

An aerial, top-down view of a modern architectural space. The floor is a light, neutral color with large, flowing, organic shapes in a slightly darker shade. Numerous people are seen walking across the space, their shadows cast on the floor. A large, vibrant green tree with dense foliage is positioned in the lower right quadrant. The overall atmosphere is clean, bright, and contemporary.

WAVESTONE

Déclaration de performance extra-financière 2021/22

Paris la Défense, le 10 août 2022

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 10^{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 (pages 8, 26, 29),
- / Droits du travail (pages 11 à 23),
- / Protection de l'environnement (pages 29 à 38),
- / Lutte contre la corruption (pages 27, 28, 29).

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

Rapport du Directoire 2021/22

- Déclaration de performance extra-financière

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) présente les orientations, les actions et les indicateurs clés de Wavestone en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).

Des informations complémentaires sur les orientations du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans le chapitre 1 du document d'enregistrement universel de Wavestone, ainsi que sur le site internet de la société⁽¹⁾.

La présente déclaration est établie conformément au cadre réglementaire défini par les articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce. Sauf mention contraire, les données quantitatives font référence à l'exercice 2021/22 de Wavestone et sont comparées le cas échéant avec celles de l'exercice 2020/21.

Les évolutions de périmètre sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique (partie 8). Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

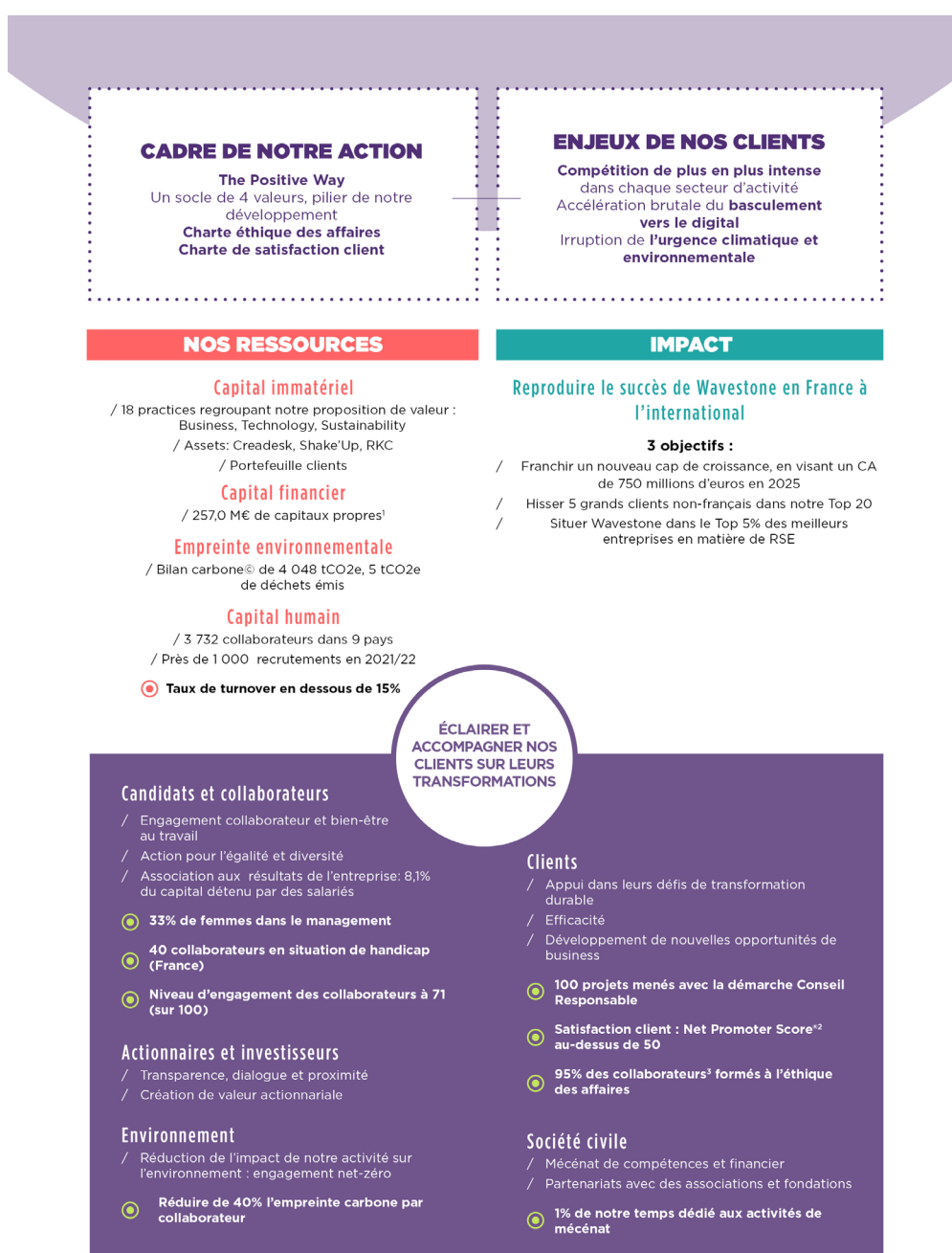
(1) www.wavestone.com - rubrique « A propos » - « Responsabilité sociale d'entreprise ».

1. Introduction

1.1. Cadre de l'activité de Wavestone

1.1.1. Modèle d'affaires

Le modèle d'affaires ci-dessous présente comment Wavestone exerce son activité en agissant au cœur des transformations de ses clients et générant des impacts positifs et durables pour ses parties prenantes, tout en s'adaptant aux contextes et enjeux du marché.



¹Au 31/03/2022

²Net Promoter Score : NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld.

³Collaborateurs (présents depuis au moins un an dans le cabinet)

📍 objectif 2022/23

1.1.2. Gouvernance d'entreprise

Depuis 20 ans, la gouvernance de Wavestone a pris la forme duale d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance, le premier étant présidé par Pascal Imbert, le second par Michel Dancoisne, tous deux co-fondateurs du cabinet.

Dans le cadre du nouveau plan stratégique *Impact*, afin de poser les fondations de son futur développement et d'entamer à compter de 2025 une transition vers une nouvelle équipe de direction, un changement de la structure de gouvernance sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale des actionnaires du 28/07/22. Cette évolution conduira à passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Il sera proposé que Pascal Imbert assume les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, assisté de Patrick Hirigoyen en qualité de Directeur général délégué. Michel Dancoisne conserverait un rôle de membre du Conseil d'administration. Afin de maintenir une fonction de contrôle clairement séparée de la fonction de direction et de s'inscrire ainsi dans les bonnes pratiques en la matière, il sera également prévu que le Conseil d'administration désigne en son sein un administrateur référent.

A compter de 2025, une fois cette transition effectuée, le cabinet a l'intention de revenir à un mode dual de gouvernance, par exemple par la désignation d'un Directeur général distinct du Président du Conseil d'administration.

Cartographie des parties prenantes

Wavestone a identifié ses parties prenantes afin d'appréhender les acteurs concernés directement comme indirectement par ses activités. En tant qu'acteur responsable, Wavestone s'engage à avoir un impact positif à leur égard.

Le Conseil de surveillance de Wavestone est actuellement composé de neuf membres (quatre femmes et cinq hommes), dont six membres indépendants et un représentant des salariés. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires. Il est décliné en un Comité d'audit et un Comité des rémunérations et des nominations, tous deux présidés par des membres indépendants. Par ailleurs, il est rappelé que Wavestone ayant franchi le seuil des 3% du capital détenu par ses salariés (au sens de l'article L.225-102), un administrateur représentant des salariés actionnaires sera nommé par l'Assemblée générale. Enfin, un second administrateur salarié sera désigné par le Comité social et économique, dans le respect des seuils prévus par la loi.

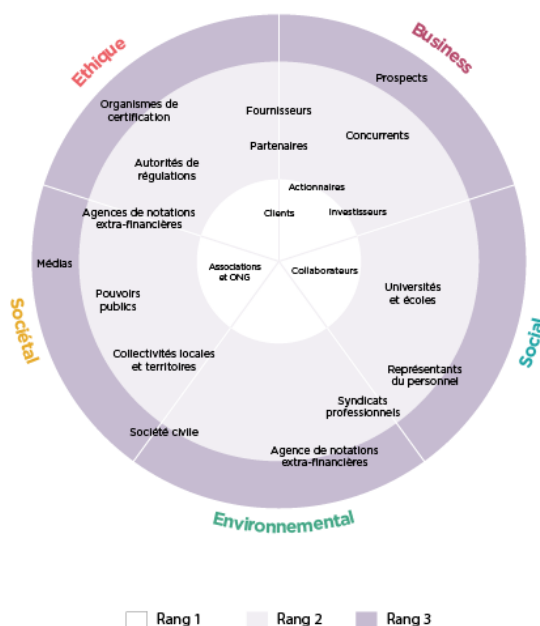
Wavestone se conforme sans réserve au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext (mis à jour en septembre 2021).

Pour plus de détails, se reporter au Rapport sur le gouvernement d'entreprise du document d'enregistrement universel de la société.

1.2. Démarche de Wavestone en matière de RSE

1.2.1. Enjeux extra-financiers

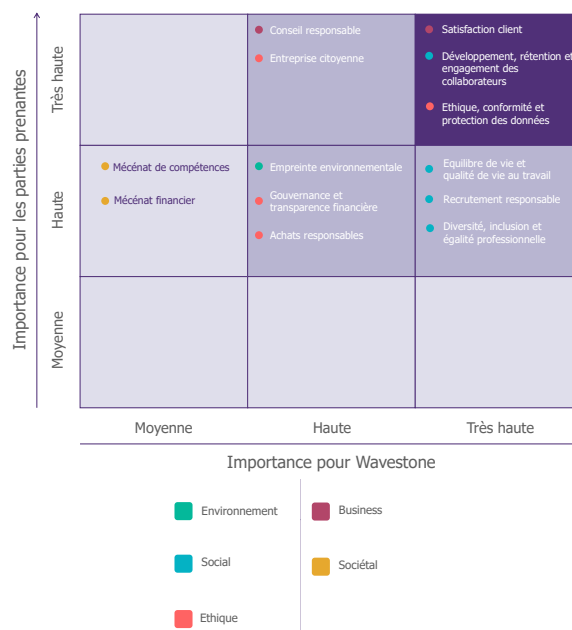
Wavestone a placé la RSE au cœur de sa stratégie d'entreprise, afin de maîtriser ses risques extra-financiers et de rendre sa performance durable.



Matrice de matérialité

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

Treize enjeux ont ainsi été positionnés.



1.2.2. Engagements RSE du cabinet

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

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

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

1.2.3. Objectifs

Sous l'impulsion de son dernier plan stratégique *Impact*, le cabinet a pour ambition de se situer dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE à horizon 2025.

Les cinq engagements RSE de Wavestone sont également assortis chaque année d'objectifs chiffrés⁽¹⁾, présentés dans le tableau ci-dessous.

Engagements	Indicateurs	Objectifs 2021/22	Performance 2021/22	Objectifs 2022/23
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	<i>net promoter score</i> ⁽²⁾	50	48	50
	nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable*	25	37	100
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	69	70	71
	taux de <i>turn-over</i>	15%	18%	15%
Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel	% de femmes dans le management ^{(3)*}	31,5%	33%	33%
	nombre de salariés déclarés en situation de handicap*	30	35	40
Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% de collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	95%	97%	95%
	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,0%	1,0%	1,0%
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20*	30%	64%	13%
	scope 1 & 2 (en valeur absolue à partir de 22/23) scope 3 (par collaborateur)			20%

Bilan de l'exercice 2021/22

Le cabinet a construit cette année son nouveau plan stratégique *Impact*, qui réaffirme la place centrale de la RSE dans sa stratégie d'entreprise.

Wavestone avait défini en début d'exercice 2021/22 de nouveaux objectifs RSE autour de ses cinq engagements (cf. tableau ci-dessus). Les plans d'actions engagés ont permis d'atteindre une large majorité des objectifs, voire de les dépasser pour certains, démontrant les progrès de Wavestone sur les volets du conseil responsable, de la diversité et l'inclusion, l'éthique ou encore son engagement sociétal.

Illustrant sa volonté de placer la RSE au cœur de son activité de conseil, le cabinet a déployé sa démarche de conseil responsable sur 37 projets (pour un objectif à 25), soit sept fois plus que durant l'exercice précédent.

En matière de diversité et inclusion, le cabinet a poursuivi sa progression sur ses deux thématiques phares, le handicap et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes :

- sur le premier thème, le cabinet a dépassé son objectif de recrutement de personnes en situation de handicap avec 12 collaborateurs embauchés en CDI (pour un objectif initial de 10) grâce à un dispositif de recrutement dédié, et a poursuivi la montée en puissance de la Mission Handicap (présentée en partie 4.2) qui accompagne aujourd'hui 70 collaborateurs ;
- en matière d'égalité professionnelle, le cabinet a engagé une démarche locale dans les *practices* et bureaux, visant à structurer puis lancer des plans d'actions locaux assortis d'objectifs quantitatifs. Des équipes RH et de management se sont ainsi mobilisées permettant de faire progresser de 2 points la part des femmes dans le management à 33% (pour un objectif à 31,5%) ;
- de nombreuses actions de sensibilisation (SEEPH, semaine de la diversité, journée internationale des droits des femmes, sondage racisme au travail, conférence *role model* LGBT+...) ont par ailleurs permis de poursuivre le développement d'un environnement de travail toujours plus inclusif.

(1) Performance minimum visée pour chaque objectif, excepté pour le *turn-over* (pourcentage maximum).

(2) Le NPS® ou *net promoter score*® est un outil de mesure de la satisfaction client, pouvant aller de -100 à 100 (NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld).

(3) Sont considérés comme position de management les postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.

* Objectifs formulés dans le cadre du crédit à impact.

Wavestone a également poursuivi son engagement en matière de lutte anti-corruption et d'éthique, avec la publication de sa charte éthique des affaires et la formation de plus de 97% de ses collaborateurs (pour un objectif à 95%) aux bonnes pratiques d'éthique des affaires via un *e-learning* dédié, ainsi que l'intégralité de ses collaborateurs à la protection des données.

En matière de mécénat de compétences, le cabinet a atteint pour la première fois l'objectif ambitieux de consacrer 1% de son temps au soutien de structures à vocation sociétale, représentant 7 835 jours. En fin d'exercice, le cabinet a mis en place une cellule de crise mécénat afin d'appuyer ses partenaires engagés pour venir en aide au peuple ukrainien, au travers de financements de projets d'urgence par la Fondation d'entreprise Wavestone (250 000 euros mobilisés) et de missions de conseil en mécénat de compétences.

Dans un contexte de reprise économique en sortie de crise du Covid-19, deux objectifs n'ont pas pu être atteints. Le score NPS® d'une part, qui s'est établi à 48 (pour un objectif à 50) du fait des conséquences sur les clients d'une augmentation du *turn-over*. Ce dernier n'a pu être maintenu en dessous de 15%.

Objectifs pour l'exercice 2022/23

Afin de renforcer l'intégration de la RSE au cœur du pilotage des opérations de Wavestone, les objectifs RSE globaux ont été déclinés pour chaque *practice* et bureau à compter de l'exercice 2022/23. Par exemple, chaque périmètre devra s'assurer que 95% minimum de ses collaborateurs ont suivi la formation éthique des affaires.

Crédit à impact

Pour accompagner la mise en œuvre concrète de ses engagements RSE, Wavestone a choisi de lier depuis 2021 son financement et sa performance ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance), en intégrant des critères environnementaux, sociaux et sociétaux à ses lignes de crédit existantes (contrat signé en mars 2020).

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

- déployer la démarche de conseil responsable de Wavestone sur plus de 100 projets ;
- faire progresser la représentation des femmes dans des positions d'encadrement ;
- être une entreprise toujours plus handi-accueillante avec une croissance de la population de collaborateurs déclarés en situation de handicap⁽¹⁾ ;
- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

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

1.2.4. Pilotage de la démarche RSE

La démarche RSE de Wavestone est définie et animée par un Comité de pilotage transverse composé du Président du Directoire, du Directeur général, de la Directrice du développement RH, de la Directrice du recrutement, de la Responsable RSE et des sponsors de chaque engagement.

Ce Comité se réunit de façon trimestrielle et assure le suivi de la performance sociale, sociétale, éthique et environnementale du cabinet, des objectifs et de la bonne exécution des projets en cours.

Organisation opérationnelle

La mise en œuvre de la stratégie RSE est assurée sur le plan opérationnel par une équipe centrale de huit personnes, pilotée par la Responsable RSE, et placée sous la responsabilité de la Direction du développement RH.

Cette équipe a en charge la gestion des projets dans les différents domaines concernés (social, sociétal, éthique et environnemental), les actions de communication interne et externe, ainsi que la production des reportings extra-financiers et la réponse aux questionnaires de performance RSE.

Elle s'appuie sur :

- des collaborateurs volontaires, de fonctions, métiers ou bureaux divers, contribuant aux projets ;
- des ambassadeurs RSE nommés au sein de chaque *practice* et bureau. Ils font vivre la démarche RSE de Wavestone en agissant comme relais pour la diffusion de communications, l'organisation d'actions de sensibilisation ou événements, en répondant aux questions des collaborateurs et en faisant remonter leurs attentes. Ils se réunissent trimestriellement avec l'équipe centrale pour échanger sur l'avancement des actions.

Supervision de la démarche

La politique RSE du cabinet est supervisée par l'EXCOM, qui prend les décisions structurantes concernant la stratégie RSE, les objectifs et plans d'actions associés, et s'assure de leur bonne exécution.

(1) Objectif France.

Cette politique est partagée au Conseil de surveillance à minima une fois par an. En janvier 2022, la création d'un Comité RSE du Conseil y a été décidée. Il est composé de quatre membres du Conseil de surveillance, dont trois indépendants.

Sur proposition du Conseil de surveillance, depuis le début de l'exercice 2021/22, la rémunération des membres du Directoire inclut des critères RSE, déterminant à hauteur de 20% l'indice de performance individuelle (pour plus de détails, se reporter au Rapport sur le gouvernement d'entreprise).

1.3. Labels et distinctions RSE

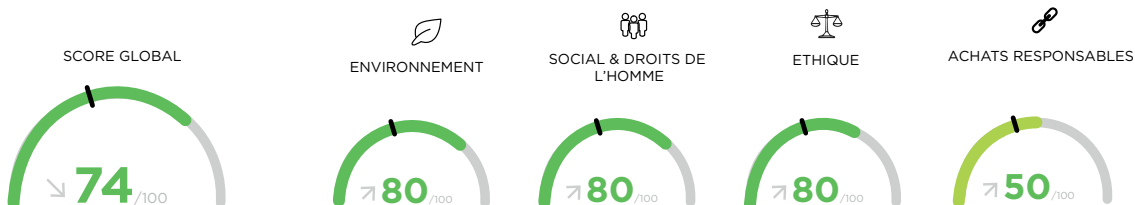
Au cours de l'exercice 2021/22 Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant son action et performance en matière de RSE :



Indice ISR (investissement socialement responsable) de référence, le Gaïa Rating évalue et classe 400 PME et ETI françaises selon leur action en matière de transparence extra-financière et leur performance en matière de développement durable. Pour la 12^{ème} année consécutive, Wavestone figure dans ce classement et se positionne en 2021 à la 2^{ème} place des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 millions et 500 millions d'euros avec la note de 86/100. Cette note porte sur les données de l'année 2020.



En octobre 2021, Wavestone obtient pour la première fois le niveau Platinum de l'agence indépendante de notation extra-financière Ecovadis, se plaçant ainsi dans le Top 1% des entreprises les plus responsables en matière de RSE ayant répondu au questionnaire. Voici le score détaillé par thématique :



Après un positionnement affirmé dans le top 5 du Palmarès France depuis plusieurs années, Wavestone s'est hissé en 2022 à la 1^{ère} place du classement Great Place to Work[®] des entreprises de plus de 2 500 salariés en France. Le bureau du Luxembourg a été classé à la 3^{ème} place du palmarès des moyennes entreprises.



En 2022, Wavestone a été labellisé *Happy Trainees* pour la 8^{ème} année consécutive en France. Cette année, Wavestone se hisse dans le Top 10 du classement des entreprises accueillant entre 200 et 499 stagiaires.



HUMPACT



En 2021, Wavestone figure à la 1^{ère} place du secteur *Technology* du classement Humpact qui évalue la performance des entreprises en matière d'emploi. Au global, Wavestone figure à la 6^{ème} place sur plus de 200 entreprises évaluées.

Les trois précédents labels sont présentés plus en détail au paragraphe 3.2 « Evaluation de la qualité de vie au travail ».



Wavestone a reçu la certification de système de management de la sécurité de l'information ISO 27001 pour la première fois en septembre 2014. Cette dernière a été renouvelée pour une durée de 3 ans en février 2021 dans le cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information sur les sites de Paris, Nantes et du Royaume-Uni.



Comme chaque année depuis 2017, le bureau de Wavestone au Royaume-Uni a reçu la certification *Cyber Essential Plus* attestant de la qualité de la sécurité de leurs systèmes face aux *cyber*-attaques courantes. Cette certification est décernée après une évaluation externe annuelle effectuée par un expert accrédité.

2. Accompagner nos clients vers une performance durable

2.1. Satisfaction client

Pour Wavestone, la satisfaction de ses clients est la clé d'une relation pérenne avec ces derniers. A cet effet, le cabinet a pour ambition de maintenir un *net promoter score*[®] au-dessus de 50, de le faire progresser chaque année et de se placer au meilleur niveau du marché du conseil en la matière.

La charte Satisfaction Client expose les principes clés permettant de garantir la satisfaction des clients de Wavestone. La charte est systématiquement distribuée aux nouveaux collaborateurs à leur arrivée, chacun devant en prendre connaissance et s'engager à la respecter.

Le score NPS[®] de Wavestone sur l'exercice 2021/22 s'est établi à 48.

La politique et le processus Satisfaction Client de Wavestone sont présentés au chapitre 1 du document d'enregistrement universel de la société.

2.2. Développement du conseil responsable

Wavestone s'est fixé pour objectif d'accompagner ses clients vers une performance durable en intégrant les enjeux RSE dans sa pratique du conseil à travers une offre dédiée et l'intégration proactive des enjeux RSE dans l'accompagnement de ses clients.

Des offres de conseil pour accompagner les clients dans leurs enjeux de transformation RSE

Wavestone a développé depuis 2018 des offres de conseil sur des thématiques RSE tels que les achats responsables, la *sustainable tech*, ou encore l'économie circulaire.

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, Wavestone a décidé d'organiser la montée en puissance de ces offres en faisant le choix de créer, au début de l'exercice 2022/23, une *practice Sustainability*.

Composée d'une centaine de consultants, la *practice* intégrera les compétences de Nomadéis, cabinet expert du développement durable qui a rejoint le cabinet en avril 2022.

Le rapprochement des deux entreprises permettra de jouer un rôle décisif dans le cadrage et la mise en œuvre des projets de transformation des entreprises et acteurs publics autour des enjeux de développement durable et de la transition énergétique et écologique.

La *practice* s'appuiera en outre sur une communauté de référents *sustainability* dans les *practices*.

L'intégration proactive des enjeux RSE dans l'accompagnement des clients

Au démarrage de tout projet pour lequel Wavestone est en capacité d'éclairer le choix de son client, et après un état des lieux initial, des diagnostics guident les réflexions sur quatre thématiques RSE.

Les consultants sont alors orientés vers un ensemble d'accélérateurs opérationnels : des ressources documentaires, des méthodologies et outils capitalisés, ainsi qu'une communauté d'experts.

Après une phase d'expérimentation en 2020/21, le déploiement de la démarche en 2021/22 a permis de confirmer la dynamique opérationnelle créée et de valider la pertinence des quatre thématiques sélectionnées :

- impact sur les individus : mettre en évidence les impacts et les risques des transformations sur les individus, afin de proposer des outils de soutien et des mesures d'accompagnement appropriés ;
- protection des données : identifier si des données personnelles sont traitées ou créées par le projet et fournir des moyens efficaces de les protéger au bon niveau ;
- émissions de gaz à effet de serre : localiser les sources d'émissions de gaz à effet de serre d'un projet et déterminer les moyens les plus efficaces de les réduire ;
- gestion des déchets : optimiser les déchets tout au long du cycle de vie d'un projet (minimiser la production, encourager la réutilisation, développer le recyclage).

Plus de 35 projets (pour un objectif de 25) ont donné lieu à un apport complémentaire conseil responsable matérialisé par la formulation de recommandations clients concrètes. A titre d'exemple, les projets ci-dessous ont été menés :

- l'identification d'actions visant à maîtriser et réduire l'empreinte environnementale du système d'information dans le cadre d'un projet d'évolution des systèmes d'informations pour un acteur de la fonction publique d'Etat ;
- l'intégration d'un critère « mesure d'empreinte carbone lors de la phase de fabrication » dans le processus de sélection du futur fournisseur de matériel informatique pour un grand groupe bancaire ;
- la mesure des émissions de gaz à effet de serre (GES) liées au transport dans la comparaison des scénarios d'évolution du réseau de distribution pour un acteur de la distribution.

Pour 2022/23, le cabinet s'est fixé pour objectif de déployer la démarche conseil responsable sur plus de 100 projets et entend systématiser la formulation de recommandations à impact positif dès que cela fait sens.

Wavestone a l'ambition de faire du conseil responsable un réflexe pour tous ses collaborateurs. Pour ce faire, des actions de sensibilisation ont été menées sur l'exercice 2021/22 et auront vocation à s'intensifier en 2022/23 avec pour cible de former 100% des collaborateurs à cette démarche.

3. Favoriser l'engagement collaborateur et le bien-être au travail

3.1. Développement et épanouissement des collaborateurs

3.1.1. Ressources humaines

Organisation de la Direction du développement RH

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

- une équipe globale de développement RH, décentralisée dans les *practices* et/ou bureaux ;
- une équipe RSE qui a en charge la définition de la politique RSE et la coordination des actions associées ;
- une équipe *Compensations & Benefits*, qui s'occupe de l'application de la politique salariale Wavestone, l'animation des dispositifs de participation, d'actionnariat et d'épargne salariale et du pilotage des opérations de paie ;
- des équipes en charge du recrutement, organisées par *practice*, bureau et direction fonctionnelle et en coordination avec les opérationnels, qui jouent un rôle clé dans l'atteinte des objectifs annuels. Une équipe centrale porte la responsabilité du plan de recrutement à l'échelle de Wavestone.

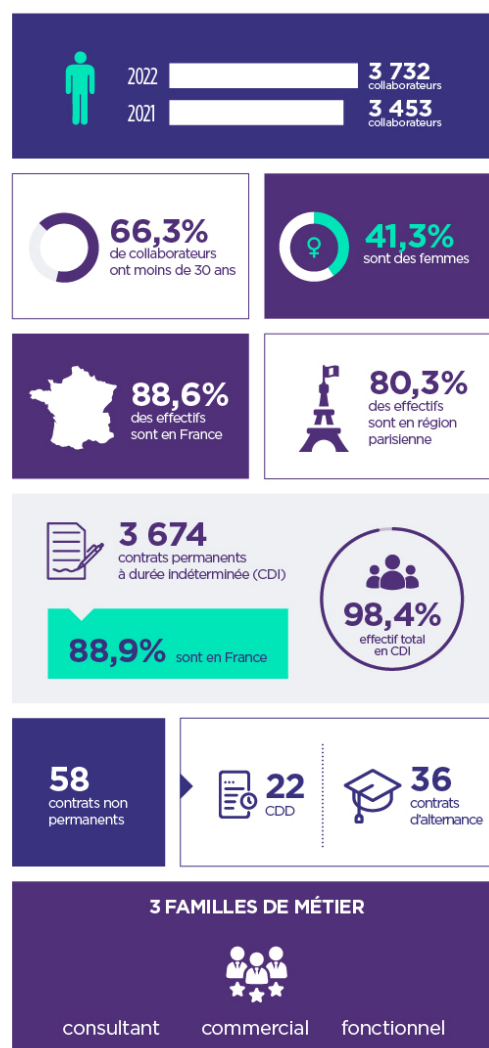
La stratégie RH du cabinet est présentée au chapitre 1 du document d'enregistrement universel de la société.

Répartition des effectifs

Au 31/03/22, l'effectif total de Wavestone est de 3 732 collaborateurs (dont 3 250 consultants), contre 3 453 un an plus tôt, soit une augmentation de 8%. Cette dernière s'explique par la reprise active des embauches après un arrêt des recrutements durant une partie de l'exercice 2020/21 en raison de la crise du Covid-19.

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/22 reste stable à 31 ans.

Toutes les équipes parisiennes de Wavestone sont regroupées sur un bureau unique à Paris La Défense. Wavestone est présent également sur 3 sites en région : à Lyon, Marseille et Nantes, et dans 8 autres pays : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux Etats-Unis (New York, Philadelphie, Dallas, Boston), à Singapour et à Hong Kong.



Arrivées

En 2021/22, près de 12 000 candidats pour un poste en CDI ont commencé un processus de recrutement au sein de Wavestone. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de *sourcing* en place (relations écoles, campagnes de cooptation, LinkedIn, cabinets de recrutement ou encore candidatures spontanées).

Sur l'exercice 2021/22, Wavestone a recruté 963 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités) et a accueilli 4 intérimaires en France pour un équivalent de 2,03 ETP.

Les nouveaux collaborateurs embauchés par le cabinet sont issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs, de management, et d'universités. Le cabinet a accueilli près de 500 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants sur l'exercice 2021/22, intégrés dans une logique de pré-embauche.

Départs

Sur l'exercice 2021/22, 818 collaborateurs en CDI ont quitté le cabinet (dont 646 suite à une démission).

Le nombre de ruptures de périodes d'essai est resté stable par rapport à l'année dernière. En revanche, elles étaient plus nombreuses à être à l'initiative des collaborateurs.

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

3.1.2. Développement du potentiel des collaborateurs

Compte tenu de l'activité de conseil de Wavestone, le développement du potentiel des collaborateurs est une priorité. Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

Politique de recrutement

Les embauches de Wavestone portant majoritairement sur les jeunes diplômés (près de 85% des embauches en CDI sur l'exercice 2021/22), les stagiaires et alternants sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement. Leur montée en compétences et en responsabilité rapide constitue donc un enjeu important pour le cabinet.

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

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

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

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

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

Afin de garantir l'application de sa charte du recrutement et dans une logique d'amélioration continue, Wavestone participe à l'enquête de satisfaction *Happy Candidates* gérée par l'organisme indépendant ChooseMyCompany. Wavestone se classe cette année à la 5^{ème} place de sa catégorie (entreprises de plus de 1 500 collaborateurs) : près de 70% des candidats (895 répondants sur l'ensemble des bureaux du cabinet) recommanderaient à un membre de leur entourage de postuler au sein de Wavestone. Plus spécifiquement, le bureau suisse de Wavestone a reçu le label *Happy Candidates* qui récompense les entreprises qui prennent le plus soin de leurs candidats.

Parcours d'intégration

Le parcours d'intégration est composé, à l'échelle globale, de 4 grands modules : le parcours découverte, le parrainage, le suivi managérial et RH, et le parcours de formation.

Le parcours découverte

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

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

Le système de parrainage

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

Le suivi managérial et RH

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

Le parcours de formation initial

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

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

Encadrement de proximité



Dispositifs de formation

Parcours commun de formation pour tous les nouveaux collaborateurs

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

Le parcours de formation varie en fonction du métier. Il se déroule tout au long de l'année pour permettre une meilleure appropriation du cabinet. Chaque nouvel embauché suit au minimum trois formations la première année.

Offre de formation en format digital

L'offre de formation Wavestone a pour objectif d'accompagner dans la durée le développement des compétences des collaborateurs. L'offre en format digital combine plusieurs dispositifs (des formations d'intégration, et deux plateformes de *e-learning* Edflex et Sequoia) ouverts à tous les collaborateurs :

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

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

Une newsletter interne formation propose également mensuellement divers contenus accessibles en ligne (autour du *business*, de la RSE, des *soft skills* et du travail en équipe...).

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

L'institut de formation de Wavestone (Wavestone Academy) propose une quarantaine de formations en présentiel ou distanciel pour développer les compétences clés des métiers de chacun (*business development*, *delivery*, communication,

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

management de mission...). Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V4 ou encore Lean Six Sigma - Green Belt.

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

Pour répondre aux besoins de formations non couverts par la Wavestone Academy, le cabinet a également recours à la formation externe et à du coaching.

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique *Impact*, le cabinet entend accroître significativement ses investissements dans la formation de ses collaborateurs via sa *Learning Factory*. Ce programme de formation visera un développement des compétences *hard skills* en accéléré, et ce tout au long de la carrière des collaborateurs, les menant vers une plus grande expertise dans des sujets techniques variés.

Dispositifs d'évaluation

Missions et mises en situation

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

De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le plan de charge des consultants. Dans le cadre de leur évolution dans le métier du conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants réalisent des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, communication, finance, RSE, IT...).

Talent review et entretiens annuels

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

Les collaborateurs rencontrent par ailleurs leur CDM dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger ensemble sur le bilan de l'année, leurs perspectives de développement, les formations, leur rémunération et l'équilibre entre leur vie

professionnelle et leur vie personnelle. Chaque CDM au sein du cabinet a, dans ses objectifs, celui de faire progresser les collaborateurs. L'entretien annuel est ainsi un moment d'échange privilégié auquel ils sont formés dans le cadre du programme de management Wavestone.

Dispositif de mobilité interne

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

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de trois mois maximum. Sur l'exercice 2021/22, près de 105 collaborateurs ont effectué une mobilité dont 50% vers un autre bureau.

Référentiel métier *Wavestone Horizon*

Les référentiels de parcours métiers baptisés *Wavestone Horizon* constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs en leur permettant de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre les attendus liés à chaque grade et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le référentiel est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone.

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

Politique de rémunération

La politique salariale de Wavestone repose sur trois principes :

- un référentiel salarial unique pour chaque filière métier et pays : comprenant des salaires d'embauche et des packages salariaux pour chaque grade ;
- un référentiel salarial compétitif : dans un contexte concurrentiel où la compétitivité salariale est un enjeu d'attraction et de fidélisation des meilleurs talents, le référentiel de Wavestone est construit selon les pratiques du marché de chaque pays et filière. Pour assurer sa compétitivité dans chaque pays, Wavestone réalise des benchmark de salaires réguliers ;

- des engagements d'équité et de transparence : Wavestone s'engage à traiter tous les parcours de manière cohérente, avec les mêmes règles de rémunération à expérience égale. En France et au Luxembourg, les packages salariaux par grade sont publiés sur l'intranet et cette pratique est une cible dans tous les pays où Wavestone se développe.

Participation aux résultats

Le montant de la participation aux résultats des entreprises Wavestone SA, Wavestone Advisors et Metis Consulting calculé pour l'exercice 2021/22 selon la formule légale, s'élève à 8 150 279 euros.

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

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

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

Depuis l'exercice 2020/21, Wavestone anime un Comité consultatif des actionnaires individuels qui permet de rester à l'écoute de ses actionnaires individuels en facilitant un dialogue régulier et de qualité, de recueillir leurs avis sur les différents aspects de la communication actionnaire et d'améliorer les supports destinés aux actionnaires. Ce Comité est composé de six membres dont trois actionnaires individuels salariés.

3.1.3. Bien-être et épanouissement des collaborateurs

La promesse RH de Wavestone est de faire évoluer ses collaborateurs dans un environnement de travail de qualité à la fois stimulant et offrant la possibilité de trouver dans la durée un équilibre de vie réussi.

L'attention portée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit dans le cadre d'une démarche de qualité de vie au travail plus globale qui se veut pérenne et en progrès continu. Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la qualité des parcours professionnels tels que cités ci-dessus, mais également les espaces de travail au sein des bureaux de Wavestone, la flexibilité dans l'organisation du travail au travers de dispositifs comme le télétravail ou l'accès à des espaces de coworking,

les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise.

Cadre de travail et équilibre de vie

Temps de travail

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

Prise de congés

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

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

Droit à la déconnexion

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

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

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

Pour que la liberté de chacun d'organiser son temps de travail s'exerce dans le respect de la liberté des autres, ces règles et bonnes pratiques ont été définies en tenant compte des spécificités de chaque bureau au sein de Wavestone. En dehors de ce cadre, chaque collaborateur est encouragé à éviter le plus possible l'envoi de messages ou les appels professionnels, sauf situations exceptionnelles (liées à la menace de la santé de collaborateurs, de biens ou services ou

de communications sur des fuseaux horaires différents). Néanmoins, cette période de déconnexion n'a pas vocation à limiter la flexibilité des collaborateurs, notamment pour concilier plus facilement leurs impératifs professionnels avec leurs obligations familiales.

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

Smartworking@Wavestone

Depuis plusieurs années, les locaux de Wavestone sont pensés de sorte à améliorer au maximum la qualité de l'environnement de travail et à renforcer la proximité entre les équipes à tous les niveaux hiérarchiques grâce à son concept d'aménagement «AIR» (espaces ouverts, neutralisation du bruit, équipements technologiques et zones de convivialité).

La crise du Covid-19 a ouvert de nouvelles perspectives en matière d'organisation du travail dans les entreprises. Pour Wavestone, c'est l'occasion de réinventer les façons de travailler en repensant ses modes de travail. Le projet Smartworking@Wavestone consiste à concevoir ce futur cadre de travail de manière expérimentale, à l'échelle du cabinet. Organisation du travail entre présentiel et distanciel, animation de la vie des équipes, réflexion sur l'aménagement de nouveaux locaux, adoption de nouveaux modes de collaboration, intégration des nouveaux arrivants... les initiatives vont bien au-delà du rythme de télétravail à adopter.

Une enquête réalisée auprès des collaborateurs en février 2022 a démontré un accueil positif de ces expérimentations. L'analyse des résultats de l'enquête a ainsi permis d'alimenter, dans une logique de co-construction, le groupe de réflexion Smartworking@Wavestone en charge de la définition du nouveau cadre de travail dont l'implémentation est prévue pour septembre 2022, après validation par l'EXCOM.

En 2022, le cabinet a lancé une nouvelle réflexion sur l'environnement de travail de demain, en phase avec les nouveaux modes de travail et adapté aux échanges « hybrides ». Le bureau de Nantes fera office de pilote, et une équipe projet travaille actuellement en lien avec le cabinet d'architecte Majorelle à l'élaboration d'un nouveau concept : inclusion, économie circulaire, ou encore développement durable sont au cœur de ce projet. La livraison est prévue pour mi-septembre 2022.

Accompagnement de la parentalité

La prise en compte de la parentalité des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de

l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Wavestone a la volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité et s'engage dans ce cadre à :

- faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise en sensibilisant ses équipes RH et managers ;
- créer un environnement favorable aux collaborateurs-parents, en aménageant les conditions de travail, et en facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et personnelle ;
- respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des collaborateurs-parents en prévenant et éliminant les pratiques discriminantes.

Pour concrétiser ses engagements en la matière, le cabinet a mis en place plusieurs dispositifs, décrits ci-après et présentés dans un guide parentalité, à destination de tous les collaborateurs en France.

Charte de la parentalité en entreprise

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

Service de places en crèche

En France, Wavestone propose aux collaborateurs parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein des réseaux Babilou et Maison Bleue qui comptent plus de 300 crèches en France. Sur l'exercice 2021/22, Wavestone a financé en moyenne 78 berceaux par mois à ses collaborateurs en France.

Jours enfants malades

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

Ateliers et conférences sur la parentalité

Wavestone propose aux collaborateurs francophones des conférences animées par une coach externe en parentalité et qui portent sur des thèmes divers, tels que « Mieux comprendre les émotions de l'enfant grâce aux neurosciences » ou « L'éducation inclusive ou comment ouvrir son enfant aux autres ». En complément, des coachings individuels sont proposés aux collaborateurs en France en distanciel.

Le cabinet a lancé au début de l'exercice 2022/23 un pilote qui a pour objectif d'élargir cette offre pour la proposer également aux collaborateurs non francophones.

Accompagnement des congés maternité

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

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

Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

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

Relations sociales

Organisation du dialogue social

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

En France, un Comité social et économique (CSE) de l'Unité économique et sociale (UES) réunit les entités Wavestone SA et Wavestone Advisors.

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

Les œuvres sociales sont gérées par le CSE. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles. A titre d'exemple, chaque année depuis plus de 25 ans, le CSE invite tous les collaborateurs à

un week-end ski. De nombreux clubs sont également proposés pour pratiquer un sport ou une activité culturelle à l'image des clubs photo, escalade, running, musique, œnologique, théâtre... Un partenariat avec Gymlib est également proposé aux collaborateurs avec plus de 200 activités sportives dans plus de 2 000 infrastructures partout en France.

Récapitulatif des réunions 2021/22 entre la Direction et les instances représentatives du personnel

Sur l'exercice 2021/22, 19 réunions avec le CSE ont eu lieu dont sept exceptionnelles.

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

- rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes – Bilan et plan d'action
 - consultation sur le plan d'action RSE
 - évolution du protocole sanitaire mis en place au sein de Wavestone en fonction de l'évolution de l'épidémie du Covid-19
 - plan stratégique – premières orientations et avancement du projet d'ajustement du modèle opérationnel France lié à l'implémentation d'IMPACT
-

Accords collectifs signés sur l'exercice

Les négociations obligatoires (NAO) ont donné lieu à un accord signé le 09/06/21.

Un accord télétravail a été signé le 15/09/21.

Autres accords et avenants signés sur l'exercice 2021/22

- accord de vote électronique dans le cadre des élections professionnelles
 - accord gestion prévisionnelles de l'emploi et des compétences (GPEC)
 - deux avenants concernant l'accord du régime santé et l'accord du régime de prévoyance
 - avenant à l'accord de télétravail
-

Santé et sécurité

Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors réunies en UES ont une Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail composée de neuf membres. Cette Commission s'est réunie à l'occasion de six réunions dont une spéciale Covid.

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

Elle participe à l'élaboration et à la mise à jour :

- du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) ;
- du bilan annuel en matière de santé, sécurité et environnement de travail ;
- des réflexions et actions de prévention en matière de risques psycho-sociaux (RPS) présenté sur les bases d'un *reporting* trimestriel.

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

Autres activités en matière de santé et sécurité

- formation de secourisme au travail
- formation évacuation incendie (guide-fil, serre-fil)
- ateliers de travail sur écran et prévention des troubles musculosquelettiques

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

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

Tous les sous-traitants de Wavestone sont systématiquement invités à participer aux formations évacuation incendie et un exemplaire du plan de prévention mentionnant les informations relatives à la sécurité, aux gestes de premiers secours et à l'évacuation incendie leur est remis.

Absentéisme

En France⁽¹⁾, Wavestone connaît un absentéisme de 2,3% en 2021/22, stable par rapport à l'exercice 2020/21 et correspondant à des absences pour maladie, accidents du travail et de trajet. Les congés sans solde sont exclus du calcul de l'absentéisme. En incluant les absences pour congés maternité, paternité et parentaux en sus des absences pour maladie et accidents du travail et de trajet, le taux d'absentéisme de Wavestone s'établit à 3,1% pour l'exercice 2021/22.

Prévention et traitement des Risques Psycho-Sociaux (RPS)

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

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

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

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

Wavestone a également créé un module de formation dédié à la prévention des situations de sexisme au travail, obligatoire pour tout le management. Des ateliers « agir contre le sexisme au travail » et un *e-learning* sur le sexisme ordinaire sont proposés à l'ensemble des collaborateurs. Enfin, un référent a été désigné au sein du CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

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

Un plan d'action autour de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle a été mis en place :

- lancement d'un plan de communication ;
- mise en évidence de messages de sensibilisation sur les grilles d'imputation avec alerte possible sur la charge de travail ;
- identification des collaborateurs n'ayant pas pris de congés depuis trois à quatre mois ;
- rappel de la nécessité d'évoquer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle au cours de chaque entretien annuel ;
- déploiement d'une nouvelle formation *Overload Situation* sur les bonnes pratiques à adopter pour prévenir les situations de surcharge de travail.

(1) Hors Metis Consulting.

Ce plan d'action est suivi régulièrement en EXCOM et avec le CSE grâce à des indicateurs clés (taux de congés, nombre de collaborateurs n'ayant pas pris de congés depuis trois ou quatre mois, nombre de situations de stress au travail identifiées ou encore volume de nouveaux arrêts de travail).

Animation interne

Afin d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes, Wavestone a adopté un mode de fonctionnement dans lequel le management sollicite régulièrement l'ensemble des équipes pour recueillir leurs idées pour l'animation de la vie de l'entreprise mais également le développement de sa stratégie. Par exemple, des ateliers de réflexion sur l'élaboration de la stratégie *Impact*, appelés *Wavestone 2025 Bridges*, ont eu lieu en septembre 2021. Une soirée *Wavestone Live Show* a ensuite été organisée en décembre 2021 dans chaque bureau pour marquer la fin de ces 6 mois de mobilisation collective. Cette dynamique permet de faire émerger régulièrement de nouvelles initiatives créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs.

La vie du cabinet est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : *Wavestone Inside*, réunions d'équipes, séminaires au sein des *practices*... ces événements informels permettent de développer la cohésion au sein des équipes et de créer des opportunités supplémentaires pour développer son réseau interne.

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

3.2. Evaluation de la qualité de vie au travail

Wavestone a mis place un dispositif de mesure du niveau d'engagement des collaborateurs du cabinet.

Ce dispositif s'appuie sur deux enquêtes : l'enquête annuelle Great Place to Work® et les enquêtes internes Pulse@Wavestone.

« L'indice d'engagement » est calculé sur la base des réponses positives à quatre questions désormais intégrées de manière systématique aux enquêtes Great Place to Work® et Pulse@Wavestone :

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

Sur l'exercice 2021/22, l'index d'engagement de Wavestone était de 70 (pour un objectif à 69 sur 100).

Great Place to Work®

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

En novembre 2021, 76% des collaborateurs ont répondu au questionnaire et 86% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler. En avril 2022, l'institut a dévoilé son Palmarès *Best Workplaces France 2022* : Wavestone se hisse à la 1^{ère} place du classement parmi les entreprises de plus de 2 500 collaborateurs.

De son côté, le bureau de Wavestone au Luxembourg s'est placé 3^{ème} dans le classement des moyennes entreprises où il fait bon travailler.

L'analyse des résultats a permis de mettre en évidence une progression sur les thèmes identifiés l'année précédente (crédibilité et disponibilité du management, réponse efficace aux questions des collaborateurs, ...) ainsi que de nouveaux axes de travail comme la diversité des offres de formation.

Pulse@Wavestone

Les Pulse@Wavestone complètent l'enquête annuelle GPTW, une à deux fois par an en fonction de l'actualité. D'un format plus court, ils ont vocation à cibler un à deux sujets en 10 à 15 questions maximum. Ils doivent permettre d'évaluer la perception des collaborateurs sur un plan d'action en cours ou d'approfondir l'une des dimensions de l'enquête GPTW sur lesquels des axes de progrès sont identifiés. Si les résultats de l'enquête GPTW doivent permettre de choisir les sujets clés de notre plan d'action de l'année, les résultats des Pulse@Wavestone doivent servir de guide à l'action pour corriger très rapidement une situation qui n'est pas satisfaisante.

Humpact

Humpact est une agence de notation extra-financière spécialisée dans le domaine de l'emploi. En octobre 2021, elle a livré à Wavestone son rapport de performance emploi sur le secteur France, analysant ses effectifs, la répartition de l'emploi entre les seniors, les jeunes et les personnes en situation de handicap, la transparence de la politique RH ou encore la qualité de l'emploi. Humpact lui a décerné le score emploi de 5 étoiles sur 5, classant le cabinet au 1^{er} rang du secteur *Technology*, et 6^{ème} parmi les 273 entreprises notées. Wavestone se démarque notamment par sa transparence et l'emploi de personnes en situation de handicap.

Happy Trainees

En 2022, Wavestone a été labellisé *Happy Trainees* pour la 8^{ème} année consécutive en France avec une note globale de 4,10/5 et un taux de recommandation de 84%. Ce label indépendant mesure la satisfaction des stagiaires et alternants, et est obtenu grâce à des critères de management, d'environnement de travail, de motivation, de fierté ou encore d'évolution professionnelle au sein de l'entreprise. Cette année, Wavestone se hisse dans le Top 10 du classement.

4. Agir pour la diversité et l'inclusion

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

4.1. Egalité professionnelle femmes/hommes

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

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

Le cabinet s'attache à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein de ses instances dirigeantes : la part des femmes au sein de l'EXCOM est ainsi de 31%, en ligne avec le quota exigé à partir de 2026 dans le cadre de la loi Rixain (publiée en décembre 2021).

Sur l'exercice 2021/22, Wavestone a ainsi mené plusieurs actions :

- le déploiement d'une démarche locale dans quatre *practices* pilotes s'appuyant sur la construction d'un plan d'action et un objectif de progression de la part des femmes dans le management ;
- la conduite d'actions proactives pour faire progresser la part des femmes dans les effectifs de management (suivi d'indicateurs RH par genre, accompagnement de carrière, accompagnement de la parentalité, diffusion de bonnes pratiques, sensibilisation du management, ...);
- l'organisation d'événements Women@Wavestone pour créer des temps d'échange sur ces sujets au travers de témoignages inspirants de collaborateurs ainsi qu'à l'occasion de la Semaine de la Diversité et de l'Inclusion ;
- l'animation d'un module de formation à destination du management dédié au sujet du sexisme au travail ;
- la réalisation d'un benchmark des bonnes pratiques en matière d'égalité professionnelle permettant de nourrir un guide à destination des équipes de management et RH pour agir en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la diffusion d'une doctrine RH en matière de parcours de carrière et absence liée à la parentalité.

Au 25/02/22, en application de la loi française « pour la Liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018, Wavestone a annoncé une note globale de 87/100 à l'index d'égalité professionnelle pour l'Unité économique et sociale (UES) Wavestone, note stable par rapport à 2021. Cette loi vise notamment à supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes en France. Concernant ces écarts, la politique salariale du cabinet se base sur un principe d'équité et des écarts très limités relèvent de situations individuelles de collaborateurs très expérimentés issus de sociétés rachetées.

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

- depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association Elles bougent qui œuvre en faveur de la mixité professionnelle en menant des actions pour attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques et fédérant les entreprises en partageant

des bonnes pratiques en la matière. Chaque année, une trentaine de collaboratrices Wavestone issues d'écoles d'ingénieurs échangent et témoignent sur leur parcours en tant que marraines au sein de l'association ;

- depuis avril 2018, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation Femmes@Numérique, à la fois en tant que membre fondateur et au travers de missions de conseil en mécénat de compétences. Cette initiative vise à fédérer pour la première fois un collectif fort d'acteurs économiques, associatifs et publics, en faveur de la féminisation des métiers du numérique ;
- depuis 2018, Wavestone est partenaire de l'Association française des managers de la diversité qui fédère des entreprises françaises autour des thématiques de diversité et d'inclusion. Le cabinet accompagne l'association en mécénat de compétences depuis 2021 dans l'animation de l'initiative #StOpE - « stop au sexisme ordinaire en entreprise », que le cabinet a rejoint en janvier 2022. Elle a pour but de lutter contre le sexisme en entreprise et de partager des bonnes pratiques à ce sujet. Wavestone s'engage ainsi à agir sur huit actions prioritaires comme la conduite d'actions de sensibilisation et formation auprès des salariés et la sanction des comportements répréhensibles ;
- depuis 2017, Wavestone est partenaire du Women's Forum. Wavestone publie chaque année un *white paper* incluant une synthèse des débats, durant lesquels le cabinet prend la parole, et la mise en lumière des messages clés de l'édition.

4.2. Inclusion des personnes en situation de handicap

Wavestone souhaite recruter et accompagner un nombre toujours plus important de collaborateurs en situation de handicap. A ce titre, le cabinet s'était fixé pour objectif d'accompagner plus de 30 collaborateurs déclarés en situation de handicap en France au 31/12/21. Cet objectif a été dépassé puisque Wavestone accompagnait plus d'une soixantaine de collaborateurs en situation de handicap dont 35 avec un titre de reconnaissance administratif au 31/12/21, correspondant à un peu plus de 1% de son effectif en France.

Ainsi entre le 31/12/20 et le 31/12/21 :

- 19 nouveaux collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés (12 CDI, six stagiaires et un intérimaire) dont six avec une reconnaissance administrative ;
- une vingtaine de nouveaux collaborateurs se sont manifestés auprès de la Mission Handicap dont six avec un titre de reconnaissance administratif.

Cette hausse du nombre de collaborateurs en situation de handicap recrutés et accompagnés est une traduction directe du plan d'action de Wavestone qui s'articule autour de trois volets : le recrutement, l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap et des équipes RH et managériales, et la sensibilisation.

Recrutement

Le cabinet souhaite recruter de façon proactive des personnes en situation de handicap sur tout type de fonction et quelle que soit la nature du handicap. A ce titre, une équipe dédiée au sein du recrutement a été constituée et a permis d'obtenir de premiers résultats positifs sur l'exercice 2021/22 :

- intégration du sujet du handicap au cœur des priorités du recrutement en responsabilisant les acteurs et en diffusant le savoir-faire au sein des équipes pour une meilleure communication vis-à-vis des candidats ;
- diversification de la stratégie de *sourcing* et identification de nouveaux leviers : signature de six nouveaux partenariats écoles avec lesquelles diverses actions ont été menées comme l'organisation de conférences, tables rondes ou la simulation d'entretiens ;
- sécurisation du processus de recrutement et d'intégration avec notamment la poursuite de la formation des acteurs impliqués, la sensibilisation régulière des chargés de recrutement, et l'intégration d'un échange informel avec la Mission Handicap en fin de processus ;
- mise en visibilité du handicap sur la marque employeur.

Accompagnement

La Mission Handicap de Wavestone est composée de deux collaboratrices internes et d'un consultant externe expert du handicap. Son rôle est de :

- réaliser un suivi de proximité des collaborateurs déjà déclarés en situation de handicap pour s'assurer dans la durée de leur bien-être au travail. A ce titre, en France, Wavestone propose notamment quatre jours supplémentaires d'absence autorisée aux collaborateurs bénéficiaires d'un titre de reconnaissance administratif d'un handicap afin qu'ils puissent se reposer, réaliser des démarches administratives ou se rendre à des rendez-vous médicaux ;
- proposer des entretiens strictement confidentiels et individuels aux collaborateurs concernés par le handicap (pour eux-mêmes ou un proche), pour répondre à leurs questions et les aider dans leurs démarches administratives de déclaration ;
- fournir un accompagnement aux équipes RH, recrutement et managériales pour répondre à leurs interrogations et les aider dans le suivi des collaborateurs ;
- répondre aux questions des candidats concernés dans le cadre d'un échange informel au cours du processus de recrutement.

Les formations à destination des équipes RH, managériales et du CSSCT se sont poursuivies sur l'exercice 2021/22.

Sensibilisation

Dans l'objectif de sensibiliser ses collaborateurs au sujet du handicap et de déconstruire les idées reçues, Wavestone a mené diverses actions de sensibilisation sur l'exercice 2021/22, et à destination de l'ensemble de ses collaborateurs francophones :

- organisation d'une journée Diversité & Inclusion au cours de laquelle les 300 participants ont pu assister à une conférence avec Deza Nguembock, cheffe d'entreprise en situation de handicap, participer au challenge digital Gamino permettant de se mettre dans la peau de personnes en situation de handicap ou encore assister à des ateliers théâtre ;
- diffusion de vidéos en interne et en externe incluant des témoignages de collaborateurs concernés ;
- diffusion d'articles LinkedIn autour du rôle de la Mission Handicap.

Pour renforcer ces engagements et construire une politique d'emploi adaptée et pérenne, Wavestone avait signé au 31/03/19 une convention de partenariat avec l'AGEFIPH sur deux ans, renouvelée pour un an le 01/04/21. Afin de poursuivre dans cette dynamique, Wavestone travaille à la rédaction d'un accord avec l'objectif d'un agrément au 01/01/23.

Sociétal

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

- signant le Manifeste Inclusion qui vise à assurer une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap en entreprise et en adhérant à l'association des signataires de ce manifeste ;
- ayant recours à des établissements du secteur protégé et adapté pour différents types de prestations, comme l'impression de supports de formation ou la livraison de paniers repas ;
- poursuivant son partenariat avec Grenoble Ecole de management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants ;
- réalisant des missions de conseil pour cinq associations (APF France Handicap, Handicap International,...) en lien avec le handicap dans le cadre du mécénat de compétences : huit projets représentant 936 jours d'accompagnement.

La contribution AGEFIPH de Wavestone SA et Wavestone Advisors au titre de l'année civile 2021 était de 830 milliers d'euros⁽¹⁾, en légère hausse par rapport à l'année précédente (819 milliers d'euros), en raison notamment de la hausse des effectifs en France, non proportionnelle à la hausse des effectifs déclarés en situation de handicap.

4.3. Réseau interne pour la diversité et l'inclusion

Un groupe de collaborateurs engagés a créé en octobre 2017 le réseau interne Wavestone For All avec l'ambition de promouvoir la diversité, de favoriser l'inclusion et de garantir une équité de traitement au sein du cabinet. Ce réseau anticipe les problématiques liées à la diversité et propose des solutions en réponse aux situations vécues ou à venir par les équipes, chez Wavestone et chez les clients. Les actions menées couvrent la sensibilisation à la diversité et à son inclusion (mixité, LGBT+, racisme,...), le recueil de la perception des collaborateurs (sondage) et l'accompagnement de certaines entités de Wavestone (RH, DSI, CSE,...).

Sur l'exercice 2021/22, plus de 30 collaborateurs se sont investis bénévolement dans le collectif. Ce dernier s'est également étendu aux bureaux internationaux par la création de rôle d'ambassadeur Wavestone For All.

Pour l'exercice 2021/22, les actions du réseau se sont notamment traduites par différentes réalisations :

Sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

Les ambassadeurs Wavestone For All ont été formés par un organisme externe à l'animation d'ateliers ludiques de sensibilisation à la diversité autour d'un jeu de plateau « Cap sur la Diversité ».

Le jeu couvre l'ensemble des sujets de diversité : égalité femmes-hommes, racisme, sexisme, handicap, LGBT+, religions. Des ateliers ludiques sont proposés aux collaborateurs en continu et lors des événements du cabinet. D'autres ateliers seront organisés en 2022, notamment autour de jeux plus digitaux, en français et en anglais, afin de sensibiliser un plus grand nombre de collaborateurs.

Un guide de bonnes pratiques autour de la communication inclusive a été publié sur l'intranet.

L'extension du réseau des ambassadeurs Wavestone For All dans tous les bureaux à l'international a permis de renforcer la prise de conscience et la sensibilisation.

Antiracisme

Un sondage interne a été réalisé auprès de tous les collaborateurs du cabinet sur le racisme au travail. Plus de 500 personnes en France et à l'international y ont répondu.

L'analyse des résultats du sondage a fait émerger un plan préventif et correctif.

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

LGBT+

Sur proposition de Wavestone For All, Pascal Imbert a signé en septembre 2019 la charte d'engagement LGBT+ de l'association L'Autre Cercle, visant à assurer l'inclusion des personnes LGBT+ dans leur cadre professionnel. A travers cette charte, Wavestone s'engage à partager les bonnes pratiques pour un environnement de travail inclusif, renforcer la prévention, soutenir les collaborateurs victimes de propos ou d'actes discriminatoires et combattre les préjugés.

Dans le cadre de la charte, Wavestone a participé au sondage « Baromètre LGBT+ 2022 en entreprise » en collaboration avec L'Autre Cercle et l'IFOP sur la perception de l'inclusion des personnes LGBT+ chez Wavestone. Plus de 900 collaborateurs y ont répondu en 2022.

L'analyse des résultats, en cours, permettra d'identifier les améliorations depuis la signature de charte, ainsi que les prochaines actions à mener dans le cadre de l'inclusion des personnes LGBT+.

Une campagne de sensibilisation des collaborateurs sur l'expression de genre (transidentité, non-binarisme,...) est lancée à l'occasion de la journée mondiale pour la visibilité transgenre. Elle s'accompagne d'une réflexion pour adapter les processus RH de Wavestone aux besoins personnes transgenres.

4.4. Collaborateurs seniors

En complément des engagements énoncés ci-dessus, Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors. Au 31/03/22, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient près de 7% de l'effectif total du cabinet. Des actions spécifiques sont mises en œuvre afin de répondre à leurs aspirations et valoriser l'expérience acquise tout en s'adaptant aux situations individuelles :

- suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite) ;
- réunions d'information retraite proposées à tous les collaborateurs à compter de leur 50^{ème} anniversaire, avec pour objectif de présenter le panorama sur la retraite en France et de donner les informations clés ;
- financement à 100% d'un bilan de prévention santé ;
- financement à 100% d'un bilan retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite ;
- financement d'un bilan professionnel par l'entreprise auprès d'un organisme désigné par cette dernière, pour les collaborateurs de 50 ans et plus justifiant de cinq ans d'ancienneté chez Wavestone et qui en font la demande ;
- possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5^{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.

5. Être une entreprise citoyenne, éthique et responsable

5.1. Action sociétale

5.1.1. Mécénat de compétences

MISSIONS DE CONSEIL

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

POWERDAY

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

MENTORAT

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

86 missions
de conseil réalisées en
2021/22

920 collaborateurs
ont participé lors de
l'édition 2021

100 collaborateurs
ont parrainé des
étudiants en 2021/22

Wavestone s'engage à consacrer 1% du temps de ses collaborateurs au soutien de projets créateurs de valeur sociétale et à mettre ses compétences à leur service. En 2021/22, le cabinet a atteint son objectif avec 1,04% sur l'exercice, représentant 7 835 jours.

Cet engagement traduit la volonté du cabinet de s'engager pour les grandes causes associatives telles que le développement durable, l'insertion professionnelle ou encore la lutte contre la pauvreté, et d'y associer ses collaborateurs.

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

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

Le cabinet met les compétences et l'expertise de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites. Ces missions requièrent les mêmes compétences, la même exigence et le même engagement que les missions de conseil habituelles. Leur gestion est pleinement intégrée aux processus et outils du cabinet et s'appuie sur un réseau de référents aussi bien dans les fonctions supports (finance, communication, IT...) que dans les *practices*. Une trentaine de collaborateurs volontaires sont également en charge de la relation avec les associations.

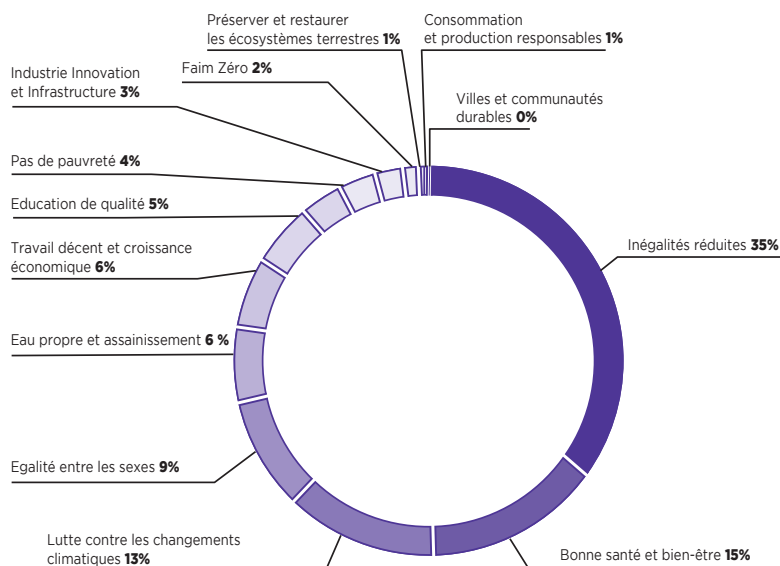
Durant l'exercice 2021/22, Wavestone a accompagné 42 partenaires associatifs à travers 86 missions de conseil. Cela représente 202 collaborateurs impliqués et 6 885 jours dédiés aux missions de conseil en mécénat de compétences, soit 20% de plus que l'exercice précédent.

Le cabinet entend développer ce dispositif dans ses différents bureaux en s'adaptant au cadre légal propre au mécénat dans chaque pays, et des premiers projets ont été initiés par les équipes du Luxembourg pour Médecins Sans Frontières.

Wavestone aide ses partenaires associatifs à innover et à se transformer. A titre d'illustration :

- **la Croix-Rouge Française** : le cabinet accompagne l'association au sein de plusieurs directions comme la DABE (direction des activités bénévoles et de l'engagement), qu'il soutient dans l'optimisation de ses outils numériques ainsi que dans l'expérimentation d'une nouvelle stratégie de lutte contre la précarité alimentaire ;
- **Solidarités International** : le cabinet aide l'ONG dans la conduite de ses projets de transformation ou d'évolution de son système d'information afin de mieux piloter ses actions visant notamment à améliorer l'accès à l'eau potable pour tous ;
- **Femmes@Numérique** : Wavestone soutient la fondation qui agit en faveur de la féminisation des filières et métiers du numérique sur un ensemble de projets : définition de la stratégie, développement de la notoriété, animation de la communauté d'entreprises partenaires ;
- **Share IT** : Wavestone accompagne cet accélérateur *Tech for Good* dans le cadrage et pilotage de projets digitaux et innovants. Par exemple, le cabinet a aidé une association accélérée par Share IT à digitaliser un processus afin d'optimiser le parcours de ses bénéficiaires ;
- **Make.org** : le cabinet accompagne le fonds de dotation sur plusieurs sujets sociétaux (insertion du handicap, accompagnement des aînés, protection de l'enfance, durabilité de la logistique) comme ponctuellement sur des sujets techniques (data, intelligence artificielle).

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



Le Powerday, la journée mondiale de solidarité

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

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

Lors de la 5^{ème} édition du *Powerday*, le 27/08/21, 920 collaborateurs se sont mobilisés dans l'ensemble des bureaux de Wavestone et ont participé à plus de 90 projets associatifs.

Quelques exemples de projets réalisés à cette occasion :

- contribution à l'ouvrage pour la « fabrique du P.R.E » (Parc Rural Expérimental). Les collaborateurs ont pu réaliser des constructions diverses, mais également mener des actions de défrichage, de nettoyage et de terrassement en Ile-de-France ;
- création d'un *escape game* à destination des enfants et des jeunes de 6 à 20 ans sur des thématiques actuelles (réseaux sociaux, intelligence artificielle...) à Paris ;
- nettoyage du littoral à Marseille ;
- aide aux soigneurs de la SPA à Nantes pour nourrir et toiletter les animaux, nettoyer leur espace de vie... ;
- participation à un atelier dédié à une réflexion concernant l'amélioration de la présence digitale des ONG, afin d'augmenter la collecte de fonds à Luxembourg ;
- réception, préparation et emballage des surplus de nourriture non vendus récupérés auprès de divers fournisseurs pour réaliser des plats cuisinés sains pour les écoles et les associations caritatives de la communauté locale à Londres.

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

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

Ce projet d'égalité des chances accompagne pendant trois ans chaque promotion d'environ 30 à 35 étudiants pour l'obtention d'une licence scientifique et la préparation aux concours des écoles d'ingénieurs :

- en garantissant la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants : des étudiants à potentiel, qui ne se révèlent pas dans le cursus scolaire classique, boursiers pour la plupart (65%), issus de bacs technologiques (36%) ou en situation de handicap (36%) ;
- en déployant une pédagogie innovante et différente qui se base sur l'expérimentation, l'interdisciplinarité, et le travail collectif en mode projets ;
- en ayant vocation à diffuser les bonnes pratiques et méthodes pédagogiques innovantes vers le milieu universitaire.

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI (Initiative d'excellence en formations innovantes), et confirmée par la réussite des étudiants depuis la première promotion. La très grande majorité des étudiants a poursuivi ses études dans des masters ou des écoles d'ingénieurs telles que : AgroParisTech, EPITA, Arts et métiers, l'EDHEC...

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

- aide financière à la formation (100 000 euros sur cinq ans) ;
- contribution active à la définition des orientations de l'école par notre présence au Comité stratégique ;
- aide à l'insertion professionnelle via le parrainage de chaque promotion, l'organisation d'une dizaine d'ateliers professionnels chaque année, ainsi que l'accueil d'étudiants en stage pour découvrir l'univers du conseil.

Sur l'exercice 2021/22, environ 100 collaborateurs ont parrainé des étudiants de l'Institut Villebon et ont consacré un total de 30 jours à des ateliers sur leur temps de travail. Wavestone a renouvelé cet engagement en mécénat financier et en mentorat pour les cinq prochaines années.

5.1.2. Mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise

Depuis la création de la Fondation Wavestone en 2009, dont l'objectif est de soutenir des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée, 153 projets à forte teneur socio-éducative principalement en Afrique et en Asie ont été soutenus et financés.

Au cours de l'exercice 2021/22, près de 25 collaborateurs ont pris part à la Fondation d'entreprise Wavestone en maintenant le lien avec les associations et en participant aux Comités de sélection qui choisissent les nouveaux projets à financer.

En 2021, le Directoire de Wavestone a pris la décision de redoter la Fondation à hauteur de 235 000 euros, permettant ainsi de financer les projets sur l'année 2021.

Par ailleurs, la Fondation a poursuivi l'accompagnement des projets en cours de ses associations partenaires.

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

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

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

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

En parallèle, les collaborateurs de Wavestone ont mis en place à l'échelle de leurs équipes et bureaux diverses initiatives telles que la collecte de fonds à l'occasion d'un dîner de charité à New York, le relais d'appel aux dons d'associations ou encore la collecte de biens (nourriture, vêtements et matériel de premier secours) comme au Luxembourg.

Un canal de communication global a également été créé afin de relayer ces initiatives et que chacun puisse y communiquer et faire connaître les associations auprès desquelles s'impliquer.

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

Du fait de ses activités, Wavestone n'a pas d'impact sur la lutte contre le gaspillage alimentaire, la précarité alimentaire, ainsi que la promotion d'une alimentation responsable, équitable et durable. Par ailleurs, les activités de Wavestone n'ont pas d'impact direct sur le bien-être animal.

5.2. Ethique des affaires

Wavestone est attaché à respecter un haut niveau d'éthique des affaires et à lutter contre la corruption, le conflit d'intérêts et toute autre forme de fraude ou de pratique illicite. Pour cela, plusieurs actions ont été menées et détaillées ci-dessous.

Cadre des activités de Wavestone



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

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

Wavestone respecte également les conventions de l'OIT relatives au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, et à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession décrites à la partie 4.

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

Charte éthique des affaires

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

Des ateliers ouverts à tous ont été organisés pour présenter la charte, répondre aux questions et partager des cas pratiques. Afin de couvrir plus largement l'éthique des affaires, le guide d'application anti-corruption existant s'appuyant sur le Code de conduite Middlednext a été transformé en FAQ et le contenu de la formation en *e-learning* anti-corruption a été enrichi.

Dispositif d'alerte et rôle des *ethics officers*

Wavestone a déployé un dispositif d'alerte permettant de signaler tout agissement non conforme aux engagements éthiques du cabinet. Une plateforme externe nommée Whispli est disponible à tout moment (via le web ou une application mobile) pour toutes les parties prenantes internes ou externes du cabinet et permet de poser des questions et remonter, de manière entièrement anonyme, toute situation qui paraît non conforme aux engagements éthiques de Wavestone : corruption, conflit d'intérêts, pratiques anticoncurrentielles, fraude, blanchiment d'argent, transactions sensibles, trafic d'influence, non-respect des règles de sécurité de l'information mais aussi les situations de harcèlement ou toutes formes de discrimination (sexisme, racisme, ...).

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

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

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

Sur l'exercice 2021/22, 33 situations ont été remontées, dont :

- 23 questions ;
- 2 alertes jugées comme non recevables ;
- 8 alertes jugées recevables, dont 6 traitées et clôturées et 2 toujours en cours d'investigation au 31/03/22.

Ces situations portaient en grande majorité sur des situations comportant un risque de conflit d'intérêts, mais aussi sur des situations de risque de concurrence déloyale, de non-protection de données confidentielles ou encore sur des cadeaux et invitations.

Lutte contre la corruption

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

Comme expliqué dans le paragraphe « Charte éthique des affaires », le guide d'application anti-corruption a été transformé en FAQ, disponible sur l'intranet. Elle est réservée aux collaborateurs et a été formalisée à partir de cas rencontrés et des questions reçues par les *ethics officers*. Elle est mise à jour régulièrement en fonction des nouvelles alertes et interrogations soulevées.

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

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

Formation et sensibilisation à l'éthique des affaires

Un module de formation obligatoire (*e-learning*) à l'éthique des affaires a été déployé à l'échelle du cabinet portant sur tous les sujets de la charte éthique : corruption, pratique anticoncurrentielle, protection des données clients, conflit d'intérêts. 97% des collaborateurs présents depuis au moins un an dans le cabinet l'ont suivi (pour un objectif à 95%).

Les *ethics officers*, l'audit interne et l'équipe juridique ont été formés par un prestataire externe sur l'application du cadre légal en la matière.

Par ailleurs, des *ethics coffees* trimestriels sont organisés à l'échelle du cabinet. Animés par un *ethics officer* ou un

collaborateur de l'audit interne, ils ont pour objectif de faire réagir les participants sur un cas pratique inspiré de faits réels et leur partager les bonnes pratiques à adopter.

Fraude et évasion fiscale

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

5.3. Protection des données sur la chaîne de valeur

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

Dans le cadre de ses engagements, le cabinet s'est fixé comme objectif d'avoir formé 100% des collaborateurs à la protection des données. Cette cible a été atteinte.

Sensibilisation à la sécurité informatique

Le cœur de métier de Wavestone est d'accompagner ses clients dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets les plus critiques. De ce fait, le cabinet est amené à manipuler au quotidien de nombreuses données confiées par ses clients.

En tant que partenaire de confiance, Wavestone a fait de la protection de ces données une priorité. C'est pourquoi, afin de garantir une protection maximale face aux cybermenaces qui se multiplient, Wavestone a revu et renforcé ces dernières années les mesures de protection de son système d'information (EDR, protection de la messagerie, protection de l'*Active Directory*, ...). Pour se 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 revu depuis 2019 ses supports de sensibilisation pour créer un programme global nommé TRUST.

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

- création d'une vidéo de sensibilisation humoristique incluant les RSSI de certaines grandes sociétés et les membres du Directoire de Wavestone ;
- création de vidéos animées pour l'utilisation simplifiée des outils de protection des données ;

- organisation d'événements à la rencontre des collaborateurs, les Cyber-coffee quizz ;
- organisation d'une campagne annuelle d'*e-learning* pour tous les collaborateurs. Après les sujets de la protection de la vie numérique personnelle (2019), le phishing (2020), la campagne 2021 était orientée sur la protection des données des clients et les règles d'usage de leurs systèmes d'information ;
- création de bandes dessinées pour partager les bonnes pratiques et l'actualité cyber.

Cyber-résilience

A l'heure où la menace cyber est omniprésente, Wavestone a focalisé ses efforts en 2021/22 sur sa stratégie de cyber-résilience par le biais d'un audit interne pour :

- mesurer sa capacité à se protéger d'un incident majeur ;
- détecter un éventuel incident et gérer la crise engendrée ;
- assurer les processus critiques de l'entreprise en mode dégradé.

Ces travaux ont été accompagnés d'un exercice de crise en février 2022 simulant un incident cyber majeur impliquant la Direction des systèmes d'information et la Direction de l'entreprise.

5.4. Relation responsable avec les fournisseurs

Respect des délais de paiement des fournisseurs

Durant l'exercice 2021/22, Wavestone a continué de travailler en priorité sur la transformation de son processus d'achat afin de sécuriser le respect des délais de paiement de ses fournisseurs. L'effort mis en œuvre en 2020/21 dans un contexte de crise a été renouvelé en 2021/22 pour réduire les délais de paiement pour les plus petits fournisseurs.

Par ailleurs, le respect des délais de paiement des fournisseurs figure parmi les engagements de la charte éthique des affaires de Wavestone.

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

Depuis 2019, Wavestone a engagé un travail de construction d'une nouvelle politique d'achats ayant pour objectif d'intégrer dans les critères de sélection de ses prestataires des critères sociaux, environnementaux et sociétaux et de s'assurer du respect de certains engagements en matière de RSE. Ainsi, le cabinet priorise l'achat de prestations auprès du secteur protégé et adapté, des entreprises de réinsertion, ou encore des établissements employant des seniors. Wavestone œuvre aussi à privilégier la production locale et responsable en favorisant les prestataires utilisant des produits issus de l'agriculture biologique ou de production « zéro déchet ».

Dans le cadre de cette politique d'achats, tout nouveau fournisseur s'engage à signer l'annexe anti-corruption de Wavestone visant à respecter le Code de conduite Middenext auquel le cabinet adhère. Pour les appels d'offres émis en France, tous les nouveaux fournisseurs se voient dans l'obligation de remplir un questionnaire évaluant leurs pratiques en matière de RSE et entrant dans les critères de sélection du cabinet.

Les partenaires et fournisseurs de Wavestone sont, pour une très large majorité et pour ce qui concerne son entité française, situés en France et soumis de fait au droit français et aux obligations afférentes en matière de respect des droits de l'Homme ou encore du droit du travail.

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

Pour l'exercice 2022/23, Wavestone souhaite étendre son catalogue de fournisseurs responsables aux autres sites de Wavestone (Marseille, bureaux hors France) et adresser le questionnaire RSE aux fournisseurs existants afin de vérifier leurs engagements en matière de RSE.

Sous-traitance

Dans le cadre de son activité de conseil auprès de grandes entreprises, Wavestone peut être amené à sous-traiter occasionnellement une partie de ses prestations à d'autres cabinets spécialisés, notamment dans le cas où un projet requiert une expertise spécifique hors de son périmètre d'activité cœur. Dans ce cas, les sous-traitants s'engagent également à signer l'annexe anti-corruption de Wavestone.

Lorsque cela est possible, le cabinet a recours à de la sous-traitance auprès du secteur protégé et adapté.

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

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

6. Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

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

Le cabinet intègre les enjeux environnementaux au sein de sa stratégie en prenant des engagements concrets sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité : l'accompagnement de ses clients ainsi que les impacts propres à son activité.

Wavestone a identifié ses risques et opportunités environnementaux à partir des recommandations de la TCFD (*Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures*) créée en 2015 par le *Financial Stability Board* (FSB) et de la TNFD⁽¹⁾ (*Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures*), couvrant les opérations directes du cabinet, les achats et l'utilisation de biens et services (voir partie 8 pour le détail de l'analyse). Cette analyse complétée par la matérialité (voir partie 1.2) a permis de définir les enjeux environnementaux matériels suivants pour Wavestone :

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

La démarche environnementale, l'analyse et la prise en compte des risques et opportunités sont intégrées dans les processus et instances de gouvernance du cabinet (voir partie 1.1). L'EXCOM suit et oriente les actions et décisions environnementales, notamment sur les volets carbone et biodiversité. A titre d'exemple, ce dernier a revu et validé la trajectoire SBTi (*Science Based Targets initiative*, développé au paragraphe 6.3). En parallèle, les objectifs et plan d'action sur la thématique environnementale sont suivis chaque trimestre par le Comité de pilotage RSE. Une équipe dédiée est chargée de suivre et de réaliser le Bilan Carbone^{®(2)} du cabinet dans le cadre du *reporting* extra-financier, en collaboration avec la DSI qui mesure et suit spécifiquement l'empreinte du numérique.

6.2. Accompagnement des clients face aux enjeux environnementaux

Wavestone participe à la transition écologique en accompagnant ses clients dans leur transformation à travers sa démarche de conseil responsable (voir partie 2.3). Le règlement taxonomie met en exergue la façon dont les

(1) Induite par le marché, la TNFD est une organisation à vocation scientifique appuyée par le gouvernement. Elle se compose d'institutions et de groupes qui forment l'Alliance TNFD.

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

activités du cabinet y participent sur le volet climatique (voir partie 7).

Le développement d'offres environnementales : création et déploiement de prestations pour accompagner les clients sur les enjeux environnementaux

Wavestone développe depuis 2018 diverses offres pour accompagner les transformations environnementales de ses clients. Ces offres s'intègrent aux expertises sectorielles, fonctionnelles et technologiques et s'articulent notamment autour des thématiques du numérique responsable, des achats et ressources humaines responsables, d'efficacité et de sobriété énergétique, de la mobilité propre, de l'économie circulaire et des enjeux de *supply chain*, de finance et de marketing durable.

En 2021/22, Wavestone a par exemple accompagné un grand groupe industriel pour identifier et mobiliser des financements publics européens dans le cadre de sa feuille de route « neutralité carbone » et un grand groupe hôtelier dans la conduite de son plan de transformation pour intégrer le développement durable au cœur de l'ensemble de ses activités.

Face à l'urgence climatique et environnementale et dans le cadre de son plan stratégique *Impact*, Wavestone accélère la montée en puissance de ces offres pour répondre aux attentes de ses clients. Wavestone a ainsi fait le choix, à la fin de l'exercice 2021/22, de la création d'une *practice* dédiée *Sustainability* (voir partie 2.2), lui offrant une force de frappe à la hauteur de ces enjeux. Notamment constituée d'experts du développement durable du cabinet, elle est renforcée par les compétences du cabinet Nomadéis, cabinet spécialisé en développement durable qui a rejoint Wavestone en début d'exercice 2022/23. Sur le volet environnemental, l'accent sera donné au climat, à la biodiversité et aux ressources naturelles.

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

Wavestone adopte également une approche volontariste en prenant en compte ces enjeux dès que possible, indépendamment de l'objet initial de son intervention. Le cabinet a choisi pour cela de se focaliser sur deux thématiques environnementales :

- la réduction des gaz à effet de serre (GES) ;
- la gestion des déchets.

Conscient du caractère systémique de ces enjeux, Wavestone les adresse aussi bien sur le périmètre du numérique, dans le

cadre des transformations digitales de ses clients, que dans l'évolution des modèles organisationnels sur la base de ses expertises fonctionnelles et sectorielles.

Sur le volet numérique, le cabinet réalise des recommandations visant à réduire l'impact environnemental des systèmes d'informations. Ainsi, à l'occasion du déploiement des outils collaboratifs d'un leader de la cosmétique, Wavestone a proposé une formation spécifique sur les usages digitaux frugaux, à destination des collaborateurs du client, afin de concilier la montée en maturité des usages digitaux avec la réduction de l'empreinte carbone numérique du client.

Dans le cadre de l'accompagnement des clients dans l'évolution des processus métiers, les réflexions portent notamment sur l'identification et le déploiement de leviers de performance durable. A titre d'exemple, lors d'un projet de modernisation de la surveillance des installations pour un gestionnaire de réseau, Wavestone a évalué l'impact positif généré sur les émissions de gaz à effet de serre et les moyens pour optimiser lesdites émissions dans le processus cible. Les émissions pourront ainsi à terme être réduites de 45% par rapport au processus existant.

Le déploiement de la démarche sur l'exercice 2021/22 a ainsi permis d'identifier des contextes client favorables à la formulation systématique de recommandations à impact positif autour des enjeux environnementaux, comme l'intégration de considérations environnementales dans les processus d'appels d'offres ou la mesure des émissions de gaz à effet de serre dans l'étude de scénarios logistiques.

Accompagnement d'acteurs engagés

Le cabinet accompagne des acteurs dont la mission même est d'engager la transition écologique à l'échelle territoriale ou nationale, tel que le ministère de la Transition Ecologique ainsi que différentes agences qui lui sont rattachées. Ces acteurs s'intègrent dans la démarche globale du cabinet d'accompagnement des clients face aux enjeux climatiques et d'érosion de la biodiversité.

Participation de Wavestone à des initiatives de place

Wavestone participe à des initiatives sectorielles sur le thème de l'environnement :

- **Planet Tech'Care** : Wavestone participe à l'initiative de Numeum qui vise à accompagner les entreprises dans l'intégration du numérique dans leur stratégie environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de compétences en matière de numérique responsable ;

- **Charte Numérique Responsable⁽¹⁾** : en signant la charte de l'Institut du Numérique Responsable en 2021, Wavestone s'engage à adopter une attitude responsable dans son utilisation du numérique, à poursuivre ses actions dans une logique d'amélioration continue et à sensibiliser toutes ses parties prenantes à ce sujet ;
- **Boavizta** : Wavestone participe à un groupe de travail inter-organisations qui vise à co-construire des solutions de mesure de l'impact du numérique dans les organisations ;
- **Commissions RSE et développement durable** : Wavestone participe aux commissions de Numeum et Syntec Conseil où sont partagées les bonnes pratiques sectorielles.

6.3. Atténuation du changement climatique

Présentation des différents scopes

Afin de mieux appréhender la politique climatique de Wavestone, il est important de comprendre les différents périmètres sur lesquels les émissions de gaz à effet de serre peuvent être mesurées. Dans le cadre d'un Bilan Carbone®, 3 scopes peuvent être étudiés. Le scope 1 est le périmètre le plus restreint et le scope 3 le plus large :



Objectifs et politiques clés

En début d'exercice 2021/22, le cabinet s'est engagé à réduire l'empreinte carbone de ses collaborateurs d'au moins 30% sur l'année fiscale par rapport à l'exercice 2019/20, objectif intégré dans le crédit à impact. Le périmètre d'engagement comprend les émissions des scopes 1 et 2 et des déplacements professionnels de l'ensemble des bureaux de Wavestone au 31/03/21.

En début d'exercice 2022/23, Wavestone a décidé de renforcer sa contribution au défi climatique et entend soumettre en juin à la *Science Based Targets initiative* (SBTi), des objectifs de réduction de ses émissions à l'horizon 2025 et 2050, conformément au *Net-Zero Standard*.

Dans ce cadre, le cabinet a redéfini un objectif de réduction de son empreinte carbone pour l'exercice 2022/23 de 13% sur le scope 1 et 2 en valeur absolue et de 20% sur le scope 3 par collaborateur, par rapport à l'exercice 2019/20.

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

(1) La charte numérique responsable est un texte qui résume les engagements en termes de numérique pris par les signataires. Elle encourage les organisations à s'évaluer et essayer de s'améliorer en permanence. Elle a été créée par l'Institut du Numérique responsable (INR).

D'ici 2025/26, Wavestone s'engage à réduire, par rapport à 2019/20 de :

- 25% en valeur absolue les émissions de GES issues des scopes 1 et 2 ;
- 35% par collaborateur les émissions de GES issues de l'ensemble du scope 3.

Les actions prioritaires pour atteindre ces objectifs portent sur la consommation d'énergie des locaux, les déplacements professionnels (notamment en avion), les achats de biens et services (notamment hôtellerie et restauration) et les équipements et usages numériques.

D'ici 2050, Wavestone s'engage à réduire, par rapport à 2019/20 de :

- 90% en valeur absolue les émissions de GES issues des scopes 1 et 2 ;
- 97% par collaborateur les émissions de GES issues du scope 3.

Pour atteindre ces objectifs, Wavestone entend poursuivre et renforcer sa collaboration avec ses parties prenantes pour travailler à la décarbonation de l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Une fois l'objectif atteint et par la suite, Wavestone s'engage également à neutraliser ses émissions résiduelles.

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

Wavestone a fait le choix d'utiliser l'exercice 2019/20 comme année de référence alors que le cabinet présentait déjà une empreinte carbone par collaborateur parmi les plus faibles du marché, environ 52% en-dessous la moyenne de l'empreinte carbone observée dans le secteur du conseil en 2019/20⁽¹⁾.

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone, étendue au scope 3, et publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice 2012/13⁽²⁾. Cette prise en compte élargie des émissions significatives du périmètre indirect, la fréquence d'actualisation et de suivi (voir partie 6.1), démontrent la démarche de transparence du cabinet afin d'inciter des pratiques vertueuses dans son secteur d'activité. Par ailleurs, Wavestone travaille chaque année à l'amélioration de la mesure en affinant les données collectées et les méthodes de mesure (voir partie 8).

KPIs et récapitulatif des indicateurs comparatifs

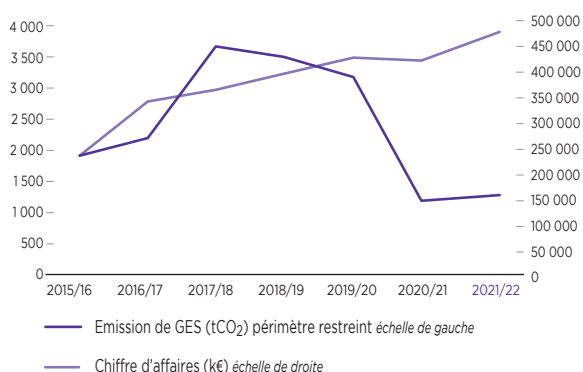
Sur l'année 2021/22, le Bilan Carbone® de Wavestone qui s'étend sur le scope complet des émissions directes et indirectes du cabinet (scopes 1, 2, 3) s'élève à 4 048 tCO₂e, soit 1,1 tCO₂e/collaborateur (contre 1,6 tCO₂e par collaborateur en 2019/20), ce qui représente une baisse de 30% par rapport à 2019/20, à périmètre constant, l'impact numérique et les déplacements étant mesurés de manière plus exhaustive qu'auparavant.

L'impact carbone de Wavestone sur le périmètre du crédit à impact (scope 1, scope 2 et déplacements professionnels) s'élève à 1 012 tCO₂e, soit 0,27 tCO₂e par collaborateur (contre 0,76 tCO₂e par collaborateur en 2019/20). Cette baisse de 64% par rapport à l'exercice 2019/20 a permis d'atteindre l'objectif de -30% fixé pour l'exercice 2021/22.

Evolution GES par rapport au chiffre d'affaires

Wavestone suit son impact carbone depuis plusieurs années sur un périmètre incluant les émissions fugitives, les consommations d'énergie, les déplacements professionnels et domicile-travail ainsi que les achats de papier. La comparaison de ces émissions de GES par rapport au chiffre d'affaires met en avant la corrélation entre l'empreinte carbone (sur le périmètre étudié) et la croissance du cabinet jusqu'en 2017. A partir de l'exercice 2017/18, l'empreinte carbone baisse alors que le chiffre d'affaires continue d'augmenter :

- de l'exercice 2017/18 à l'exercice 2020/21, ce décrochage s'explique par les politiques mises en place par Wavestone ;
- en 2020/21, la crise sanitaire réduit la proportion de déplacements et une partie des émissions est reportée en dehors de ce périmètre (usages numériques et télétravail) ;
- en 2021/22, cette tendance et ce report des émissions se confirment mais mettent également en évidence les efforts du cabinet pour maîtriser son impact malgré sa bonne performance économique.



(1) Empreinte carbone par collaborateur moyenne observée sur la base de l'étude d'une demi-douzaine de cabinets de conseil.

(2) Pratique allant au-delà des obligations réglementaires qui imposent la publication du Bilan GES (scope 1 et 2) tous les 4 ans.

Récapitulatif des émissions de GES par poste

Les numéros des postes présentés ci-dessous sont ceux du référentiel commun du Bilan Carbone®

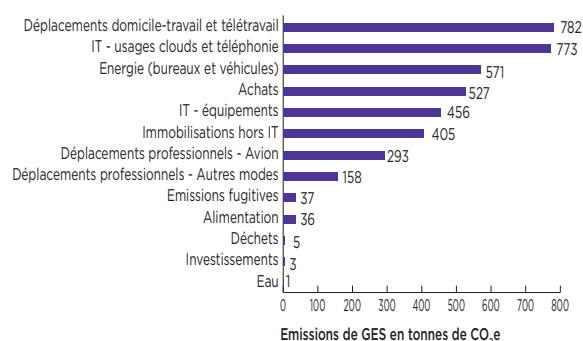
	% 2021/22 des émissions totales	Emissions 2021/22 (tCO ₂ e)	Emissions 2020/21 (tCO ₂ e)	Emissions 2019/20 (tCO ₂ e)
Scope 1	2%	64	55	41
Scope 2	12%	497	685	493
Scope 3	86%	3 487	2 705	4 893
Dont :				
8 : Activités relatives aux combustibles et à l'énergie	1%	47	92	75
9 : Achats de biens et services	14%	565	581	1 608
10 : Immobilisations	21%	860	963	775
11 : Déchets générés par les activités	0%	5	10	17
13 : Déplacements professionnels	11%	451	186	2 112
15 : Investissements	1%	3	-	-
22 : Déplacements domicile-travail et télétravail	19%	782	4	306
23 : Autres émissions indirectes	19%	773	869	0
Total		4 047	3 445	5 427

Depuis la crise sanitaire en 2020, les modes de travail ont évolué (développement du télétravail, utilisation des outils numériques). Ainsi, les émissions liées aux déplacements professionnels et aux achats baissent tandis que celles liées aux usages *cloud* et à la téléphonie (cat. 10 et 23) augmentent, par rapport à 2019/20.

En 2021/22, l'intégration de l'empreinte du télétravail (voir paragraphe dédié aux déplacements) explique la forte augmentation des émissions liées aux déplacements domicile-travail et télétravail (cat. 22) par rapport à 2021/22.

Enfin, la baisse des émissions du scope 2 cette année par rapport à 2020/21 s'explique par l'amélioration de la mesure et des modélisations liées aux réseaux de froid et de chaud.

Bilan carbone® de Wavestone 2021/22



Pour l'exercice 2021/22, les principaux postes en matière d'émissions de gaz à effet de serre sont le numérique (cat. 10 et 23 de l'empreinte), les déplacements domicile-travail et le télétravail (cat. 22), les consommations d'énergie, les achats de biens et services (cat. 9) et les déplacements professionnels (cat. 9).

Les émissions relatives à certains postes du scope 3 du Bilan Carbone® ne sont pas pertinentes pour l'activité de Wavestone : cat. 12, 16, 17 (transport et distribution amont et aval et transport des visiteurs et clients), cat. 18 et 19 (traitement, utilisation et fin de vie des produits vendus), cat. 20 (franchises), cat. 14 et 21 (*leasing*).

Numérique

Conscient de l'impact carbone lié au numérique engendré par son activité (premier poste du Bilan Carbone®), le cabinet s'est fixé l'objectif de réduire l'empreinte carbone liée au matériel (ordinateurs portables, mobiles et équipements partagés) et aux usages (consommation de données engendrée par les mobiles et les outils collaboratifs).

Le cabinet travaille ainsi sur l'amélioration de sa mesure et de son suivi et a renforcé ses engagements en signant la charte Numérique Responsable (voir partie 6.2). Afin d'honorer ses engagements, Wavestone a utilisé plusieurs leviers sur l'exercice 2021/22 :

- réduction de l'empreinte carbone liée aux ordinateurs :
 - augmentation de la durée d'utilisation des ordinateurs détenus par le cabinet (32% du parc) : un remplacement est effectué si le matériel a plus de 5 ans, ou s'il est hors service ;

- augmentation de la durée de vie contractuelle du matériel de 4 à 5 ans en relation avec le prestataire de *leasing* (qui les reconditionne), ce qui concerne 100% des ordinateurs en *leasing* (soit 68% de l'ensemble du parc) ;
- sélection de modèles d'ordinateurs portables disposant du label *Electronic Product Environmental Assessment Tool* (EPEAT⁽¹⁾), niveau *Gold et Silver* ;
- réduction de l'empreinte carbone liée aux télécommunications :
 - suppression des téléphones fixes (softphonie) et réduction drastique des lignes fixes, le cabinet compte ainsi aujourd'hui 30 lignes contre 3 300 au début de l'exercice 2021/22 ;
 - décommissionnement du matériel supportant le mécanisme de transport des données MPLS (*MultiProtocol Label Switching*) et remplacement par la fibre dont l'empreinte carbone est plus faible ;
- réduction de l'empreinte carbone liée aux services *cloud* :
 - le fournisseur d'infrastructure *cloud* de Wavestone tend à s'approvisionner à 100% en électricité d'origine renouvelable, à horizon 2025 ;
 - nettoyage automatisé du stockage des outils ;
 - campagne de sensibilisation à l'impact environnemental des emails ;
 - mise à disposition d'un guide de bonnes pratiques sur l'utilisation de la data mobile ;
- réduction de l'empreinte carbone liée aux imprimantes :
 - réduction du nombre d'imprimantes (27 en fin d'exercice 2021/22 contre 57 au début 2019/20)
 - remplacement de l'ensemble des machines en fin de vie par des machines disposant de labels (*Blue Angel, Energy Star, Ecolabel Nordic Swan, RoHS*⁽²⁾...).

Sur l'exercice 2021/22, l'empreinte carbone du numérique représente 30% (soit 1 228 tCO₂e) de l'empreinte globale du cabinet, en corrélation avec le cœur de métier du cabinet et l'évolution des méthodes de travail, notamment depuis 2020. Les deux principaux postes sont les usages *cloud* et téléphonie (63%) et les équipements (37%). Le cabinet, conscient de l'impact de ce poste, travaille à l'amélioration des mesures et à l'identification de pistes d'optimisation (voir partie 8).

Déplacements et moyens de transport

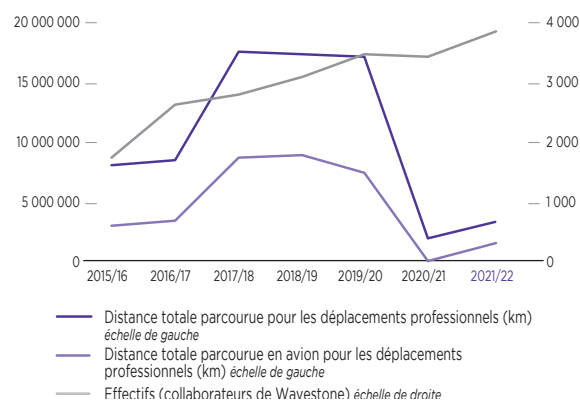
Les déplacements domicile-travail et professionnels représentent respectivement les deuxième et cinquième postes du Bilan Carbone® et constituent donc l'un des leviers majeurs de réduction pour Wavestone.

A ce titre, le cabinet a mis en place des politiques pour limiter d'une part l'utilisation des moyens de transports les plus émetteurs de GES, et d'autre part inciter à la mobilité douce :

- les trajets en avion sont autorisés uniquement si le trajet en train est supérieur à trois heures ;
- des actions de sensibilisation sont menées auprès des *practices* pour limiter l'usage de l'avion à une utilisation nécessaire. Les premières actions ont ainsi été déployées au niveau des bureaux aux Etats-Unis à travers l'identification des besoins et leviers d'actions sur les bureaux les plus concernés. Ce travail a permis de définir des bonnes pratiques pour réduire l'empreinte des déplacements (ex : maximiser la valeur ajoutée de chaque déplacement). Ces pratiques seront étendues à l'ensemble des bureaux du cabinet ;
- l'utilisation d'un véhicule personnel pour les déplacements professionnels doit être motivée par l'absence de transports collectifs ou par l'incommodité des horaires de ceux-ci. Il en est de même pour l'utilisation des taxis et VTC (remboursés uniquement après 22h) ;
- les abonnements à un service public de location de vélo (Vélib, Vélov, Bicloo...) sont pris en charge à 50 % par Wavestone sur l'ensemble des sites français (possibilité de cumul avec les frais de transports en commun).

Bien que les déplacements aient augmenté depuis le dernier exercice (reprise post Covid-19), ces politiques ont permis de maintenir un faible taux d'émissions de GES liées aux déplacements professionnels sur l'exercice 2021/22, environ cinq fois inférieur aux émissions de l'année 2019/20.

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



(1) Voir définition des labels en partie 6.7, dans le glossaire.

(2) Voir définition des labels en partie 6.7, dans le glossaire.

Ainsi, les déplacements professionnels représentent 11% (soit 451 tCO₂e) de l'impact carbone du cabinet avec 3,3 millions de km parcourus en 2021/22 (contre 16,9 millions de km en 2019/20). Ces kilomètres s'expliquent par l'activité de conseil de Wavestone et son organisation (par *practice* et par bureau), qui engendrent le déplacement de certains collaborateurs chez leurs clients. Sans discontinuité par rapport aux années précédentes, l'impact carbone des déplacements professionnels est notamment lié aux déplacements en avion (42% de l'ensemble des déplacements en kilomètres), qui représentent 7% (293 tCO₂e) des émissions de GES totales du cabinet.

Après une très forte augmentation des déplacements professionnels en 2016/17, décorrélée de la croissance des effectifs du cabinet, la variation des déplacements est de plus en plus liée à celle des effectifs, et leur évolution est principalement due aux déplacements en avion.

Par ailleurs, les déplacements domicile-travail (incluant la consommation d'énergie liée au télétravail) représentent 19% de l'empreinte totale du cabinet en 2021/22 (soit 782 tCO₂e, répartis entre 408 tCO₂e pour les déplacements et 374 tCO₂e pour le télétravail). L'impact carbone de ces déplacements est plus élevé qu'en 2019/20 (306 tCO₂e), bien que le nombre global de kilomètres parcourus dans ce cadre ait été divisé environ par deux. Cette variation peut s'expliquer par une amélioration de la mesure des déplacements domicile-travail et domicile-clients (voir partie 8), l'intégration des consommations d'énergie liées au télétravail et la forte augmentation des déplacements effectués en voiture personnelle (2 millions de km en 2021/22, contre 0,7 million de km en 2019/20).

Gestion des bâtiments et de l'énergie

Wavestone s'est fixé l'objectif d'atteindre 100% des bureaux alimentés par de l'électricité bas carbone à horizon 2025. Le cabinet a pour cela revu les contrats d'électricité de plusieurs bureaux. Ainsi, 83% de la part d'électricité consommée par le cabinet dans ses espaces privés (soit 41% de la totalité des consommations d'électricité) est issue d'énergies bas carbone, et plus précisément 81% de contrats d'énergie renouvelable. Le site de la tour Franklin dans lequel est installé le siège de Wavestone (plus de 80% des effectifs) a souscrit auprès d'Engie à une offre de fourniture d'électricité faisant appel au mécanisme de Garantie d'Origine Renouvelable et les gestionnaires du quartier de la Défense se sont engagés à augmenter le taux de chaleur et de froid renouvelable.

Par ailleurs, les lieux de travail et méthodes ont été aménagés de manière à réduire les activités émettrices ou favoriser les économies d'énergie :

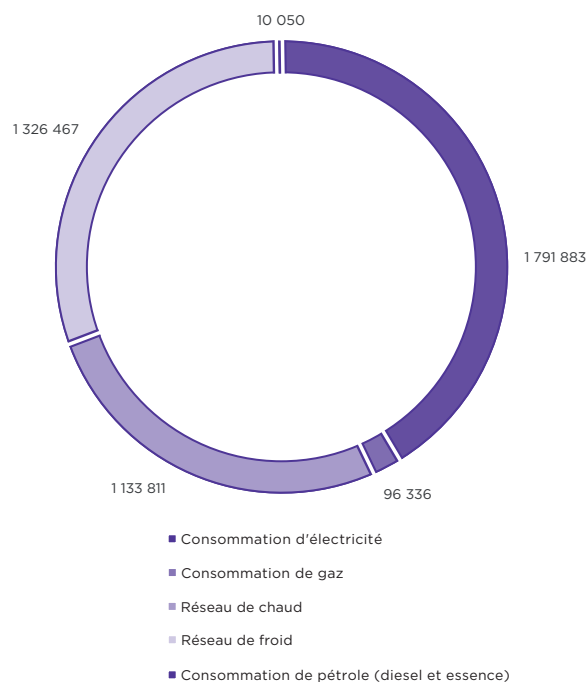
- équipement de salles de réunion en systèmes de visioconférence performants, ce qui permet de limiter les déplacements (moyen privilégié pour les échanges entre les différents bureaux) ;
- installation de détecteurs de présence, d'ampoules LED et de minuteurs afin de limiter la consommation d'électricité due à l'éclairage (actions déployées à Paris, Nantes, Lyon, Marseille, Bruxelles, Londres et New York, soit pour 93% des collaborateurs) ;
- développement du télétravail qui a permis de libérer trois étages à Paris et les locaux de Casablanca, conduisant ainsi à des économies conséquentes.

Enfin, Wavestone a mis à jour son audit énergétique réglementaire, ce qui lui a permis d'identifier ses principales sources de consommation d'énergie et de potentiels leviers de réduction.

La consommation d'énergie totale de Wavestone représente 14% (571 tCO₂e) de l'empreinte carbone du cabinet en 2021/22, soit 4 358 547v kWh d'énergie finale consommée sur l'année. L'ensemble des bureaux sont pris en compte ainsi que la consommation des parties communes. L'énergie utilisée par les véhicules de fonction (diesel, essence, et électrique) a également été comptabilisée cette année, dans la continuité de l'amélioration de la mesure et de modélisation de l'empreinte carbone du cabinet (voir partie 8). Les différences par rapport aux années précédentes s'expliquent par l'ajout des consommations des véhicules et une meilleure modélisation des consommations des bâtiments qui impacte à la baisse l'empreinte carbone du poste.

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

Répartition de la consommation d'énergie (kWh)



Achats

Wavestone porte une attention particulière au choix de ses prestataires de produits et services en incluant dans les contrats des clauses permettant de réduire l'empreinte carbone des services proposés. Un questionnaire, systématiquement soumis pour les achats faisant l'objet d'un appel d'offres, a été instauré pour évaluer les soumissionnaires sur leurs engagements en matière de RSE, incluant un volet environnemental.

Par ailleurs, sur l'exercice 2021/22, le cabinet a mis en place des actions complémentaires afin de réduire l'empreinte carbone de ses approvisionnements :

- optimisation du nombre de kilomètres parcourus : à l'occasion du renouvellement du contrat avec son prestataire informatique réalisant la configuration de ses ordinateurs portables, Wavestone a décidé de lui confier également leur préparation afin d'éviter un passage par les bureaux de Paris entre le vendeur et ce prestataire ;
- structuration de la distribution et du renouvellement des petits équipements liés aux téléphones portables (changement uniquement sur présentation du matériel défectueux). Afin de suivre l'impact de cette politique et de mieux maîtriser ce poste, un inventaire a été mis en place en fin d'exercice 2021/22 ;

- estimation de l'impact carbone de l'alimentation via un sondage diffusé à tous les collaborateurs.

Les achats de Wavestone sur l'exercice 2021/22 concernent notamment les prestations de services (hébergement, restauration, nettoyage, alimentation, ...), ainsi que l'achat de fournitures. L'impact carbone de ces achats représente 14% (soit 563 tCO₂e) du total des émissions.

Autres postes

Les autres postes du Bilan Carbone® de Wavestone représentent un peu plus de 1% du bilan total (soit 47 tCO₂e). Il s'agit des émissions fugitives (37 tCO₂e), des investissements (3 tCO₂e), des déchets directs (5 tCO₂e) et de la consommation d'eau (1 tCO₂e).

Formation et renforcement de l'engagement des collaborateurs

Pour accompagner ces politiques de réduction de son empreinte carbone, le cabinet s'attache à mobiliser ses collaborateurs à travers des actions de sensibilisation, notamment sur les déplacements et le numérique.

Cet objectif est facilité par un réseau de collaborateurs fortement engagés comme l'atteste par exemple leur participation au collectif « Pour un réveil écologique ».

En 2021/22, Wavestone a ainsi continué ses actions de sensibilisation en s'appuyant sur le réseau d'ambassadeurs RSE :

- animation d'ateliers « Fresque du Climat »⁽¹⁾ : 250 salariés ont été formés (430 personnes depuis 2019) et 20 salariés sont animateurs ;
- animation d'ateliers « Fresque du Numérique »⁽²⁾ : 62 salariés ont été formés et 2 salariés sont animateurs ;
- organisation de la semaine Green IT : 450 collaborateurs ont participé à plus de 20 ateliers de sensibilisation et de partage de bonnes pratiques ;
- diffusion d'un guide d'initiatives éco-responsables au réseau d'ambassadeurs RSE pour les aider à mener des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs ;
- mise à disposition d'un guide des écogestes.

Politique de contribution à la neutralité carbone

Wavestone souhaite contribuer à la neutralité carbone planétaire au-delà de sa chaîne de valeur.

(1) Ateliers ludiques pour sensibiliser au changement climatique, plus d'information sur : fresqueduclimat.org.

(2) Ateliers ludiques pour sensibiliser aux enjeux environnementaux et sociaux du numérique, plus d'information sur fresquedunumerique.org.

Le cabinet y contribue déjà indirectement à travers diverses actions de mécénat de compétences et de sensibilisation, matérialisées sur l'exercice 2021/22 par :

- 1202 jours de mécénat de compétences consacrés à l'Objectif du Développement Durable n°13⁽¹⁾: accompagnement d'associations agissant en faveur du climat (ex : Ma Petite Planète) ou d'associations sur des missions de réduction de leur empreinte carbone (ex : Samu Social Paris) ;
- l'accompagnement de start-ups à impact environnemental positif à travers le programme Shake'Up (ex : *Phoenix Mobility*⁽²⁾) ;
- la sensibilisation d'étudiants à travers la participation ou l'organisation d'événements (ex : Rentrée Climat de l'Ecole Centrale de Lyon).

Le cabinet s'est par ailleurs fixé l'objectif d'augmenter les puits de carbone, dans la logique éviter-réduire-compenser. Pour cela, des plateformes et projets à financer ont été identifiés sur l'exercice 2021/22 afin de financer des projets alignés avec les objectifs du cabinet sur le prochain exercice 2022/23. Les principes de sélection suivants ont été retenus :

- privilégier l'évitement à la séquestration ;
- favoriser les pays où Wavestone est implanté ;
- s'inscrire dans une vision systémique environnementale ;
- engager les parties prenantes du cabinet.

6.4. Transition vers une économie circulaire : gestion des déchets

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

Pour cela, Wavestone a mis en place des politiques et procédures permettant de réduire les déchets numériques (notamment sur les bureaux français, soit plus de 88% des effectifs) parmi lesquelles :

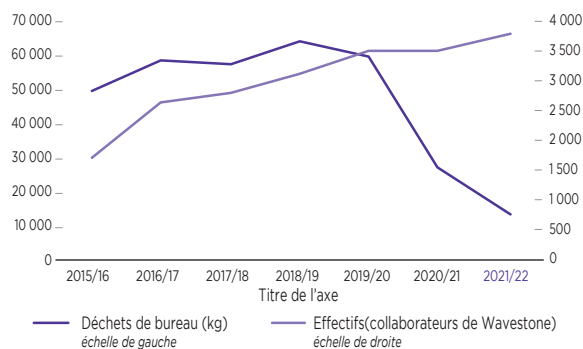
- la systématisation du recyclage des ordinateurs portables arrivés en fin de service, avec un prestataire de *leasing* qui récupère ces appareils ;
- une politique visant à donner une seconde vie au matériel informatique (mobiles, ordinateurs portables hors *leasing*, imprimantes et cartouches d'encre non utilisées, écrans et certains équipements réseaux) en fin de service en les envoyant vers des circuits de valorisation responsables (notamment l'ESAT les Ateliers du Bocage) ;

- le traitement des autres équipements électriques et électroniques (DEEE⁽³⁾) par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables par des entreprises agréées ;
- la prolongation de la durée d'utilisation des ordinateurs portables en *leasing* et détenus par Wavestone (voir partie 6.3, paragraphe dédié au numérique).

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

- pratiques systématisées pour réduire la consommation de papier : projection des documents en réunions et définition par défaut des impressions en recto-verso et noir et blanc ;
- remplacement des gobelets en plastique par des gobelets en carton (aux fontaines à eau et machines à café) ;
- suppression des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter au tri des déchets ;
- une personne a été employée par le syndicat des locaux dont fait partie le bureau de Paris afin de retenir les déchets des collaborateurs et garantir ainsi le respect des consignes de tri.

Evolution déchets de bureau par rapports aux effectifs



Les politiques et procédures mises en place par Wavestone ont permis de réduire la production de déchets et ainsi d'initier une décorrélation de cette production de l'évolution des effectifs. Les données des deux dernières années sont peu comparables avec les données des années précédentes au regard du contexte sanitaire.

(1) ODD 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

(2) *Phoenix Mobility* conçoit et produit des kits de conversion qui permettent de transformer des véhicules essence ou diesel en véhicules 100% électriques.

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

6.5. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

L'analyse des risques, basées sur les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) et de la TNFD (*Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures*) a permis de définir les risques liés à la biodiversité du cabinet. Ils se trouvent ainsi à deux niveaux, d'une part sur le métier, c'est-à-dire les prestations réalisées auprès des clients, et d'autre part dans la gestion des bureaux. Afin de renforcer son engagement en faveur de la biodiversité, Wavestone a choisi de rejoindre l'initiative *Act4Nature International*⁽¹⁾, les engagements seront ainsi déposés pour validation au cours de l'exercice 2022/23.

Wavestone accompagne ses clients sur les enjeux de biodiversité à travers sa démarche de conseil responsable et l'accompagnement de structures dont la mission consiste à lutter contre l'érosion de la biodiversité et favoriser sa préservation (voir partie 6.2). Wavestone a par exemple accompagné un industriel dans le déploiement d'un programme pour éliminer la consommation de glyphosate.

Concernant ses bureaux, Wavestone a mis en place des actions qui contribuent de manière directe ou indirecte à la réduction de la pression sur la biodiversité tout au long de la chaîne de valeur :

- politique de réduction de l'empreinte carbone (voir partie 6.3) et de gestion des déchets (voir partie 6.4) ;
- intégration de deux questions sur la biodiversité dans le questionnaire systématiquement soumis aux prestataires et fournisseurs pour les achats faisant l'objet d'appel d'offres, afin d'identifier les enjeux et sensibiliser les prestataires. Ce travail sera poursuivi sur l'exercice 2022/23 afin de définir des critères d'achat par grandes familles ;
- prise en compte de l'enjeu biodiversité pour les achats de bureau à travers le choix de matériels ayant des labels reconnus (papier labellisé FSC, matériel informatique labellisé EPEAT et *Energy Star*).

Wavestone contribue également à la préservation et à la restauration de la biodiversité à travers du mécénat de compétences pour des associations agissant en faveur de la biodiversité. Ce sont 88 jours qui ont été dédiés à l'Objectif du Développement Durable n°15⁽²⁾ cette année. A titre d'exemples, le cabinet a accompagné Cœur de Forêt, Société Nationale de Protection de la Nature ou encore Planète Urgence.

Enfin, Wavestone prévoit de sensibiliser ses salariés sur les enjeux de biodiversité à travers l'intégration des enjeux de biodiversité dans le parcours de formation *Sustainability*, destiné à l'ensemble du cabinet (voir partie 6.3).

6.6. Autres enjeux environnementaux : pollution et gestion de l'eau

Les consommations d'eau étudiées concernent le réseau d'eau courante, utilisé pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. Chaque collaborateur a consommé en moyenne une quantité d'eau estimée à 2,8 m³ sur l'exercice 2021/22, comme en 2020/21, ce qui représente 12 litres par jour. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 10 500 m³.

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

7. Taxonomie verte européenne

Entrée en vigueur de la taxonomie européenne

Le règlement européen 2020/852 appelé « taxonomie européenne » est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2022. Il vise à accélérer la transition de l'Union Européenne vers une économie durable, dans un contexte où les urgences climatique et environnementale se font chaque jour davantage sentir. Le règlement pose un cadre commun permettant d'orienter les investissements financiers vers des activités économiques dites « durables ».

Notions d'activité durable, éligible et alignée

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

Activité durable

Une activité économique est considérée comme « durable » au sens de la taxonomie européenne si elle contribue à l'atteinte d'au moins un des six objectifs environnementaux définis par la Commission européenne. Deux premiers objectifs environnementaux sont applicables dès 2021 :

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

(1) *Act4Nature International* est une initiative d'engagement volontaire en faveur de la biodiversité destinée aux entreprises internationales françaises afin de les mobiliser sur la question de leurs impacts directs et indirects, leurs dépendances et leurs possibilités d'action favorable à la nature.

(2) Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres.

Ils seront progressivement complétés par quatre autres objectifs :

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

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

- le respect d'un ensemble de critères techniques propres à chaque activité et définis par la Commission européenne ;
- l'absence d'impact négatif sur les autres objectifs environnementaux (« *Do no significant harm* ») ;
- un exercice de l'activité respectant les garanties sociales minimales définies par le droit international.

Activité éligible

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

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

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

Activité alignée

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

En complément de leur part d'activité éligible, les entreprises concernées devront publier à compter de l'exercice 2022/23 la part de leur activité alignée parmi leur activité totale, sur les mêmes indicateurs :

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

Périmètre et méthode de calcul

Wavestone a appliqué les règles définies par l'annexe 1 de l'article 8 du règlement Taxonomie pour déterminer les indicateurs présentés pour l'exercice 2021/22 :

- le périmètre pris en compte couvre l'ensemble des activités du cabinet, hors acquisitions réalisées au cours de l'exercice considéré ;
- les données financières sont issues des comptes au 31/03/22 ainsi que des données de gestion interne (notamment pour les OPEX). Elles ont fait l'objet d'un contrôle de cohérence par la Direction financière, les équipes opérationnelles et l'équipe en charge de la RSE ;
- les dépenses d'investissement et de fonctionnement considérées pour l'exercice 2021/22 correspondent aux dépenses liées à l'exercice des activités éligibles, ainsi qu'aux postes de coûts éligibles par nature, identifiés par la réglementation sous la terminologie de coûts « individuellement durables » ;
- les CAPEX correspondent aux coûts capitalisés liés aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'aux droits d'utilisation des contrats de locations (IFRS 16) acquis sur l'exercice, avant dépréciation et amortissement ;
- les OPEX recouvrent certains postes de coûts non capitalisés tels que les activités de recherche et développement, la rénovation de bâtiments, la location court terme, la maintenance ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien des actifs corporels.

Impact marginal des activités au regard de la taxonomie

L'activité de Wavestone génère des impacts limités sur l'environnement et les écosystèmes. Le modèle d'affaires du cabinet n'est que marginalement concerné par les activités identifiées par la taxonomie européenne.

Pour autant Wavestone identifie comme éligible une fraction de son activité, principalement au titre de l'objectif d'atténuation du changement climatique. L'activité de Wavestone se rattache à deux catégories de la nomenclature NACE, utilisée pour caractériser les activités économiques à l'échelle européenne : « Programmation, conseil et autres activités informatiques » (J62) et « Conseil pour les affaires et autres conseil de gestion » (M70.22).

Méthodologie d'analyse

Wavestone a mis en place une organisation projet associant l'équipe RSE, la Direction financière et les équipes opérationnelles afin de développer une méthodologie adaptée au cabinet. Des échanges réguliers avec l'écosystème (pairs, syndicats professionnels, ...) permettent de s'inscrire dans le cadre d'une compréhension commune des impacts de la réglementation sur l'activité d'un cabinet de conseil.

Les indicateurs présentés pour l'exercice 2021/22 correspondent à des estimations réalisées à l'échelle du cabinet, complétés par une analyse plus fine sur certains environnements.

Part du chiffre d'affaires éligible	Part des CAPEX éligibles	Part des OPEX éligibles
~1%	~70%	Non applicable (exemption de matérialité)

Ces chiffres pourront être révisés sur les prochains exercices. En particulier, la part de chiffre d'affaires éligible pourra être revue à la hausse, d'une part en fonction des avancées de la réglementation et de ses interprétations, d'autre part au regard de l'objectif stratégique de développement des missions d'accompagnement aux transitions écologiques et énergétiques, partie intégrante du plan stratégique *Impact*.

Chiffre d'affaires éligible

La part de chiffre d'affaires éligible à la taxonomie pour l'exercice 2021/22 est égale à environ 1% du chiffre d'affaires total de Wavestone.

Une mission de conseil peut contribuer à l'atteinte d'un objectif environnemental par le client pour lequel cette mission est réalisée. Les activités de conseil peuvent donc avoir un effet indirect positif sur l'environnement. Elles constituent dans ce cas une activité habilitante, l'une des catégories d'activités durables définies par la taxonomie européenne.

Wavestone a analysé les missions réalisées sur l'exercice 2021/22 au regard de leurs contributions potentielles à l'atteinte par ses clients des objectifs environnementaux. Pour cela, quatre critères cumulatifs ont été retenus pour définir une mission « éligible » au sens de la taxonomie :

- le périmètre de la mission met Wavestone en position :
 - soit d'éclairer son client sur un choix qu'il a à effectuer entre plusieurs scénarios ;
 - soit de proposer des alternatives à des travaux d'ores et déjà engagés.

Ces 2 critères concernent d'ores et déjà le périmètre des missions pouvant intégrer la démarche conseil responsable de Wavestone.

Indicateurs d'éligibilité

Compte tenu du caractère récent des textes relatifs à la Taxonomie européenne et du manque de recul lié à l'interprétation de ces textes pour ce qui concerne l'activité de conseil, Wavestone a fait le choix d'une approche prudente et restrictive dans l'identification des activités éligibles à la taxonomie.

- cette compatibilité avec la démarche conseil responsable correspond à des objectifs environnementaux tels que définis par la taxonomie européenne ;
- l'impact de la mission sur ces objectifs environnementaux est potentiellement substantiel, quantifiable et vérifiable, à travers des indicateurs auditables ;
- la contribution à l'atteinte par le client d'un objectif environnemental génère l'essentiel du chiffre d'affaires réalisé par Wavestone sur la mission.

Le chiffre d'affaires d'une mission répondant à ces quatre critères sera considéré comme éligible. La consolidation des chiffres d'affaires des missions éligibles constitue le numérateur du ratio d'éligibilité du chiffre d'affaires.

Cette analyse a permis d'identifier une part d'activité éligible d'environ 1% du total du chiffre d'affaires de Wavestone, notamment réalisée sur trois environnements principaux (Energie, Utilities et Transports, Architecture SI et Data, Secteur Public). Différentes typologies de missions sont concernées, touchant notamment à la dématérialisation de processus, à l'efficacité des SI ou à l'amélioration de la performance énergétique.

Dépenses d'investissements (CAPEX) éligibles

La part de dépenses d'investissements éligibles à la taxonomie pour l'exercice 2021/22 est de l'ordre de 70% de l'ensemble des CAPEX de Wavestone.

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

Sur l'exercice 2021/22, les CAPEX correspondent à des aménagements de locaux, à du matériel de bureau, au droit d'utilisation de nouveaux locaux à New York, au prolongement

d'un bail de la Tour Franklin ainsi qu'à l'augmentation des droits d'utilisation liée à la ré-indexation positive de certains autres baux. Parmi ces investissements, seuls les droits d'utilisation sont retenus au numérateur de l'indicateur d'éligibilité.

Dépenses d'exploitation (OPEX) éligibles

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

A ce titre, Wavestone se prévaut de l'exemption de matérialité pour cet indicateur.

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

8.1. Glossaire

- **Ecolabel Nordic Swan** : ce label s'applique aux produits informatiques. Il garantit que le mode de production du produit respecte des critères environnementaux (matière premières utilisées, toxicité, biodégradabilité, quantité d'emballage...).
- **Equivalent carbone (CO₂e)** : le Bilan Carbone® est l'inventaire non seulement du CO₂ mais aussi des autres gaz à effets de serre. Chaque gaz a un pouvoir de réchauffement global (PRG) différent : selon leur nature, les gaz ont plus ou moins d'effet de serre. Ainsi, une même quantité de deux gaz différents libéré dans l'atmosphère ne va pas induire le même réchauffement. Le calcul du Bilan Carbone® nécessite une unité commune et une méthode de conversion vers cette unité. Ce sont les pouvoirs de réchauffement global (PRG) calculés par le GIEC, qui permettent cette conversion en une unité commune utilisée pour les bilans carbone : la tonne équivalent CO₂ (tCO₂e).
- **Label Blue Angel** : ce label environnemental est attribué au matériel informatique. Il prend spécifiquement en compte le recyclage dès la conception des produits, la diminution des pollutions lors de la fabrication du produit, la réduction de la consommation d'énergie, des émissions chimiques, et du bruit, et enfin, la prise en compte de la fin de vie du matériel informatique.
- **Label EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool)** : ce label est un outil d'évaluation environnementale des produits électroniques. Il prend en compte toutes les phases du cycle de vie du produit sur les thématiques environnemental, social, et concernant la santé. Il concerne notamment les ordinateurs, les écrans, les serveurs... Il exige, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, des emballages à moindre impact et une consommation énergétique économe lors de l'utilisation.
- **Label Energy Star** : ce label indique qu'un appareil électronique est économe en énergie. Ce label étudie uniquement les critères environnementaux. Un seuil de consommation d'énergie est défini et ne doit pas être dépassé pour obtenir le label.
- **Label FSC (Forest Stewardship Council)** : ce label environnemental a pour objectif de garantir aux consommateurs que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts.
- **Label PEFC** : ce label promeut la gestion durable des forêts. Il garantit ainsi aux consommateurs que le produit acheté est issu de forêts gérées durablement.
- **RoHS (Restriction of hazardous substances in electrical and electronic equipment)** : il s'agit d'une directive européenne qui vise à limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.
- **SBTi (initiative Science Based Targets)** : cette initiative vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de GES en cohérence avec les recommandations scientifiques.

8.2. Périmètre de consolidation

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

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

- Wavestone Advisors UK, Xceed Group (Holding), Xceed Group, Wavestone Consulting UK (Royaume-Uni) ;
- Wavestone Switzerland (Suisse) ;
- Wavestone Advisors (France) ;
- Wavestone US, UpGrow et NewVantage *Partners* (Etats-Unis) ;
- WGroup Consulting India Project (New Delhi) ;
- Wavestone Luxembourg (Luxembourg) ;
- Wavestone Belgium (Belgique) ;
- Wavestone Advisors Maroc (Maroc) ;
- Wavestone HK, why innovation! Limited (Hong Kong) ;
- why innovation! PTE et why academy! PTE (Singapour).

Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2021/22 clos le 31/03/22. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2021.

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

Collecte et consolidation des données

Données sociales

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

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

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

Données environnementales

Sur le volet environnemental, la collecte des données est pilotée par plusieurs référents, une équipe s'occupe des données carbone globales, et une équipe s'occupe plus spécifiquement des données numériques. Ces équipes sont en charge de recueillir l'ensemble des informations auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (DSI, paie, bureaux...) et de les consolider. Le traitement et l'analyse des données environnementales sont effectués par ou sous la supervision d'experts des sujets environnementaux et du calcul de l'empreinte carbone. Pour l'exercice 2021/22, cette expertise a été confiée au cabinet BL évolution.

Méthodologie d'analyse des risques environnementaux

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

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

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

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques de commodités (physique)	Raréfaction des ressources (eau, métaux rares, bois...) due à la surconsommation et la pollution des sols et de l'eau	Faible à moyen	Long terme (>10 ans)	<p>Risque : Difficulté d'approvisionnement de divers éléments (matériels informatiques, mobilier, alimentation).</p> <p>Opportunité : Les actions de prévention et la formation autour des sujets environnementaux pourraient avoir un impact positif en termes de gestion et de rationalisation des ressources (eau, matériel de bureau, matériel informatique...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> engagements en faveur d'un numérique responsable (voir partie 6.3) engagement en faveur de la biodiversité (voir partie 6.1 et 6.5) politiques pour inciter à la mobilité douce (voir partie 6.3) démarche « zéro déchet » (voir partie 6.4)
Risques liés aux événements extrêmes (physique)	Augmentation des risques de vents violents, tempêtes, inondations, séismes...	Faible à moyen	Moyen terme (5-10 ans)	<p>Risque : Interruption des services informatiques à l'échelle du cabinet (cœur réseau : infrastructure wifi, serveurs de stockage, de virtualisation, VPN...).</p> <p>Opportunité : Diversification des infrastructures de stockage de données (en propre/cloud).</p>	<ul style="list-style-type: none"> interruptions de fonctionnement des salles de stockage de données prises en compte dans le cadre du plan de continuité / reprise d'activité réalisé annuellement au sein de la DSI stockage de la majorité des données dans le <i>cloud</i> via des applications SaaS, Microsoft O365 ou autres. La gestion des risques est donc directement prise en charge par les éditeurs finaux et non par Wavestone, bien que le cabinet réalise une analyse de ce type de risques lors du choix de l'éditeur
Risques financiers (transition)	Accès à un financement compétitif	Fort	Court terme (2-5 ans)	<p>Risque : Crédit à impact contracté par Wavestone = taux d'intérêt liés au taux d'émissions de GES. Difficultés à attirer des investisseurs (notamment dans le cadre de la Taxonomie verte) ou à profiter de financements innovants.</p> <p>Opportunité : Réduire au maximum les émissions de GES du cabinet d'attirer davantage les investisseurs et profiter de financements innovants : crédit à impact ou autres types de financements verts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> renforcement de l'ambition de réduction de l'empreinte carbone (voir partie 6.3)

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques de marché (transition)	Evolution des attentes clients en matière d'engagement environnemental	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque : Perte de clients en cas de non-respect des attentes en matière de réduction de GES notamment (exigence d'exemplarité pour le cabinet), de gestion des déchets et d'achats responsables (importance de la transparence vis à vis de la chaîne de valeur de Wavestone, reflet de son intégrité).</p> <p>Opportunité : Les engagements environnementaux du cabinet peuvent permettre de valoriser des avantages concurrentiels (appels d'offres). Ces engagements permettent également de crédibiliser le développement de nouvelles offres environnementales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> renforcement de l'ambition de réduction de l'empreinte carbone (voir partie 6.3) engagements en faveur d'un numérique responsable (voir partie 6.3) mise en place de politiques pour limiter l'utilisation des moyens de transports les plus émetteurs de GES et inciter à la mobilité douce (voir partie 6.3) gestion des bâtiments et de l'énergie : objectif de 100% des bureaux alimentés par de l'électricité bas carbone à horizon 2025 (voir partie 6.3) actions de réduction de l'empreinte carbone des approvisionnements du cabinet (voir partie 6.3) démarche « zéro déchet » (voir partie 6.4) engagement en faveur de la biodiversité (voir partie 6.1 et 6.5) création d'une nouvelle <i>practice Sustainability</i> valorisation des engagements du cabinet à travers la réponse à des questionnaires de notation extra-financière (GAIA, CDP, Ecovadis)
	Evolution des attentes clients en matière de compétences attendues des consultants sur les sujets environnementaux	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque : Perte de clients suite à des « incidents qualité », faute de formation suffisantes des collaborateurs sur les sujets environnementaux et d'un manque de ressources internes qualifiées à ce sujet.</p> <p>Opportunité : La formation des collaborateurs sur les sujets environnementaux, en lien avec le développement des offres <i>Sustainability</i> de Wavestone, est une forte opportunité afin de gagner en légitimité auprès des clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wavestone a acté des changements organisationnels majeurs avec la création d'une <i>practice Sustainability</i> dédiée (voir partie 2.2 et partie 6.2) Wavestone souhaite renforcer et structurer le rythme de sensibilisation et de formation. (voir partie 6.3)

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques réputationnels (transition)	Prise d'engagements en faveur de l'environnement et réalisation d'actions de sensibilisation	Fort	Court terme (2-5 ans)	<p>Risques : Perte de candidats et collaborateurs de manque d'engagements environnementaux (réduction de gaz à effet de serre, gestion des déchets, achats responsables...) et d'actions de mécénat.</p> <p>Perte de candidats et collaborateurs en cas de manque d'actions sur la prévention et sensibilisation des collaborateurs sur les sujets environnementaux.</p> <p>Opportunités : Fidélisation des collaborateurs et renforcement de la marque employeur (attractivité de Wavestone).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • multiples engagements environnementaux pris par le cabinet (voir parties 6.3, 6.4, 6.5, 6.6) • mobilisation des collaborateurs à travers des actions de sensibilisation, notamment sur les déplacements et le numérique (voir partie 6.3) • accompagnement d'associations et start-up agissant en faveur du développement (voir partie 6.3)
	Communication autour des sujets environnementaux	Fort	Moyen terme (5-10 ans)	<p>Risque : Echos négatifs sur le cabinet en cas de manque de précisions dans la communication durable.</p> <p>Opportunité : Accroissement de la notoriété du cabinet auprès des ONG environnementales, collaboration avec des entreprises engagées d'un point de vue environnemental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • objectifs et exemples d'actions concrets partagés via les communications extra-financières du cabinet • construction d'un plan de communication interne riche sur les sujets RSE, incluant les sujets environnementaux (actualités de Wavestone, engagements environnementaux, sensibilisation...) • présence d'un réseau de relais RSE au sein de la gouvernance Wavestone ayant notamment pour mission de relayer les messages clés sur les sujets environnementaux
	Engagements et résultats environnementaux	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque : Couverture médiatique défavorable en cas de décalage entre les engagements pris, notamment en matière de réduction des GES (SBTi) - <i>greenwashing</i>.</p> <p>Opportunité : Fidélisation des collaborateurs et renforcement de la marque employeur (attractivité de Wavestone).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • gouvernance forte autour des sujets RSE (dont environnement) (voir partie 1.1) • <i>reporting</i> : chaque année, le cabinet améliore le suivi et la mesure de son empreinte carbone, afin de prendre des décisions alignées avec ses enjeux climat. (voir partie 8.3) • suivi des recommandations de l'ADEME notamment en termes de communication environnementale • accompagnement par un cabinet expert pour la rédaction de la DPEF

Catégorie de risque	Description du risque	Niveau du risque	Temporalité (recommandations de la TNFD et perspectives d'évolution du cabinet)	Impacts	Réponses apportées pour gérer les risques et saisir les opportunités
Risques réputationnels (transition)	Notation extra-financière	Fort	Court/moyen terme (2-7 ans)	<p>Risque : Mauvaises notations des agences de notations extra-financière en cas de non-engagement sur divers critères environnementaux et achats responsables.</p> <p>Opportunité : De bonnes notations ESG favoriseront l'intérêt des investisseurs ESG pour le cabinet, et créeront un avantage comparatif pour Wavestone sur les sujets environnementaux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> les engagements du cabinet détaillés dans les parties 6.3, 6.4, 6.5, 6.6 répondent aux critères de notations des agences extra-financières

Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone, étendue au scope 3 en suivant la méthodologie préconisée par le Bilan Carbone®. Wavestone publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice fiscal 2012/13. Cette méthodologie historiquement développée par l'ADEME, est à présent portée par l'Association Bilan Carbone® en France et à l'international depuis octobre 2011.

Chaque année, le cabinet améliore le suivi et la mesure de son empreinte carbone, afin de prendre des décisions alignées avec ses enjeux climat. En 2021/22, cela s'est traduit par :

- le suivi mensuel de l'empreinte carbone sur les scopes 1 et 2, les déplacements professionnels et l'usage du numérique, présenté chaque mois au Comité de projet *Green Place to Work* et trimestriellement au Comité de pilotage RSE ;
- l'amélioration des données collectées sur les équipements et usages numériques, notamment via la mesure des flux réels de transferts de données grâce à l'outil Zscaler, installé sur tous les postes de travail, pour les services *cloud*, et le passage d'un calcul du montant dépensé à la consommation réelle (data, voix, texte) pour les consommations mobiles ;
- la diffusion d'un questionnaire à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone. 36% des collaborateurs ont répondu au questionnaire (soit 1 356 collaborateurs). Les résultats du questionnaire ont également permis de pouvoir élargir le périmètre des émissions prises en compte (chauffage et climatisation à domicile, dans le cadre du télétravail, et alimentation).

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'énergie

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

Un effort supplémentaire concernant la collecte des données de consommations d'énergies et fluides a été réalisé cette année, ce qui a permis d'obtenir des données plus précises concernant la consommation d'électricité (notamment destinée au chauffage et à la climatisation), dans les bureaux de Paris, Nantes, Bruxelles et Londres. Enfin, un point d'attention a également été porté cette année encore sur l'intégration des consommations d'énergie des espaces communs dans les émissions liées à l'occupation des locaux. Ainsi, à l'exception des bureaux français et des bureaux de Bruxelles, Luxembourg et New Delhi, des données supplémentaires sur les consommations des espaces communs ont été extrapolées sur les autres bureaux.

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

- une partie des consommations d'énergie, notamment des espaces communs a été extrapolée sur la base du bureau parisien. Elle représente moins de 3% des émissions de GES liées à la consommation d'énergie du cabinet ;
- faute de sources, certaines données ne sont pas suffisamment fiables et sont donc considérées comme des estimations. C'est le cas pour les données de Hong Kong et Singapour ;
- l'inclusion des données dans les charges (pour le bureau de Philadelphie) ne permet pas une estimation fiable de la consommation associée.

Concernant les émissions fugitives, les données de six bureaux (Paris, Lyon, Nantes, Marseille, Casablanca, Bruxelles) ont été collectées. Les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de la surface du siège. L'impact de ces émissions est faible au regard du total, ces extrapolations n'impactent donc que très peu la précision du Bilan Carbone®. A l'inverse, la précision du type de gaz à effet de serre dans certains bureaux a impacté à la hausse le scope 1.

A noter que les bureaux de Dallas et Boston ne possèdent pas de locaux, donc d'émissions associées sur ces postes.

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déplacements des collaborateurs :

Déplacements professionnels

- la majorité des données de déplacements en train et avion sont estimées par les agences Egencia (bureaux français et Bruxelles), Papillon Voyages (Casablanca), Corporate Traveller (Londres), Select Travel (Luxembourg). Le travail supplémentaire de précision sur les données des rapports fournis par ces agences a été poursuivi cette année : les données étaient donc plus fiables, notamment concernant les distances parcourues et les classes ;
- concernant les déplacements en avion, les agences de voyages ont transmis les informations en kilomètres ainsi qu'en CO₂ équivalent. Ces données en CO₂e ont été comparées aux données calculées à partir des kilomètres et des facteurs de la base carbone (ADEME). Les deux estimations ont un ordre de grandeur similaire. Les émissions ont ensuite été estimées à partir des facteurs de la base carbone, incluant notamment l'impact des traînées. La classe des vols a également été prise en compte, la première classe demandant notamment plus de place au sol que la classe économique. Cette estimation a été réalisée à partir d'une étude de la Banque mondiale⁽¹⁾. L'empreinte carbone est plus basse que l'an dernier pour ces déplacements étant donné la plus grande proportion de vols en classe économique ;
- pour les données de transport dont seule l'information monétaire était disponible (il n'y a pas de relevé kilométrique pour les notes de frais), l'empreinte carbone a été calculée à partir de conversions kilométriques. En effet, en fonction du mode de transport (avion, train, taxi...) et de la localisation (bureau Wavestone), il a été possible d'estimer la distance parcourue pour l'ensemble des notes de frais ;
- à noter que les kilomètres parcourus pour les bureaux de Singapour et Boston ont été extrapolés en fonction du ratio du siège (par collaborateur) en l'absence de données complètes.

Déplacements domicile-travail

En raison de la crise sanitaire persistante sur l'exercice 2021/22, les bureaux de Wavestone n'ont pas été occupés de façon régulière, et ce quel que soit le pays. Toutefois, Wavestone a souhaité mieux connaître les habitudes de déplacements de ses salariés pour comprendre son empreinte carbone, une amélioration de la mesure a été mise en place, ainsi que l'intégration d'une donnée complémentaire : l'impact du télétravail.

Les données ont été collectées à partir de la diffusion d'un questionnaire en fin d'exercice à l'ensemble des salariés de Wavestone auquel 36% des collaborateurs ont répondu.

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'eau

Les données concernant l'eau proviennent de plusieurs origines :

- les consommations d'eau des locaux de la tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages occupés par Wavestone ;
- les consommations d'eau des bureaux de Lyon, Nantes, Marseille, Casablanca, Bruxelles et Luxembourg sont fournies par les bailleurs ou prestataires. Pour ces bureaux, les données des derniers mois de l'exercice manquaient, l'empreinte a été extrapolée à partir des données du bureau ;
- les données du bureau de Genève ont été collectées en CHF et converties en m³ en prenant en compte le prix du m³ en Suisse ;
- les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de celle du bureau parisien (ratio m³ /collaborateur).

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déchets

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

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

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

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

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

Méthodologie de mesure de l'empreinte carbone du numérique

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

- l'ensemble des équipements personnels détenus (PC, smartphones, ...), dont le nombre est issu des inventaires Wavestone (ou d'estimations à partir du nombre de collaborateurs pour les smartphones). Afin de mesurer l'empreinte carbone de ces équipements, les facteurs d'émissions publiés par les constructeurs ont été utilisés lorsqu'ils existaient. La moyenne Wavestone établie sur les modèles principaux a ensuite permis d'estimer l'impact des équipements manquants ;

- les équipements mutualisés (imprimantes, matériels de salle de réunion...), pour lesquels les facteurs d'émissions de la base carbone (ADEME) ont été utilisés, en étant parfois modulés pour prendre en compte la taille de l'écran (TV). Une partie de la baisse de l'empreinte sur ce poste peut être attribuée à la fin de l'amortissement de certains équipements ;
- les équipements serveurs et réseaux, avec la même finesse que les équipements utilisateurs, par modèle, lorsque cette donnée existait, sinon via un facteur moyen ou issu de la base carbone ADEME ;
- concernant le calcul des usages numériques et de télécommunications, il a cette année été possible de collecter les volumétries de transferts de données (e-mails, usages Teams, Sharepoint, Onedrive...) transitant directement sur les PC des collaborateurs (via l'outil Zscaler), ainsi que les consommations mobiles (4G, voix...), ce qui a considérablement amélioré la mesure de ce poste. Les modélisations utilisées sont issues des études les plus récentes dans le domaine (Green Cloud Computing, Négaoctet, Cloud Carbon Footprint...);
- enfin l'usage de l'utilisation des sites opérés par Wavestone et des réseaux sociaux a également été inclus cette année via les statistiques visiteurs, mais son impact est peu significatif.

9. Annexes - Indicateurs de performance

9.1. Progression des objectifs RSE sur les 4 derniers exercices

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20	Performance au 31/03/19
NPS*	48	54	51	30
Engagement Index	70	-	-	-
Taux de <i>turn-over</i>	18%	11%	14%	18%
Proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique)	33%	31%	30%	28%
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	35 au 31/12/21	29 au 31/12/20	22 au 31/12/19	15 au 31/12/18
Temps du cabinet consacré au soutien de structures à vocation sociétale	1,0%	0,79%	0,53%	0,24%
Formation des collaborateurs à l'éthique des affaires	97%	84%	79%	-
Réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 (Scope 1 et 2 et déplacements professionnels)	64%	-	-	-

Chartes signées par Wavestone au 31/03/22

Chartes internes

- Charte de satisfaction client
- Charte de recrutement
- Charte d'utilisation du système informatique
- Charte éthique des affaires

Chartes externes

- Charte de la parentalité en entreprise (Observatoire de la QVT)
- Charte du Dirigeant Responsable des Sociétés de Conseil (AFMD)
- Charte d'Engagement LGBT+ (L'Autre Cercle)
- Charte du Numérique Responsable (INR)

Récapitulatifs des labels et certifications de Wavestone au 31/03/22

- ISO 27001
- Great Place to Work®
- *Happy Candidates* : bureau suisse
- Humpact
- Happy Trainees
- Cyber Essentials (Royaume-Uni)

9.2. Données de l'effectif

Rappel de l'effectif total : 3 732 collaborateurs

Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/22	Au 31/03/21	Au 31/03/20
Hommes	58,7%	59,5%	59,2%
Femmes	41,3%	40,5%	40,8%
Détail effectif consultants			
Hommes	62,5%	63,2%	62,8%
Femmes	37,5%	36,8%	37,2%

Répartition par classe d'âge

(% de l'effectif total)	Au 31/03/22	Au 31/03/21	Au 31/03/20
18-25 ans	16,4%	13,5%	17,3%
25-30 ans	49,9%	52,6%	48,9%
30-50 ans	26,6%	27,4%	27,0%
> 50 ans	7,1%	6,5%	6,8%
dont > 55 ans	4,18%	3,6%	3,7%

Ancienneté moyenne

	2021/22	2020/21	2019/20
Total cabinet	4,5 ans	4,7 ans	4,2 ans
Dont effectif consultants	4,3 ans	4,4 ans	4 ans

Répartition par zone géographique

(% de l'effectif total)	Au 31/03/22	Au 31/03/21	Au 31/03/20
Paris Ile-de-France	80,3%	81,3%	80,8%
Régions	8,3%	7,6%	7,3%
Nantes	39,3%	3,0%	2,7%
Lyon	47,4%	3,8%	3,8%
Marseille	13,3%	0,9%	0,8%
Hors France	11,4%	11,1%	11,9%

Répartition par métier

(% de l'effectif total)	Au 31/03/22	Au 31/03/21	Au 31/03/20
Consultants	3 250	3 053	3 080
% consultants	87%	88,4%	88,1%
Effectif commerciaux	131	116	123
% commerciaux	4%	3,4%	3,5%
Effectif fonctionnel	351	284	295
% fonctionnels	9%	8,2%	8,4%

9.3. Détails des embauches et départs

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

	2021/22	2020/21	2019/20
Ecoles de management (%)	32%	27,3%	40,7%
Ecoles d'ingénieurs (%)	44%	53,2%	27,6%
Universités (%)	22%	19,5%	31,7%

Détail des entrées

	2021/22		2020/21		2019/20	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)	1 151	100%	540	100%	1 132	100%
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	1 084	94,2%	501	92,8%	1 037	91,6%
<i>dont contrats non permanents :</i>	67	5,8%	39	7,2%	95	8,4%
- dont CDD	37	3,2%	21	3,9%	30	2,7%
- dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage	30	2,6%	18	3,3%	65	5,7%

Détail des sorties

	2021/22		2020/21		2019/20	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Départs (hors mobilités internes)	872	100%	585	100%	789	100%
<i>dont démissions</i>	649	74,4%	391	66,8%	486	61,6%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	53	6,1%	92	15,7%	96	12,2%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	121	13,9%	68	11,6%	151	19,1%
<i>dont licenciements</i>	28	3,2%	20	3,4%	36	4,6%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	7	0,8%	8	1,4%	9	1,1%
<i>dont prise d'acte</i>	0	0%	0	0%	2	0,3%
<i>dont départs à la retraite</i>	12	1,4%	4	0,7%	7	0,9%
<i>dont décès</i>	2	0,2%	2	0,4%	2	0,3%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	818		501		683	

Turn-over

	2021/22	2020/21	2019/20
Turn-over (%)	17,6%	11,3%	13,9%

9.4. Développement du potentiel des collaborateurs

Bilan chiffré de la formation

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2021/22	Exercice 2020/21	Exercice 2018/19
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	2 572	2 147	2 519
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	69%	62%	72%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	7 356	4 739	8 067
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	52 643	33 163	56 468
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	20	15	22

Suivi de carrière

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'entretiens de carrière annuels	100%	100%	100%

Mobilités internes

Nombre de mobilités internes par type	2021/22		2020/21		2019/20	
Mobilités géographiques	53	50,5%	28	29%	43	29%
Mobilités métiers	28	26,7%	18	18%	22	15%
Mobilités inter-practices	24	22,8%	51	53%	82	56%
Total	105	100%	97	100%	147	100%

9.5. Santé et sécurité

Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France (hors Metis)	2021/22	2020/21	2019/20
Nombre d'accidents du travail	10	1	29
<i>dont accidents de trajet</i>	5	1	22
<i>dont accidents du travail</i>	5	0	7
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail et de trajet ⁽¹⁾	1,0	0	2,0
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet ⁽²⁾	0,01	0	0,04

(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.

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion des sites ayant fait l'objet d'une évaluation des risques en matière de santé et de sécurité	100% des sites en France	100% des sites en France	100% des sites en France
Proportion de l'effectif total représenté par un Comité de santé et de sécurité au travail	89% (effectif France)	89% (effectif France)	89% (effectif France)
Proportion de l'effectif couvert par des convention collectives sur les conditions de travail	89% (effectif France)	89% (effectif France)	89% (effectif France)

9.6. Diversité et inclusion

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion de femmes dans des postes à responsabilités ⁽¹⁾	33%	31%	30%

(1) Sont considérés comme position de management les postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.

Emploi et insertion des personnes en situations de handicap

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	35	29	22

9.7. Ethique et engagement sociétal

Montant des dons et mécénat

(en euros)	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Dons versés par la Fondation Wavestone	115 929	-	-
Equivalent mécénat	1 645 286	-	-
Total	1 761 215	-	-

Ethique des affaires

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	97% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires	84% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption	79% des collaborateurs formés à la lutte anti-corruption
Nombre de cas remontés	33	4	N/A
Nombre d'alertes admissibles	8	2	N/A

Protection des données

Hors NVP, WGroup et why innovation!	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion de collaborateurs formés à la protection des données	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés
Sites dotés d'un système de gestion de la sécurité de l'information certifié ISO 27001	100% des collaborateurs Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	100% des collaborateurs Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	86% des collaborateurs Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes

Relation responsable avec les fournisseurs

	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21	Performance au 31/03/20
Proportion de fournisseurs évalués sur leur performance RSE	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre	100% des fournisseurs répondant à un appel d'offre

10. Rapport de l'organisme de vérification

Aux actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la Wavestone SA (ci-après « entité ») et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC Inspection sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31/03/22 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L.225 102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

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

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

Nature et étendue des travaux

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

Nos travaux ont été effectués entre le 31/03/22 et le 06/06/22 pour une durée d'environ six jours/homme.

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

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

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

- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :
- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽¹⁾ et couvrent entre 15% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance sélectionnés pour ces tests⁽²⁾ ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

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

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

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Lyon, le 07/06/22

FINEXFI
Isabelle Lhoste
Associée

(1) Périmètre social : Base de données monde ;
Périmètre environnemental : Paris, London, Geneva, Luxembourg New York, Philadelphia, Bruxelles ; pour l'indicateur « GES lié au numérique » : Périmètre Groupe ; pour l'indicateur « GES liés aux déplacements professionnels en avion » : Périmètre Groupe.

(2) Voir Annexe.

Annexe

Social :

- objectifs (Indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100), Taux de turn-over, % de femmes dans le management, Nombre de salariés déclarés en situation de handicap) ;
- ressources humaines (Effectif total, Moyenne d'âge, Part des collaborateurs < 30 ans, Part de femmes, Part des effectifs en France, Part des effectifs regroupés en région parisienne, Nombre de contrats permanents en CDI, Part des contrats permanents en France sur le total des contrats permanents, Part des effectif total en CDI, Nombre de contrats non permanents, Nombre de contrats CDD, Nombre de contrats d'alternance, Nombre de collaborateurs en CDI recrutés (hors fin de période d'essai et mobilités), Départs de collaborateurs permanents (en CDI), Nombre de démissions de CDI) ;
- bien-être et épanouissement des collaborateurs (Taux d'absentéisme (France hors Metis) pour maladie et accidents comme N-1, Taux d'absentéisme (France hors Metis) pour maladie, accidents, congés maternité, paternité et parentaux) ;
- inclusion des personnes en situation de handicap (Nombre de collaborateurs en situation de handicap avec un titre de reconnaissance administrative) ;
- progression des objectifs RSE sur les 4 derniers exercices (Engagement Index, Taux de turn-over, Proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique), Nombre de collaborateurs en situation de handicap) ;
- données de l'effectif ;
- détails des embauches et des départs ;
- développement du potentiel des collaborateurs (Bilan chiffré de la formation, Mobilités internes) ;
- santé et sécurité (Accidents du travail et maladies professionnelles) ;
- diversité et inclusion.

Environnemental :

- atténuation du changement climatique (Emissions GES totales, Empreinte carbone du numérique, Empreinte carbone de la consommation d'énergie totale, Consommation d'énergie totale de Wavestone) ;
- transition vers une économie circulaire : gestion des déchets (Déchets de bureaux en kg) ;
- autres enjeux environnementaux : pollution et gestion de l'eau (Consommation annuelle totale d'eau).

Sociétal :


- éthique et engagement sociétal (Nombre de cas remontés, Nombre d'alertes admissibles) ;
- éthique des affaires (Nombre de situations remontées, Nombre d'alertes jugées recevables).



WAVESTONE

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

www.wavestone.com

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