wavestone a mené des actions prioritaires en cohérence avec ses axes d'engagements initiaux : être un employeur responsable et engagé, garantir aux parties prenantes le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie, promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination et limiter l'empreinte environnementale du cabinet.

(Pour plus de détails, se reporter aux pages institutionnelles du document de référence de Wavestone).

1.1. Gouvernance de la démarche RSE

Pilotage de la démarche

La démarche de Responsabilité d'entreprise de Wavestone est définie et animée par un Comité de pilotage transverse représentant les principaux enjeux du cabinet en matière de RSE. Ce Comité est composé du Président du Directoire, du Directeur général de Wavestone SA, du Directeur général de Wavestone Advisors, de la Directrice du développement RH, de la directrice de la communication et trésorière de la Fondation d'entreprise Wavestone, de la Directrice du recrutement, du responsable RSE et du Sponsor RSE (Partner).

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

Organisation opérationnelle

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

Selon les chantiers, il s'appuie sur un réseau de référents internes par sujet, au sein des différents sites ou services concernés.

Supervision de la démarche

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

1.2. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2017/18, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

- **Gaïa-Index** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa-Index évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable (politique RSE, gestion du capital humain, maîtrise de l'impact environnemental etc.). En 2017, Wavestone se positionne à la 1^{ère} place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 millions d'euros et 500 millions d'euros.

- **Ecovadis** : agence indépendante de notation extra-financière, Ecovadis est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2017, le cabinet obtient un niveau d'engagement « silver » avec un score égal à 60/100.
- **Label Great Place To Work®** délivré par l'Institut Great Place to Work France. Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, ce label distingue les entreprises où il fait bon travailler. Pour sa 2^{ème} participation, Wavestone figure de nouveau à la 5^{ème} place du classement parmi les entreprises de plus de 500 collaborateurs avec 78% des collaborateurs de Wavestone qui considèrent que l'entreprise est une Great Place to Work®.
- **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise, ce label indépendant récompense l'excellence des pratiques d'accueil, d'accompagnement et de management des étudiants. En 2017, Wavestone obtient le label pour les entreprises accueillant plus de 100 stagiaires par an.
- **Label Happy Candidates** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Ce label indépendant valorise les entreprises qui accueillent le mieux les candidats pendant leur processus de recrutement. Fondé exclusivement sur les avis des candidats, ce label récompense la qualité du processus de candidature selon 4 items (la qualité du processus de recrutement, la réputation de l'entreprise, l'accessibilité de l'information concernant l'entreprise et enfin la qualité de l'accueil). Pour sa première participation, Wavestone obtient le label « HappyCandidates 2017/18 ».
- **Prix Glassdoor du Choix des Employés** décerné par Glassdoor. Ce prix récompense les entreprises et les « leaders exceptionnels » dans chaque coin du monde. Ce prix, appelé « Prix Glassdoor du Choix des Employés », est entièrement basé sur le retour anonyme des salariés et récompense les meilleurs employeurs, ainsi que les PDG les plus appréciés. Wavestone se positionne à la 3^{ème} place des meilleurs employeurs parmi les entreprises employant 1 000 employés ou plus avec une note de 4,3 sur 5 en 2018. Le Président de Wavestone, Pascal Imbert, occupe quant à lui la 3^{ème} place du Top PDG 2017 Glassdoor France.
- **Classement LinkedIn Top Companies** : unique en son genre, ce classement se base sur les données LinkedIn pour élire les 25 employeurs les plus attractifs en France. Il repose sur 3 piliers principaux : les offres d'emploi, l'engagement des membres vis-à-vis des contenus diffusés par l'entreprise, et le taux de rétention. En 2017, Wavestone fait son entrée directement dans le top 20.
- **Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise** : les Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise distinguent chaque année les émetteurs répondant au niveau d'excellence exigé par les investisseurs, tant sur la transparence que sur la mise en place effective des bonnes pratiques. Un jury de spécialistes établit des listes de nominés par grands critères de gouvernance et les soumet ensuite au vote d'une centaine de professionnels aux compétences reconnues sur le sujet. En 2017, Wavestone s'est vu remettre la gouvernance d'argent du Gouvernement d'entreprise Valeurs Moyennes.
- **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information. Reçue pour la première fois en septembre 2014 pour une durée de 3 ans. Elle a été renouvelée en septembre 2017 dans le cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information pour les sites de Paris et de Nantes.

1.3. Engagements RSE

- **Global Compact** : Wavestone a renouvelé en 2017/18 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations-Unies) et s'engage, à ce titre, à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
- **Charte de la parentalité en entreprise** : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs-parents, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.
- **Association « Elles bougent »** : Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.
- **Institut Villebon** : depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique. Cet institut de formation post-bac délivre une licence généraliste en « Sciences et Technologies ». Les étudiants peuvent ensuite poursuivre un master ou intégrer une école d'ingénieurs.

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

Préambule

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

Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter au paragraphe 4. Conformément aux principes méthodologiques définis en 2012/13, le reporting extra-financier ne couvre pas les acquisitions réalisées en cours d'exercice⁽¹⁾. Sur l'exercice 2017/18, le périmètre étudié, Wavestone, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone.

2.1. Informations sociales

En matière sociale, l'engagement de Wavestone est de se comporter comme un employeur responsable et engagé. Il se traduit en 6 objectifs prioritaires mentionnés précédemment, dont l'atteinte est sous la responsabilité de la direction du développement RH, et vis-à-vis desquels des moyens importants sont mobilisés, la réussite du cabinet dépendant essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents, développer leur potentiel et les fidéliser.

Organisation de la direction du développement RH

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

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

Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée dans les pages institutionnelles du document de référence de la société.

2.1.1. Emploi

1) Effectif total

Au 31/03/18, l'effectif total de Wavestone est de 2 793 collaborateurs, contre 2 628 un an plus tôt, soit une progression totale de 6,3%.

Cet effectif répond au 31/03/18 aux caractéristiques suivantes :

- 61,5% de collaborateurs de moins de 30 ans,
- 36,4% de femmes,
- 90,5% des effectifs en France,
- 82,7% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Wavestone),
- 2 727 contrats permanents à durée indéterminée (CDI) soit 97,6% de l'effectif total,
- 66 contrats non permanents dont 59 contrats d'alternance,
- Familles de métier : consultant, commercial, fonctionnel.

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

Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/18	Au 31/03/17	Au 31/03/16
Hommes	63,6%	64,0%	65,9%
Femmes	36,4%	36,0%	34,1%

Détail effectif consultants

Hommes	67,4%	68,4%	70,3%
Femmes	32,6%	31,6%	29,7%

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

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

Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/18 reste stable, à 32 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/18	Au 31/03/17	Au 31/03/16
18-25 ans	13,5%	13,7%	15,3%
25-30 ans	48,0%	45,5%	48,7%
30-50 ans	32,1%	34,5%	30,0%
> 50 ans	6,4%	6,3%	6,0%
dont > 55 ans	2,7%	2,5%	2,3%

(1) Aucune acquisition réalisée sur 2017/18.

Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, reste stable à **4,5 ans** sur l'exercice 2017/18.

	2017/18	2016/17	2015/16
Total cabinet	4,5 ans	4,5 ans	5,3 ans
Dont effectif consultants	4,2 ans	4,2 ans	5,1 ans

Répartition par zone géographique

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/18	Au 31/03/17	Au 31/03/16
Paris Ile-de-France	82,7%	82,6%	91,8%
Régions	7,8%	7,8%	6,4%
International	9,5%	9,5%	1,9%

Répartition par métier

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/18	Au 31/03/17	Au 31/03/16
Consultants	89,0%	88,0%	86,9%
Commerciaux	3,0%	3,0%	3,7%
Fonctionnels	8,0%	9,0%	9,4% ⁽¹⁾

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

Au 31/03/18, Wavestone rassemble 2 482 consultants dont 29 en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

3) Embauches et départs

Politique de recrutement

La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus majoritairement de filière d'excellence (grandes écoles d'ingénieurs et de management, et universités). Le cabinet accueille par ailleurs chaque année plus de 250 stagiaires (césures, fin d'études, alternances) intégrés dans une démarche de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2017/18, plus de 50% des stagiaires de fin d'études du cabinet et en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

Wavestone organise régulièrement des soirées « Wavestone Connect » dans des lieux d'exception en plein cœur de Paris, afin que des candidats sélectionnés aient l'opportunité de découvrir le cabinet de l'intérieur. Dans une atmosphère conviviale, les candidats invités peuvent échanger avec les dirigeants, des managers et collaborateurs sur tout type de sujets comme le projet d'entreprise, les missions réalisées par Wavestone chez ses clients ou encore les perspectives d'évolution, etc. Sur l'exercice 2017/18, 10 « Wavestone Connect » ont été organisés.

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômés

	2017/18	2016/17	2015/16
Ecoles de management (%)	43,3%	42,0%	32,0%
Ecoles d'ingénieurs (%)	31,2%	38,0%	53,0%
Universités (%) ⁽¹⁾	25,5%	20,0%	15,0%

(1) Les collaborateurs recrutés sur nos sites à l'international sont tous indiqués sur « universités » car il n'existe pas d'équivalent d'écoles de management ou d'ingénieur. Sur le périmètre France, les consultants recrutés sont issus à 44,7% d'écoles de management, 33,8% d'écoles d'ingénieurs et 21,5% d'universités.

Détails des embauches et départs (hors stages)

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

	2017/18		2016/17	
	Nombre	%	Nombre	%
Détail des entrées				
Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)	785	100%	736	100%
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	722	92,0%	689	93,6%
<i>dont contrats non permanents :</i>	63	8,0%	47	6,4%
- <i>dont CDD</i>	14		8	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	49		39	

	2017/18		2016/17	
	Nombre	%	Nombre	%
Détail des sorties				
Départs (hors mobilités internes)	620	100%	619	100%
<i>dont démissions</i>	455	73,4%	459	74,2%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	46	7,4%	40	6,5%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	90 ⁽¹⁾	14,5%	74	11,9%
<i>dont licenciements</i>	23	4,2%	26	4,2%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	1	0,2%	10	1,6%
<i>dont départs à la retraite</i>	3	0,5%	8	1,3%
<i>dont décès</i>	2	0,3%	2	0,3%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	573		578	

(1) Dont une fin de période d'essai d'un contrat en apprentissage.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a recruté 633 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités). Au cours de l'exercice, 26 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet en France.

Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions rapporté à l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 16,3% pour le cabinet Wavestone sur l'exercice 2017/18.

	2017/18	2016/17	2015/16
Turn-over (%)	16,3%	17,5%	10,3%

4) Les rémunérations et leur évolution

Politique salariale

Dans le cadre de la création de Wavestone, une nouvelle politique salariale a été définie pour la France sur l'exercice 2016/17 et mise en application à compter du 01/04/17.

Principes structurants du nouveau modèle de rémunération

Cette nouvelle politique repose sur 3 principes :

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

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

- **Un référentiel salarial compétitif**

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

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

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

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

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

Participation aux résultats

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Wavestone SA et Wavestone Advisors, calculé pour l'exercice 2017/18 selon la formule légale, s'élève à 5 946 milliers d'euros, contre 4 402 milliers d'euros en 2016/17.

Depuis plus de 10 ans, Wavestone propose à ses collaborateurs de prendre part au capital de l'entreprise grâce à l'attribution d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, un collaborateur qui place tout ou partie de sa participation se voit abonder en actions gratuites 2 ans plus tard, s'il est toujours salarié de l'entreprise et qu'il n'a pas cédé ses parts de FCPE Wavestone Actions.

Depuis 3 ans, plus de 50% des collaborateurs bénéficiaires de la participation placent tout ou partie de leur participation dans le FCPE Wavestone Actions.

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

2.1.3. Relations sociales

1) Organisation du dialogue social

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

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

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

A titre d'exemple, les Comités d'entreprise (CE) de Wavestone⁽²⁾ ont reconduit, en janvier 2018, l'organisation d'un week-end ski de 3 jours ouvert à tous les collaborateurs, à l'Alpe d'Huez, en France. Cet événement a rassemblé 720 collaborateurs, soit une progression d'environ 33% par rapport à l'année dernière. Un autre week-end, à Nice, est prévu pour juin 2018. De nombreux clubs sont également proposés par les CE pour pratiquer un sport ou une activité culturelle (club photo, massages assis, ateliers cuisines, musique...) entre collaborateurs et de façon conviviale.

2.1.2. Organisation du travail

1) Organisation du temps de travail

Depuis le 01/07/17, tous les collaborateurs de Wavestone en France sont dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 10 jours d'ATT⁽¹⁾), modalité 2 (forfait mensuel de 166h et 42min et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an y compris la « journée de solidarité »).

2) Absentéisme

Wavestone en France connaît un absentéisme de 2,3% en 2017/18 correspondant à des absences pour maladie. Les congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

(1) Aménagement du Temps de Travail.

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

Récapitulatif des réunions 2017/18 entre la direction et les instances représentatives du personnel par périmètre

Wavestone SA	Réunions avec le CE	Réunions avec les DP	Wavestone Advisors	Réunions avec le CE	Réunions avec les DP
Nombre de réunions	15	7	Nombre de réunions	15	7
	dont 4			dont 4	
	exceptionnelles			exceptionnelles	

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

- Consultation sur la politique d'insertion des collaborateurs en situation de handicap
- Consultation sur les packages repères de la filière commerciale

2) Bilan des accords collectifs

Liste des accords présentés sur l'exercice 2017/18 avec la date de signature :

- au sein de Wavestone SA :

Accord triennal sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail 2017/20	28/07/17
Avenant à l'accord de participation groupe : intégration de la société Wavestone Advisors dans l'accord de participation groupe du cabinet Wavestone	26/06/17
Accord sur la mise en place d'une Unité Economique et Sociale	22/02/18

- au sein de Wavestone Advisors :

Accord sur le temps de travail	24/03/17
Avenant à l'accord de participation groupe : intégration de la société Wavestone Advisors dans l'accord de participation groupe du cabinet Wavestone	26/06/17
Avenants d'adhésion de la société Wavestone Advisors au PEG et au PERCO Wavestone	04/07/17
Accord sur la mise en place d'une Unité Economique et Sociale	22/02/18
Avenant au règlement du PEG : transfert collectif des avoirs de l'épargne salariale	07/03/18
Accord sur l'adoption du vote électronique	21/03/18
Accord sur les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO)	26/03/18

2.1.4. Santé et sécurité

1) Conditions de santé et sécurité au travail

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

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors sont chacune pourvues d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des

Conditions de Travail qui se sont chacun réunis à l'occasion de 6 réunions (dont 2 exceptionnelles) sur l'exercice 2017/18.

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

Autres activités en matière de santé et sécurité

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

Depuis plus de 4 ans, Wavestone compte également une infirmière du travail, présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet et placée sous la responsabilité du médecin du travail.

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

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

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

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

3) Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France

	2017/18	2016/17	2015/16
Nombre d'accidents du travail	25	23	20
<i>dont accidents de trajet</i>	11	15	11
Nombre de maladies professionnelles déclarées	1	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾	2,3	2,7	4,6
Taux de gravité des accidents du travail ⁽²⁾	0,02	0,05	0,094

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

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

Sur 25 accidents du travail déclarés au sein de Wavestone France sur 2017/18, 10 ont été accompagnés d'un arrêt de travail.

2.1.5. Bien-être au travail

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

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

1) Cadre de travail et équilibre de vie

Locaux : le concept AIR

Pour améliorer la qualité de l'environnement de travail du cabinet et renforcer la proximité entre les équipes à tous les niveaux hiérarchiques, Wavestone a développé, en 2015, un nouveau concept d'aménagement de ses espaces de travail. Ce concept, baptisé « AIR », a été mis en place à Paris, Nantes,

Ce principe s'applique notamment aux femmes enceintes et personnes en situation de handicap.

En France, le bilan réalisé après un an de mise en place met en avant des résultats positifs :

- le dispositif est connu et utilisé : 50% de l'effectif de Wavestone en France, soit près de 1200 collaborateurs ont déclaré du télétravail occasionnel,
- il favorise l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle,
- il permet de réduire l'empreinte environnementale du cabinet, en diminuant le nombre de déplacements effectués par les collaborateurs.

Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève.

Un dispositif de télétravail équivalent à celui de la France a également été mis en place au Luxembourg depuis le début de l'année 2018.

Lyon, Marseille, Londres, Luxembourg et New York. Il a vocation à être déployé dans tous les bureaux de Wavestone.

Le concept a pour objectif d'insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

Les principales caractéristiques du concept AIR sont :

- Les positions de travail sont identiques pour tous et affectées à chaque collaborateur (pas de « *free seating* »),
- Les espaces sont ouverts et baignés de lumière naturelle grâce à des murs intégralement vitrés,
- Le bruit est neutralisé au maximum grâce aux choix d'aménagements réalisés en amont du projet (dalles de faux-plafond isophoniques, mobilier spécifique, isolation des imprimantes dans les services centers et proposition d'espaces dédiés pour s'isoler comme les *quiet rooms*, ou les *My box...*),
- Le menu d'espaces est large : 8 types de salles de réunions associés à autant de situations de travail différentes en France (salles de réunions de 4 à 16 personnes, *My Box*, *Visio Room*, *Teambuzzer*, *Project rooms*, *Visio rooms...*) ;

- Des pôles d'attraction ont également été créés à chaque étage au siège social : IT Bar, salle de créativité « CreaPlace », studio vidéo, etc.,
- Les nouvelles technologies occupent une place de choix : affichage dynamique, bornes de réservation tactiles pour les salles de réunions, visioconférence, etc.

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

Flexibilité dans l'organisation du travail

• Télétravail

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

Un dispositif comparable est également en place au Luxembourg depuis le début de l'année 2018.

• Souplesse dans la prise des congés

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

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

• Horaires de réunion

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

• Droit à la déconnexion

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

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

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

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

2) Accompagnement de la parentalité

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

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

Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone SA France propose aux collaborateurs-parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein du réseau Babilou, qui compte plus de 400 crèches en France et plus de 1 500 crèches avec son réseau de partenaires « 1001 Crèches ». Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a financé 74 berceaux à ses collaborateurs. Aucune demande n'a été refusée.

Jours enfants malades

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

Ateliers et conférences sur la parentalité

Depuis juin 2017, Wavestone propose, dans ses locaux parisiens, des ateliers et conférences (au siège ou à distance), animés en interne par un coach en parentalité. Ces ateliers et conférences de 2 heures portent sur des thèmes pratiques, tels que « Comment se faire obéir dès la 1^{ère} demande », « Devoirs : comment aider ses enfants tout en travaillant » ou encore « Débranchez vos enfants des écrans ». Six ateliers et une conférence ont ainsi pu voir le jour sur l'exercice 2017/18 dans les locaux parisiens et accessibles par visioconférence pour les collaborateurs en région ou non présents au siège.

Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

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

Flexibilité de l'activité pendant la grossesse

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

Charte de la parentalité en entreprise

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

3) Communication et animation interne

Wavestone a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet de l'entreprise. Le cabinet a adopté un mode de fonctionnement dans lequel le management sollicite régulièrement l'ensemble des équipes pour recueillir leurs idées et avis, et en tient compte dans ses décisions. Cette dynamique permet de faire émerger régulièrement de nouvelles initiatives, créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs. A titre d'illustration, c'est dans ce cadre que certains assets de Wavestone (*Creadesk, The Faktory, Machine Learning & Data Lab, Shake'Up*) ont été pensés et développés.

Temps d'échanges collectifs

Les collaborateurs ont été associés aux différentes étapes de la construction du plan stratégique RSE de Wavestone. Durant 3 semaines, une grande consultation sur un réseau interne a été lancée auprès de tous les collaborateurs afin de recueillir leurs idées d'actions autour de la RSE. Cette consultation a recueilli plus de 200 idées et mobilisé 25% des collaborateurs du cabinet. Par la suite, 12 ateliers ont été organisés dans 9 bureaux à l'international. Plus de 300 collaborateurs se sont mobilisés pour prioriser et approfondir les idées proposées (en France et à l'étranger) lors de la phase de consultation.

En complément de ces chantiers de construction, de nombreuses initiatives proposées par des collaborateurs ont vu le jour au cours de l'exercice 2017/18.

A titre d'illustration :

- Le premier concours d'intrapreneuriat du cabinet, *The Idea*, a vu le jour en septembre 2017. Le concept : faire émerger et accompagner la concrétisation des meilleures idées des collaborateurs. Au total, le concours a recueilli

plus de 2 600 votes sur le réseau social d'entreprise. A l'issue de cette première sélection, 10 équipes finalistes ont pu « pitcher » devant un jury. Trois d'entre eux ont été sélectionnés pour mettre en œuvre un pilote de leur projet dès 2018.

- La deuxième édition du *hackathon Wavestone*, organisée en février 2018, visait à expérimenter les technologies chatbots et prototyper des solutions innovantes pour transformer l'expérience professionnelle de demain. Une soixantaine de collaborateurs Wavestone ainsi qu'une quinzaine d'étudiants ont eu 36 heures pour passer de l'idée au prototype fonctionnel, aidés par une trentaine de coaches et experts dans différents domaines. L'équipe gagnante a imaginé un chatbot facilitant l'accès à toutes les informations RH du cabinet. Ce chatbot verra le jour d'ici à l'été 2018. Ce format de challenge est également utilisé dans le cadre des missions que mène Wavestone chez ses clients.

Moments de convivialité

La vie de l'entreprise est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : séminaires d'intégration, réunions d'équipes, forums au sein des *practices*...

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

4) Prévention et traitement des RPS

- Toute personne en situation d'encadrement (*career development managers*, responsables de mission, responsables commerciaux et fonctionnels) est formée de manière systématique à la prévention et au traitement des risques psychosociaux dans le cadre du nouveau programme managérial déployé à partir de septembre 2018 pour tout le management de Wavestone. Cette formation comprend un module en *e-learning* et une journée entière en présentiel dédiée à des mises en situation et des cas pratiques.
- Un espace dédié sur l'Intranet recense les recours possibles au sein du cabinet en cas de difficultés et les contacts par pays.
- Au sein de son institut de formation interne, le cabinet Wavestone propose également à ses collaborateurs deux formations pour conserver leur efficacité dans les situations stressantes.
- Enfin, Wavestone a fait le choix d'un management de proximité : un *career development manager* pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par une équipe RH décentralisée au sein des équipes. Ce dispositif d'encadrement favorise la détection en amont des situations éventuelles de stress au travail.

Ci-dessous le bilan 2017/18 des situations de risques psychosociaux (RPS) que ce dispositif a permis de détecter et d'accompagner.

	2017/18	2016/17
Nb de collaborateurs ayant sollicité la cellule d'écoute	7	6
Nb de nouveaux cas de RPS déclarés entre le 01/04/N-1 et le 31/03/N	48	49
En cours de traitement	31	15
Cas considérés comme clos entre le 01/04/N-1 et le 31/03/N	32	47

5) Evaluation de la qualité de vie

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

• Great Place to Work®

En novembre 2017, Wavestone a renouvelé sa participation à l'enquête Great Place to Work®. Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs de l'ensemble des pays du cabinet⁽¹⁾ ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. L'ensemble des questions s'articule autour de 5 dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

En mars 2018, l'institut a dévoilé son palmarès France 2018 : pour sa seconde participation, Wavestone conserve sa place dans le Top 5 du classement 2018, parmi 64 entreprises de plus de 500 collaborateurs. Au total, 78% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (contre 76% l'année précédente), et 78% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

Suite à la publication des résultats, 3 groupes de travail ont été lancés. L'ensemble des collaborateurs a été invité à proposer des axes d'amélioration qui seront mis en œuvre dans le cadre du plan d'action RH 2018/19.

• Happy Trainees

En 2017, Wavestone a obtenu le label *Happy Trainees*, mené par Meilleures-Entreprises.com. Ce label indépendant évalue et récompense la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires, grâce à un questionnaire de satisfaction anonyme adressé à tous les stagiaires.

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

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

2.1.6. Intégration et développement des compétences

1) Le parcours d'intégration

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

L'accueil

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

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

Depuis septembre 2017, un nouveau dispositif d'accueil est déployé sur une *practice* pilote et sera déployé pour l'ensemble des nouveaux arrivants sur l'exercice 2018/19. Il comprend notamment l'accès à une application d'*onboarding* (en partenariat avec la start-up *HelloTeam*). Grâce à cette application, les nouveaux arrivants bénéficient, avant même leur arrivée dans l'entreprise et durant leur 1^{ère} année, de toutes les informations dont ils ont besoin pour appréhender Wavestone et être partie prenante de l'entreprise.

Séminaire d'intégration : *Wavestone Inside*

Ce séminaire rassemble, sur une journée, tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier, niveau d'expérience et site géographique. Il a un objectif double : s'approprier l'identité de Wavestone (marché, positionnement, valeurs...) et développer son réseau interne. La journée s'organise autour de présentations plénières (objectifs stratégiques, présentation des assets et terrains d'excellence...), d'ateliers thématiques et se poursuit par une soirée. 5 séminaires *Wavestone Inside* ont été organisés sur l'exercice 2017/18.

(1) Hors US dont le calendrier est différent.

A partir de juin 2018, le séminaire se déroulera sur 2 jours en format résidentiel et accueillera 350 nouveaux collaborateurs Wavestone par séminaire.

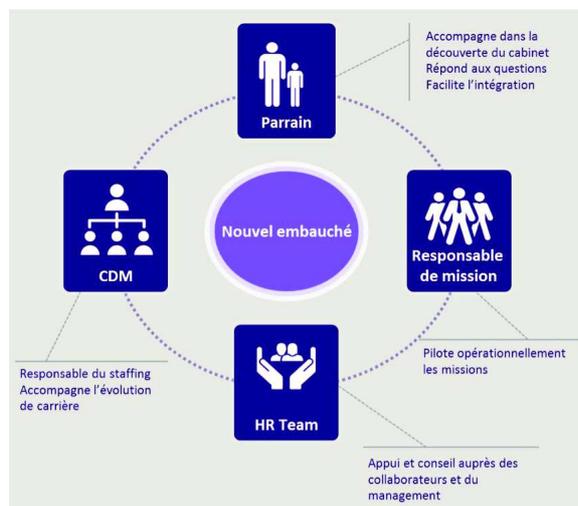
Le parcours de formation

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

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

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

Encadrement de proximité



Intégration des nouvelles sociétés acquises

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

Suite à l'annonce du rachat des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016, une équipe dédiée « *Boosting Wavestone* » s'est constituée pour accompagner et piloter la transformation et donner naissance à Wavestone. Bien que la construction de Wavestone soit effective depuis septembre 2017, cette équipe poursuit son action pour finaliser les derniers chantiers d'harmonisation et assurer les opérations de rapprochement des acquisitions futures.

2) Développement des compétences

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Wavestone. Leur montée en compétence et en responsabilité rapide est un enjeu d'autant plus important que le modèle RH du cabinet repose sur le recrutement de jeunes diplômés (plus de 70% des embauches sur 2017/18). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

Référentiel métiers Wavestone Horizon

Sur 2017/18, de nouveaux parcours d'évolution ont été déclinés pour les fonctions conseil et business. Ces parcours sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone, quelle que soit leur zone géographique. Les référentiels *Wavestone Horizon* constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet, qui leur permet de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre ce qui est attendu à chaque grade et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le parcours est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone.

Institut de formation interne et formation externe

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

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

Offre de formation en format digital

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

(1) Cf paragraphe 2.1.6.1 sur le parcours d'intégration des jeunes embauchés.

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

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

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

L'institut de formation de Wavestone propose plus d'une trentaine de formations en présentiel pour développer les compétences clés de son métier (*business development, delivery, communication, management de mission...*) ou des thèmes de développement personnel. Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V3, Lean Six Sigma - Green Belt, etc.

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

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

Bilan chiffré de la formation

Le tableau ci-dessous reprend les données en matière de formation dispensée en externe ou en interne au sein de l'institut de formation du cabinet (hors offre de formation en format digital) pour 99,7% des effectifs du cabinet Wavestone (hors Hong Kong).

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2017/18	Exercice 2016/17 ⁽¹⁾	Année civile 2015
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	1 766	1 891	1 095
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	63%	73,1%	63,8%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	4 611	4 118	3 292
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	32 275	31 711	23 048
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	18	16	21

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

La part de l'effectif ayant reçu au moins une formation sur l'année diminue pour l'exercice 2017/18 en raison de la mise en place de nouvelles formations dans le courant de l'exercice. Certaines formations ont également été revues pour être déployées sur le prochain exercice.

Missions et mises en situation

Pour tous les collaborateurs du cabinet, les missions accomplies dans le cadre de leur activité de conseil sont autant d'occasions d'enrichir leurs compétences. Cet apprentissage sur le terrain est un levier de développement essentiel au sein de Wavestone. Ainsi, en début de mission, le responsable de mission partage avec le consultant les attendus sur la mission. A l'issue de l'intervention (ou de

manière intermédiaire pour les missions longues), le responsable de mission réalise le bilan de l'intervention du consultant. Ce *feedback* porte également sur les progrès réalisés et les axes d'amélioration. De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le processus de *staffing* des consultants (affectations hebdomadaires des consultants sur les missions).

Enfin, dans le cadre de leur évolution dans le métier du conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants réalisent des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, communication, finance...).

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

Mobilité interne

La mobilité interne fait partie des dispositifs RH permettant aux collaborateurs d'enrichir leur parcours et de bénéficier de perspectives d'évolution diversifiées.

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes

les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de 3 mois maximum.

Nombre de mobilités internes par type

Mobilités géographiques
Mobilités métiers
Mobilités inter-practices
Total

2017/18		2016/17		2015/16	
25	39%	16	33%	8	27%
14	22%	13	27%	10	33%
25	39%	19	40%	12	40%
64	100%	48	100%	30	100%

Talent reviews et entretiens annuels

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

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

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

2.1.7. Egalité de traitement

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

A compter de l'exercice 2018/19 et afin d'accompagner son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet a choisi de concentrer son plan d'actions sur 3 objectifs prioritaires :

Objectifs 2021

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

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

Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Performance actuelle

Respectivement 30 et 36% au 31/03/18

17% au 31/03/18

11 au 31/12/17

A ce titre, un groupe de collaborateurs engagés pour les valeurs de mixité et de diversité a créé, en octobre 2017, le réseau *Wavestone For All*. Ce réseau a pour vocation de travailler à la mise en œuvre d'initiatives de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité.

Le réseau s'est fixé trois enjeux :

- apporter des réponses concrètes aux collaborateurs dans les situations du quotidien, chez Wavestone et en mission chez les clients : respect des différences, parité, valorisation

du capital diversité, adresser les différentes cultures d'une multinationale, démarche sociétale...

- faire de la diversité un levier fort d'innovation et de performance pour le cabinet,
- contribuer à la démarche RSE de Wavestone, sur le volet responsabilité sociale de nos clients.

1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Part des femmes dans les effectifs du cabinet

	Au 31/03/18	Au 31/03/17 ⁽¹⁾	Au 31/03/16 ⁽¹⁾
Part de l'effectif total (%)	36,4%	36,0%	33,4%
Part de l'effectif consultants (%)	32,6%	31,6%	29,3%

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

La part des femmes dans le cabinet continue de progresser pour atteindre 36,4% au 31/03/18.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a poursuivi son engagement sur :

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

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

- Depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association « Elles bougent » en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. L'objectif principal de ce partenariat pour Wavestone est de partager de bonnes pratiques avec d'autres entreprises. Les collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs qui souhaitent échanger et témoigner sur leur parcours peuvent devenir marraines de l'association. « Elles bougent » compte, en mars 2018, près de 30 marraines Wavestone.
- En février 2018, Wavestone était également sponsor de l'évènement *Global Startup Weekend Women* qui vise à encourager des actions entrepreneuriales diversifiées et faire émerger des start-up. Wavestone a apporté son soutien aux équipes participantes à Paris et Hong Kong grâce à l'implication et à la contribution des équipes

Shake'Up et *Wavestone for All*. Cet évènement a ainsi été une opportunité pour ces 2 000 femmes venues de cinq continents de créer, de s'inspirer et d'affirmer la place de l'entrepreneuriat au féminin.

En avril 2018, Wavestone vient de s'engager aux côtés de la **Fondation Femmes@Numérique**. Cette initiative vise à fédérer pour la première fois un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, sur le sujet de la féminisation des métiers du numérique.

2) Emploi et insertion des personnes handicapées

Au 31/03/18, Wavestone France comptait 11 collaborateurs porteurs d'un handicap selon la définition de la DOETH. La contribution AGEFIPH de Wavestone France au titre de l'année civile 2017 était de 714 milliers d'euros⁽¹⁾. Conscient de son retard, Wavestone s'est fixé pour objectif à horizon 2021 de tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a poursuivi son engagement autour de 2 champs d'actions (social et sociétal) :

Volet social

- Wavestone France poursuit son partenariat avec l'entreprise « Made in TH » pour proposer un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés directement ou indirectement par le handicap. Ce partenariat, initié au mois de juin 2017, consiste à organiser des permanences bi-mensuelles par téléphone ou dans les locaux parisiens de Wavestone. A cette occasion, les collaborateurs peuvent bénéficier d'un accompagnement individuel et strictement confidentiel dans leurs démarches administratives liées au handicap. Ces permanences sont animées par un ambassadeur de Made in TH, expert dans ce domaine.
- Le cabinet mène également des actions de sensibilisation au handicap notamment par :
 - l'organisation d'une conférence organisée le 20/12/17 en présence de Mickaël Jeremiasz, quadruple médaillé paralympique et de l'ambassadeur Made in TH de Wavestone qui a mobilisé plus de 90 collaborateurs,
 - la réalisation d'une vidéo présentant le dispositif Made in TH,
 - l'organisation d'animations sur le thème du handicap (petits déjeuners thématiques, quizz...).

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

- Les équipes RH et recrutement sont formées par l'association CED respectivement sur le thème « Insertion d'un collaborateur en situation de handicap » et « Recruter un collaborateur en situation de handicap ».
- Wavestone France fait également appel à des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) pour l'impression des supports de formation, les commandes de plateaux repas, de paniers de fruits et de buffets, la récupération et le recyclage des poubelles papier, ou encore le recyclage du matériel informatique (imprimantes, cartouches, toners, etc.).

Wavestone poursuit également son partenariat avec Grenoble Ecole de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants. Chaque étudiant doit remettre un « journal d'apprentissage » sur sa vision du handicap. En tant que membre du jury, Wavestone participe à la relecture de ces journaux.

Pour l'exercice 2018/19, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, Wavestone prévoit de réaliser un diagnostic conseil approfondi en partenariat avec l'Agefiph, l'objectif étant de construire une politique d'emploi adaptée et pérenne.

Volet sociétal

- En janvier 2018, Wavestone a lancé la 1^{ère} édition du Prix « Handi Cap by Wavestone », concours visant à récompenser les meilleures initiatives d'associations étudiantes œuvrant en faveur du handicap. Ce projet, parrainé par Axel Allétru, 12 fois champion de France et vice-champion d'Europe de natation handisport, a pour objectif de donner davantage de visibilité au handicap tout en cassant les idées reçues. Au total 15 associations issues de diverses écoles ont participé pour tenter de remporter l'un des deux prix proposés, un Prix Handi Cap by Wavestone d'une valeur de 2 500 € et un Prix Coup de Cœur d'une valeur de 1500 €. Les collaborateurs de Wavestone ont par la suite eu l'occasion de voter pour le projet de leur choix afin de lui permettre d'accéder à la finale prévue dans les locaux de Wavestone le 17/05/18.
- Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique. C'est un institut de formation post-bac, qui délivre une licence généraliste en « Sciences et Technologies ». Les étudiants peuvent ensuite poursuivre un master ou intégrer une école d'ingénieurs par la voie universitaire. L'institut garantit la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants : dont, 20% d'entre eux sont en situation de handicap.

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

- La Fondation Wavestone intervient dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance dans le monde.

Certains des projets sélectionnés viennent en aide à des populations en situation de handicap. En 2018, la Fondation a, par exemple, sélectionné le projet « Insertion professionnelle des mères d'enfants handicapés au Rwanda » qui prévoit la construction d'une boulangerie gérée par ces femmes.

- A l'occasion du Powerday, la journée mondiale de solidarité de Wavestone, 700 collaborateurs ont soutenu des associations dans le cadre du mécénat de compétences ou d'actions terrains. Lors de la seconde édition en 2017, 18% des projets soutenus étaient en lien avec le handicap. A titre d'exemple, l'un des projets à Nantes consistait à initier de jeunes handicapés au surf.

3) Politique de lutte contre les discriminations

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

Au 31/03/18, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient 6,4% de l'effectif total du cabinet, part stable par rapport à l'exercice précédent.

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

- Suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite),
- 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,
- Possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5^{ème}, durant lequel les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire sont calculées sur la base d'une activité à temps plein, l'écart de cotisation étant intégralement pris en charge par le cabinet.

Wavestone s'engage aussi en faveur de l'emploi durable des jeunes. Chaque année, Wavestone recrute plus de 250 stagiaires et alternants, dans une démarche de pré-embauche. L'engagement du cabinet est de les inscrire dans un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement personnel. Ils bénéficient d'un suivi régulier assuré par un manager, un tuteur de stage et l'équipe RH. Ils participent à la vie interne du cabinet et à des formations adaptées à leur métier. Wavestone recrute chaque année, en CDI, plus de 70% de jeunes de moins de 26 ans.

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

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

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

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

2.2. Informations environnementales

Wavestone a exclusivement une activité de prestations intellectuelles, dont l'impact global sur l'environnement est limité. Le cabinet s'est pour autant engagé, depuis 6 ans, dans une démarche volontariste de suivi et de progrès en matière de limitation de son empreinte environnementale.

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

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

Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

La méthodologie définie depuis six ans reste constante pour l'exercice 2017/18. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Wavestone⁽¹⁾, certains domaines d'étude peu significatifs ont été écartés.

Lors de l'exercice précédent, le périmètre étudié a subi des modifications conséquentes, suite au rapprochement entre

Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon, qui a donné naissance à Wavestone en juillet 2016.

Le nombre de collaborateurs a augmenté de 6,3% par rapport à l'exercice précédent. Il faut aussi retenir, pour l'interprétation des données, que la surface de bureaux utilisée est inférieure de 38% à celle de l'exercice 2016/17. En effet, lors de l'exercice précédent, il y avait plusieurs locaux différents dans certaines villes (Tour Franklin et Neuilly-sur-Seine pour le bureau de Paris par exemple). Désormais, les collaborateurs sont regroupés dans des locaux communs pour chacun des bureaux de Wavestone.

Pour ce rapport, tous les bureaux de Wavestone sont pris en compte, à l'exception de ceux de New York et Hong Kong, qui représentaient moins de 2% des effectifs du cabinet au 31/03/18 :

Bureaux	Effectifs au 31/03/18	Répartition
Paris (siège)	2 310	82,7%
Régions	219	7,8%
Lyon	131	4,7%
Nantes	69	2,5%
Marseille	19	0,7%
International	265	9,5%
Casablanca	12	0,4%
Londres	36	1,3%
Bruxelles	12	0,4%
Luxembourg	101	3,6%
Genève	70	2,5%
New York	27	1,0%
Hong Kong	7	0,3%
Total	2 793⁽¹⁾	100,0%

(1) L'addition du nombre de collaborateurs de chacun des sites est égal à 2 794, néanmoins le total de l'effectif est de 2 793 puisqu'un collaborateur est comptabilisé à la fois sur les sites de Paris et Genève.

Certaines données n'ayant pas pu être collectées pour les locaux de Lyon, Marseille, Nantes, Luxembourg, Casablanca, Genève et Londres, des extrapolations ont été effectuées sur la base des ratios du siège parisien. Par ailleurs, dans certains cas, des totaux portant sur l'année civile 2017 ont été utilisés, en lieu et place des données correspondant à l'exercice fiscal 2017/18 plus difficilement disponibles.

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

(1) Voir tableau de concordance en annexe (1).

2.2.1. Politique générale en matière environnementale

1) Organisation de Wavestone pour les questions environnementales

Wavestone a mis en place une organisation dédiée pour la RSE, qui inclut le traitement des questions environnementales (cf. 1.1 relatif à l'organisation).

2) Formation et information environnementale des collaborateurs

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

- Une consultation des collaborateurs sur la RSE a été menée en janvier 2018. Elle a suscité un fort engouement sur les sujets environnementaux qui ont généré plus de 200 contributions.
- Des ateliers RSE ont été organisés en janvier et février 2018 dont l'un d'eux portait plus particulièrement sur les enjeux environnementaux. Les questions de mobilité, de gestion des déchets et de consommation d'énergie ont été traitées en atelier, afin de prioriser les bonnes idées qui ont ensuite été proposées à un Comité dédié pour approfondissement et mise en œuvre (ex. : mise en place d'une flotte de vélos pour les collaborateurs).
- Un guide des écocostes est en cours de finalisation pour une publication sur l'exercice 2018/19.

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

3) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

Depuis 2015/16, Wavestone a déployé un concept d'aménagement appelé AIR qui inclut notamment :

- l'installation de machines de recyclage « Canibal » dans les espaces détente du site parisien pour le tri des emballages de boissons ;
- le retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter à la réduction des déchets papier,
- l'installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage,

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

Ce concept a été déployé dans les locaux de Paris, Nantes, Casablanca, Lyon, Marseille, Luxembourg, Londres et New York.

2.2.2. Pollution et gestion des déchets

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

1) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a généré environ 56,7 tonnes de déchets⁽¹⁾, soit environ 20,5 kg/collaborateur, répartis de la façon suivante :

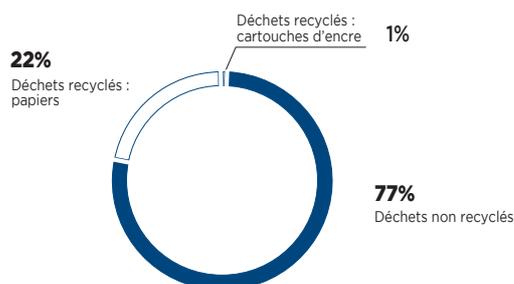
- Déchets non recyclés : 43,5 tonnes de déchets de bureaux non dangereux⁽²⁾.
- Déchets recyclés :
 - 12,7 tonnes de déchets papier dont 9,8 tonnes sur le site parisien recyclés par l'association ANRH (Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés),
 - 0,43 tonne de cartouches d'encre usagées⁽³⁾ dont 0,36 tonne pour le site parisien. A Paris, 100% des cartouches sont collectées par la société Conibi, acheminées par la société Geodis, et recyclées par la société Clozdloup, prestataire spécialisé dans le recyclage des cartouches. Pour les autres bureaux, l'information concernant le recyclage de ces cartouches n'est pas disponible.

(1) Ces données sont issues des résultats d'une pesée réelle pour les locaux de Paris (132 kg/jour). Des estimations ont été réalisées par les responsables des services généraux des sites de Marseille, Genève et Luxembourg. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens pour Villeurbanne, Bruxelles, Nantes, Casablanca et Londres. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

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

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

■ Déchets de bureaux - 2017/18



(kg/collaborateur)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Déchets de bureaux	20,5	22,2	28,7	27,8	29,5

Sur les 5 derniers exercices, le poids moyen de déchets générés par collaborateur a diminué d'environ 30% sur l'ensemble du périmètre. On observe également une diminution d'environ 7% par rapport à l'exercice précédent.

Il est à noter la diminution de la quantité de déchets papier, passée de 14,5 tonnes en 2016/17 à 12,7 tonnes en 2017/18, soit une baisse de 12%.

Pour accompagner cette réduction de déchets papier, Wavestone a, depuis mai 2018, dématérialisé les bulletins de paie pour l'ensemble des collaborateurs de Wavestone en France.

Par ailleurs, pour mémoire, dans le cadre du chantier de rénovation des locaux de la Tour Franklin, Wavestone a mis en place un dispositif de recyclage des emballages de boissons (canettes, gobelets, bouteilles en plastique), avec l'installation de machines de tri. La société « Canibal » qui gère ce dispositif a dressé le bilan des 12 bornes installées pour l'année 2017 :

- Collecte de 87 762 emballages boissons (dont 83 746 gobelets) pour un total de 538 kg,
- Recyclage permettant d'économiser 1,44 tonne de CO₂eq et de produire 90 017 kWh.

2) Déchets informatiques

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

Sur l'exercice 2017/18, 1 183 appareils sont arrivés en fin de service (essentiellement téléphones portables et ordinateurs), soit environ 594 kg de déchets informatiques. L'écart avec les exercices précédents (471 appareils retirés en 2016/17) s'explique par le cycle de vie du matériel.

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

Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour l'ensemble des locaux. La société coopérative Les Ateliers du Bocage⁽¹⁾ a été retenue pour traiter les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour Paris et Marseille, par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables.

3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

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

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

Néanmoins, Wavestone offre du mécénat de compétences à l'association SOLAAL, reconnue d'intérêt général, qui agit contre le gaspillage alimentaire. Cette association récupère les invendus auprès d'agriculteurs et de coopératives agricoles, et elle se charge de les distribuer aux 20 associations d'aide alimentaire nationale habilitées. SOLAAL a récupéré 13 785 tonnes de produits agricoles en 2017 et contribué à l'équivalent de 27 millions de repas depuis sa création en 2013.

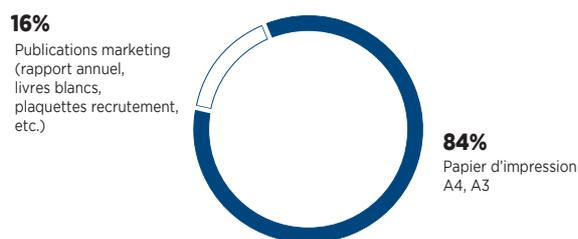
2.2.3. Utilisation durable des ressources

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

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

1) Consommation de matières premières⁽¹⁾

■ Consommation de papier - 2017/18



La principale matière première consommée par le cabinet est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports de marketing). En 2017/18, la consommation annuelle totale estimée de Wavestone s'élève à 16 tonnes de papier, soit 5,8 kg par collaborateur.

(kg/collaborateur)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Consommation de papier	5,8	5,8	8,7	9,6	10,1

Une hausse importante de l'achat de papier (+48%) est à signaler par rapport à l'exercice précédent. Cela s'explique par la très forte augmentation des achats de papier d'impression au format A3 (multiplication par un facteur de 11) et par l'augmentation de 40% du papier utilisé pour les publications marketing.

La consommation de papier est évaluée sur la base des commandes de papier effectuées sur l'exercice. Or, une importante commande de papier A3 a été effectuée dans l'optique de couvrir la consommation du cabinet pour plusieurs années. Après retraitement sur la base d'une consommation de papier A3 non plus estimée à partir des commandes de papier, mais avec l'hypothèse d'une consommation annuelle moyenne d'environ 0,7 tonne⁽²⁾ de papier A3, la consommation de papier est estimée à 5,8 kg/collaborateur. Ce ratio est équivalent à l'exercice précédent et en forte diminution par rapport à l'exercice 2015/16.

A contrario, on observe une baisse de 2% de la consommation de papier au format A4.

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

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a poursuivi la mise en place de la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées Générales. Un partenariat mis en place avec Reforest'Action a permis, dans ce cadre, de planter 363 arbres à Haïti.

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

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

2) Consommation d'énergie

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

En 2017/18, la consommation d'énergie finale (électricité, chaleur, froid) de Wavestone s'élève à 4,33 GWh, elle est en diminution par rapport à l'exercice précédent.

Converti en énergie primaire (énergie « nécessaire » pour produire cette énergie finale), cela correspond à 11,16 GWh EP, soit 823 kWh EP/m².

Ainsi, la consommation d'énergie finale par collaborateur a également diminué de 26%, passant de 2 110 kWh/collaborateur/an à 1 569 kWh/collaborateur/an. Cette réduction s'explique en partie par le rapprochement des équipes sur nos différents bureaux.

(kWh/effectif)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Consommation d'énergie finale	1 569,16	2 110,00	1 702,00	1 942,00	2 151,00

Wavestone est en progression constante concernant la diminution de la consommation d'énergie par collaborateur. Les actions de sensibilisation et la mise en place de dispositifs techniques adéquats dans les locaux de l'entreprise (détecteurs de mouvement pour l'éclairage, minuteurs, ampoules LED...) ont permis de rationaliser la consommation. De même, les pratiques de Wavestone sont dorénavant appliquées sur l'ensemble des sites et pour l'ensemble des collaborateurs.

En ce qui concerne le siège de Wavestone (82,7% des effectifs), les bureaux occupent 10 345 m² de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. Les bureaux sont équipés de

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

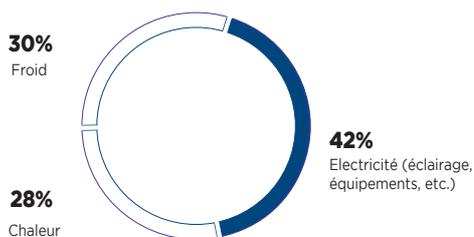
(2) 0,63 tonne l'an dernier. Compte tenu de l'augmentation des effectifs sur l'exercice 2017/18, il semble cohérent d'estimer la consommation réelle à 0,7 tonne de papier A3.

dispositifs individuels pour régler la température par *bench* (bloc de 4 à 6 personnes). Une politique environnementale spécifique aux locaux occupés dans la Tour Franklin (recyclage, chasse au gaspillage, communication autour de l'environnement) est mise en place depuis l'exercice précédent dans le cadre du projet AIR.

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

La répartition des consommations d'énergie par usage pour les locaux de Wavestone est la suivante :

■ **Energie finale du site de Paris par usage - 2017/18**



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

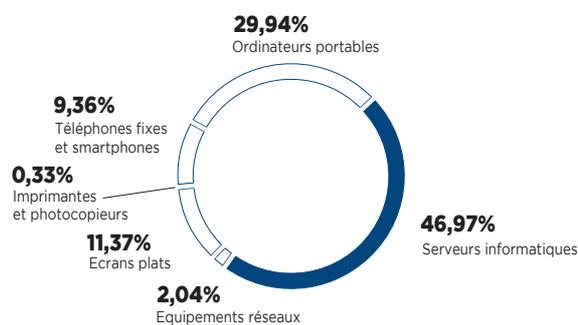
Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

Le parc informatique de Wavestone est consommateur d'électricité. La consommation totale du parc est estimée⁽¹⁾ à 0,32 GWh par an, en considérant une utilisation moyenne aux heures ouvrées et des données moyennes de consommation. Lors de l'exercice 2016/17, une baisse significative du nombre de serveurs informatiques physiques, de 59 à 26, avait été constatée. Pour l'exercice 2017/18, 43 serveurs ont été recensés (et 32 équipements réseaux). Il semblerait que les données concernant les serveurs informatiques aient été mal renseignées sur l'exercice 2016/17. En prenant en compte

certaines utilisations en dehors des locaux de Wavestone⁽²⁾, la consommation du parc informatique représente environ 17% de la consommation totale d'électricité de Wavestone.

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

■ **Estimation consommation - Parc informatique et téléphonie - 2017/18**



Les ordinateurs portables disposent tous du label EPEAT⁽³⁾ soit au niveau *Silver* (42% du parc), soit au niveau *Gold* (58% du parc). Cela garantit, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, la recyclabilité du produit et le respect de la norme *Energy Star* pour la consommation d'énergie lors de leur utilisation. La labellisation est l'un des critères de sélection lors du processus d'achat.

3) Consommation d'eau

La principale source de consommation d'eau de Wavestone est l'eau sanitaire. Les consommations d'eau étudiées ici concernent donc le réseau d'eau courante, utilisée pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone⁽⁴⁾ s'élève à environ 9 326 m³, soit 3,38 m³ par collaborateur. La consommation d'eau sur l'ensemble des sites baisse de façon significative, de 29%. Sur l'exercice précédent, les collaborateurs n'étaient pas forcément tous regroupés sur un seul site pour chaque bureau. La baisse de la consommation d'eau est aussi favorisée par les dispositifs techniques mis en place dans les locaux de Wavestone : « mousseurs » pour diminuer le débit des robinets, et détection automatique spécifique pour les robinets lavabos des toilettes dans le cadre du concept d'aménagement AIR.

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

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

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

(4) Les consommations d'eau des locaux de la Tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la Tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages. Les consommations d'eau des locaux de Casablanca et Bruxelles ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Lyon, Marseille, Nantes, Luxembourg, Genève et Londres), les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celles du local parisien (ratio m³/collaborateur). La forte baisse constatée sur les consommations d'eau sur le site de Paris s'explique par la différence de périmètre par rapport à l'exercice précédent.

(m ³ /collaborateur)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Consommation d'eau	3,38	4,73	7,34	7,09	9,40

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

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

1) Synthèse

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

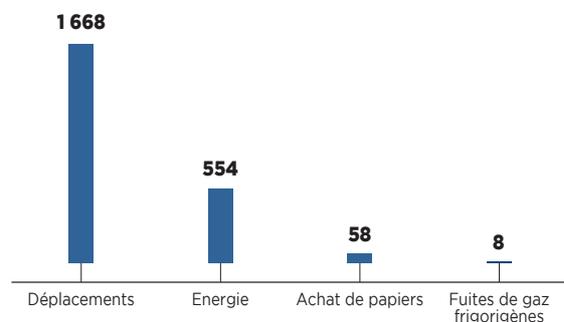
- consommation énergétique des bâtiments,
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation,
- achats de papier,
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail.

Sur ces postes, les émissions de gaz à effet de serre de Wavestone pour l'exercice 2017/18 s'élèvent à environ 2 288 tCO₂éq, soit 0,8 tCO₂éq par collaborateur.

(tCO ₂ éq/collaborateur)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Emissions de gaz à effet de serre	0,8	0,9	1,1	0,9	0,9

La répartition des émissions est la suivante :

Emissions GES (teq CO₂éq) sur périmètre défini



Focus sur les déplacements

Les déplacements des collaborateurs de Wavestone sont la première source d'émissions de gaz à effet de serre (72,9%) du cabinet. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs.

Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels⁽³⁾ totalisent environ 10,2 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ **3 686 km annuels par collaborateur**. Ceci s'explique par la forte mobilité des collaborateurs de Wavestone, caractéristique classique du secteur du conseil, amplifiée par le développement du cabinet à l'international.

(km annuels par collaborateur)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Déplacements professionnels	3 686	3 231	4 716	4 752	4 655

NB : La méthodologie employée est identique à l'année précédente pour les véhicules de location. Les kilométrages réels récoltés auprès de Egencia et sur les notes de frais sont également pris en compte pour l'estimation des déplacements professionnels réalisés en véhicules de location.

La collecte de données de l'exercice précédent présentait des lacunes du fait de l'hétérogénéité des systèmes d'information dans le contexte de la fusion. Ainsi, les déplacements professionnels ont probablement été sous-estimés en 2016/17. En comparant les données fiables des exercices 2017/18 et 2015/16, on note une forte diminution du kilométrage par collaborateur. Celle-ci s'explique par la poursuite de la mise en œuvre de la politique de déplacements du cabinet.

Répartition des déplacements professionnels 2017/18 par mode de transport :

(km/an)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Avion	28,5%	40%	37%	18%	22%
Train	41,5%	42%	44%	51%	53%
Transports en commun	13,1%	3% ⁽⁴⁾	9%	17%	19%
Véhicules légers	16,9%	14%	10%	14%	6%
Dont véhicules personnels	13,3%	8,5%	9,4%	11%	4%
Dont véhicules de location	0,7%	0,1%	0,2%	1%	0,3%
Dont taxis	2,9%	5,9%	1,4%	2%	1,7%

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

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

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

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

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

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

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

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

Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail⁽¹⁾ totalisent environ 14,5 millions de km par an, soit environ 24,1 km par collaborateur par jour travaillé.

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

Part des déplacements domicile-travail par mode de transport :

(% km)	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Transports en commun	92%	92%	86%	86%	85%
Véhicules individuels (auto & moto)	8%	8%	14%	14%	15%

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

Depuis le 01/10/16, le télétravail est en place sur l'ensemble des bureaux français, afin de limiter les déplacements domicile-travail. Cette politique s'est maintenue sur l'exercice 2017/18. Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève.

2.2.5. Protection de la biodiversité

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

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

Annexes

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

Indicateurs thématiques	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	Unité	Variation	
							vs n-1	sur 5 ans
Déchets de bureaux	20,5	22,2	28,7	27,8	29,5	kg/effectif	-7%	-30%
Consommation d'énergie finale par m ²	319,4	251,3	250,9	300,0	322,8	kWh/m ²	+27%	-1%
Consommation d'énergie finale par collaborateur	1 569	2 110	1 702	1 942	2 151	kWh/effectif	-26%	-27%
Consommation d'eau	3,38	4,73	7,34	7,09	9,40	m ³ /effectif	-29%	-64%
Consommation de papier	5,8	5,8	8,7	9,6	10,1	kg/effectif	0%	-43%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	0,8	0,9	1,1	0,9	0,9	tCO ₂ éq/effectif	-8%	-8%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	3 686	3 231	4 716	4 752	4 655	km/effectif	+14%	-21%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	28%	40%	37%	18%	22%	% sur total km parcourus	-29%	32%
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	92%	92%	86%	86%	85%	% sur total km parcourus	0%	8%

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

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

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

2.3. Informations relatives aux engagements sociétaux

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

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

Wavestone a fait le choix de se mobiliser prioritairement sur des initiatives liées à son empreinte sociale et civile. Ces initiatives sont structurées autour des enjeux et domaines d'actions suivants : emploi et insertion professionnelle, accès à l'enseignement supérieur, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

Le cabinet a un impact territorial et économique relativement modéré, compte tenu de son activité de conseil.

Toutefois, il est à noter quelques exemples de prestations de conseil réalisées sur l'exercice 2017/18.

Dans le domaine de l'énergie, Wavestone a accompagné plusieurs de ses clients :

- dans l'évolution de leurs offres industrielles, notamment celles touchant à l'efficacité énergétique dans un objectif de réduction de l'empreinte carbone,
- dans la réalisation d'un schéma directeur du système industriel permettant de faciliter l'intégration d'énergies renouvelables et le développement de la mobilité électrique,
- dans la proposition de solutions de transport alternatives visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Wavestone a également accompagné un constructeur de logements sociaux dans la région PACA dans le déploiement de la « Smart Nudge Monnaie », solution à portée nationale

déclinable sur chaque territoire selon ses priorités. Adossée à un projet global de rénovation énergétique, elle s'appuie sur les objets connectés et une plateforme IoT horizontale pour accompagner la transition comportementale des individus autour de 5 grandes thématiques : énergie et ressources, propreté et déchets, mobilité et déplacement, économie collaborative et solidaire et, enfin, santé, bien-être, alimentation et sport. La Smart Nudge Monnaie intervient pour amener les individus à changer leur comportement au quotidien : incités par des *nudges*, les individus réalisent des écogestes qui sont ensuite mesurés et récompensés pour mieux fidéliser. Ces points de monnaie numérique pourront ensuite être utilisés pour accéder à des produits et services eux aussi écoresponsables.

Par ailleurs, Wavestone propose depuis 5 ans un panel d'offres à ses clients concourant à l'amélioration de la qualité de vie au travail et au développement humain. Un diagnostic complet du contexte de qualité de vie au travail de l'entreprise est réalisé, et des leviers d'amélioration sont proposés puis mis en place. Ces leviers mettent en œuvre des techniques permettant de faire évoluer en profondeur les relations managériales. Ces offres permettent ainsi, entre autres, de répondre aux changements profonds que vivent les entreprises aujourd'hui (évolution des statuts, transformation numérique, nouvelles réglementations, etc...). Changements qui ne pourront être intégrés durablement que par une prise en compte à tous les niveaux d'un accompagnement « à la carte » du volet humain des transformations, gage incontestable d'une qualité de vie au travail pérenne. A ce jour, ces offres ont permis de faire progresser la qualité de vie au travail dans une trentaine d'entreprises du secteur privé, et une vingtaine d'entités du secteur public.

En complément, Wavestone souhaite aller plus loin et a choisi d'intégrer les enjeux RSE dans sa pratique du conseil en se fixant 2 objectifs prioritaires sur le sujet :

Objectifs 2021

Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients

Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs⁽¹⁾ à son application

Performance actuelle

Pas de doctrine

Pas de charte

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

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

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

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

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

Pour mémoire, au 31/03/18, l'effectif de Wavestone est de 2 793 collaborateurs, dont 60% ont moins de 30 ans et sont situés à 90,5% sur le territoire français.

Entreprise de croissance, Wavestone crée chaque année des emplois nets, et a toujours, depuis sa fondation en 1990, privilégié le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. Plus de 700 recrutements ont été réalisés en 2017/18, dont 94% au

titre d'emplois permanents (CDI). Le cabinet accueille par ailleurs tous les ans plus de 250 stagiaires (stages courts, césures, fin d'études, alternances) intégrés dans une logique de pré-embauche.

En 2017/18, près de 7 000 candidats ont entamé un processus de recrutement au sein de Wavestone en France. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

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

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

Objectif 2021

Consacrer 1% du temps du cabinet au soutien de structures à vocation sociétale

Performance actuelle

Environ 0,2% au 01/09/17

Sur l'exercice 2017/18, le cabinet a mené de nombreuses actions de partenariat ou de mécénat en faveur de l'égalité des chances :

Fondation d'entreprise Wavestone

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

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

Depuis la création de la Fondation, 113 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie, ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par Wavestone est parrainé par un collaborateur du cabinet. Au 31/03/18, près de 40 parrains prennent part à la Fondation Wavestone en maintenant le lien avec l'association.

Sur 2017, 12 projets ont été financés. En mars 2018, à l'issue d'un nouvel appel à projets, 13 nouveaux projets ont été retenus par le Conseil d'administration de la Fondation.

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

Institut Villebon - Georges Charpak

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

L'Institut a ouvert ses portes en septembre 2013 et compte aujourd'hui 3 promotions, d'une quarantaine d'étudiants chacune. La formation qui y est dispensée conduit à un diplôme de licence généraliste en « Sciences et Technologies ».

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

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

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI en 2012 (« Initiative d'Excellence en Formations Innovantes »), et confirmée par la réussite des étudiants des deux premières promotions, diplômés en 2016 et 2017.

87% des étudiants de la première promotion, et 93 % de la deuxième promotion ont décidé de prolonger leurs études, dans des masters ou des écoles d'ingénieurs, alors même que leurs résultats scolaires souvent fragiles au lycée ne laissaient pas présager une telle issue. Les formations qu'ils ont intégrées sont très diversifiées à l'image du profil des étudiants : AgroParisTech, CNAM, ESIEE, EPITA, Arts et métiers, Polytech, EDHEC, ENSTA ParisTech, ESISPE, ESPCI, Mines, Telecom Bretagne, Université Marne la Vallée / Master Génie Civil...

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

Sur l'exercice 2017/18, une soixantaine de collaborateurs Wavestone a parrainé des étudiants tout au long des 3 années de licence pour les accompagner et les conseiller dans la construction de leur projet professionnel.

En 2017, Wavestone a fait le choix de renouveler le partenariat avec l'Institut jusqu'en 2021.

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

Powerday

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

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

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

Pour sa seconde édition du *Powerday* qui a eu lieu le 01/09/17, plus de 700 collaborateurs se sont mobilisés sur l'ensemble des bureaux de Wavestone dans le monde. De l'Asie à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, plus d'une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales a ainsi bénéficié du soutien de Wavestone pour la réalisation de 74 projets.

Quelques exemples de projets réalisés lors du *Powerday* 2017 :

- nettoyage de plages au Maroc,
- préparation de repas pour des populations dans le besoin à Hong Kong,
- promotion d'une journée nationale de sensibilisation sur Paris,
- jardinage/chantier nature en Ile-de-France,
- initiation au surf pour des jeunes en situation de handicap dans la région nantaise.

Fort du succès de ces deux éditions, Wavestone compte renouveler cette initiative tous les ans. La prochaine édition aura lieu le 31/08/18 avec pour objectif d'atteindre 1 000 participants.

Alter'Actions

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

Depuis la mise en place du partenariat, Wavestone a effectué 3 missions avec l'association. A titre d'exemple, en octobre 2017, un collaborateur Wavestone a participé à un projet associatif en lien avec l'ESS, « *Somanyways* » dont le but est de faciliter l'entrée des jeunes dans la vie active et les accompagner lors des phases de transition. Pour ce faire, deux actions sont menées : coacher gratuitement des jeunes étudiants volontaires et mener des missions de conseil pour sensibiliser les entreprises aux enjeux de recrutement de jeunes. Pour répondre à cette mission, les étudiants devaient réaliser un bilan de *Somanyways*, un *benchmark* des activités et des *best practices* des concurrents et des recommandations sur la stratégie de prospection.

Vestiaire solidaire

En avril 2017, Wavestone avait lancé l'opération « vestiaire solidaire » menée en partenariat avec l'association La Cravate Solidaire dans ses locaux parisiens. Pendant 8 jours, tous les collaborateurs étaient invités à faire don d'habits de travail dont ils souhaitaient se débarrasser (costumes, vestes, chemisiers, chaussures, accessoires...). Wavestone avait fait don de 130 kg de tenues de travail à destination des personnes en réinsertion professionnelle. Fort de ce succès et de l'engouement que cela avait suscité en interne, l'opération va être reconduite de mai à juin 2018.

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

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

Le programme se déploie sur plusieurs dimensions :

- Une veille par domaine (SmartEnergy, Fintech, Cybersécurité...) dans le but de recenser et décrypter le positionnement des start-up. L'objectif est de mieux comprendre la manière dont ces dernières transforment les secteurs d'activités des clients de l'entreprise.
- L'organisation d'événements, d'échanges et de partage de bonnes pratiques sur des thèmes d'actualité transverses ou sectoriels, rassemblant start-up, collaborateurs Wavestone et clients du cabinet. En 2017, 3 événements thématiques ont été organisés dans les locaux de Wavestone (Fintech, Assurtech et IA). Le cabinet a également participé au salon « VivaTechnology » en sponsorisant l'espace presse et en organisant pour 20 de ses clients VIP, des parcours personnalisés dans le salon. Les collaborateurs le souhaitant ont reçu des invitations pour cet événement afin de découvrir les innovations de demain.
- L'accompagnement de start-up, qui passe par l'hébergement dans les locaux parisiens ou ponctuellement dans les autres bureaux dans le monde, une accélération commerciale et par un appui personnalisé basé sur les connaissances et l'expertise des équipes du cabinet (démarche commerciale, recrutement, audits de sécurité...).

Wavestone a ainsi hébergé, depuis mars 2016, 16 start-up. Pour Wavestone, ces partenariats visent à renforcer la culture collaborative, l'agilité et l'open innovation du cabinet. Le programme contribue aussi à la diffusion d'un esprit entrepreneurial au sein du cabinet. L'appel à projet 2018 a permis de sélectionner 3 nouvelles start-up dont Isahit, qui aide les femmes dans des pays en développement à se former sur le digital et à vendre leurs services, qui a eu un prix coup de cœur.

Ashoka

En 2017, Wavestone a expérimenté un partenariat avec l'ONG internationale Ashoka dans le cadre du programme *ShareIT by Ashoka*. Ce programme, au carrefour de la technologie, de l'entrepreneuriat et de l'engagement sociétal, a été lancé en 2017 avec pour objectif de favoriser le développement de projets digitaux innovants à impact social positif (*Tech for Good*). Sur l'exercice, 11 collaborateurs Wavestone ont accompagné 6 projets via l'animation d'ateliers d'une demi-journée. Fort de cette expérimentation, Wavestone souhaite renforcer ce partenariat pour l'exercice 2018/19 et va ainsi développer le mécénat de compétences en proposant à l'un de ses collaborateurs d'intégrer le programme à temps plein durant 7 mois. En complément, des collaborateurs de

Wavestone experts sur un domaine pourront accompagner ces Entreprises Socialement Solidaires (ESS).

Apprentis d'Auteuil

Depuis février 2018, Wavestone soutient un projet de l'association Apprentis d'Auteuil, « L'Ouvre Boite Paris ». L'Ouvre Boite est un programme destiné à accompagner tout jeune entrepreneur de 18 à 25 ans qui fait preuve d'innovation, d'initiative, de créativité et de prise de risque pour créer son entreprise, mais qui est confronté à des situations d'exclusion sociale et professionnelle particulières (chômage de longue durée, absence de qualification, résidence dans une zone urbaine sensible...).

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

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

En 2017, Wavestone s'est associé à la Société Générale pour lancer un défi aux start-up et PME innovantes dans le domaine de la cybersécurité. Le concours « *Banking Cybersecurity Innovation Awards* » s'est adressé aux start-up et PME innovantes européennes pour qu'elles fassent découvrir et qu'elles mettent en valeur leurs solutions en matière de cybersécurité, en particulier dans le domaine de la banque. Pour cette 1^{ère} édition, 42 start-up ont candidaté. Le 05/07/17, trois lauréats ont été récompensés lors de la journée dédiée à la cybersécurité de la *Techweek* de Société Générale :

- Alsid dans la catégorie « Confiance numérique pour la banque » pour sa solution permettant d'analyser en continu les fonctions de sécurité d'une infrastructure *Active Directory* (AD) afin de détecter l'apparition de vecteurs d'attaque et de proposer des plans d'action pour y remédier.
- Skeyecode dans la catégorie « Confiance numérique pour les clients » : en dévoilant une solution d'authentification forte purement logicielle exploitant les dernières avancées de la cryptographie. Skeyecode réconcilie performances de sécurité et facilité d'usage.
- Sqreen dans la catégorie « Spécial France » récompensant une start-up dont le siège social est en France et dont le capital est majoritairement détenu par des personnes, morales ou physiques, françaises. Sqreen renforce la sécurité des applications web contre les attaques de façon transparente et continue.

Les start-up lauréates ont gagné l'opportunité de tester leurs solutions au sein de Société Générale, d'intégrer *Shake'Up*, le programme d'accélérateur de start-up de Wavestone, et de présenter leur innovation sur BFM Business.

3) Relations avec les établissements d'enseignement supérieur

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

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

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

Sur l'exercice 2017/18, plus de 150 actions ont été menées sur les campus : animation d'ateliers CV/lettres de motivation, retours d'expériences avec des anciens du cabinet, participation aux Comités pédagogiques, animation de conférences, tables rondes et modules de cours...

Par ailleurs, en 2018, Wavestone a participé à la quatrième édition du « HEC Business Game ». Ce challenge met les étudiants au défi de s'attaquer à des études de cas réel dans des domaines spécifiques de management, encadrés par des représentants d'entreprises leader dans leur domaine. Pour cette quatrième édition, Wavestone a organisé un challenge inédit de gestion de crise *cyber*. Pendant trois heures, les participants ont joué le rôle de membres du Comité exécutif d'une entreprise en situation de crise et ont dû prendre des décisions critiques, recevant des instructions et des informations au fur et à mesure et de manière inattendue. Au total, plus de 200 étudiants internationaux provenant de 79 écoles différentes ont participé à l'évènement.

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles cibles. A ce titre, Wavestone a invité

Objectif 2021

Avoir formé 100% des collaborateurs⁽¹⁾ à la protection des données

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

Par ailleurs, à travers son partenariat avec la Fondation *Hack Academy*, Wavestone s'engage pour la sensibilisation de la société à la cybersécurité.

en janvier dernier, dans les locaux de La Défense, les directeurs et responsables relations entreprises de ses écoles partenaires, en présence de membres de la Direction et des RH. Une occasion de partager l'actualité de Wavestone et d'évoquer de nouvelles pistes de collaboration pour les années à venir.

Par ailleurs, Wavestone poursuit sa politique d'accueil d'alternants, engagée depuis 2012/13. En 2017/18, Wavestone est passé de 44 à 52 recrutements de jeunes en contrats d'alternance.

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

Afin de sensibiliser ses collaborateurs, Wavestone a déployé un certain nombre de mesures :

- élaboration d'une charte utilisateur distribuée à tous les nouveaux embauchés et disponible sur l'Intranet de l'entreprise,
- création d'une série de vidéos animées de sensibilisation,
- page dédiée sur l'Intranet,
- accord de confidentialité signé par les nouveaux collaborateurs, *e-learning* pour les nouveaux collaborateurs rappelant les bonnes pratiques SSI de Wavestone...

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

Performance actuelle

70% des nouveaux embauchés au 31/03/18

Enfin, en novembre 2017, Wavestone a participé à la campagne lancée par l'ISSA France (*Information Systems Security Association*) afin de créer un cahier de vacances sur la sécurité numérique. L'objectif est de transmettre les règles de sécurité numérique aux enfants et aux parents, mais également de nouer un dialogue entre les générations sur ce sujet.

2.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

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

Au cours de l'exercice 2017/18, Wavestone a débuté la construction d'une nouvelle politique achats pour tout le cabinet en y intégrant les enjeux RSE. Cette nouvelle politique d'achats responsables se traduit notamment à travers deux axes :

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

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

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

Par ailleurs, Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour l'ensemble des locaux. La société coopérative Les Ateliers du Bocage⁽²⁾ a été retenue pour traiter les déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) pour Paris et Marseille, par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables.

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

- mis en place des poubelles de tri (organique/carton/papier) et supprimé les poubelles individuelles,
- installé des machines de recyclage « Canibal » (recyclage des canettes, gobelets et bouteilles en plastique),
- installé un éclairage 100% LED et 80% à détection de présence, ainsi que des robinets équipés de détection de présence dans les sanitaires,

- posé un faux-plancher avec rampe d'accès pour personnes à mobilité réduite,
- acheté 90% du mobilier fabriqué en France.

La nouvelle politique achats de Wavestone, dès 2018/19, intégrera des critères RSE dans l'ensemble du processus d'évaluation des fournisseurs.

Par ailleurs, afin d'entretenir une relation responsable avec ses fournisseurs, l'ensemble des acheteurs devra adhérer à la charte éthique du cabinet. D'autre part, Wavestone s'engage à être équitable envers l'ensemble de ses fournisseurs de la phase de consultation au partage des informations et au déroulement des négociations. Des appels d'offres seront systématiques afin d'assurer une mise en concurrence équitable.

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

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

Sous-traitance

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

2.3.4. Loyauté des pratiques

Wavestone a lancé une campagne de sensibilisation de ses collaborateurs sur une démarche éthique. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de leur permettre de remonter des cas similaires à un *Ethic officer* nommé au cours de l'exercice 2017/18 pour alimenter la réflexion.

Actions engagées pour prévenir la corruption

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

Dans cet objectif et en accord avec ses fondamentaux, Wavestone est signataire depuis fin 2012 du Pacte mondial des Nations-Unies (*UN Global Compact*). Cette adhésion vient officialiser la volonté du cabinet d'inscrire durablement l'ensemble de ses actions dans le cadre d'une démarche

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

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

responsable et transparente. A ce titre, Wavestone soutient et s'engage à promouvoir les 10 principes du pacte (droits de l'Homme et du travail, protection de l'environnement, lutte contre la corruption) auprès de sa sphère d'influence (clients, collaborateurs, actionnaires, clients et fournisseurs, société civile).

Le cabinet a publié, en 2017/18, son 5^{ème} rapport de « Communication sur le progrès » (COP), afin de faire état, vis-à-vis de ses parties prenantes, des initiatives lancées et axes de travail au regard desdits principes du pacte.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone étant concerné par la loi Sapin 2, de nouvelles actions ont été initiées. Ainsi, Wavestone a adopté le code de conduite anticorruption, publié par MiddleNext en décembre 2017. Ce code de conduite a été conçu pour guider le comportement en affaires dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption. Il fixe les principes que les collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles et s'adresse à tous les collaborateurs quels que soient leur métier et site géographique, ainsi qu'à toutes les personnes agissant pour le compte du cabinet. Wavestone veillera à ce que ses partenaires partagent les mêmes valeurs.

Le code de conduite définit les principes et règles fondamentaux en matière de corruption et de trafic d'influence concernant les sujets suivants :

- règles spécifiques aux agents publics,
- cadeaux et invitations,
- dons à des organisations caritatives ou politiques,
- mécénat, sponsoring,
- paiements de facilitation,
- surveillance des tiers,
- conflits d'intérêts,
- enregistrements comptables et contrôles internes.

Ce code ne pouvant traiter, ni prévoir, tous les cas de corruption ou de trafic d'influence susceptibles de survenir, Wavestone recommande que chacun exerce son propre jugement et fasse preuve de bon sens. Pour permettre son application au sein de Wavestone, un guide réservé aux collaborateurs a été formalisé à partir de cas concrets identifiés dans des ateliers de travail afin d'illustrer les grands principes du code.

Par ailleurs, un dispositif d'alerte interne a été mis en place pour permettre de remonter tout signalement de comportement contraire au code de conduite. Wavestone a également désigné des *Ethics officers* représentants de toutes fonctions pouvant être sollicités par les collaborateurs en cas de doute.

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

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

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

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

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

Gouvernance

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

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

Le Conseil de surveillance est composé de 7 membres (2 femmes et 5 hommes), dont 5 membres indépendants. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires.

Sur les recommandations du Comité d'audit, le contrôle interne a été renforcé sur l'exercice 2017/18 afin de sécuriser les process et de maîtriser les risques. Ainsi, les incidents SI, opérationnels et financiers sont suivis tous les trimestres et, plus d'une centaine de procédures a été rédigée et publiée.

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

Sur l'exercice 2017/18, un nouveau Comité de pilotage (COPIL) des risques a été instauré mensuellement rassemblant 3 COPILS existants à ce jour : le COPIL risque SI, le COPIL contrôle interne et le COPIL audit interne.

Transparence

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

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

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

Ces initiatives ont été récompensées par les Grands Prix du Gouvernement d'Entreprise qui distinguent, chaque année, les émetteurs répondant au niveau d'excellence exigé par les investisseurs, tant sur la transparence que sur la mise en place effective des bonnes pratiques. Un jury de spécialistes établit

des listes de nominés par grands critères de gouvernance et les soumet ensuite au vote d'une centaine de professionnels aux compétences reconnues sur le sujet. En 2017, Wavestone s'est vu remettre la Gouvernance d'argent du Gouvernement d'Entreprise Valeurs Moyennes.

Démarche Ethique

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

Une 1^{ère} campagne de sensibilisation à la démarche éthique a été lancée sur 2017/18. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de leur permettre de remonter des cas similaires aux *Ethics officers* nommés au cours de l'exercice 2017/18.

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

Le respect desdits engagements à l'échelle du cabinet sera mis sous la responsabilité d'une instance de contrôle, également en charge de conseiller les collaborateurs et d'inscrire le chantier dans une démarche d'amélioration continue.

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

Le cabinet s'est également engagé sur les 3 ans sur le sujet dans le cadre du plan stratégique RSE :

Objectif 2021

Avoir formé 100% des collaborateurs⁽¹⁾ à l'éthique des affaires

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

Performance actuelle

Pas de formation

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

Satisfaction clients

La satisfaction clients est au cœur de la proposition de valeur de Wavestone, c'est pourquoi Wavestone a défini et déployé une démarche qualité applicable à l'ensemble de ses missions.

Cette démarche repose sur la mise en place d'une organisation dédiée et d'un processus de détection et de prévention des risques d'insatisfaction client ainsi que sur la conduite d'une enquête annuelle de satisfaction. Pour cette enquête,

Wavestone a sollicité, en avril 2017, l'avis de ses clients français (soit un échantillon de 1 428 donneurs d'ordre) sur les missions dont ils ont bénéficié au cours de l'année 2016.

Le taux de réponse de cette enquête s'élève à 23%, et permet de dégager plusieurs enseignements :

- 95% des répondants se déclarent globalement satisfaits de la qualité des missions.
- Entre 85% et 90% des répondants considèrent que la qualité des missions est satisfaisante sur les critères :
 - Qualité de la relation, transparence et écoute,
 - Investissement et implication des équipes,
 - Flexibilité et réactivité.

- Les deux critères considérés comme les plus importants par les clients du cabinet, lorsqu'ils évaluent la qualité d'une mission, sont « force de proposition et capacité à challenger les orientations » et « respect des engagements, capacité à atteindre ou dépasser les résultats attendus ». Sur ces deux critères, le niveau de satisfaction était respectivement de 71% et 79%.
 - 15% des répondants déclarent avoir signalé une insatisfaction ; parmi eux, les deux tiers considèrent qu'elle a été traitée conformément voire au-delà de leurs attentes.
 - Enfin, à la question « Sur une échelle de 1 à 10, seriez-vous prêt à recommander Wavestone », 76% des répondants ont donné au cabinet une note supérieure à 8.

Cette enquête a vocation à être réalisée chaque année, dans l'ensemble des pays où Wavestone est présent.

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

4.1. Périmètre de consolidation

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

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

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

Les **données environnementales** font l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 2.2). Le périmètre couvert correspond en principe au périmètre total du cabinet, hors acquisitions réalisées en cours d'exercice. Les activités implantées à New York et à Hong Kong, qui représentent moins de 2% des effectifs du groupe, n'ont pas été incluses dans le reporting environnemental.

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

4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2017/18, clos le 31/03/18. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2017.

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

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

1) Collecte et consolidation des données

Données sociales

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

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

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

Données environnementales

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

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

Données sociétales

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

Exclusions

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

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

4.4. Méthodes de contrôle

Contrôle interne

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

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

Contrôle externe

Dans le cadre des nouvelles obligations réglementaires prévues par la loi Grenelle II, son décret d'application, et par l'arrêté du 13/05/13, Wavestone a confié au cabinet Finexfi, désigné organisme tiers indépendant, la mission de vérification de ses informations sociales, environnementales et sociétales au titre de l'exercice 2017/18. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

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

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Wavestone, et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales,

environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport annuel établi au titre de l'exercice clos le 31/03/18 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la direction

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

Attestation de présence

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

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

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

Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

La mission a été réalisée entre le 09/05/18 et le 17/05/18 pour une durée de six jours/hommes.

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France, à la norme ISAE 3000 et à l'arrêté du 13/05/13 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Nous avons mené trois entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE des directions en charge du processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, son caractère compréhensible et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur,
- de vérifier la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations RSE.

Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales, sociétales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du groupe, de ses orientations en matière RSE et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes au niveau de l'entité consolidante :

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc...);
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données,
- nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives, et nous avons vérifié leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Nos travaux ont couvert plus de 50% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet social et plus de 50% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet environnemental.

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

Commentaires sur les informations

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

Conclusion

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

Lyon, le 18 mai 2018

FINEXFI
Isabelle Lhoste
Associée

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

www.wavestone.com

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

WAVESTONE