

# Document de référence 2016/17



WAVESTONE



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 12/07/17 sous le numéro D.17-0750, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires. Il présente les comptes et rapports de Wavestone au 31/03/17.

En application de l'article 28 du Règlement européen CE N°809/2004 et de l'article 212-11 du Règlement général de l'AMF, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- ✦ les comptes consolidés du groupe et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31/03/16 tels que présentés aux pages 97 à 128 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26/09/16 sous le numéro D.16-0860,
- ✦ les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31/03/16 tels que présentés aux pages 129 à 145 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26/09/16 sous le numéro D.16-0860.

Ce document a été établi selon les recommandations AMF du Guide d'élaboration des documents de référence adapté aux valeurs moyennes, publié dans le cadre de la position de l'AMF du 04/12/14 et mis à jour le 13/04/15.

Ce document est disponible sur le site [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com) et au siège social de la société.

WAVESTONE



**Transform.**

**It's what we do.  
With you.**



## WAVESTONE DANS LE MONDE

LE CABINET EST PRÉSENT DANS 14 PAYS ET SUR 4 CONTINENTS  
À TRAVERS DES IMPLANTATIONS EN PROPRE ET DES PARTENARIATS.

Bruxelles  
New York  
Paris  
Lyon  
Marseille  
Nantes  
Milan\*  
Hong Kong  
Madrid\*  
Luxembourg  
Casablanca  
Londres  
São Paulo\*  
Genève  
Singapour\*  
Istanbul\*  
Dubai\*



\*Partenariats

**chiffre  
d'affaires**  
en millions d'euros

338,7

2628

**collaborateurs**  
dans le monde

N°

**du conseil  
indépendant  
en France**

parmi les leaders  
en Europe

14

**pays**  
sur 4 continents

## ENTRETIEN

**Avec Michel Dancoisne**

**Michel Dancoisne**  
Président du Conseil  
de surveillance



**“Nous croyons dur comme fer dans le partage comme catalyseur de croissance, à la fois pour nous-mêmes et pour nos clients.”**

**Quelles valeurs essentielles définissent Wavestone ?**

La valeur cardinale dont toutes les autres découlent, c'est notre attachement au collectif et à l'esprit d'équipe. Nous avons fait du partage notre mode de fonctionnement et d'organisation. C'est plutôt singulier dans le secteur du conseil, qui fait généralement la part belle aux individualités. Nous croyons dur comme fer dans le partage comme catalyseur de croissance, à la fois pour nous-mêmes et pour nos clients.

Nous avons fait des choix organisationnels pour donner corps à cette philosophie et favoriser la multidisciplinarité. Nous savons que c'est notre force dans cet environnement concurrentiel, et l'accueil que nous ont réservé nos clients nous conforte dans ce choix.

C'est très symptomatique de notre approche du conseil : les transformations d'aujourd'hui ne discernent plus ce qui est du management ou de la technique, les projets de nos clients répondent à des mutations profondes qui transcendent les frontières et appellent la mobilisation sans couture d'expertises variées.

Nous sommes aussi très attentifs à construire des relations sur le long terme, que ce soit avec nos collaborateurs, nos clients ou nos actionnaires. Confiance et transparence guident nos actions et irriguent nos process.

#### ———— **Qu'est-ce qu'être responsable pour Wavestone ?**

C'est un engagement qui préside à notre projet d'entreprise. Nous avons fait de nos ambitions en matière de responsabilité un véritable objectif quantifié et mesurable du plan stratégique 2021. Nous nous sommes fixés comme objectif de figurer chaque année dans le top 3 de notre catégorie du Gaïa Index. Cette démarche volontariste nous oblige non seulement à définir des plans d'actions précis, mais aussi à soumettre leur état d'avancement à évaluation par un organisme externe et indépendant.

Du fait de notre métier de conseil, le volet social, concrétisé par notre stratégie de ressources humaines, occupe une place fondamentale dans notre politique RSE. Par ailleurs, en raison du faible impact de notre activité sur l'environnement, notre responsabilité est également tournée vers le volet sociétal. Toutes nos initiatives impliquent l'ensemble de nos collaborateurs ; qu'il s'agisse de celles menées par notre fondation d'entreprise, de notre mécénat avec l'institut Villebon, ou du Powerday, la démarche de responsabilité est un engagement de chacun. Nous travaillons essentiellement à promouvoir l'égalité des chances, à lutter contre les discriminations, ainsi qu'à garantir à nos parties prenantes un cadre strict de déontologie et de transparence.

#### ———— **Pourquoi avoir choisi un mode de gouvernance partagée ?**

Il nous a paru en effet essentiel de séparer les fonctions de direction et de contrôle. Le Directoire maîtrise l'élaboration et la conduite opérationnelle de la stratégie d'entreprise, mais celle-ci est challengée et encadrée par l'action du Conseil de surveillance.

Le rôle de contrôle qu'endosse le Conseil de surveillance est étendu puisqu'il touche à la fois au contrôle interne, à la gestion des risques et au bon déroulement de l'audit. Composé à 60% de membres indépendants, il garantit la représentation de l'actionnariat minoritaire tout en travaillant étroitement avec le Directoire au succès du projet d'entreprise.

**“La relation avec nos actionnaires est entretenue par un dialogue permanent et un dispositif d'information qui associent pleinement toutes les parties prenantes.”**

#### ———— **Justement, comment la relation actionnaires est-elle appréhendée ?**

Là encore, c'est une relation qui s'inscrit dans la durée et qui est le fruit d'un travail de confiance et d'un engagement pour la transparence. L'actionnariat de référence, qui est majoritaire, partage l'objectif de valoriser Wavestone pour tous ses actionnaires. Pour autant, il est important de vérifier que les décisions de gestion ne portent pas atteinte aux intérêts des actionnaires minoritaires. Si c'est essentiellement le rôle du Conseil de surveillance, la relation avec nos actionnaires est aussi entretenue par un dialogue permanent et un dispositif d'information qui associent pleinement toutes les parties prenantes. Nous avons d'ailleurs reçu en novembre 2016 le Prix de la relation actionnaires et investisseurs qui récompense les sociétés qui se distinguent par la qualité et la transparence de leur démarche.



ENTRETIEN

## Avec Pascal Imbert



**Pascal Imbert**  
Président du Directoire

**“En combinant nos expertises et en jouant sur la complémentarité de nos compétences, nous cultivons un modèle fluide qui nous permet de dégager plus de valeur ajoutée pour nos clients.”**

**L'exercice 2016/17 a vu se réaliser la construction de Wavestone...**

Nous avons consacré l'exercice à la création d'un cabinet au modèle original, tourné vers les défis qui attendent nos clients.

Wavestone est atypique à plus d'un titre. D'abord par la palette très large de compétences que nous embrassons, de l'expertise métier la plus pointue aux technologies les plus disruptives, mais aussi par le choix d'enraciner l'innovation au cœur de notre offre et de nos méthodes de travail. Qu'il s'agisse de mener des réflexions prospectives sur nos industries cibles, d'entraîner nos clients dans des démarches « hors du cadre », ou de libérer les initiatives de nos collaborateurs, l'innovation est présente dans chaque maillon de notre chaîne de valeur.



Wavestone est inédit jusque dans son modèle opérationnel, pensé à l'inverse des organisations en silos : en cultivant un modèle fluide, nous jouons sur la complémentarité de nos compétences afin de dégager plus de valeur pour nos clients.

Ces fondamentaux se retrouvent dans notre nom et dans l'ambition que porte Wavestone de devenir une marque de référence dans l'univers du conseil.

### ———— **Comment cette nouvelle marque a-t-elle été accueillie par vos clients ?**

Dès le premier jour, nos clients ont salué la pertinence de notre projet. Mieux que cela, ils nous ont rapidement confirmé leur adhésion, en nous confiant des missions qu'aucun des cabinets à l'origine de Wavestone n'aurait pu gagner seul.

Mais c'est dans l'action que s'exprime le mieux l'évidence de notre projet : aux termes de l'enquête que nous venons de conduire, 95% de nos clients sont satisfaits de leur collaboration avec Wavestone. De quoi nous conforter dans nos choix et renforcer encore notre engagement.

### ———— **Quelles priorités à court terme pour le développement de Wavestone ?**

L'essentiel de la construction de Wavestone est maintenant derrière nous.

Bien sûr, quelques axes d'optimisation subsistent. Notamment travailler à une meilleure fidélisation des équipes et améliorer la performance opérationnelle de certaines *practices*. Nous allons nous y atteler durant le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2017/18.

Au-delà de cette actualité immédiate, et dans la perspective du plan stratégique Wavestone 2021, nous avons trois priorités pour l'exercice en cours.

Tout d'abord, poursuivre nos investissements en vue d'élargir la notoriété de notre marque.

Nous souhaitons également exprimer mieux encore le potentiel de Wavestone, en ciblant plusieurs transformations clés du marché,

telles que la banque de demain, les nouveaux modèles et services de l'énergie, le véhicule autonome, ou encore la modernisation de l'Etat.

Enfin, nous prévoyons de relancer nos initiatives en matière de croissance externe, notamment à l'international.

## **“L'international est l'enjeu le plus stratégique de notre développement dans les années à venir.”**

### ———— **Justement, quelles sont vos ambitions à l'international ?**

L'international est l'enjeu le plus stratégique de notre développement dans les années à venir.

Nous sommes actuellement implantés dans huit pays. Notre objectif est de rester concentrés sur ces géographies et d'y accélérer la croissance de nos activités. Nous allons mettre un accent particulier sur les deux marchés de référence que sont le Royaume-Uni et les Etats-Unis, afin d'y atteindre rapidement un premier niveau de taille critique. Dans le futur, si le démarrage du bureau que nous avons récemment créé à Hong Kong est concluant, l'Asie pourrait rejoindre ces marchés prioritaires.

Notre stratégie de développement à l'international va nous amener à combiner croissance organique et acquisitions ciblées, en reproduisant le modèle qui a si bien réussi à Wavestone sur le marché français ! Elle va en outre tirer parti de notre modèle opérationnel, qui ignore les cloisonnements géographiques et favorise au contraire les coopérations entre équipes internationales.

Vous le voyez, notre ambition n'est pas de rester un leader régional, mais au contraire de rejoindre dans quelques années la cour des grands cabinets de conseil internationaux.



# L'exercice 2016/17 en chiffres

# 11,4%

de marge opérationnelle  
courante

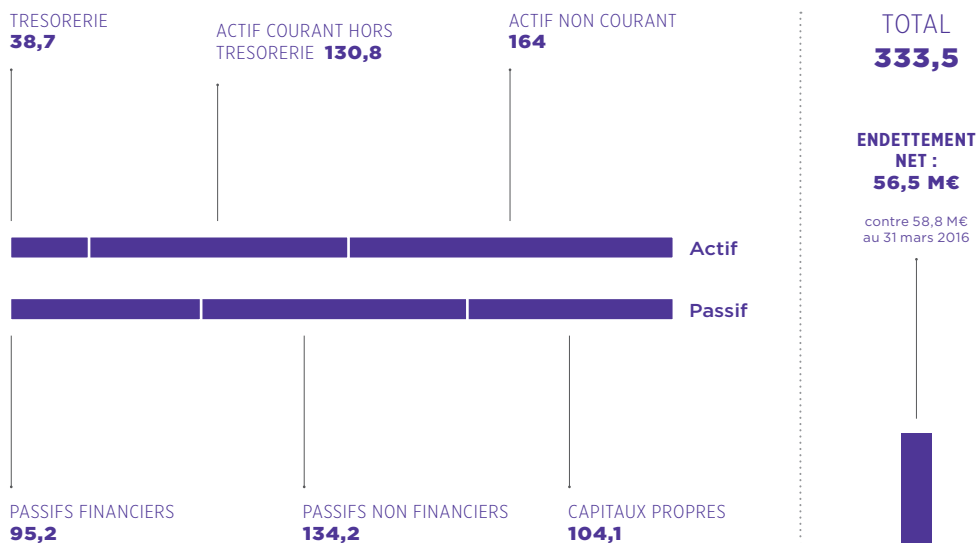
## Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées <sup>(1)</sup> au 31/03 (en M€)	2016/17	2015/16	Variation	2015/16 <sup>(2)</sup> pro forma
Chiffre d'affaires	338,7	233,0	+ 45 %	326,2
Résultat opérationnel courant	38,7	29,8	+ 30 %	34,5
Marge opérationnelle courante	<b>11,4 %</b>	12,8 %		10,6 %
Résultat opérationnel	35,6	23,1	+ 54 %	24,1
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>20,1</b>	<b>13,4</b>	<b>+50 %</b>	<b>12,6</b>
<b>Marge nette</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,7 %</b>		<b>3,9 %</b>

(1) Arthus Tech consolidé depuis le 01/07/15 et activités européennes de Kurt Salmon (hors *retail* et *consumer goods*) consolidées depuis le 01/01/16.

(2) Les informations financières pro forma pour l'exercice de 12 mois clos le 31/03/16 sont établies comme si l'acquisition des entités de Kurt Salmon par Wavestone était intervenue le 01/04/15.

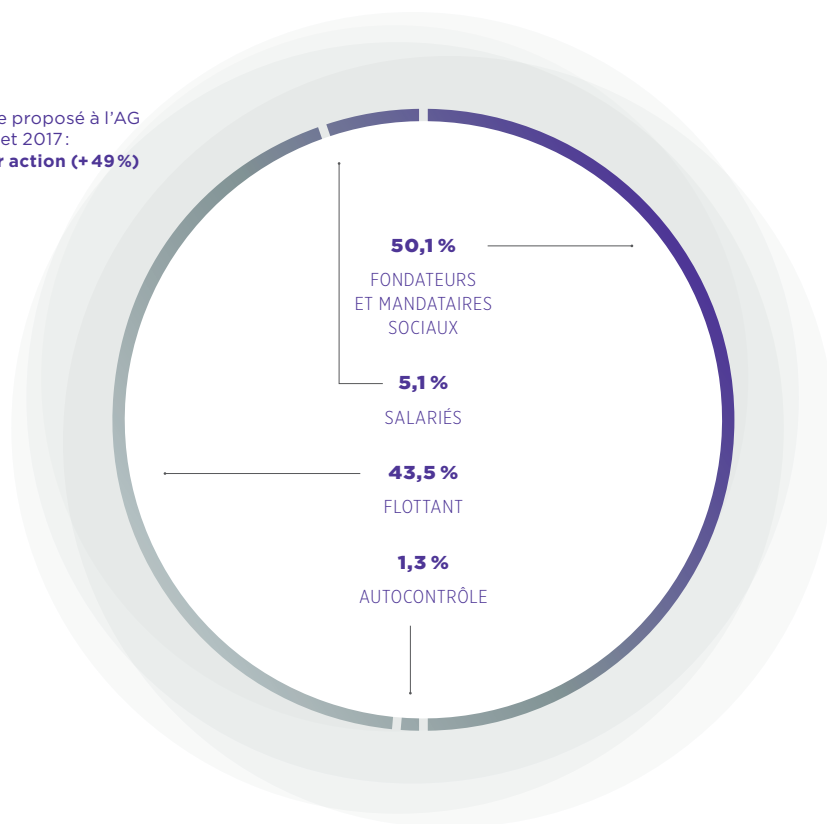
## Bilan au 31 mars 2017 (en M€)



Données consolidées auditées au 31/03/17 (en M€)

## Répartition du capital au 31 mars 2017

Dividende proposé à l'AG  
du 27 juillet 2017:  
**0,61€ par action (+49%)**



## Calendrier financier



## Données boursières

**Cours au 01/06/2017**  
95,90€

**Nombre d'actions**  
4966882

**Capitalisation boursière**  
476 M€

**Valeur d'entreprise**  
533 M€

(capitalisation boursière au 01/06/17 + endettement financier net au 31/03/17)

**Informations sur le titre**  
 Marché: Euronext Paris  
 Code ISIN de l'action: FRO004036036  
 ICB: 9533 Services informatiques  
 Reuters: WAVE.PA  
 Bloomberg: WAVE:FP  
 Wavestone est intégré à l'indice Tech40 d'Euronext et est éligible au PEA-PME.



## SOMMAIRE

### Préambule

- CHIFFRES CLES ET PRESENCE DANS LE MONDE\_ **02**
- ENTRETIEN AVEC MICHEL DANCOISNE\_ **04**
- ENTRETIEN AVEC PASCAL IMBERT\_ **06**
- L'EXERCICE 2016/17 EN CHIFFRES\_ **08**

### Megatrends\_ 12

- REINVENTER LA BANQUE\_ **14**
- VEHICULE AUTONOME\_ **16**
- TRANSITION ENERGETIQUE\_ **18**
- MODERNISER L'ACTION PUBLIQUE\_ **20**

### Leading the way\_ 22

- PROPOSITION DE VALEUR\_ **24**
- ECOSYSTEMES\_ **26**
- ASSETS\_ **28**
- CONCURRENTS & MARCHES\_ **30**

### Success makers\_ 32

- RESSOURCES HUMAINES\_ **34**
- RSE\_ **38**
- KNOWLEDGE MANAGEMENT\_ **40**
- CLIENT MANAGEMENT\_ **41**
- SATISFACTION CLIENT\_ **42**
- MODELE OPERATIONNEL & GOUVERNANCE\_ **44**

**Comment se transformer.**  
**Comment se transformer avec succès.**  
**Comment se transformer avant les autres.**  
**Comment se transformer avec les autres.**  
**Comment se transformer de manière durable.**  
**Comment faire corps avec le changement.**

Ces questions vous travaillent tous les jours.  
Nous en imaginons les réponses avec vous,  
en votre sein, au plus près de votre métier,  
de votre *business model*, de vos collaborateurs.  
Pour que le changement, l'innovation,  
la créativité deviennent une culture.  
Ensemble, nous imaginons de nouvelles  
manières de faire et de voir.  
Ensemble, nous sommes le changement.



## Megatrends

Prendre  
de l'avance  
sur les  
prochaines  
révolutions.

## **Des révolutions profondes.**

Le digital bouscule les écosystèmes et avec lui apparaissent de nouveaux *business models* dans tous les secteurs d'activité. Les entreprises doivent s'adapter et mener des transformations de rupture pour tirer parti de toutes les potentialités offertes par ces révolutions. Illustration à travers des regards croisés sur le monde de la banque, de l'automobile, de l'énergie et des services publics.

**REINVENTER LA BANQUE**

# Quelle banque à l'heure du tout numérique ?

**Françoise Mercadal-Delasalles**

Directrice générale déléguée du Crédit du Nord  
(Groupe Société Générale)

**Joël Nadjar**

Partner, Banque & Assurance, Wavestone



## F. Mercadal-Delasalles

Ce n'est un secret pour personne, le monde de la banque est en pleine mutation. A l'image de ce qu'a vécu le secteur du *retail*, le numérique a imposé de nouveaux modes de consommation que nos clients s'attendent à retrouver dans tous les aspects de leur quotidien. A ceci près que la banque est loin d'être un produit comme les autres.

A la Société Générale, nous avons choisi d'embrasser cette transformation sous trois angles : *Client*, *Team* et *Tech*.

Pour remettre le client au cœur de notre stratégie, il nous a fallu mettre à plat le rôle de nos agences à l'heure de la banque mobile. Créer une complémentarité de services est primordial; si l'essentiel de la banque transactionnelle se fait aujourd'hui via des canaux numériques, rien ne peut remplacer le conseil et la réassurance que l'on trouve en agence. Ce ne sont donc pas deux segments distincts mais un modèle opérationnel unique, « phygital », que nous avons dû développer, dans des délais rapides, puisque la concurrence se fait à la fois entre acteurs traditionnels et *pure players* digitaux.

---

### “Nous avons choisi d'embrasser cette transformation sous trois angles : *Client*, *Team* et *Tech*.”

---

Pour réussir cette transformation, nous avons misé dès le départ sur nos collaborateurs. Nous avons inventé de nouvelles méthodes de travail, plus agiles, repensé nos espaces pour fluidifier les communications et libérer la créativité, mis à plat le rôle de nos managers pour en faire des facilitateurs plutôt que des supérieurs. Cette transformation culturelle profonde a aussi nécessité que nous nous ouvrons plus au monde extérieur, notamment à celui des start-up, qui sont une source d'inspiration et de challenge.

La transformation du secteur bancaire est enfin une question éminemment technologique, et nous avons déployé notre stratégie IT en conséquence : *cloudification*, plateforme de services, intégration des métiers de la data, expérimentations, cybersécurité...

Ces évolutions, bien que tournées vers l'expérience client, révèlent en réalité une mutation du rôle de la banque dans la société d'aujourd'hui, une place qui est encore à inventer et qui déterminera les stratégies à adopter et les services à mettre en place dans un futur proche.

## Joël Nadjar

Face à la remise en cause de leur modèle économique et à un avenir toujours plus délicat à décrypter, les banques ajustent leurs modèles par des stratégies d'évolution incrémentales fondées sur l'innovation technologique et la modernisation des usages existants. Une première étape nécessaire pour répondre aux attentes immédiates de la société de consommation et pousser les organisations à embrasser le numérique et l'innovation comme leviers de transformation.

Mais tous les éléments sont réunis aujourd'hui pour provoquer une réflexion plus profonde sur ce que doit être une banque demain. La question, plus large, est de déterminer quelle place les banques ont à occuper dans la réalisation des besoins de nos sociétés.

---

### “Les banques sont idéalement placées pour assurer la linéarité face aux événements de la vie et pour créer des relations de long terme.”

---

Les paradigmes changent: les parcours de vie sont aujourd'hui bien moins linéaires qu'ils ne l'étaient auparavant. Le besoin premier tient alors à la sécurisation de ces parcours, à la création d'une stabilité et d'ancrages. Les banques sont idéalement placées pour assurer cette linéarité face aux événements de la vie, pour créer des relations de long terme, et ainsi recentrer leur métier sur l'accompagnement et le développement des individus, plutôt que sur l'immédiateté des services financiers rendus.

Se battre sur le terrain technologique ne sera pas le seul axe de différenciation nécessaire à la survie. Il y aura toujours de nouveaux entrants qui bénéficieront de la souplesse de leur modèle et arriveront à déconstruire l'écosystème des services financiers en leur faveur. De cette réflexion quasi existentielle sur l'avenir des banques pourraient émerger de nouveaux usages, plus en lien avec les ambitions profondes de nos sociétés. Il est certain que l'avenir de tout un secteur est aujourd'hui suspendu à la question : à quoi servira la banque demain ? Mais la réponse importe bien moins que la réflexion qu'elle appelle...

**VEHICULE AUTONOME**

# Autonome et connecté, le véhicule de demain secoue l'industrie automobile

**Laurent Stoupy**

*Partner, Technologies digitales & émergentes,  
Wavestone*

**François Pistre**

*Directeur de l'Institut de la Mobilité Durable  
Renault-ParisTech*

## François Pistre

Le secteur automobile connaît sa plus grande révolution depuis la production de masse au début du xx<sup>e</sup> siècle. Seule réponse viable aux enjeux clés que sont la transition énergétique et la sécurité : le véhicule de demain sera autonome, connecté et électrique.

Si l'humain ne conduit plus, c'est tout son rapport à la voiture qui est à réinventer, et tout un environnement de services à imaginer.

Pour réussir cette révolution, l'industrie doit relever trois challenges cruciaux. D'abord, perfectionner la relation public/privé qui a servi à mettre en place l'écosystème de subventions indispensable au fonctionnement du secteur. Partout dans le monde, des partenariats se créent entre les acteurs privés et les pouvoirs publics pour développer les infrastructures de demain et anticiper les réglementations nécessaires.

---

**“Seule réponse viable aux enjeux clés que sont la transition énergétique et la sécurité : le véhicule de demain sera autonome, connecté et électrique.”**

---

Ensuite, il s'agit d'aller trouver les talents pour réfléchir à ces ruptures. Il ne suffit plus d'intégrer le digital à nos métiers, il faut sortir des cadres pour aller chercher de nouvelles compétences, changer nos modes de conception, faire appel à des forces créatives venues d'autres horizons pour faire évoluer nos paradigmes.

Le dernier challenge, et non des moindres, est celui de la cybersécurité, qui sera la clé de voûte du développement des véhicules autonomes.

L'avenir du secteur automobile est en pleine construction. Émergent une collaboration étroite de tous les acteurs, sur les aspects de standardisation et d'infrastructure, et une concurrence féroce sur les dimensions technologiques comme l'industrie en a rarement connu. Dans ce contexte où tout est possible, des acteurs inédits au monde automobile apparaissent : Waymo (Google) se positionne sur les OS et les données, pendant que des poids lourds du processeur comme Intel ou Nvidia offrent leur expertise à des constructeurs qui cherchent à internaliser au maximum tous ces aspects.

## Laurent Stoupy

Le challenge posé par le véhicule connecté aux constructeurs automobiles est de premier ordre : il s'agit, ni plus ni moins, de changer de métier. Ou pour le moins de compléter un métier jusqu'ici essentiellement industriel, par un métier de services.

Dans le véhicule de demain, les services auront en effet une place prépondérante et seront probablement l'élément de différenciation numéro un.

Cartographie, caméras, prolongement des *devices* personnels, le rapport à la voiture se réinvente, et avec lui la relation du constructeur à son client. Avec le véhicule traditionnel, le rôle du constructeur, hors problème de qualité, s'arrête à la sortie de l'usine. Avec le véhicule connecté, il devra se transformer en véritable opérateur de services et assurer une relation client dans la durée, comme le font les fabricants de smartphones.

C'est donc une transformation profonde de toute une industrie qui est à l'œuvre. L'évolution du métier de constructeur emprunte au monde de l'IT tant en matière de compétences, avec l'émergence de nouvelles fonctions et des changements organisationnels importants, qu'en matière de cycles. Il s'agira en effet de faire cohabiter deux cycles de vie, celui de la production du véhicule, qui appartient au temps long, et celui de l'évolution des services digitaux, opérant à un rythme bien plus rapide.

---

**“L'évolution du métier de constructeur emprunte au monde de l'IT tant en matière de compétences qu'en matière de cycles.”**

---

Si cette prise de conscience des enjeux est partagée par l'ensemble des acteurs du secteur, on constate en revanche de sérieuses disparités sur la vitesse de cette transformation. Pourtant, cette vitesse pourrait bien faire la différence.

**TRANSITION ENERGETIQUE****Transformer une nécessité  
en opportunités****Caroline Dulauroy**

Direction Stratégie Groupe EDF  
Coordination CAP 2030

**Clément Le Roy**

Senior manager, Energie & utilities,  
Wavestone

## Caroline Dulauroy

L'évolution du secteur de l'énergie est au cœur des enjeux du monde de demain. Politique, économique, sociétale, culturelle et technologique, la mutation que vit notre secteur est profonde, et EDF doit en être un moteur. Elle résulte de plusieurs phénomènes de natures différentes.

L'enjeu climatique, mondial et essentiel, impose de réduire les émissions de gaz à effet de serre, et nécessite de décarboner notre production et notre consommation d'énergie. Cela passe par une accélération du développement des énergies renouvelables, bien sûr, et confirme également le rôle que le nucléaire doit jouer dans cette transition. EDF, 1<sup>er</sup> producteur d'énergies renouvelables en Europe et 1<sup>er</sup> producteur nucléaire mondial, est engagé à poursuivre ses investissements en faveur de la décarbonation.

Les attentes de nos clients évoluent et remettent en cause certains schémas établis. Quels que soient leur taille et leur secteur, nos clients attendent des offres compétitives, personnalisées, flexibles. Ils utilisent le numérique dans leur vie quotidienne et ont intégré l'exigence de réactivité et de transparence qu'il permet. Ils veulent de plus en plus (re)prendre le contrôle de ce qui les concerne, jusqu'à produire et consommer leur propre énergie. Le développement des réseaux intelligents, essentiellement grâce au numérique, rend possible l'émergence de ces systèmes locaux. Les solutions qu'EDF propose à ses clients s'adaptent à ces évolutions, les devançant même parfois.

## “Nos clients veulent (re)prendre le contrôle de ce qui les concerne, jusqu'à produire et consommer leur propre énergie.”

La réponse à ces enjeux nécessite une transformation réelle de nos modes de fonctionnement. Pour être plus agiles, nous devons simplifier nos processus (aussi bien en interne que vis-à-vis de nos clients), donner davantage d'autonomie aux équipes opérationnelles et créer les conditions de l'innovation permanente. Le numérique joue un rôle majeur dans cette transformation, en ce qu'il nous pousse à revisiter les modes de collaboration, à questionner nos processus, nos pratiques managériales. Les salariés sont également très demandeurs de ces évolutions, notamment les jeunes générations (Y, Z...), qui sont les premiers acteurs de cette transformation.

## Clément Le Roy

*Cleaner, closer, smarter.* Voilà les trois transformations majeures qui touchent le secteur de l'énergie. De l'énergie plus propre et plus respectueuse de la planète, plus décentralisée et proche des clients, et des systèmes intelligents utilisant tous les ressorts du numérique.

Cette transformation comporte deux dimensions majeures. Une dimension « client » tout d'abord, avec les économies d'énergie, la réappropriation de l'énergie par les clients et les territoires, et avec le développement de la production au niveau local. Une dimension « producteur » qui se traduira par une révolution industrielle et technique des moyens de production.

## “Cleaner, closer, smarter. Voilà les trois transformations majeures qui touchent le secteur de l'énergie.”

L'essor des énergies renouvelables favorise par ailleurs l'émergence de nouvelles filières qui reposent fortement sur les investissements en R&D, à l'instar des gaz verts de deuxième génération ou des questionnements en cours sur l'hydrogène.

Dans ce contexte, de nouveaux acteurs apparaissent. Ces acteurs ont profité de l'ouverture du marché et de la libéralisation des tarifs de fourniture, ils misent sur l'économie collaborative ou se positionnent sur la *smart home*. Le numérique est donc un formidable accélérateur et facilitateur de la transformation du secteur de l'énergie, avec tout son potentiel technologique, ses nouveaux acteurs et ses nouvelles règles du jeu.

Pour les grands acteurs en place, le défi est double. D'une part réorganiser leurs actifs pour profiter de relais de croissance, tels que les énergies renouvelables et les services énergétiques, et se séparer des activités en déclin. D'autre part réussir l'adaptation managériale et culturelle nécessaire pour libérer leur potentiel d'innovation et s'assurer un développement sur leurs marchés d'origine, mais aussi conquérir de nouveaux territoires.

**MODERNISER L'ACTION PUBLIQUE**

# Le service public à l'épreuve du consommateur 2.0

**Bruno Valet**

Partner, Secteur public,  
Wavestone

**André Schwob**

Chef du service  
Appui à la transformation, Secrétariat  
général pour la modernisation  
de l'action publique (SGMAP)

## André Schwob

A mesure que la société de consommation évolue vers plus de rapidité et de personnalisation, le service public fait face à une remise en question dans son rapport à l'utilisateur et à ses attentes.

Encouragé par les changements permis par le numérique, l'utilisateur d'aujourd'hui attend des services publics toujours plus d'immédiateté et d'autonomie. Il est en effet difficilement compréhensible que l'on puisse contrôler sa maison

à distance quand dans le même temps il faut encore se déplacer en préfecture pour soumettre une demande de passeport.

La dématérialisation des procédures, comme celle, déjà ancienne, de la déclaration d'impôts, est un premier pas dans la modernisation et la personnalisation des rapports.

Cette dématérialisation engage une évolution progressive de la relation agent/utilisateur vers moins de procédures et de contrôle, et plus de conseil et d'accompagnement.

---

## “Le numérique a permis de faire évoluer la façon d'imaginer les politiques publiques.”

---

Si l'Etat n'a pas de concurrence directe exerçant une pression externe sur la conduite de ses missions, la décentralisation et la diversité des acteurs du service public créent une hétérogénéité sur le territoire. Ce peut être ainsi l'occasion d'innovations locales, d'émulation et de diffusion de bonnes pratiques. Le SGMAP endosse le rôle d'unité centrale pour incarner le changement et la volonté de transformation.

Le numérique a permis de faire évoluer la façon d'imaginer les politiques publiques; grâce aux outils de traitement de données, elles sont aujourd'hui plus flexibles, plus adaptables et plus agiles. L'action publique évolue vers une approche centrée sur l'utilisateur, et non plus sur la mise en œuvre d'une réglementation.

## Bruno Valet

Le numérique continuera d'être clé pour les prochaines étapes de la modernisation de l'action publique, comme c'est déjà le cas en France. Le pays affiche l'un des meilleurs scores sur l'indice EGD des Nations Unies relatif au développement de l'administration en ligne, comme en témoigne le déploiement de plus en plus de plateformes facilitant les interactions entre l'administration, les utilisateurs et les entreprises, à

l'image de Service-Public.fr. Le soin apporté à simplifier et augmenter l'expérience utilisateur est un gage de l'amélioration de la relation, et assure dans le même temps une bonne circulation des données entre les différents services publics.

L'*open data* pousse à une évolution progressive des cultures et à plus de souplesse dans les modes d'accomplissement des missions de service public. L'action publique s'ouvre ainsi à l'*open innovation* et à l'écosystème des start-up. Ces démarches s'accompagnent d'une importance grandissante des questions de cybersécurité, avec l'impact opérationnel du RGPD (Règlement européen sur la protection des données) et de cyberdéfense, un domaine sur lequel Wavestone est très présent.

Ces tendances se ressentent aussi sur les environnements de travail, dans l'organisation des équipes, l'adoption de pratiques managériales itératives et agiles, et l'intégration de l'innovation comme composante essentielle des restructurations. Ces évolutions améliorent l'attractivité de l'administration en tant qu'employeur et permettent le développement de nouvelles filières professionnelles qui profitent pleinement du potentiel des nouveaux métiers du numérique, notamment ceux relatifs à la data.

---

## “Le soin apporté à simplifier et augmenter l'expérience utilisateur est un gage de l'amélioration de la relation.”

---

Le numérique aura surtout fini d'enterrer la dichotomie public/privé. Aujourd'hui, les grandes tendances sociétales, managériales ou technologiques s'appliquent indifféremment et dans le même temps aux entreprises privées et aux services publics. Même si le niveau de maturité n'est pas encore homogène, le travail que fait le SGMAP prouve que l'innovation est pleinement entrée dans l'ADN de l'action publique.



**Leading the way**

**Maîtriser les  
transformations  
dans toutes  
leurs  
dimensions.  
Pour mieux  
grandir  
ensemble.**



## **Une approche unique, sectorielle, fonctionnelle et technologique.**

Avec un positionnement original, fruit de la rencontre du conseil en management et du conseil digital et innovation, Wavestone a développé une proposition de valeur mixant les compétences pour mieux embrasser les transformations complexes de ses clients. Acteur engagé dans les écosystèmes de nombreux secteurs d'activité, Wavestone anticipe les transformations pour mieux guider ceux qui les vivent.

## PROPOSITION DE VALEUR

# Eclairer et guider les leaders dans leurs transformations

**Au croisement du conseil en management et du conseil en digital & innovation, Wavestone s'est construit sur un positionnement original et une proposition de valeur différenciante parfaitement alignée sur les enjeux des entreprises et organisations à l'ère du digital.**

**“Le cœur de notre proposition de valeur réside dans notre capacité à combiner toutes nos compétences sans couture et sans silo, au sein d'équipes pluridisciplinaires.”**

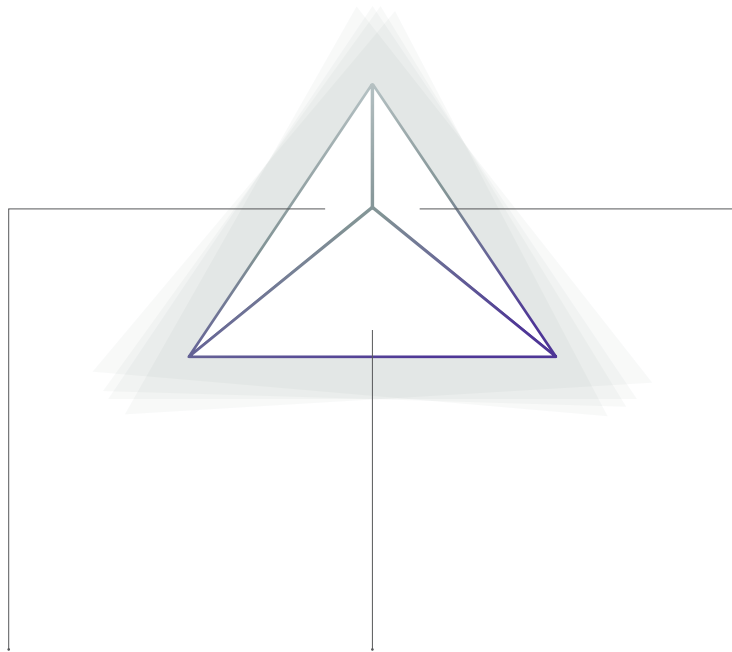
**Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions de transformation les plus stratégiques.**

Une mission que nous menons forts d'une triple conviction :

- + l'innovation n'est plus une option pour les entreprises mais une nécessité au quotidien,
- + définir des stratégies d'entreprise pertinentes implique plus que jamais la maîtrise d'une forte dimension technologique,

- + les entreprises cherchant à se transformer n'attendent pas seulement un cabinet pouvant leur apporter des concepts, mais un partenaire capable de traduire ces concepts en actions concrètes.

Wavestone intervient auprès d'un portefeuille de clients de premier plan, composé notamment des grandes institutions et d'entreprises clés sur leur marché. Le cabinet met à leur service 2 600 collaborateurs, répartis sur 4 continents et capables d'opérer de manière synchronisée sur toutes les géographies. Une force de frappe qui place Wavestone parmi les leaders des cabinets de conseil indépendants en Europe et à la toute première place en France.



## Fonctions

Stratégie  
—  
Management et financement de l'innovation  
—  
Marketing, ventes & expérience client  
—  
People & change  
—  
Finance & performance  
—  
Opérations & logistique

## Secteurs

Banque & assurance  
—  
Télécoms & média  
—  
Biens de consommation & distribution  
—  
Industrie  
—  
Energie & *utilities*  
—  
Transport & voyages  
—  
Immobilier  
—  
Secteur public & institutions internationales

## Technologies

Stratégie digitale & SI  
—  
Technologies digitales & émergentes  
—  
Architecture SI & data  
—  
Cybersécurité & confiance numérique

### Une triple expertise sectorielle, fonctionnelle et technologique

Wavestone offre à ses clients une large palette de savoir-faire, à travers 18 terrains d'excellence, de trois natures différentes :

- + des terrains sectoriels permettant de répondre aux enjeux cœur de métier dans de nombreux secteurs d'activité,
- + des terrains fonctionnels à travers lesquels le cabinet adresse les grandes fonctions de l'entreprise, de la stratégie aux opérations en passant par l'innovation,

- + des terrains technologiques grâce auxquels le cabinet propose une capacité d'intervention inégalée dans le domaine du digital, des technologies et de la cybersécurité.

Sur chacun de ces terrains d'excellence, Wavestone apporte une profondeur d'expertise de premier plan. Et parce que les transformations d'entreprise impactent toutes les fonctions d'une organisation, le cœur de notre proposition de valeur réside dans notre capacité à combiner ces compétences sans couture et sans silo, au sein d'équipes pluridisciplinaires.

## ECOSYSTEMES

# Au carrefour des écosystèmes pour mieux accompagner nos clients

**En phase avec les problématiques de ses clients, Wavestone nourrit sa connaissance des tendances marché grâce au travail de ses experts, mais aussi en participant activement aux écosystèmes de réflexion : organisations professionnelles, *think tanks*, conférences...**

Référence dans le milieu bancaire, l'EFMA regroupe un nombre considérable d'établissements bancaires mondiaux. Cette association constitue un terrain d'expression et de réflexion privilégié pour Wavestone, qui voit là une opportunité de renforcer sa vision du secteur au contact de ceux qui le font. Partenaire très actif de l'organisation, le cabinet a notamment co-signé en mai 2017 une étude sur le *mobile banking*.

### Qu'est-ce que l'EFMA ?

Fondée en 1971 par la Caisse des dépôts et consignations, l'EFMA est une organisation interbancaire mondiale qui réunit aujourd'hui 3 500 établissements financiers provenant de 139 pays, et regroupe 80 % des banques européennes. Elle joue le rôle d'association professionnelle des services financiers, banque comme assurance.

Nous proposons essentiellement trois services à nos membres : un service documentaire avec la production d'études de marché, de *benchmarks* et de publications sur les tendances de nos métiers. Nous émettons également des recommandations précises sur la base de ces travaux.

Enfin, nous travaillons à faire émerger une vision du futur de notre secteur par le biais de rapports, conférences, rencontres, et en proposant des portails dédiés de partage de ressources.

### Quel rôle jouent des experts comme Wavestone dans la réalisation de vos missions ?

Nous travaillons à la transformation de notre secteur. C'est un effort collectif qui nécessite des forces de réflexion venant d'horizons très différents. De par leur métier de conseil, les experts comme Wavestone sont à la fois très en prise avec nos enjeux, puisqu'ils y sont associés quotidiennement, et ont un recul et une expérience transsectorielle qui nous permettent d'envisager nos contraintes non plus comme des obstacles mais comme des opportunités. L'EFMA est un catalyseur de transformation et un remarquable espace d'échange et de rencontres. En participant à l'avancement de ces réflexions, nos partenaires de conseil nourrissent nos questionnements et affinent leur connaissance des enjeux de leurs clients bancaires.

## Etude « *Building the future of mobile banking* »

En collaboration avec l'EFMA, Wavestone a conduit l'étude « *Building the future of mobile banking* » qui a fait l'objet d'une présentation au Mobile Banking and Digital Wallet Summit de Barcelone en février 2017. Cette étude présente la vision du cabinet sur les évolutions de la banque mobile dans les

prochaines années, à l'échelle européenne. Elle s'appuie sur des analyses provenant de 30 banques digitales, 180 Fintech, de *benchmarks*, d'études de cas, et d'interviews de leaders du secteur.

Pour en savoir plus sur cette étude, rendez-vous sur [www.wavestone.com/en/insight/mobile-banking-future/](http://www.wavestone.com/en/insight/mobile-banking-future/)

**Vincent Bastid**  
Délégué général de l'EFMA





**ASSETS**

# Wavestone déploie ses atouts

Pour accompagner au mieux ses clients dans toutes leurs problématiques, Wavestone s'appuie sur cinq leviers. L'objectif est d'aller toujours plus loin que les attentes initiales des clients.

**David Le Louarn**  
Cofondateur, Kinov



**Eva Rosillo**  
Senior Consultant, Wavestone



**RESEARCH & KNOWLEDGE CENTER :**  
fournir les bonnes informations  
pour éclairer les décisions

Une équipe dédiée de *market researchers* s'appuyant sur un large catalogue de bases de données et un accès à des réseaux internationaux d'experts.



**CREADESK :**  
booster la créativité pour générer  
de nouvelles idées

Un lieu, des méthodologies et une équipe dédiés pour stimuler la créativité, générer des idées innovantes et apporter de nouvelles méthodes de travail.



**THE FAKTORY :**  
transformer les concepts  
en réalité tangible

Une plateforme technique animée par des designers et développeurs de haut niveau qui permet d'éprouver et de valider rapidement des concepts à travers la création de prototypes.



**MACHINE LEARNING & DATA LAB :**  
créer de la valeur à partir de données

Une équipe de *data scientists* experts de l'exploitation et de l'utilisation des données qui imaginent de nouvelles sources de création de valeur.

## Shake'Up: l'open innovation au service de transformations réussies



Initié en 2015, le programme Shake'Up repère, sélectionne et accompagne des start-up qui développent des services innovants pour les clients du cabinet. Véritable observateur de tendances, Shake'Up scrute l'écosystème start-up et en tire des enseignements précieux pour orienter et apporter un conseil à plus haute valeur ajoutée. Au sein même des locaux, une poignée de start-up particulièrement prometteuses pour nos *practices* sont hébergées et bénéficient de l'accompagnement de nos experts pour faire avancer leur business. C'est le cas de Kinov, qui a rejoint le programme en 2016.

### Qu'est-ce que Kinov ?

**DLL :** Kinov est une plateforme de gestion de l'*open innovation* à destination des grands groupes qui leur permet de sourcer les bonnes start-up par rapport à leurs problématiques et d'encadrer cette relation. Elle a aussi pour mission de conseiller et d'accompagner la mise en place de projets d'intrapreneuriat et d'accélérateurs de start-up.

### Pourquoi avoir intégré Kinov à Shake'Up ?

**ER :** Leur démarche est parfaitement en lien avec les objectifs de Shake'Up : créer une relation mutuellement bénéfique entre des grands groupes et des start-up.

Par ailleurs, ils sont au bon stade de développement pour que nous puissions être un accélérateur pour eux au niveau commercial et dans la mise en pratique de leur modèle.

**DLL :** S'appuyer sur l'expertise et les ressources d'un cabinet comme Wavestone nous a fait gagner un temps précieux dans notre développement et nous permet d'affiner notre stratégie commerciale. Nous avons des métiers proches, ce qui nous permet de développer des synergies à tous les niveaux.

### Quelles formes prend la collaboration Kinov/Shake'Up ?

**ER :** L'offre de Kinov est très large, nous avons donc pu les intégrer à de nombreuses actions. Nous avons par exemple travaillé ensemble sur notre participation au salon VivaTech, et sur des propositions commerciales pour certains de nos clients. Nous sommes nous-mêmes utilisateurs de leur plateforme, sur laquelle nous nous sommes appuyés pour notre dernier appel à projets.

**DLL :** C'est véritablement une collaboration à double sens. Wavestone a pu utiliser nos ressources pour tester ses grilles d'analyse, notamment sur les questions d'*UX design*, et en retour nous permettre d'améliorer nos solutions grâce à leurs recommandations. Pour VivaTech, nous avons imaginé ensemble des parcours thématiques pour leurs grands comptes, auxquels nous avons pu intégrer certains de nos clients.

## CONCURRENTS & MARCHES

# Wavestone, acteur d'un marché en accélération

**Fortement et longuement touché par la crise de 2008, le marché mondial du conseil a repris des couleurs depuis 2015. Tandis que la confiance s'installe et que la croissance s'accélère, Wavestone peut compter sur la force de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur.**

### Le marché du conseil en chiffres

En France, où Wavestone réalise 89 % de son chiffre d'affaires, la transformation numérique constitue un moteur de croissance essentiel efficacement relayé par le réglementaire et la gestion des risques. Sur le plan sectoriel, les services financiers ont été particulièrement dynamiques (+7,1 %), notamment pour réduire les coûts de mise en conformité et accélérer leur transformation digitale, suivis par la distribution et le secteur pharmaceutique.

### Environnement concurrentiel

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

- + les cabinets de conseil en management indépendants : BearingPoint, Eurogroup Consulting, Sia Partners, PA Consulting,...
- + les branches conseil des grands cabinets d'audit internationaux (« Big Four ») : EY, Deloitte, PwC, KPMG,...
- + les branches conseil des grands acteurs IT et ESN : Accenture, Capgemini Consulting,...
- + les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon Consulting, Altedia, Stanwell, Exton Consulting, Capco, Alsbridge, Carlisle & Gallagher, Chappuis Halder & Cie, Aecus Limited, Efficio, The Network Collective...

Les cabinets de conseil en stratégie peuvent occasionnellement être des concurrents sur certaines franges d'activité : Bain & Company, BCG, McKinsey, Roland Berger, Oliver Wyman...

Dans ce paysage concurrentiel, Wavestone occupe une position privilégiée, en particulier sur le marché français, grâce à la combinaison de trois facteurs :

- + une large étendue de savoir-faire complémentaires (fonctionnels, sectoriels et technologiques) répondant aux attentes des clients confrontés à des transformations majeures,
- + une profondeur d'expertise qui permet d'apporter un conseil ciblé à forte valeur,
- + un modèle opérationnel fluide qui libère la capacité d'innovation et donne naissance à des processus et des réponses toujours plus pertinents.

### Relations avec le marché

Wavestone participe activement à l'écosystème dans lequel il évolue en cultivant des relations suivies avec l'ensemble des acteurs du marché : cercles de réflexion, associations professionnelles, fournisseurs de technologies ou de solutions, infogérants, start-up innovantes.

Ces relations s'inscrivent dans le cadre de l'activité de veille du cabinet et préservent parfaitement son indépendance.



USA

UK

FRANCE

BENELUX

**58,715 MUS\$**  
(+7,1 % ↗)

**7,311 M€**  
(+7,5 % ↗)

**4,277 M€**  
(+4,2 % ↗)

**2,016 M€**  
(+3,6 % ↗)

Source Global Research: *The French consulting market in 2017*. Des rapports sont publiés sur les zones : Royaume-Uni, Etats-Unis, Benelux, GCC...



**Success makers**

**Mobiliser les  
énergies pour  
faire de chaque  
transformation  
un succès.**

## **Les femmes et les hommes de Wavestone, moteurs du changement.**

**Nos collaborateurs sont le cœur de Wavestone. Impliqués dans toutes les étapes de notre projet d'entreprise, les femmes et les hommes de Wavestone sont des ambassadeurs de nos valeurs et travaillent chaque jour à construire une intelligence collective au bénéfice de tous nos clients.**

## RESSOURCES HUMAINES

# Etre un employeur de référence

Wavestone se fixe pour objectif d'être un employeur de référence sur le marché du conseil. Cette stratégie repose sur un modèle éprouvé : recruter les meilleurs talents, gérer les parcours de façon individualisée et offrir des perspectives de développement tout au long de la carrière du collaborateur. Une stratégie construite dans le respect des valeurs du cabinet : esprit d'équipe, audace, passion et exemplarité.

## Recrutement : identifier et attirer les meilleurs talents dans un contexte hyper concurrentiel

### Une sélection exigeante, appliquée à des profils de haut niveau

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience ; des personnalités engagées, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe. L'une des caractéristiques du plan de recrutement de Wavestone est qu'il concerne chaque année une part importante de jeunes diplômés, issus des grandes écoles (ingénieurs et management) et universités.

### Un investissement de premier plan

Pour identifier et attirer les talents, Wavestone s'appuie sur une équipe de recrutement dédiée, composée d'une vingtaine de professionnels du métier, et implique chaque année 250 consultants afin de mener les entretiens, participer aux actions écoles...

Le cabinet met en œuvre un solide dispositif de *sourcing* : cabinets de recrutement, campagne de cooptation, événementiel, accueil de stagiaires dans une optique de pré-embauche, etc. Wavestone entretient également des partenariats privilégiés avec une trentaine de grandes écoles et universités, en lien étroit avec le corps professoral, les services carrières et le tissu associatif.

### Des pratiques respectueuses des candidats

Wavestone s'engage à appliquer des lignes directrices strictes en matière de transparence, d'égalité des chances ou de professionnalisme des méthodes de recrutement. Wavestone a ainsi obtenu le label « Happy Candidates », qui évalue l'expérience-candidat pendant les processus de recrutement.

**Lionel Minguy**

*Senior Consultant, Wavestone*



**Fanny Rouhet**

*Directrice des Ressources Humaines,  
Wavestone*

## “Veiller à la qualité de l’environnement de travail et à l’équilibre de vie des collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Wavestone.”

### Fidéliser les collaborateurs et développer le potentiel humain

Compte tenu de son activité de conseil, le développement des ressources humaines constitue une priorité et un facteur clé de succès pour Wavestone. Des relais RH (1 pour 130 collaborateurs environ) et 300 *Career development managers* permettent à tous les collaborateurs de bénéficier d’un accompagnement managérial et RH de proximité.

#### Des perspectives d’évolution rapides et diversifiées

La montée en puissance rapide des collaborateurs s’appuie sur un triple dispositif :

- + des référentiels métiers formalisés, permettant aux collaborateurs de visualiser leur évolution sur le long terme,
- + un programme de formation enrichi, combinant une université d’entreprise, des formations externes, une sélection mensuelle de MOOCs ainsi qu’une plateforme d’*e-learning*,
- + un dispositif de mobilité, donnant aux collaborateurs la possibilité de changer de métier, de intégré d’expertise ou de zone géographique.

#### Une politique salariale compétitive

La politique salariale s’appuie sur trois principes fondamentaux : compétitivité (*benchmarks* réguliers des pratiques salariales des acteurs du marché), équité et cohésion entre les collaborateurs, et professionnalisme dans l’évaluation de la performance (standards d’évaluation communs et processus de décision collectifs, que ce soit en matière d’évaluation ou d’augmentation salariale).

#### Un environnement de travail où il fait bon vivre

Veiller à la qualité de l’environnement de travail et à l’équilibre de vie des collaborateurs fait partie intégrante de la politique RH de Wavestone. Le cabinet met tout en œuvre pour leur permettre d’évoluer dans un environnement de travail propice à la confiance et agréable au quotidien, grâce à différents leviers :

- + **une vie d’entreprise favorisant l’échange et la cohésion** rythmée par de multiples occasions de rencontres : séminaires d’intégration, dîners d’équipe, soirée annuelle, *afterworks*, petits déjeuners hebdomadaires,
- + **un dispositif de télétravail** pensé comme une facilité d’organisation et offrant beaucoup de flexibilité,
- + **des mesures spécifiques à destination des collaborateurs parents** : crèche d’entreprise, 3 jours rémunérés « enfants malades », flexibilité de l’activité pendant la grossesse (temps partiel et télétravail), reprise d’activité progressive après le congé maternité, etc.
- + **un plan d’action destiné à détecter et prévenir les risques psychosociaux.** Les équipes RH, les membres du CHSCT et les équipes de management interne sont formés à la détection de ces situations,
- + **un panel de services pensé pour privilégier l’équilibre de vie** (salle de sport privative au siège social, conciergerie d’entreprise, livraison de fruits frais hebdomadaire, etc.),
- + **un concept d’aménagement** alliant innovation, esprit collaboratif et agilité. Baptisé « AIR », cet aménagement offre des espaces ouverts et baignés de lumière naturelle, positions de travail équivalentes pour tous, espaces adaptés aux différentes situations de travail, équipements innovants, locaux durables et confortables...

# 300

## **Career development managers**

accompagnent  
les collaborateurs

### **Des collaborateurs parties prenantes du projet d'entreprise**

Dès sa phase de conception début 2016, Wavestone a associé tous les collaborateurs pour faire de la construction du nouveau cabinet un succès. Grâce aux ateliers menés dans le monde entier, les collaborateurs ont pu participer activement à la définition du positionnement, des valeurs et du nouveau nom, ainsi qu'à la définition du parcours RH.

C'est aussi dans un esprit « start-up » que le cabinet mène la plupart de ses projets, et ce malgré sa taille, afin de libérer les énergies et encourager toutes les initiatives. A titre d'exemple, « Séquoia Click & Learn », une plateforme d'autoapprentissage, a été lancée par un petit groupe de consultants et est actuellement déployée à l'ensemble du cabinet.

A peine un an après sa création, Wavestone a intégré directement le top 5 des *Great Place To Work*<sup>®</sup> des entreprises de plus de 500 salariés. Ce label vient reconnaître l'adéquation de la démarche mise en place par Wavestone pour s'assurer du bien-être de ses salariés.

### **Labels et certifications RH 2016/17**



Label Happy Trainees 2016 pour la qualité des stages dispensés



Label Great Place to Work<sup>®</sup> 2017



Signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise



Label Happy Candidates 2017



LinkedIn Top Companies

## RSE

# Responsable et engagé

**La démarche RSE de Wavestone vise à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Cette démarche répond à un triple enjeu pour le cabinet : se comporter en entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence, contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes, et mettre le cabinet en conformité avec la réglementation en vigueur.**

## Un projet d'entreprise

Wavestone construit sa démarche RSE dans le cadre d'un ensemble de pratiques et comportements professionnels responsables, avec l'objectif de progresser de façon continue sur quatre principaux engagements :

- + être un employeur responsable et engagé,
- + garantir à ses parties prenantes le respect des règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie,
- + promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination,
- + limiter son empreinte environnementale.

La RSE est l'un des quatre axes clés du plan stratégique Wavestone 2021. Le cabinet s'est ainsi fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Index, qui analyse et note les performances ESG (Environnement, Social, Gouvernance) des entreprises cotées de taille intermédiaire.

## L'affaire de tous

Les collaborateurs Wavestone sont invités à s'engager dans la construction et l'animation au jour le jour de cette démarche :

- + au travers d'activités de parrainage pour promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination :
  - + pour la Fondation Wavestone, qui soutient chaque année (12 en 2016) des projets associatifs en faveur de l'enfance défavorisée,
  - + auprès des étudiants de l'Institut Villebon-Georges Charpak, filière pilote d'innovation pédagogique, qui a l'ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur,
  - + pour l'association Laafi, dans la formation aux outils et nouvelles pratiques numériques de jeunes entrepreneurs du Burkina Faso.
- + en participant à des rencontres et ateliers d'échange avec des associations partenaires :
  - + autour des bonnes pratiques en matière d'éco-gestes,
  - + autour d'une collecte de vêtements en faveur de personnes en réinsertion professionnelle,
  - + autour de la promotion de la mixité homme/femme en entreprise et dans les études supérieures scientifiques.

Ou enfin en contribuant au développement de la démarche éthique du cabinet en faisant remonter des cas vécus et situations concrètes.



## Powerday, la journée de solidarité mondiale Wavestone

Chaque année, tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif le temps d'une journée. Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs peuvent apporter leur soutien à l'association de leur choix, dans le cadre d'une action de terrain ou de mécénat de compétences.

La 1<sup>re</sup> édition du Powerday a eu lieu en août 2016 et a rassemblé 600 collaborateurs sur l'ensemble des bureaux dans le monde. De l'Asie

à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales ont ainsi bénéficié du soutien du cabinet.

Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement (45 % des projets), santé & handicap (13 % des projets), enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

### Distinctions et labels RSE



**The Global Compact :** Wavestone a renouvelé en 2016 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.



**Charte de la parentalité en entreprise :** signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs parents, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.



**Elles bougent :** Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques, et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.



**Gaïa-Index :** indice d'investissement socialement responsable (ISR) de référence des valeurs moyennes, il évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable. En 2016, Wavestone se positionne à la 2<sup>e</sup> place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 M€ et 500 M€.



**Ecovadis :** agence indépendante de notation extra-financière, elle est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, le cabinet obtient un niveau d'engagement *gold* avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Wavestone de se hisser parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées par Ecovadis.



**Prix de la relation actionnaires et investisseurs :** « Prix du digital » dans la catégorie Mid-/Small Caps, remis en novembre 2016 par Mazars, le Groupe Les Echos et l'hebdomadaire Investir. Ce prix récompense les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, institutionnels et salariés.



**Trophée Mieux Vivre en Entreprise :** remis par l'institut MVE. Wavestone a été récompensé en 2016 par un trophée « Mieux vivre en entreprise » pour souligner l'« engagement social et international » que représente le Powerday, journée de solidarité mondiale de Wavestone. Le jury récompense ainsi les entreprises ayant mis en place des initiatives innovantes et exemplaires pour favoriser le bien-être durable dans l'entreprise.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

# Développer la connaissance collective

**Le partage de connaissances est source de valeur au quotidien pour nos équipes et nos clients. C'est tout l'enjeu de notre stratégie de *knowledge management* : faire du savoir et de l'expérience de chacun une ressource dynamique et accessible à tous, au service des projets de nos clients.**

**“Chaque collaborateur peut rejoindre des communautés d'intérêt, niveau social interne permettant le partage des expériences et des convictions liées aux problématiques des clients.”**

Avec 2 600 collaborateurs répartis sur 4 continents, organiser le partage des savoirs et des retours d'expérience est d'autant plus critique. Cela constitue un effort collectif que chacun doit pouvoir alimenter tous les jours par sa propre expérience.

Pour organiser cet échange permanent, Wavestone a ainsi mis en place une architecture de *knowledge management* à plusieurs niveaux.

Tous les collaborateurs ont accès à une banque de profils interne et peuvent ainsi trouver rapidement ceux dont l'expérience pourra faire avancer un projet client. Depuis le printemps 2017, un moteur de recherche indexe progressivement tous les documents produits par toutes les entités du groupe. Chaque collaborateur aura ainsi accès à tout moment à l'ensemble de la connaissance collective. Au sein de chaque équipe projet, un collaborateur est en charge

de la « mémoire du projet » et s'assure de la mise en conformité des documents produits avec le système (nomenclature, mots clés d'indexation, etc.) en vue du bon archivage de ceux-ci. Fondé sur une architecture sécurisée et une organisation en groupes, ce système documentaire a vocation à devenir le principal outil de travail des équipes.

Enfin, chaque collaborateur peut créer ou rejoindre des communautés d'intérêt, niveau social interne permettant le partage direct des expériences et des convictions liées aux problématiques des clients.

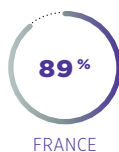
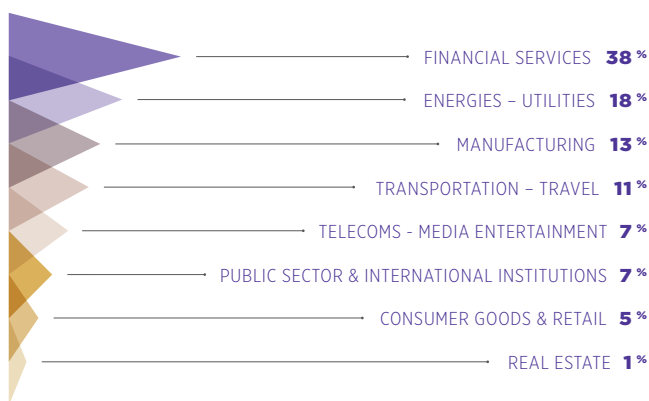
Plus que de simples outils, il s'agit de mettre en place une philosophie et des réflexes de partage du savoir. Chacun est ainsi responsabilisé et dispose des techniques et moyens nécessaires à la valorisation de son expérience, au bénéfice de tous, collaborateurs et clients.

## CLIENT MANAGEMENT

# Mobilisés pour le succès de nos clients

Pour s'adapter au mieux aux demandes de ses clients et leur garantir une prestation à haute valeur ajoutée quelles que soient les problématiques, Wavestone a conçu un modèle de développement commercial fondé sur le principe du *client management*.

### Répartition sectorielle du CA en 2016/17



CA 2016/17



### Nos 20 premiers clients en 2016 /17

BNP PARIBAS	9 %
EDF	7 %
SOCIETE GENERALE	6 %
SNCF	5 %
CREDIT AGRICOLE	5 %
TOTAL	4 %
ENGIE	4 %
LA POSTE	4 %
ALSTOM	4 %
BPCE	3 %
BANQUE DE FRANCE	2 %
FRANÇAISE DES JEUX	1 %
CARREFOUR	1 %
AMF	1 %
ORANGE	1 %
AXA	1 %
SANOFI AVENTIS	1 %
RENAULT	1 %
ALLIANZ	1 %
MACIF	1 %

Wavestone intervient sur un large portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders sur leurs marchés, secteur public... Il s'attache ainsi à maintenir une répartition sectorielle équilibrée de son chiffre d'affaires. Cette répartition est un gage de résistance aux aléas de la conjoncture et permet au cabinet d'aller capter la croissance dans les secteurs les plus dynamiques.

Au sein de chaque practice et bureau, le *client management* est incarné par une équipe hybride composée de consultants (*partners* et *senior managers*) et commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur de Wavestone auprès des clients dont elle a la charge.

Le *client management* a une double mission : d'une part soutenir la croissance des activités et du chiffre d'affaires de Wavestone, en favorisant le développement du portefeuille de clients et en s'appuyant sur tous les terrains d'excellence du cabinet. Et d'autre part entretenir des relations durables avec des décideurs de haut niveau dans de multiples secteurs d'activité.

En conjuguant ainsi les profils et expertises, Wavestone assure à ses clients une prise en charge complète de leurs problématiques et un accompagnement sur mesure.

Des exemples de missions réalisées par Wavestone sur [www.wavestone.com/fr/insights/](http://www.wavestone.com/fr/insights/)

**SATISFACTION CLIENT**

# La satisfaction client, le sésame de notre croissance future

En matière de satisfaction client, Wavestone entend se placer au meilleur niveau du marché du conseil. Pour soutenir cette exigence, Wavestone a déployé une démarche qualité applicable à l'ensemble de ses missions.

95%

des clients

se déclarent satisfaits de la qualité des missions

## Chaque collaborateur s'engage à appliquer les principes de la charte qualité

QUALITE DES MISSIONS	Chaque mission réalisée par le cabinet doit apporter une réponse entièrement satisfaisante aux attentes du client.
APPORT DE VALEUR	En tant que cabinet de conseil, Wavestone doit s'assurer de la valeur apportée à ses clients.
TRANSPARENCE DU DIALOGUE	Notre client doit, en permanence, être en situation de dialoguer en confiance avec Wavestone.
ECOUTE ACTIVE ET ACTION	Tout écart par rapport à la satisfaction pleine et entière du client doit donner lieu à une analyse et, le cas échéant, à action corrective.
ENGAGEMENT TOTAL	Une mission n'est considérée terminée que lorsque le client est pleinement satisfait.

Outre les principes exposés dans sa charte, la démarche qualité de Wavestone repose sur les composants suivants :

### Une organisation

- + Un comité de pilotage présidé par le président du Directoire et composé de membres de l'Executive committee (Excom), représentant les différentes fonctions de l'entreprise, est responsable de la démarche qualité du cabinet, de son évaluation permanente et de son amélioration.
- + Un réseau de « champions qualité » chargés de l'identification et du suivi des risques / alertes clients et qui diffuse auprès de l'ensemble des équipes les exigences du cabinet en matière de satisfaction client en s'appuyant sur des recueils de bonnes pratiques et des outils dédiés.

### Un processus de détection et de mise sous contrôle des risques qualité

- + Ce processus implique l'ensemble du management et est intégré au sein même du dispositif de pilotage du cabinet, faisant l'objet d'un reporting mensuel et semi-annuel.
- + Sous la supervision d'un « champion qualité », le risque est adressé depuis l'analyse de la situation par le *practice leader*, jusqu'au déploiement du plan d'action porté par un *risk owner*, permettant ainsi de revenir à un niveau de satisfaction nominal.

### Une enquête annuelle de satisfaction

- + Menée chaque année auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone, cette enquête vise à mesurer le niveau de satisfaction vis-à-vis de la qualité de nos missions.
- + Elle permet de dégager les axes d'amélioration et de mettre en œuvre les actions permettant d'augmenter le niveau de satisfaction de nos réalisations futures. Ses principaux résultats font ainsi l'objet d'une publication annuelle.
- + Réalisée en France pour la 1<sup>re</sup> année, elle a vocation à être déployée sur l'ensemble du périmètre Wavestone.

## Qualité de la relation et engagement reconnus par les clients

Nous avons sollicité l'avis de nos clients français sur les missions dont ils ont bénéficié au cours de l'année 2016, dans le cadre d'une enquête dont le taux de réponse s'élève à 23 %.

- + 95 % des répondants se déclarent satisfaits de la qualité des missions.
- + Les critères de satisfaction les plus mis en avant par nos clients (85 % et 90 %) sont :
  - + qualité de la relation, transparence et écoute,
  - + investissement et implication des équipes,
  - + flexibilité et réactivité.
- + Le niveau de satisfaction est respectivement de 71 et 79 % sur les critères « force de proposition et capacité à challenger les orientations » et « respect des engagements, capacité à atteindre ou dépasser les résultats attendus ». Ces deux critères importants pour nos clients, constituent les axes de progrès prioritaires pour Wavestone.
- + 15 % des répondants déclarent avoir signalé une insatisfaction au cours de l'année, parmi eux, les deux tiers considèrent qu'elle a été traitée conformément voire au-delà de leurs attentes.
- + Enfin, à la question « Sur une échelle de 1 à 10, seriez-vous prêt à recommander Wavestone », 76 % des répondants ont donné à notre cabinet une note supérieure à 8.

## MODELE OPERATIONNEL & GOUVERNANCE

# Une organisation intégrée au service d'une proposition de valeur globale

**Wavestone a adopté un modèle d'organisation intégré combinant étroitement les compétences présentes dans l'ensemble des équipes du cabinet.**

Ce modèle opérationnel a été conçu pour répondre aux objectifs suivants :

- + porter avec pertinence la proposition de valeur de Wavestone,
- + faciliter la constitution d'équipes pluridisciplinaires et la conduite de missions globales à l'international,
- + maximiser les synergies entre unités et garantir, dans la durée, un haut niveau de performance opérationnelle.

### Modèle opérationnel

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *practice* ou le bureau.

Une *practice* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone, sur l'un de ses terrains d'excellence. Lorsque la masse critique n'est pas atteinte dans une zone géographique, les équipes sont intégrées dans un bureau qui peut regrouper des expertises associées à plusieurs terrains d'excellence. Wavestone compte, au mois de juin 2017, 22 *practices* et bureaux.

Outre sa mission de développement d'expertises sur un ou plusieurs terrains d'excellence, chaque *practice* ou bureau a la responsabilité du développement commercial de l'ensemble des activités de Wavestone auprès d'un portefeuille de clients. Ce développement commercial est assuré par des *client managers*.

Afin de maximiser le développement des synergies et de permettre un pilotage et un contrôle efficaces des opérations, les 22 *practices* et bureaux sont regroupés en 5 domaines. Wavestone visant un fonctionnement global, les *practices* et bureaux constituant chaque domaine sont généralement répartis dans plusieurs pays.

Wavestone a choisi d'incarner les compétences relatives à quelques-uns de ses terrains d'excellence de manière transverse par des communautés d'experts appartenant à plusieurs *practices* ou bureaux.

Enfin, Wavestone a choisi d'investir dans la durée sur des assets exclusifs destinés à enrichir sa proposition de valeur. Les équipes en charge de ces assets sont soit abritées au sein de certaines *practices*, soit centralisées.

# 22

## **practices et bureaux**

regroupés en 5 domaines

### **Directions fonctionnelles**

Les équipes fonctionnelles de Wavestone ont la responsabilité de piloter les investissements porteurs de la croissance future de Wavestone et de mettre sous contrôle les risques.

Ces équipes sont centralisées et comprennent, pour certaines d'entre elles, des référents au sein des domaines, *practices* ou bureaux de Wavestone.

### **Executive committee**

Domaine A	Domaine B	Domaine C	Domaine D	Domaine E	
<i>Practice</i>	<i>Practice</i>	<i>Practice</i>	<i>Practice</i>	<i>Practice</i>	<b>Ressources humaines</b>
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
Bureau	Bureau	Bureau	Bureau	Bureau	<b>Communication et marketing</b>
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
					<b>Finance</b>
					<b>Information technology</b>

## Gouvernance opérationnelle de Wavestone

En cohérence avec ce principe, la gouvernance de Wavestone repose sur des instances collégiales à tous les niveaux de son organisation. Les *practices* sont ainsi pilotées par des *Practice steering teams*, animées par des *practice leaders*. Les domaines sont pilotés par des *Domain steering teams* animées par des *Domain leaders*.

Le cabinet est piloté par un *Executive committee* (Excom) animé par la Direction générale (constituée des membres du Directoire de Wavestone).

Afin d'aligner l'ensemble des équipes sur les objectifs du projet d'entreprise, l'Excom est large et intègre des représentants de chacune de ses équipes. Toutefois, dans un but d'efficacité, l'Excom se réunit dans des configurations réduites pour traiter certains thèmes comme le contrôle des performances opérationnelles ou le pilotage du *business development*.

### Les membres de cet *Executive committee* sont :

#### Direction générale

##### (Direction de Wavestone)

Patrick Hirigoyen  
Pascal Imbert

#### Key transformation

##### projects

##### /global projects

Laurent Bellefin

Philippe Menesplier

Philippe Mirmand

Damiano Nesi

Mike Newlove

Catherine Pilidjian

Olivier Schmitt

Laurent Stoupy

Harold Syfrig

#### Operation steering et domain leaders

Eric Crabié

Benoît Darde

Bernard Desprez

Joël Nadjar

Philippe Pestanes

Bruno Valet

#### Finance

Tiphanie Bordier

Frédéric Goujon

#### Ressources humaines

Latifa Boutourach

Fanny Rouhet

#### Développement

Reza Maghsoudnia

#### Opérations

Eric Baudin

Claude Bodeau

Julien Bonnay

Philippe Burucoa

Loïc Carpentier

Guillaume Chassard

Philippe Dajeau

Stéphane Denolle

Franck Devillaire

Guillaume Durand

Frédéric Goux

Frédéric Hertogs

Eric Labruyère

Frédéric Lelièvre

#### Communication et marketing

Vincent Chaudel

Sarah Lamigeon

#### Business development

Marc de Montgolfier

Anne Régnier

Stéphanie Thévenet



## Directoire et Conseil de surveillance

Le Directoire est composé de :

**Pascal Imbert** ————  
Président du Directoire

**Patrick Hirigoyen** ————  
Membre du Directoire



Au 01/04/17, le Conseil de surveillance est composé de 5 membres :

**Michel Dancoisne - 01**  
Président du Conseil de surveillance

**Sarah Lamigeon - 02**  
Membre du Conseil de surveillance

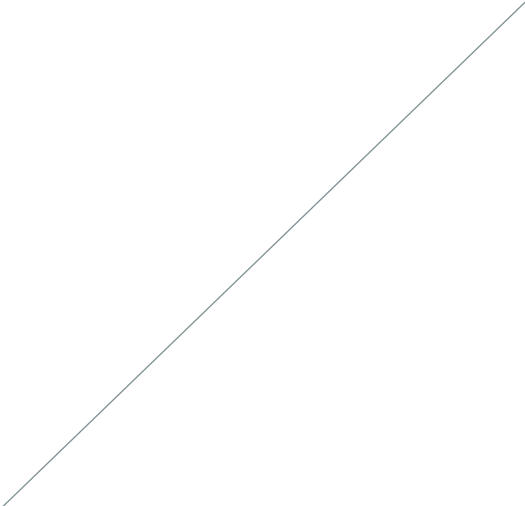
**Rafaël Vivier - 03**  
Membre du Conseil de surveillance

**Jean-François Perret - 04**  
Vice-Président du Conseil de surveillance

**Marie-Ange Verdickt - 05**  
Membre du Conseil de surveillance

Les biographies des membres du Conseil de surveillance figurent dans le rapport du Président du Conseil de surveillance au chapitre 3 « Gouvernement d'entreprise ».





WAVESTONE

2016  
17

Rapport  
financier

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme RFA

**RFA**

## 01 RAPPORT D'ACTIVITE

RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27/07/17\_ **54**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL **RFA** \_ **55**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE \_ **86**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - FACTEURS DE RISQUES **RFA** \_ **120**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - NOTES COMPLEMENTAIRES **RFA** \_ **129**

---

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES\_ **133**

---

## 02 INFORMATIONS FINANCIERES

COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/17 **RFA** \_ **136**

---

COMPTES SOCIAUX AU 31/03/17 **RFA** \_ **168**

---

## 03 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL  
ET SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES **RFA** \_ **190**

---

RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX\_ **205**

---

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI  
EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE  
SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE **RFA** \_ **208**

---

INTERETS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE CONTROLE\_ **209**

---

INTERESSEMENT DU PERSONNEL\_ **210**

---

## 04 **ELEMENTS JURIDIQUES**

RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL\_ **214**

---

FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES\_ **227**

---

## 05 **ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2017**

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE\_ **230**

---

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONNAIRES PROPRES\_ **232**

---

PROJET DE RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 27/07/17\_ **234**

---

## 06 **INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC\_ **258**

---

PERSONNES RESPONSABLES **RFA** \_ **259**

---

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE\_ **260**

---

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL\_ **263**

---



# Rapport d'activité

01

RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27/07/17\_ **54**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL\_ **55**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE \_ **86**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - FACTEURS DE RISQUES\_ **120**

---

RAPPORT DU DIRECTOIRE - NOTES COMPLEMENTAIRES\_ **129**

---

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES\_ **133**

---

# Rapport du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale mixte conformément aux dispositions de la loi et des statuts de notre société.

Les convocations prescrites vous ont été régulièrement adressées et tous les documents et pièces prévus par la réglementation en vigueur et s'y rapportant vous ont été communiqués ou ont été tenus à votre disposition, dans les délais légaux.

Le présent rapport a pour objet de vous présenter la situation du cabinet Wavestone, constitué de la société Wavestone<sup>(1)</sup> et de ses filiales. Celui-ci est composé du « Rapport du Directoire - *Rapport général* » complété par :

- Le « Rapport du Directoire - *Rapport de Responsabilité d'entreprise* »
- Le « Rapport du Directoire - *Facteurs de risques* »
- Le « Rapport du Directoire - *Notes complémentaires* ».

Le présent rapport constitue également le rapport de gestion visé par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF, faisant partie intégrante du rapport financier annuel prévu par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.



# Rapport du Directoire - Rapport général

## 1. Faits marquants et perspectives

### Chiffre d'affaires annuel en progression de 45%, dont 16% à périmètre et change constants

A l'issue de l'exercice 2016/17, Wavestone a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 338,7 millions d'euros, en progression totale de +45%, dont 118,6 millions d'euros issus des activités européennes de Kurt Salmon\*. Pour mémoire, Wavestone avait initialement communiqué, le 22/04/17, avant audit, un chiffre d'affaires consolidé de 339,0 millions d'euros.

A périmètre et change constants, la croissance annuelle du cabinet s'est établie à 16%.

La croissance a été alimentée par une dynamique de recrutement soutenue, avec plus de 600 recrutements sur l'exercice, à la fois jeunes diplômés et consultants expérimentés. En revanche, le turn-over a été particulièrement élevé sur le périmètre des activités européennes de Kurt Salmon\*, à 33% sur l'année. Sur le reste de Wavestone, le turn-over est resté bas, à 12% sur un an.

Wavestone comptait 2 628 collaborateurs à l'issue de l'exercice 2016/17 (2 511 au 31/03/16), dont 723 pour les activités européennes de Kurt Salmon\* (777 au 31/03/16).

### Evolution contrastée des indicateurs opérationnels

Le taux d'activité des consultants des activités européennes de Kurt Salmon\* est demeuré sous pression tout au long de l'exercice 2016/17, s'inscrivant à 68%. Pour le reste de Wavestone, le taux d'activité s'est établi à 83%, chiffre stable par rapport à l'exercice précédent.

En ce qui concerne les prix de vente, le taux journalier moyen des activités européennes de Kurt Salmon\* s'est élevé à 1 051 euros sur l'exercice écoulé, contre 1 062 euros au 4<sup>ème</sup> trimestre de l'exercice précédent (début de consolidation). Sur le reste du cabinet, les prix ont continué à progresser, pour s'établir à 774 euros sur l'ensemble de l'exercice, en hausse de 4% par rapport à 2015/16.

Enfin, le carnet de commandes, hors activités européennes de Kurt Salmon\*, ressortait à 3,3 mois à fin mars 2017, contre 3,4 mois un an plus tôt.

La mise en place du nouvel ERP du cabinet, associée à des règles de gestion harmonisées, permettra de disposer d'indicateurs opérationnels unifiés dès le 1<sup>er</sup> trimestre de l'exercice 2017/18. Sur la base de ces nouvelles règles de gestion, les indicateurs opérationnels sur l'exercice 2016/17 auraient été les suivants :

	Wavestone hors Kurt Salmon	Activités européennes de Kurt Salmon*	Wavestone consolidé
Taux d'activité	79%	68%	76%
Taux journalier moyen	774 €	1 045 €	845 €

### Marge opérationnelle courante 2016/17 de 11,4%

Le résultat opérationnel courant 2016/17 s'est établi à 38,7 millions d'euros, en progression de +30%, contre un objectif initial de 34 millions d'euros. La marge opérationnelle courante, soutenue par l'évolution positive des prix de vente au cours de l'exercice, ressort ainsi à 11,4%.

Le cabinet a établi, au cours de l'exercice, l'allocation du prix d'achat (*Purchase Price Allocation*) des activités européennes de Kurt Salmon\*. Cette analyse a conduit à identifier un actif incorporel amortissable de 16,5 millions d'euros au titre de la relation clientèle. L'amortissement correspondant représente une charge de 2,5 millions d'euros (avant impôt) sur l'exercice 2016/17.

Les autres charges opérationnelles se sont établies à 0,6 million d'euros, constituées pour 0,2 million d'euros de dépenses de mécénat, et pour le solde des coûts résiduels liés à l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon\*.

Après prise en compte de ces éléments, le résultat opérationnel ressort à 35,6 millions d'euros, en progression de +54%.

Le coût de l'endettement financier s'est élevé à 2,1 millions d'euros, essentiellement lié à la charge d'intérêt et aux frais associés au financement de l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon\*.

Au final, le résultat net part du groupe 2016/17 progresse de 50% par rapport à l'année précédente, pour s'établir à 20,1 millions d'euros, représentant une marge nette de 5,9%, contre 5,7% un an plus tôt. Retraité de l'amortissement de la relation clientèle, écriture comptable sans effet cash, le résultat net part du groupe s'élèverait à 21,7 millions d'euros.

\* Hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods.

### **Progression de 60% du cash-flow généré par l'activité à 24,7 millions d'euros**

Au cours de l'exercice 2016/17, le cabinet a renforcé sa situation financière, avec des fonds propres consolidés de 104,1 millions d'euros.

Le cash-flow généré par l'activité s'est élevé à 24,7 millions d'euros, en progression de +60% par rapport à l'exercice précédent.

Les opérations d'investissement ont consommé 18,5 millions d'euros, dont 2,0 millions d'euros liés à l'incidence des évolutions de périmètres, 12,2 millions d'euros liés au réaménagement des locaux du cabinet ainsi qu'à leur extension pour accueillir les équipes issues de Kurt Salmon\*, le solde étant lié aux investissements courants du cabinet.

Les flux de financement ont consommé 7,1 millions d'euros, incluant 2,0 millions d'euros de dividendes versés au titre du précédent exercice, 3,4 millions d'euros de remboursements nets d'emprunts et 1,7 million d'euros d'intérêts financiers.

A fin mars 2017, la trésorerie disponible s'élevait à 38,7 millions d'euros, pour des dettes financières de 95,2 millions d'euros, soit une dette nette de 56,5 millions d'euros contre 58,8 millions d'euros au 31/03/16.

### **Finalisation de la construction du cabinet**

L'évènement marquant de l'exercice 2016/17 aura bien évidemment été la construction de Wavestone et le lancement de cette nouvelle marque dans l'univers du conseil.

Cette construction s'achève aujourd'hui, avec la mise en place du nouvel ERP et le déploiement des nouveaux modèles et processus en matière de ressources humaines.

Toutefois, alors que débute le nouvel exercice 2017/18, deux points d'attention importants demeurent : un turn-over persistant au sein de plusieurs équipes et une performance nettement insuffisante de certaines activités. Les mesures prises au regard de ces deux sujets tardent à produire leurs effets, ce qui amène Wavestone à rester, pour l'instant, prudent sur la normalisation de ces situations.

### **2017/18, valoriser le potentiel de Wavestone**

Au-delà de ces points d'attention, le cabinet va poursuivre en 2017/18 ses investissements en vue d'élargir la notoriété de sa marque.

Wavestone va, en outre, entreprendre de valoriser son potentiel, en ciblant les transformations clés du marché, telles que la banque de demain, les nouveaux modèles et services de l'énergie, le véhicule autonome, ou encore la modernisation de l'Etat.

Enfin, le cabinet envisage de relancer ses initiatives en matière de croissance externe, notamment à l'international, dès lors que la mise sous contrôle de ses performances sera suffisamment avancée.

### **Objectifs chiffrés**

Au titre de son exercice 2017/18, Wavestone se fixe l'objectif de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 350 millions d'euros, assorti d'une marge opérationnelle courante supérieure à deux chiffres. Ces objectifs s'entendent hors nouvelle acquisition.

Le cabinet réaffirme en outre son ambition à horizon 2021 : (i) faire de Wavestone la marque n°1 en France en matière de conseil en transformation, (ii) atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires pour une marge opérationnelle courante de 15%, (iii) réaliser 100 millions d'euros de chiffre d'affaires à l'international, (iv) inscrire tous les ans, d'ici à 2021, Wavestone dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE.

## **2. Analyse de l'activité**

### **2.1. Analyse des comptes consolidés**

Les comptes clos au 31/03/17 consolident Wavestone SA (ex Solucom SA), Wavestone Maroc (ex SLM Consulting), Wavestone Advisors UK (ex Hudson & Yorke), Wavestone Advisors Switzerland (ex Arthus Technologies), Solucom Belgique, Wavestone Advisors (ex Kurt Salmon France) et ses filiales : Wavestone US (ex K2S Management), Wavestone Luxembourg (ex Kurt Salmon Luxembourg), Wavestone Belgium (ex Kurt Salmon Belgium), Wavestone Consulting Switzerland (ex Kurt Salmon Switzerland) et Wavestone Advisors Maroc (ex Kurt Salmon Maroc) sur 12 mois, à l'exception de Wavestone HK (filiale de Wavestone Advisors) consolidée sur 6 mois.

Les comptes clos au 31/03/16, dont il est également fait état ci-après, consolidaient Wavestone SA, SLM Consulting et Hudson & Yorke sur 12 mois, Financière BFC et Audisoft Oxéa sur 6 mois, Arthus Technologies sur 9 mois, Solucom Belgique sur 6 mois, Management Consulting Group France et ses filiales (Kurt Salmon France, Kurt Salmon Associés, K2S Management Inc., Kurt Salmon Luxembourg, Kurt Salmon Belgium, Kurt Salmon Switzerland et Kurt Salmon Maroc) sur 3 mois.

(en milliers d'euros)	2016/17	2015/16	Variation
Chiffre d'affaires	338 732	233 020	45%
Résultat opérationnel courant	38 699	29 783	30%
Résultat opérationnel	35 620	23 100	54%
Résultat net part du groupe	20 055	13 358	50%

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 338 732 milliers d'euros contre 233 020 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 45%.

Le résultat opérationnel courant est de 38 699 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 30% par rapport à celui de l'exercice précédent, qui s'élevait à 29 783 milliers d'euros.

Compte tenu des autres produits et charges opérationnels non courants, le résultat opérationnel est de 35 620 milliers d'euros, en hausse de 54% par rapport au résultat opérationnel de l'exercice précédent, qui s'établissait à 23 100 milliers d'euros.

Les autres charges opérationnelles non courantes sont notamment composées de :

- Frais d'acquisition pour 129 milliers d'euros.
- Frais liés à la libération des locaux de Lyon (Kurt Salmon) à hauteur de 128 milliers d'euros.
- Dotation en faveur de la Fondation d'entreprise Wavestone à hauteur de 120 milliers d'euros.
- Dotation en faveur de la Fondation ParisTech à hauteur de 100 milliers d'euros.

La charge d'amortissement liée à la relation clientèle s'élève à 2 503 milliers d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 2 056 milliers d'euros sur la période. Ce solde comprend 44 milliers d'euros de produits financiers et 2 101 milliers d'euros de charges financières. Le coût de l'endettement financier net de l'exercice précédent s'élevait à 738 milliers d'euros. Cette forte hausse s'explique par l'effet année pleine du financement par emprunt bancaire à hauteur de 95 000 milliers d'euros de l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon en date du 07/01/16.

Le résultat avant impôt est de 33 151 milliers d'euros, en hausse de 52% par rapport au résultat avant impôt de l'exercice précédent, qui était de 21 781 milliers d'euros.

La charge d'impôt sur les résultats est de 13 095 milliers d'euros, contre 8 423 milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Le résultat net de la période s'établit à 20 055 milliers d'euros. Ce résultat augmente de 50% par rapport à l'exercice précédent, pour lequel le résultat net de la période était de 13 358 milliers d'euros.

En l'absence d'intérêts minoritaires, le résultat net part du groupe est également de 20 055 milliers d'euros, contre 13 358 milliers d'euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 50%.

(en milliers d'euros)	31/03/17	31/03/16	Variation
Actif non courant	163 953	147 043	12%
<i>Dont écarts d'acquisition</i>	119 761	130 397	-8%
Actif courant (hors trésorerie)	130 848	124 946	5%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38 722	39 786	-3%
Capitaux propres	104 110	84 979	23%
Passif non courant	98 897	105 972	-7%
<i>Dont passifs financiers</i>	85 763	93 294	-8%
Passif courant	130 516	120 824	8%
<i>Dont passifs financiers</i>	9 424	5 332	77%
<b>Total bilan</b>	<b>333 523</b>	<b>311 774</b>	<b>7%</b>

La situation nette de l'ensemble consolidé s'élève, au 31/03/17, à 104 110 milliers d'euros contre 84 979 milliers d'euros un an plus tôt, soit une progression de 23%.

La trésorerie nette des découverts, obtenue en retranchant de la trésorerie brute les découverts bancaires et les intérêts courus non échus correspondants, est quant à elle de 38 338 milliers d'euros au 31/03/17, contre 39 023 milliers d'euros au 31/03/16.

Les passifs financiers s'élèvent à 95 187 milliers d'euros au 31/03/17, contre 98 626 milliers d'euros un an auparavant. Hors découverts bancaires, ils représentent 95 161 milliers d'euros, se décomposant en 92 735 milliers d'euros d'emprunts bancaires et de dettes financières diverses ainsi que 2 426 milliers d'euros d'emprunts liés au retraitement des contrats de crédit-bail. Pour mémoire, les passifs financiers hors découverts bancaires s'élevaient à 98 306 milliers d'euros au 31/03/16.

L'endettement net du cabinet Wavestone est de (56 465) milliers d'euros au 31/03/17, contre un endettement net de (58 840) milliers d'euros un an auparavant.

Les mouvements qui sous-tendent la progression de la situation de trésorerie sont résumés dans le tableau ci-dessous.

(en milliers d'euros)

	31/03/17	31/03/16
Marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup>	27 060	17 316
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 319)	(1 850)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	24 741	15 466
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(18 480)	(96 380)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(7 145)	94 277
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(884)</b>	<b>13 363</b>

(1) Après coût de l'endettement financier net et après impôts courants.

Ils comprennent essentiellement :

- une marge brute d'autofinancement de 27 060 milliers d'euros, conjuguée à une hausse du besoin en fonds de roulement de 2 319 milliers d'euros, générant ainsi un flux net de trésorerie de l'activité de 24 741 milliers d'euros sur la période,
- le versement de dividendes pour 2 014 milliers d'euros,
- des investissements représentant 14 784 milliers d'euros,
- la variation des immobilisations financières qui a consommé 1 778 milliers d'euros de trésorerie,
- des décaissements relatifs aux variations de périmètre à hauteur de 1 974 milliers d'euros.

Il est précisé que le cabinet n'a recours ni à l'affacturage, ni à l'escompte.

## 2.2. Analyse des comptes sociaux

Le chiffre d'affaires de la société Wavestone s'établit à 223 853 milliers d'euros contre 192 103 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 16,5%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'établit à 38 239 milliers d'euros contre 21 503 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 77,8% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 17,1% contre une marge de 11,2% pour l'exercice précédent.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés et avant dotation de la provision pour attribution gratuite d'actions, s'établit à 38 960 milliers d'euros contre 21 637 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 80,1% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 17,4% contre une marge de 11,3% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à 34 milliers d'euros, contre un résultat financier de 419 milliers d'euros, pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est essentiellement composé de 1 256 milliers d'euros de produits de participation, de 338 milliers d'euros de reprise de provisions pour pertes de change latentes, de 79 milliers d'euros de gain de change net, de 78 milliers d'euros d'intérêts de placement et de plus-values sur produits financiers, et de 1 735 milliers d'euros d'intérêts et coupon sur emprunt.

Le résultat exceptionnel s'établit à (919) milliers d'euros, et est essentiellement composé de la valeur des actions propres attribuées définitivement dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions pour (868) milliers d'euros, de la dotation de la Fondation d'entreprise Wavestone pour (120) milliers d'euros, de la dotation de la Fondation ParisTech pour (100) milliers d'euros, ainsi que des plus-values nettes du contrat de liquidité pour 23 milliers d'euros. Le résultat exceptionnel de l'exercice précédent s'élevait à (1 254) milliers d'euros.

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 9 262 milliers d'euros contre 4 637 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de 4 402 milliers d'euros, contre 2 514 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 23 689 milliers d'euros, contre 13 518 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres de la société ressortent à 109 452 milliers d'euros au 31/03/17 contre 87 777 milliers d'euros au 31/03/16.

L'endettement net, compte tenu de la dette bancaire de 91 001 milliers d'euros et de la dette obligataire de 3 081 milliers d'euros au 31/03/17, est de (60 795) milliers d'euros

contre un endettement net de (70 082) milliers d'euros au 31/03/16.

### 2.3. Décomposition des dettes fournisseurs

Conformément aux dispositions réglementaires entrées en vigueur depuis le 01/01/09, le tableau suivant présente le solde des dettes fournisseurs à la clôture des deux derniers exercices, par date d'échéance.

Les montants figurant dans ce tableau sont exprimés en milliers d'euros et concernent uniquement la société-mère Wavestone SA.

(en milliers d'euros)	< 30 jours		30 à 60 jours		Total	
	31/03/16	31/03/17	31/03/16	31/03/17	31/03/16	31/03/17
Fournisseurs externes	2 634	3 537	868	1 724	3 502	5 261
Fournisseurs internes au cabinet	0	0	109	1 766	109	1 766
<b>Total</b>	<b>2 634</b>	<b>3 537</b>	<b>977</b>	<b>3 490</b>	<b>3 611</b>	<b>7 027</b>
<i>Fournisseurs factures non parvenues</i>					5 468	7 641
<i>Dettes fournisseurs au bilan</i>					9 079	14 668

Les factures non parvenues au 31/03/17 se décomposent à hauteur de 5 765 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 1 875 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs internes au cabinet.

### 2.4. Actualité juridique de Wavestone durant l'exercice

#### 2.4.1. Changement de dénomination sociale des sociétés du groupe Wavestone

Le 20/07/16, les actionnaires de Wavestone ont adopté en lieu et place de Solucom la nouvelle dénomination sociale « Wavestone ».

Les dénominations sociales de la quasi-totalité des filiales du groupe Wavestone ont également été modifiées afin d'introduire le nom « Wavestone ».

#### 2.4.2. Fusions à l'envers de Wavestone Advisors 2 dans Wavestone Advisors puis de Wavestone Advisors 3 dans Wavestone Advisors

Dans le cadre de la simplification de la structure du groupe Wavestone, il a été procédé à la fusion/absorption des sociétés Wavestone Advisors 2 et Wavestone Advisors 3 dans Wavestone Advisors.

Ces opérations sont devenues définitives le 14/12/16, date à laquelle Wavestone Advisors 2 et Wavestone Advisors 3 ont été dissoutes sans liquidation.

A l'issue de ces opérations de fusion, le capital social de la filiale Wavestone Advisors est intégralement détenu par Wavestone.

#### 2.4.3. Partenariat avec le cabinet Business Integration Partners

Dans le cadre de son développement à l'international, Wavestone a annoncé la signature d'un partenariat avec Business Integration Partners (BIP).

Fondé en 2003, BIP est un cabinet de conseil en management italien qui accompagne des groupes multinationaux dans leurs grands projets de transformation, en alliant expertise métier et nouvelles technologies. Fort de plus de 1 300 collaborateurs, BIP est le cabinet leader sur le marché italien et a développé une couverture internationale sur 12 pays, dont l'Espagne, le Brésil ou la Turquie. Parmi ses principaux clients figurent Allianz, Enel, Eni, Unicredit et Vodafone.

Des synergies sont d'ores et déjà matérialisées entre les deux cabinets : Wavestone et BIP mènent actuellement un vaste projet de transformation pour une banque privée en Amérique latine, tandis qu'en Europe, les deux entreprises travaillent conjointement sur une mission destinée à un grand groupe pharmaceutique.

La signature de cet accord a fait l'objet d'un communiqué publié par Wavestone sur son site web ([www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)), le 13/10/16.

#### 2.4.4. Constitution d'une filiale de Wavestone Advisors à Hong Kong

Dans le cadre de son développement à l'international, Wavestone Advisors a, le 15/07/16, constitué à Hong Kong une filiale qu'il détient à 100%. Cette filiale, dont la dénomination sociale est Wavestone HK, est une société de droit hongkongais au capital social de 600 000 HKD.

Son siège social est sis 21/F On Hing Building, 1 on Hing Terrace, Central, Hong Kong, enregistré sous le Certificat d'enregistrement numéro 2403871.

#### 2.4.5. Eligibilité des titres de Wavestone au dispositif PEA-PME

Wavestone rappelle qu'un plan d'épargne en actions destiné au financement des PME et des ETI (entreprises de tailles intermédiaires) a été créé début mars 2014 à côté du PEA, le PEA-PME.

Les sociétés peuvent être éligibles au PEA-PME si, d'une part, leur effectif est inférieur à 5 000 personnes, et si, d'autre part, soit leur chiffre d'affaires est inférieur à 1,5 milliard d'euros, soit leur bilan ne dépasse pas 2 milliards d'euros. Ces critères doivent s'apprécier en tenant compte du fait que l'entreprise fait éventuellement partie d'un groupe.

Par communiqué en date du 13/04/17, Wavestone a confirmé respecter les critères d'éligibilité au PEA-PME précisés par le décret d'application en date du 04/03/14 (décret n°2014-283).

## 2.6. Filiales et participations

### Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/17 sauf indication contraire.

(en milliers d'euros) Sociétés	Pays	Chiffre d'affaires	Taux de croissance réel	Taux de croissance à taux constant	Résultat d'exploitation*	Marge d'exploitation (%)*
Wavestone Maroc (SARL)	Maroc	2 485	267%	267%	200	8%
Wavestone Advisors UK Ltd	Royaume-Uni	4 080	9%	25%	292	7%
Wavestone Advisors Switzerland Sàrl <sup>(1)</sup>	Suisse	5 191	n/a	n/a	195	4%
Solucom (SA) <sup>(2)</sup>	Belgique	851	n/a	n/a	95	11%
Wavestone Advisors (SAS) <sup>(3)</sup>	France	97 623	n/a	n/a	3 463	4%
Wavestone US Inc <sup>(3)</sup>	Etats-Unis	7 491	n/a	n/a	(1 729)	-23%
Wavestone Luxembourg SA <sup>(3)</sup>	Luxembourg	14 281	n/a	n/a	(69)	0%
Wavestone Belgium SA/NV <sup>(3)</sup>	Belgique	2 498	n/a	n/a	73	3%
Wavestone Advisors Maroc (SARL) <sup>(3)</sup>	Maroc	373	n/a	n/a	(211)	-57%
Wavestone Consulting Switzerland Sàrl <sup>(3)</sup>	Suisse	5 679	n/a	n/a	552	10%
Wavestone HK Ltd <sup>(4)</sup>	Hong Kong	364	n/a	n/a	141	39%

\* Hors effet éventuel des plans d'attribution gratuite d'actions.

(1) Exercice de 12 mois clos le 31/03/17 contre un exercice de 15 mois clos le 31/03/16 et entrée de périmètre le 01/07/15, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(2) Exercice de 12 mois clos le 31/03/17 contre un exercice de 6 mois clos le 31/03/16 compte tenu de sa création en octobre 2015, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(3) Exercice de 12 mois clos le 31/03/17 contre un exercice de 3 mois clos le 31/03/16 compte tenu de son entrée de périmètre le 01/01/16, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(4) Exercice de 9 mois clos le 31/03/17 compte tenu de sa création en juillet 2016, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

### Prise de participation et prise de contrôle

Néant.

### Participations croisées ou réciproques

Néant.

En conséquence, les actions Wavestone peuvent continuer à être intégrées au sein des comptes PEA-PME, qui pour rappel bénéficient des mêmes avantages fiscaux que le plan d'épargne en actions (PEA) traditionnel.

### 2.4.6. Attribution d'actions gratuites

Nous vous demandons sur ce point de vous rapporter au paragraphe 4.2 ci-après.

## 2.5. Evènement post-clôture

### 2.5.1. Fusion des filiales belges

Afin de poursuivre la simplification juridique de la structure du groupe, il a été procédé à la fusion de la société Solucom Belgique, de droit belge, dans la société Wavestone Belgium.

Du point de vue comptable, les opérations de la société absorbée sont considérées comme accomplies pour le compte de la société absorbante à compter du 01/04/17.

Le patrimoine de la société absorbée a été transféré à la société absorbante par suite de dissolution sans liquidation.

### Cession de participation

Néant.

## 2.7. Activité en matière de Recherche & Développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Pour autant, ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle.

Certaines de ces actions de recherche et développement sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

Wavestone a ainsi bénéficié, au cours de l'exercice, d'un crédit d'impôt recherche relatif à l'année 2016 représentant un montant net de 1 518 milliers d'euros.

## 2.8. Politique d'endettement et de distribution

Wavestone est une société de croissance et, à ce titre, réinvestit au sein de l'entreprise une majeure partie de ses résultats pour financer son développement. La politique de

distribution de Wavestone correspond à une distribution égale à 15% du résultat net part du groupe. Toutefois, la société se réserve la possibilité d'ajuster ce taux en fonction de ses besoins de financement, de sa génération de trésorerie et des pratiques propres au secteur d'activité.

Le 07/01/16, Wavestone a mis un terme aux lignes de crédit préexistantes afin de les remplacer par un nouvel emprunt de 120 millions d'euros, dont 95 millions d'euros pour le financement de l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon, et 25 millions d'euros en vue du financement du BFR du cabinet et de la réalisation de futures opérations de croissance externe (ces deux lignes n'ont pas encore été débloquées au 31/03/17). Le cabinet dispose également d'un emprunt obligataire de 3 000 milliers d'euros remboursable *in fine* en 2018.

Nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions ayant perçu le dividende <sup>(1)</sup>	Dividende distribué par action <sup>(2)</sup>	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40% <sup>(3)</sup>
31/03/16	4 912 936	0,41 €	100%
31/03/15	4 911 457	0,39 €	100%
31/03/14	4 909 331	0,33 €	100%

(1) Les actions d'autocontrôle appartenant à la société n'ont pas droit à distribution.

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

(3) La société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

## 3. Organes d'administration, de direction et de surveillance, direction générale

### 3.1. Présentation des organes de gouvernance

Wavestone est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

La composition des organes sociaux, au titre de l'exercice clos au 31/03/17, est la suivante :

#### Directoire

- Monsieur Pascal Imbert                      Président du Directoire
- Monsieur Patrick Hirigoyen                Membre du Directoire

#### Conseil de surveillance

- Monsieur Michel Dancoisne                Président du Conseil de surveillance
- Monsieur Jean-François Perret            Vice-Président du Conseil de surveillance
- Madame Marie-Ange Verdickt            Membre du Conseil de surveillance
- Madame Sarah Lamigeon                 Membre du Conseil de surveillance
- Monsieur Rafaël Vivier                     Membre du Conseil de surveillance

#### Comité d'audit

- Madame Marie-Ange Verdickt            Présidente du Comité d'audit
- Monsieur Michel Dancoisne               Membre du Comité d'audit
- Monsieur Rafaël Vivier                     Membre du Comité d'audit

### 3.2. Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
Pascal Imbert	30/09/02  28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Président du Directoire		<b>Axway</b> Administrateur <b>Solucom Belgique</b> Administrateur <b>Wavestone Consulting Switzerland</b> Gérant - Président <b>Wavestone Belgium</b> Administrateur <b>Wavestone Advisors Maroc</b> Gérant <b>Wavestone US Inc.</b> Président	<b>Cosmosbay-Vectis</b> Administrateur <b>MiddleNext</b> Président
Patrick Hirigoyen	30/09/02  28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Membre du Directoire		<b>Wavestone</b> Directeur général Adjoint en charge des opérations <b>Wavestone Belgium</b> Administrateur	<b>Cosmosbay-Vectis</b> Administrateur Directeur général Délégué, puis Président Directeur général à compter du 06/06/11
Michel Dancoisne	30/09/02  11/07/14 (Membre du CS)  CS 28/07/14 (Président du CS)  20/07/16 (Membre du Comité d'audit)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18	Président du Conseil de surveillance  Membre du Comité d'audit		<b>Wavestone</b> Cadre position III apportant une expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	
Jean-François Perret	26/09/08  11/07/14 (Membre du CS)  CS 28/07/14 (Vice-Président du CS)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18	Vice-Président du Conseil de surveillance	<b>CXP Group</b> Administrateur et Président du Comité Stratégique	<b>CVMP Conseil</b> Gérant <b>WHOZ</b> Board Member	<b>Pierre Audoin Consultants</b> Vice-Président du Conseil de surveillance
Marie-Ange Verdickt	26/09/12  20/07/16 (Membre du CS)  20/07/16 (Présidente du Comité d'audit)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/20	Membre du Conseil de surveillance  Présidente du Comité d'audit	Consultant indépendant	<b>ABC Arbitrage</b> Administratrice <b>Caphorn Invest</b> Membre du Conseil de surveillance <b>Interparfums</b> Administratrice <b>Bonduelle</b> Membre du Conseil de surveillance	<b>Financière de l'Echiquier</b> Administratrice Directrice de la Recherche et de l'ISR



<b>Nom</b>	<b>Date de la première nomination et date de renouvellement</b>	<b>Date d'échéance du mandat</b>	<b>Fonction principale exercée dans la société</b>	<b>Fonction principale exercée hors de la société</b>	<b>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société</b>	<b>Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années</b>
Sarah Lamigeon	22/07/15	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19	Membre du Conseil de surveillance		Wavestone Directrice communication	Wavestone Censeur du Conseil de surveillance (démission le 22/07/15)
Rafaël Vivier	22/07/15 20/07/16 (Membre du Comité d'audit)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité d'audit	Wit Associés Associé fondateur Consultor Directeur général		

Veillez noter que Madame Nathalie Wright, membre du Conseil de surveillance, a présenté sa démission de ses fonctions lors du Conseil de surveillance du 23/01/17 en raison d'un conflit d'intérêts avec la société Wavestone.

Les mandataires sociaux confirment individuellement, au cours des cinq dernières années :

- n'avoir pas fait l'objet de condamnation pour fraude
- n'avoir pas été associés à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation pour laquelle les mandataires sociaux, agissant en qualité de membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance auraient fait l'objet d'une condamnation personnelle
- n'avoir pas fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée contre les mandataires sociaux par des autorités statutaires ou réglementaires désignées.

Les mandataires sociaux déclarent ne pas connaître :

- de conflits d'intérêts potentiels entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, de ces mandataires sociaux et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs
- l'existence de liens familiaux existant entre n'importe lequel des mandataires sociaux.

### 3.3. Nouveau membre du Conseil de surveillance proposé



**Jean-Noël Mermet**

Nationalité française

56 ans

---

#### Fonctions principales exercées hors de la société

Managing Director de Frenger International Limited

Président Directeur général de Frenger SAS

#### Autres mandats et fonctions exercés

N/A

#### Autres mandats exercés dans toute société au cours des cinq dernières années

Administrateur chez Frenger Corporate Finance Ltd (société de droit anglais)

Administrateur chez French Business Centre Ltd (société de droit anglais)

Administrateur chez Cross-Border IT Ltd (société de droit anglais)

#### Expérience professionnelle

Né le 09/12/1960, Jean-Noël Mermet est diplômé en European Business Administration du CESEM (Neoma Business School) et de la Middlesex University à Londres. Il crée Frenger International Limited au Royaume-Uni en 1983 afin d'accompagner les entreprises françaises sur les marchés britanniques et allemands. Il participe ainsi à la création de Frenger GmbH à Reutlingen (Allemagne) en 1986, puis il crée Frenger SAS à Lille en 1992. Aujourd'hui, Jean-Noël consacre l'essentiel de son temps aux activités de Frenger Corporate Finance et à la gestion d'opérations de croissance externe à l'international pour des groupes français, britanniques, allemands et américains. Jean-Noël a réalisé plus de 70 acquisitions pour le compte de ses clients dans dix pays différents. Il a joué un rôle significatif dans le développement en Amérique du Nord de l'équipementier automobile Delfingen en acquérant une dizaine de sociétés et permettant à ce groupe français coté de générer plus de 50% de son chiffre d'affaires sur ce continent. Jean-Noël fut membre du Conseil d'administration de Delfingen pendant 5 ans. Jean-Noël dirige aussi les activités de Frenger Consulting Services dans le domaine du conseil en développement économique ainsi que les services d'aide à l'implantation au Royaume-Uni de Frenger Business Services.

#### Nombre d'actions Wavestone détenues

Au 31/03/17, Jean-Noël Mermet ne détenait aucune action Wavestone.

Par ailleurs, nous vous informons que votre Conseil de surveillance doit se prononcer, lors de sa réunion du 30/05/17, sur l'indépendance du candidat proposé à la fonction de nouveau membre du Conseil de surveillance. A cette occasion, votre Conseil de surveillance validera si ledit candidat est, ou non, libre d'intérêt à l'égard de Wavestone. Le rapport du Conseil de surveillance à votre Assemblée générale mixte fera état de cette vérification.

### 3.4. Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux

Conformément aux dispositions légales et au Code de gouvernance MiddleNext auquel Wavestone se réfère, les paragraphes qui suivent vous rendent compte de la rémunération totale, incluant les éléments de rémunération de toute nature, versée durant l'exercice écoulé à chaque mandataire social.

Le tableau qui suit détaille les rémunérations et avantages de toutes natures, perçus par les mandataires sociaux de la société Wavestone, auprès de l'ensemble des sociétés du cabinet.

Dans ce tableau figure d'une part les rémunérations dues au titre de l'exercice, d'autre part les rémunérations effectivement versées au cours de l'exercice. En effet, une part de la rémunération due au titre d'un exercice est versée au cours des premiers mois de l'exercice suivant.

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2016/17				Rémunérations annuelles brutes 2015/16			
	Fixes	Variables	Jetons de présence	Total	Fixes	Variables	Jetons de présence	Total
<b>Directoire</b>								
Pascal Imbert	Dues	169 020	48 017	<b>217 037</b>	165 264	75 587		<b>240 851</b>
	Versées	169 020	76 211	<b>245 231</b>	165 264	58 264		<b>223 528</b>
Patrick Hirigoyen	Dues	202 067	43 696	<b>245 763</b>	162 053	68 629		<b>230 682</b>
	Versées <sup>(1)</sup>	202 067	69 253	<b>271 321</b>	162 053	52 835		<b>214 888</b>
<b>Conseil de surveillance</b>								
Michel Dancoisne	Dues	59 428		<b>59 428</b>	58 108			<b>58 108</b>
	Versées	59 428		<b>59 428</b>	58 108			<b>58 108</b>
Jean-François Perret	Dues		11 000	<b>11 000</b>			10 000	<b>10 000</b>
	Versées		10 000	<b>10 000</b>			9 000	<b>9 000</b>
Marie-Ange Verdickt	Dues		18 685	<b>18 685</b>			10 000	<b>10 000</b>
	Versées		10 000	<b>10 000</b>			9 000	<b>9 000</b>
Nathalie Wright Fin de mandat le 23/01/17	Dues		8 082	<b>8 082</b>			7 750	<b>7 750</b>
	Versées		7 750	<b>7 750</b>			6 510	<b>6 510</b>
Sarah Lamigeon	Dues	69 321	18 273	<b>98 594</b>	66 932	23 304	6 350	<b>96 587</b>
	Versées	69 321	23 616	<b>99 288</b>	66 932	16 663	0	<b>83 595</b>
Rafaël Vivier	Dues		16 123	<b>16 123</b>			6 940	<b>6 940</b>
	Versées		6 940	<b>6 940</b>			0	<b>0</b>

(1) Dont 44 651 € liés à l'apurement au 31/03/17 du stock de jours de congés non pris (contre 8 394 € liés à l'application par la société d'une mesure d'écrêtement des stocks de jours de congés non pris au 31/03/16).

- Evolution des rémunérations entre 2015/16 et 2016/17

Les rémunérations des mandataires sociaux ont évolué en 2016/17 en cohérence avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs du cabinet.

- Rémunération fixe

La rémunération fixe est déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le cabinet Wavestone, ainsi que les pratiques relevées dans les groupes ou dans les entreprises exerçant des activités comparables.

- Rémunération variable

Pour Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire, la rémunération variable est basée sur les écarts constatés entre des objectifs budgétés en début d'exercice et les résultats correspondants effectivement réalisés sur l'exercice. Cette

mesure porte sur les postes suivants : résultat opérationnel courant et résultat net part du groupe mesurés à périmètre constant, c'est-à-dire hors variation de périmètre en cours d'exercice. La valeur de la part variable à objectif atteint est de 56 330 euros bruts en 2016/17 (55 080 euros bruts en 2015/16). La part variable peut évoluer entre 50 et 200% de ce montant.

Pour Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, la rémunération variable est basée sur les écarts constatés entre des objectifs budgétés en début d'exercice et les résultats correspondants effectivement réalisés sur l'exercice. Cette mesure porte sur le poste suivant : résultat opérationnel courant et résultat net part du groupe mesuré à périmètre constant, c'est-à-dire hors variation de périmètre en cours d'exercice. La valeur de la part variable à objectif atteint est de 51 260 euros bruts en 2016/17 (50 010 euros bruts en 2015/16). Cette valeur peut varier entre 50 et 200% de ce montant.

- Autres informations

Il est en outre précisé qu'il n'existe pas de société contrôlant Wavestone, les dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone ne perçoivent donc pas de rémunération provenant d'une telle société.

Aucun dirigeant ou mandataire social de Wavestone n'a reçu aucune autre rémunération que celle figurant dans le tableau synthétique ci-dessus, en ce compris celles visées par l'article L.225-102-1 alinéa 1 du Code de commerce (sociétés contrôlées).

La société n'a pas mis en place de mécanisme de prime de départ ou d'arrivée ou de rémunérations différées liées à la cession ou à des changements de fonctions pour les mandataires sociaux de Wavestone au sens des dispositions de l'article L.225-90-1 du Code de commerce.

Il n'existe pas non plus de régime complémentaire de retraite spécifique pour les mandataires sociaux de Wavestone au sens des dispositions de l'article L.225-79-1 du Code de commerce.

Aucun dirigeant ou mandataire social de Wavestone ne bénéficie d'avantage en nature.

Les tableaux qui suivent, établis conformément aux recommandations de l'AMF, vous donnent l'ensemble des informations requises par toute la réglementation en vigueur.

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau 1 des recommandations de l'AMF)**

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2016/17	Rémunérations annuelles brutes 2015/16
	Montants dus	Montants dus
<b>Pascal Imbert</b> , Président du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	217 037	240 851
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>217 037</b>	<b>240 851</b>
<b>Patrick Hirigoyen</b> , membre du Directoire		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	245 763	230 682
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	128 286
<b>Total</b>	<b>245 763</b>	<b>358 968</b>

**Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social  
(tableau 2 des recommandations de l'AMF)**

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2016/17		Rémunérations annuelles brutes 2015/16	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
<b>Pascal Imbert, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	169 020	169 020	165 264	165 264
Rémunération variable	76 211	48 017	58 264	75 587
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>245 231</b>	<b>217 037</b>	<b>223 528</b>	<b>240 851</b>
<b>Patrick Hirigoyen, membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe	202 067	202 067	162 053	162 053
Rémunération variable	69 253	43 696	52 835	68 629
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>271 321</b>	<b>245 763</b>	<b>214 888</b>	<b>230 682</b>

**Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants  
(tableau 3 des recommandations de l'AMF)**

	Montants versés au cours de l'exercice 2016/17	Montants versés au cours de l'exercice 2015/16
<b>Michel Dancoisne</b>		
Jetons de présence	n/a	n/a
Autres rémunérations	59 428	58 108
<b>Jean-François Perret</b>		
Jetons de présence	10 000	9 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Marie-Ange Verdickt</b>		
Jetons de présence	10 000	9 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Nathalie Wright</b>		
Jetons de présence	7 750	6 510
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Sarah Lamigeon</b>		
Jetons de présence	6 350	n/a
Autres rémunérations	92 938	83 595
<b>Rafaël Vivier</b>		
Jetons de présence	6 940	0
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>193 406</b>	<b>166 213</b>

### Historique des attributions gratuites d'actions (tableau 10 des recommandations de l'AMF)

Informations sur les actions attribuées gratuitement	Plan en date du 15/09/06	Plan Dirigeants n°5	Plan Dirigeants n°7	Plan Dirigeants n°10	OneFirm Share Plan
Date d'Assemblée	30/09/05	25/09/09	28/09/11	25/09/13	22/07/15
Date du Directoire	15/09/06	15/10/10	02/07/12	01/07/15	28/01/16
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	27 840	45 540	7 499	13 160	111 136
Dont le nombre attribué à :					
Patrick Hirigoyen	9 280	7 590	0	2 632	736
Sarah Lamigeon	0	0	7 499	0	736
Date d'acquisition des actions	15/09/09	15/07/13	02/07/15	01/07/18	28/06/18
Date de fin de période de conservation	15/09/11	15/07/15	02/07/17	01/07/20	28/06/18
Nombre d'actions souscrites au 31/03/17	27 840	37 950	7 499	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	7 590	0	0	0
Nombre d'actions attribuées gratuitement restant à acquérir au 31/03/17	0	0	0	13 160	111 136

### Tableau 11 des recommandations de l'AMF

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnité relative à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pascal Imbert Président du Directoire		X		X		X		X
Patrick Hirigoyen Membre du Directoire Directeur général	X			X		X		X

Conformément aux recommandations de l'AMF, les informations suivantes ne sont pas applicables à Wavestone au titre de l'exercice 2016/17 :

- options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (tableau 4 des recommandations de l'AMF)
- options de souscription ou d'achat levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 des recommandations de l'AMF)
- actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau 6 des recommandations de l'AMF)
- tableau des attributions d'actions devenues définitives (tableau 7 des recommandations de l'AMF)
- historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions - Information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 des recommandations de l'AMF)

- options de souscription ou d'achat consenties aux dix premiers salariés ou mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau 9 des recommandations de l'AMF).

### 3.5. Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux

#### 3.5.1. Mesures restrictives imposées aux dirigeants et mandataires sociaux

En vertu des articles L.225-185 et L.225-97 II alinéa 4 du Code de commerce, le Conseil de surveillance dans sa séance du 18/06/07, en application des dispositions légales, a décidé de fixer à 25% la quantité d'actions que les mandataires sociaux de Wavestone et de l'ensemble de ses filiales seront tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,

au titre de chaque plan mis en place par Wavestone et dont ces mandataires sociaux seraient bénéficiaires au titre de leur mandat.

Il est précisé que ce dispositif ne concerne que les plans mis en œuvre au profit de ces mandataires sociaux après l'entrée en vigueur de la loi du 30/12/06.

### 3.5.2. Opérations réalisées par les dirigeants et leurs proches sur les titres de la société

En application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, nous vous indiquons les opérations réalisées sur les titres de la société par les dirigeants, les hauts responsables de la société et les personnes qui leur sont étroitement liées au titre de l'exercice écoulé.

Dirigeants	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre de titres	Cours de la transaction
Monsieur Rafaël Vivier	06/06/16	Acquisition	475 titres	75,33 €
Monsieur Rafaël Vivier	07/06/16	Acquisition	25 titres	75 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/06/16	Cession	362 titres	71,6298 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	09/06/16	Cession	472 titres	71,50 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	21/06/16	Cession	1 166 titres	71,50 €
Monsieur Michel Dancoisne	10/01/17	Donation	129 600 titres	90,25 €

## 4. Capital et actionnariat

### 4.1. Informations concernant le capital social

#### 4.1.1. Répartition du capital

#### Répartition du capital et des droits de votes

Le tableau ci-après détaille l'actionnariat de la société Wavestone au 31/03/17 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques	% Droits de vote théoriques (1)	Droits de vote exerçables	% Droits de vote exerçables (2)
<b>Dirigeants et mandataires sociaux</b>	<b>2 488 561</b>	<b>50,10%</b>	<b>4 967 575</b>	<b>63,63%</b>	<b>4 967 575</b>	<b>64,15%</b>
<i>Pascal Imbert</i>	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,08%	2 894 568	37,38%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	2 011 344	25,76%	2 011 344	25,97%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	24 256	0,49%	48 227	0,62%	48 227	0,62%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	11 349	0,23%	13 436	0,17%	13 436	0,17%
<b>Actionnaires détenant plus de 5%</b>	<b>349 600</b>	<b>7,04%</b>	<b>479 200</b>	<b>6,14%</b>	<b>479 200</b>	<b>6,19%</b>
<i>Delphine Chavelas</i>	349 600	7,04%	479 200	6,14%	479 200	6,19%
<b>Salariés</b>	<b>255 988</b>	<b>5,15%</b>	<b>356 955</b>	<b>4,57%</b>	<b>356 955</b>	<b>4,61%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>62 947</b>	<b>1,27%</b>	<b>62 947</b>	<b>0,81%</b>		
<b>Public</b>	<b>1 809 786</b>	<b>36,44%</b>	<b>1 940 372</b>	<b>24,85%</b>	<b>1 940 372</b>	<b>25,06%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 807 049</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 744 102</b>	<b>100,00%</b>

(1) Selon l'article 11 des statuts de Wavestone, un droit de vote double est accordé aux titulaires d'actions nominatives entièrement libérées lorsque ces actions sont inscrites depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire. De plus, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote.

(2) Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables en Assemblée générale est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

Total des droits de vote des actions nominatives = 5 736 537 (1) pour 2 886 370 titres.

Total des titres offrant des droits de vote = 4 966 882.

Total des titres au porteur offrant des droits de vote (simples) = 4 966 882 - 2 886 370 = 2 080 512 (2).

Total des droits de vote théoriques (1) + (2) = 7 807 049.

Nombre d'actions autodétenues = 62 947 (3).

Total des droits de vote exerçables (1) + (2) - (3) = 7 744 102.

A la date du 31/03/17, les actions détenues par le public sont détenues environ pour deux tiers par des fonds institutionnels et pour le dernier tiers par des actionnaires individuels selon une analyse TPI effectuée à cette date.

La société Wavestone est détenue à 29,14% par Pascal Imbert, Président du Directoire, et à 20,25% par Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance. Ces deux actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 49,39% du capital de Wavestone.

L'analyse TPI au 31/03/17 indique également que Madame Delphine Chavelas possède 7,04% du capital. A la connaissance de Wavestone, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Wavestone.

Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, occupe la fonction de Directeur général Adjoint en charge des opérations au sein de la société Wavestone.

Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Sarah Lamigeon et Rafaël Vivier, désignés comme autres dirigeants et

mandataires sociaux, occupent respectivement les fonctions de Vice-Président et membres du Conseil de surveillance. A noter que Marie-Ange Verdickt occupe également le poste de Présidente du Comité d'audit et que Michel Dancoisne et Rafaël Vivier sont également membres du Comité d'audit.

Wavestone est contrôlée par ses deux fondateurs. La société est très attentive à observer des principes rigoureux de gouvernement d'entreprise. Elle a notamment adopté la forme Directoire et Conseil de surveillance, au sein duquel sont intégrés des membres indépendants afin de s'assurer que ce Conseil exerce sa mission de contrôle en veillant à représenter l'ensemble des actionnaires. Ainsi, chaque année, le Conseil de surveillance examine des thèmes tels que les éléments de stratégie, les plans d'action et budget annuels ou les dispositions de contrôle interne. Le Conseil de surveillance procède également à une auto-évaluation de son fonctionnement, ainsi qu'à la vérification de l'indépendance ou non de ses membres.

Le tableau ci-après détaille l'évolution de l'actionariat de la société depuis 3 ans :

Actionnaires	31/03/17 <sup>(3)</sup>				11/04/16 <sup>(3)</sup>			31/03/15 <sup>(3)</sup>		
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques
<b>Dirigeants et mandataires sociaux<sup>(1) (2)</sup></b>	<b>2 488 561</b>	<b>50,10%</b>	<b>63,63%</b>	<b>64,15%</b>	<b>2 619 509</b>	<b>52,74%</b>	<b>67,72%</b>	<b>2 613 118</b>	<b>52,61%</b>	<b>67,03%</b>
<i>P. Imbert</i>	1 447 284	29,14%	37,08%	37,38%	1 447 284	29,14%	37,48%	1 447 284	29,14%	37,20%
<i>M. Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	25,76%	25,97%	1 135 272	22,86%	29,40%	1 135 272	22,86%	29,17%
<i>P. Hirigoyen</i>	24 256	0,49%	0,62%	0,62%	26 148	0,53%	0,67%	28 562	0,58%	0,64%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	11 349	0,23%	0,17%	0,17%	10 805	0,22%	0,16%	2 000	0,04%	0,03%
<b>Actionnaires détenant plus de 5% du capital</b>	<b>349 600</b>	<b>7,04%</b>	<b>6,14%</b>	<b>6,19%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>D. Chavelas</i>	349 600	7,04%	6,14%	6,19%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
<b>Salariés<sup>(4)</sup></b>	<b>255 988</b>	<b>5,15%</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,61%</b>	<b>261 009</b>	<b>5,25%</b>	<b>3,75%</b>	<b>243 910</b>	<b>4,91%</b>	<b>4,04%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>62 947</b>	<b>1,27%</b>	<b>0,81%</b>		<b>67 120</b>	<b>1,35%</b>	<b>0,87%</b>	<b>75 336</b>	<b>1,52%</b>	<b>0,97%</b>
<b>Public</b>	<b>1 809 786</b>	<b>36,44%</b>	<b>24,85%</b>	<b>25,06%</b>	<b>2 019 244</b>	<b>40,65%</b>	<b>27,67%</b>	<b>2 034 518</b>	<b>40,96%</b>	<b>27,96%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

(1) Mandataires sociaux de la société Wavestone.

(2) Messieurs Dancoisne et Imbert exercent une action de concert.

(3) Conformément à l'article 223-II du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote. Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

(4) Conformément à la recommandation AMF n°2009-16 modifiée le 17/12/13, un sous-total salariés avait été ajouté à compter du 31/03/14. La présentation de ce sous-total salariés est maintenue au titre de l'exercice clos au 31/03/17 conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14.



Au cours de l'exercice 2016/17, la part détenue par Monsieur Michel Dancoisne est passée de 22,86% (au 11/04/16) à 20,25% au 31/03/17. Ce mouvement résulte d'une donation de Monsieur Michel Dancoisne à Madame Delphine Chavelas, déclenchant ainsi un franchissement de seuil pour cette dernière (cf. 4.1.2 du présent rapport).

Il n'y pas eu d'autre sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/17.

#### 4.1.2. Franchissements de seuils

##### Franchissement de seuil n°1

Par courrier reçu le 11/07/16, MM. Pascal Imbert et Michel Dancoisne, agissant de concert, ont déclaré avoir franchi en baisse, le 07/07/16, le seuil de 2/3 des droits de vote de la société Wavestone et détenir 2 582 556 actions Wavestone représentant 5 164 912 droits de vote, soit 52,00% du capital et 66,11% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	<b>Actions</b>	<b>% Capital</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>% Droits de vote</b>
<b>Pascal Imbert</b>	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,05%
<b>Michel Dancoisne</b>	1 135 272	22,86%	2 270 344	29,06%
<b>Total concert</b>	2 582 556	52,00%	5 164 912	66,11%

Ce franchissement de seuil résulte d'une augmentation du nombre total de droits de vote de la société Wavestone.

##### Franchissement de seuil n°2

Par courrier reçu le 13/01/17, MM. Pascal Imbert et Michel Dancoisne, agissant de concert, ont déclaré avoir franchi en baisse, le 10/01/17, le seuil de 50% du capital de la société

Wavestone et détenir 2 452 956 actions Wavestone représentant 4 905 912 droits de vote, soit 49,39% du capital et 62,78% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	<b>Actions</b>	<b>% Capital</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>% Droits de vote</b>
<b>Pascal Imbert</b>	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,04%
<b>Michel Dancoisne</b>	1 005 672	20,25%	2 011 344	25,74%
<b>Total concert</b>	2 452 956	49,39%	4 905 912	62,78%

Ce franchissement de seuil résulte d'une donation par M. Michel Dancoisne d'actions Wavestone au profit des membres de sa famille.

##### Franchissement de seuil n°3

Par courrier reçu le 13/01/17, Mme Delphine Chavelas a déclaré avoir franchi en hausse, le 10/01/17, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société Wavestone, et détenir 369 600 actions Wavestone représentant 499 200 droits de vote, soit 7,44% du capital et 6,39% des droits de vote de cette société.

Ce franchissement de seuils résulte d'une donation d'actions Wavestone.

#### 4.1.3. Evolution du capital

Le capital social de la société n'a connu aucune évolution au cours des cinq dernières années. La dernière opération sur le capital remonte en effet au 26/05/09 (création de 16 220 actions nouvelles par levées de stock-options intervenues au cours de l'exercice clos au 31/03/09).

#### 4.1.4. Engagements collectifs de conservation

Au cours de l'exercice écoulé et clos le 31/03/17, la société a été informée que des engagements collectifs de conservation portant sur les titres de Wavestone ont été conclus ainsi qu'il suit :

- « • *Engagement IV - Le 11/01/17, un engagement collectif de conservation de titres conformément aux dispositions de l'article 885 I Bis du Code général des impôts pour une durée de 2 ans à compter de la date de son enregistrement auprès du Pôle Enregistrement Paris 16, survenu le 12/01/17. Il sera ensuite prorogé tacitement pour une durée indéterminée, sauf dénonciation.*
- *Engagement V - Le 11/01/17, un engagement collectif de conservation de titres conformément aux dispositions de l'article 885 I Bis du Code général des impôts pour une durée de 2 ans à compter de la date de son enregistrement auprès du Pôle Enregistrement Paris 16, survenu le 12/01/17. Il sera ensuite prorogé tacitement pour une durée indéterminée, sauf dénonciation.*
- *Engagement VI - Le 11/01/17, un engagement collectif de conservation de titres conformément aux dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts pour une durée de 2 ans à compter de la date de son enregistrement auprès du Pôle Enregistrement Paris 16, survenu le 12/01/17. Il sera ensuite prorogé tacitement pour une durée indéterminée, sauf dénonciation.*

Les signataires des trois engagements susmentionnés se sont collectivement engagés à conserver 1 128 210 actions, représentant 22,71% du capital et 27,50% des droits de vote de Wavestone à ce jour.

Chacun des trois engagements susmentionnés a été signé notamment par Madame Delphine Chavelas, actionnaire détenant plus de 5% du capital et par les membres suivants du Conseil de surveillance et du Directoire de Wavestone :

- Monsieur Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance,
- Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire. »

Pour mémoire, nous vous rappelons que l'engagement collectif de conservation conclu le 16/12/10 est devenu caduc et que les engagements collectifs de conservations de titres (articles 787 B et 885 I Bis du Code général des impôts) pris par certains des actionnaires de Wavestone aux termes de deux engagements en date du 18/12/10 demeurent en vigueur.

#### 4.1.5. Evolution du cours de bourse de Wavestone

Le cours de bourse de Wavestone était de 66,86 euros à l'ouverture de l'exercice, le 01/04/16, et de 87,80 euros à la clôture de l'exercice, le 31/03/17, soit une hausse de 31%.

Les cours mentionnés sont les cours de clôture des journées de bourse considérées.

#### 4.1.6. Autocontrôle : programme de rachat

Conformément aux autorisations visées au présent rapport ci-après au paragraphe 5.1.6 intitulé « Programme de rachat d'actions », Wavestone a procédé à l'achat en bourse de titres Wavestone, dans les conditions fixées par la loi, et conformément au programme de rachat qu'elle a établi et dont le descriptif a été intégralement inclus dans le document de référence déposé le 26/09/16 à l'AMF sous le numéro D.16-0860, et ce conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations, au 31/03/17, prévus à l'article L.225-211 du Code de commerce sont portés à votre connaissance dans l'annexe des comptes sociaux Wavestone et sont rappelés ci-après au paragraphe 5.1.6 « Programme de rachat d'actions ».

En dehors des actions détenues par Wavestone au titre du programme de rachat, il n'y a pas d'autres actions autodétenues.

Pour des informations plus détaillées, se reporter à la partie 5.1.6 du présent « Rapport du Directoire - Rapport général ».

## 4.2. Actionnariat salarié

### Etat de l'actionnariat salarié

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons que le personnel salarié ou ancien salarié de la société Wavestone et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe mis en place par Wavestone, via un fonds commun de placement d'entreprise investi en actions Wavestone, ou sous la forme nominative dans le cadre des dispositifs visés à l'article L.225-102 précité, détient 100 205 actions de la société Wavestone au 31/03/17, soit 2,02% du capital social à cette date.

### Intéressement du personnel

Il n'existe pas d'accord d'intéressement au sein du cabinet Wavestone.

### Attributions gratuites d'actions

Au 31/03/17, il existe plusieurs plans d'attributions gratuites d'actions en cours au sein du cabinet Wavestone.

Au cours de l'exercice écoulé, Wavestone a procédé aux attributions gratuites d'actions suivantes :

**Attribution définitive selon le plan du 01/07/14 « Plan salariés n°9 »**

Votre Directoire rappelle que, le 01/07/14, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 25/09/13, un plan d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, a été mis en place par ses soins au profit des collaborateurs du cabinet Wavestone, selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'épargne salariale. Ce plan est dénommé « Plan salariés n°9 ».

La période d'acquisition du « Plan salariés n°9 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 01/07/16.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 14 586 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 12 487 actions a été définitivement acquis par 417 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés n°9 » sont des actions existantes préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

**Attribution définitive selon le plan du 01/07/13 « Plan dirigeants n°8 »**

Votre Directoire rappelle que, le 01/07/13, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 28/09/11, un plan d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, a été mis en place par ses soins : le « Plan dirigeants n°8 ».

La période d'acquisition du « Plan dirigeants n°8 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 01/07/16.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 18 375 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 18 375 actions a été définitivement acquis par 3 bénéficiaires, collaborateurs cadres supérieurs de Wavestone SA, à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan dirigeants n°8 » sont des actions existantes préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

**Attribution initiale selon le plan du 20/07/16 « Plan salariés n°11 »**

Votre Directoire du 20/07/16 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 dans sa 9<sup>ème</sup> résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions « Plan salariés n°11 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet Wavestone. Ce « Plan salariés n°11 » concerne les collaborateurs salariés

du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre de ce dispositif d'épargne salariale.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 872 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer est de 13 872 actions, sous réserve de leur attribution définitive à l'issue de la période d'acquisition fixée à 24 mois à compter du 20/07/18.

**Principe de non-ingérence du Directoire dans le vote des actionnaires salariés**

Votre Directoire vous rappelle que la société Wavestone est particulièrement attentive à l'actionariat des salariés. Elle a ainsi, depuis plusieurs années, mis en place un dispositif d'épargne salariale qui favorise l'accès de ses collaborateurs au capital de la société.

Wavestone est également très attachée à ce que l'expression du vote des salariés, dans le cadre de ce dispositif d'épargne salariale, soit véritablement indépendante du management. A ce titre, Wavestone prend l'engagement de non-ingérence des représentants de la direction de la société dans le sens du vote des actionnaires salariés.

**4.3. Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique**

En application de l'article L.225-100-3 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants :

- La structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la société Wavestone et toutes informations en la matière sont décrites dans le présent rapport et aux termes du document de référence déposé à l'AMF le 29/09/16 à l'AMF sous le numéro D.16-0860
- A la connaissance de Wavestone, il n'existe pas de pacte et autre engagement signé entre actionnaires, en dehors des engagements collectifs de conservation mentionnés ci-dessus au paragraphe 4.1 intitulé « Informations concernant le capital social »
- Il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux, à l'exception des droits de vote doubles prévus à l'article 11-4 des statuts et conformément à la réglementation
- Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions
- Les droits de vote attachés aux actions Wavestone, au titre du dispositif d'épargne salariale du groupe rappelé au paragraphe 4.2, sont exercés par le FCPE Wavestone Actions
- Les règles de nomination et de révocation des membres du Directoire sont les règles de droit commun

- En matière de pouvoirs du Directoire, les délégations en cours sont décrites dans le présent rapport au paragraphe 5.1.5 « programme de rachat d'actions » et dans le tableau des délégations d'augmentation du capital joint au présent rapport
- La modification des statuts de Wavestone se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires
- Il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du Directoire
- Dans le cadre de l'emprunt contracté par Wavestone SA en date du 07/01/16, en cas de changement de contrôle, les prêteurs peuvent demander (ou non) l'exigibilité immédiate de leur participation dans tous les tirages en cours et le paiement de tous intérêts et autres montants qui leurs sont dus au titre du contrat de crédit. Le terme changement de contrôle s'entend comme l'une des situations suivantes :
  - Le management clé<sup>(1)</sup> (ou les héritiers du management clé en cas de décès) cesse de détenir le contrôle de l'emprunteur au sens de l'article L.233-3 1 (1°, 2° et 3°) et II du Code de commerce ; ou
  - L'emprunteur cesse de détenir directement 100% du capital et/ou des droits de vote de Wavestone Advisors.

## 5. Propositions du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17

### 5.1. Partie Assemblée générale ordinaire

#### 5.1.1. Approbation des comptes sociaux et consolidés - Affectation du résultat

##### Comptes sociaux (1<sup>ère</sup> et 3<sup>ème</sup> résolutions)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes annuels de la société Wavestone à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31/03/17 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 23 689 378 euros.

Il vous est proposé d'approuver la distribution d'un dividende s'élevant à 0,61 euro par action.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 31/03/17, 4 903 935 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 2 991 400 euros.

Ce dividende global représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

Le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/17 serait en conséquence affecté comme suit :

Bénéfice de l'exercice	23 689 378 euros
Affectation au compte Report à Nouveau	20 697 978 euros
<b>Total distribuable et à distribuer</b>	<b>2 991 400 euros</b>

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 04/08/17.

Cette distribution est éligible pour sa totalité à l'abattement de 40% mentionné à l'article 158.3 2°) du Code général des impôts pour ceux des actionnaires qui peuvent en bénéficier.

Il est également précisé que les dividendes soumis à l'abattement de 40% sont assujettis aux prélèvements sociaux, lesquels seront prélevés à la source par la société.

Si au moment de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions appartenant à la société et privées du droit au dividende a varié, le montant total du dividende non versé ou à verser en raison de cette variation sera, suivant le cas, porté au crédit ou au débit du compte « Report à nouveau ».

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents sont présentés au paragraphe 2.8 ci-dessus.

Par ailleurs, en application de l'article 223 quater du CGI, nous vous informons que les charges non déductibles visées par l'article 39-4 du CGI ont représenté 25 453 euros et ont donné lieu à un impôt de 8 764 euros.

Enfin, est joint au présent rapport le tableau des résultats financiers de la société au cours des 5 derniers exercices.

##### Comptes consolidés du groupe (2<sup>ème</sup> résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31/03/17 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé de 20 055 361 euros.

#### 5.1.2. Conventions et engagements réglementés (4<sup>ème</sup> résolution)

En vertu des dispositions des articles L.225-86, L.225-79-1 et L.225-90-1 du Code de commerce, nous vous demandons de bien vouloir :

1/ prendre acte qu'aucune nouvelle convention ou engagement nouveau n'a été autorisé, conclu ou souscrit au cours de l'exercice clos le 31/03/17,

2/ prendre acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/17,

(1) Le management clé désigne selon le cas les trois managers clés (désigne, ensemble, Monsieur Pascal Imbert, Monsieur Michel Dancoisne et Monsieur Patrick Hirigoyen) ou Monsieur Pascal Imbert et au moins l'un des deux autres managers clés.

3/ prendre acte de l'absence d'engagements antérieurs réglementés souscrits par la société.

Nous vous précisons qu'en vertu de l'article L.225-88-1 du Code de commerce, votre Conseil de surveillance est appelé à examiner chaque année toute convention autorisée et décider s'il entend maintenir son autorisation donnée antérieurement.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-57 du Code de commerce, vos Commissaires aux comptes ont été dûment avisés de cette convention visée au paragraphe 2/ ci-dessus qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

Par ailleurs et en vertu de l'article L.225-102-1 du Code de commerce, il est précisé qu'aucune convention n'est intervenue au cours de l'exercice 2016/17, directement ou par personne interposée, entre, d'une part l'un des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de la société et, d'autre part, une filiale de la société.

### 5.1.3. Evolution des mandats du Conseil de surveillance

- Concernant Madame Marie-Ange Verdickt :

Madame Marie-Ange Verdickt a été renouvelée en qualité de membre du Conseil de surveillance par l'Assemblée générale du 20/07/16 pour une durée de quatre ans. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/20.

- Concernant Madame Nathalie Wright :

Madame Nathalie Wright a démissionné du Conseil de surveillance le 23/01/17 en raison du potentiel conflit d'intérêts résultant de nouvelles fonctions.

- Concernant Monsieur Jean-Noël Mermet :

Le Directoire vous propose, par la cinquième résolution, de nommer Monsieur Jean-Noël Mermet en tant que nouveau membre du Conseil de surveillance pour quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/21.

Les éléments et informations concernant Monsieur Jean-Noël Mermet, conformément aux articles L.225-115, 3<sup>ème</sup> alinéa et R.225-83-5<sup>ème</sup> alinéa du Code de commerce, ainsi que l'exposé des motifs ayant conduit à proposer sa nomination vous sont présentés ci-dessous.

Par ailleurs, les mandats et fonctions exercés actuellement et au cours des 5 dernières années par Monsieur Jean-Noël Mermet, sa biographie et le nombre d'actions Wavestone qu'il détient vous sont également précisés au paragraphe 3.3 ci-dessus.

Le Directoire propose la nomination de Monsieur Jean-Noël Mermet en qualité de membre du Conseil de surveillance, en raison :

- de son expérience dans l'internationalisation des ETI françaises,
- de son expérience en fusion-acquisition à l'international.

Monsieur Jean-Noël Mermet a fait savoir par avance qu'il acceptait ces fonctions et n'était frappé d'aucune mesure ou incapacité susceptible de lui en interdire l'exercice.

### 5.1.4. Approbation des principes et critères de la rémunération au titre de l'exercice 2017/18 des mandataires sociaux (6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> résolutions)

La loi du 09/12/16 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », prévoit que les actionnaires devront désormais se prononcer chaque année sur les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables en raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance et du Directoire.

Dans ce cadre, 3 résolutions seront proposées, respectivement pour le Président du Directoire (6<sup>ème</sup> résolution), le second membre du Directoire et directeur général (7<sup>ème</sup> résolution) et les membres du Conseil de surveillance et son Président (8<sup>ème</sup> résolution).

Si l'Assemblée générale n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent, ou en l'absence de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, conformément aux pratiques existant au sein de la société.

Il est précisé que le versement, en 2018, des éléments de rémunération variable composant la rémunération au titre de l'exercice 2017/18, est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2018, des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du Code de commerce.

Les 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> résolutions soumettent à votre approbation les principes et critères de la rémunération de M. Pascal Imbert, Président du Directoire, et de M. Patrick Hirigoyen, membre du Directoire-directeur général. Les éléments détaillés de ces rémunérations sont explicités dans le rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, établi en application des dispositions de l'article L.225-82-2 du Code de commerce.

La 8<sup>ème</sup> résolution soumet à votre approbation les principes et critères d'attribution des jetons de présence au titre de

2017/18 pour les membres du Conseil de surveillance. Les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des jetons de présence décomposés en une partie fixe, et une partie variable versée en fonction de leur participation aux séances du Conseil et aux réunions du Comité d'audit.

La 8<sup>ème</sup> résolution soumet par ailleurs à votre approbation les principes et critères de rémunération de Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance.

Pour plus de détails sur les éléments de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président, vous pouvez vous référer au rapport du Conseil de surveillance sur la politique de rémunération des mandataires sociaux établi en application des dispositions de l'article L.225-82-2 du Code de commerce.

#### 5.1.5. Jetons de présence (9<sup>ème</sup> résolution)

Nous vous proposons de fixer à 85 000 euros le montant global annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2017/18 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Nous vous précisons que, conformément à la loi n°2015-994 du 17/08/15 dite loi « Rebsamen », la société a l'obligation de nommer un membre du Conseil de surveillance représentant des salariés, c'est pourquoi nous vous demandons d'augmenter le montant des jetons de présence de 74 000 euros pour l'exercice 2016/17 à 85 000 euros pour l'exercice 2017/18.

Nous vous indiquons que, conformément aux recommandations de la Place, la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance (le Président du Conseil de surveillance ne percevant aucun jeton de présence) a été réalisée jusqu'à présent par le Conseil de

surveillance en fonction de l'assiduité des membres aux séances du Conseil de surveillance.

Le tableau suivant récapitule les informations relatives à ce programme de rachat, en fonction des différents objectifs prévus au titre de ce programme :

#### 5.1.6. Programme de rachat d'actions (10<sup>ème</sup> résolution)

##### Programme de rachat d'actions en cours

Par Assemblée générale mixte du 20/07/16 (7<sup>ème</sup> résolution), votre Directoire a été autorisé à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ce programme a succédé au précédent programme autorisé par votre Assemblée générale mixte du 22/07/15.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédés au cours de l'exercice 2016/17, les éléments, au 31/03/17, sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 115 978 pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat de 9 042 210 euros, soit un cours moyen d'achat de 77,96 euros
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 88 786 pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 6 958 214 euros, soit un cours moyen de cession de 78,37 euros
- le montant des frais de négociation s'est élevé à 5 509,35 euros
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 30 862 pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 867 538 euros, soit un cours moyen de sortie de 28,11 euros
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/17 est de 62 947, pour une valeur de marché de 5 526 747 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/17 de 87,80 euros ; leur valeur de pair s'établit à 0,10 euro
- les actions autodétenues représentent 1,27% du capital.

	Animation boursière	Croissance externe	Attribution aux salariés	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
<b>Situation au 31/03/16</b>	<b>8 551</b>	<b>58 066</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Achats	89 898	21 390	4 690	0
Ventes	(88 786)	0	(30 862)	0
Réaffectations	0	(79 456)	79 456	0
Sorties	0	0	0	0
<b>Situation au 31/03/17</b>	<b>9 663</b>	<b>0</b>	<b>53 284</b>	<b>0</b>
Valeur brute comptable <sup>(1)</sup> (en €)	829 295	0	3 104 186	0
% du capital social au 31/03/17	0,19%	0,00%	1,07%	0%

(1) La valeur brute comptable est évaluée au coût d'achat des actions.

### Proposition d'un nouveau programme de rachat d'actions

Votre Directoire sollicite de votre part une nouvelle autorisation de principe aux principales conditions ci-après décrites. En résumé, ce nouveau programme serait le suivant :

#### Objectifs

- animer le marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF
- honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital
- attribuer ou céder, selon le cas, des actions aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'actionnariat, de la mise en œuvre de tout plan d'épargne entreprises ou interentreprises, de la mise en œuvre et de la couverture de tout plan d'options d'achat d'actions et de tout plan d'attribution gratuite d'actions
- annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire en cours de validité
- mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi ou la réglementation en vigueur ou encore l'AMF au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

#### Limite

10% du capital social sous déduction des actions déjà détenues.

#### Conditions financières d'achat

Prix unitaire maximum d'achat : 167 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 125 euros (hors frais) dans les autres cas.

#### Annulation des titres

L'Assemblée générale mixte du 27/07/17 sera appelée à statuer sur une autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions (Cf. Résolution 11).

#### Durée de l'utilisation

A compter de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 jusqu'à la prochaine Assemblée générale, appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/18, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 annulera la précédente autorisation et le précédent programme et y substituera, sans discontinuité, la nouvelle autorisation.

#### Offre publique

Pour rappel, l'utilisation en période d'offre publique, par le Directoire, d'autorisations (financières notamment) conférées par l'Assemblée générale est désormais possible du fait de la suppression du principe de neutralité du Directoire par la loi Florange du 29/03/14.

Toutefois, Wavestone affirme son attachement au principe de neutralité du Directoire en période d'offre publique.

En conséquence, l'autorisation de rachat d'actions sollicitée, à conférer au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/17, sera suspendue en période d'offre publique. Ce nouveau programme de rachat d'actions ne pourra donc être utilisé par le Directoire en période d'offre publique.

Le descriptif de ce programme figurera dans le document de référence 2016/17.

### 5.2. Partie Assemblée générale extraordinaire

Plusieurs points sont soumis à votre vote dans le cadre de la présente Assemblée générale dans sa formation extraordinaire. Il vous est ainsi proposé :

- a) d'autoriser votre Directoire à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions
- b) d'autoriser votre Directoire à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires
- c) d'autoriser votre Directoire à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'une offre au public
- d) d'autoriser votre Directoire à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de

titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires dans le cadre d'un placement privé

- e) d'autoriser votre Directoire à augmenter le capital social, avec ou sans droit préférentiel de souscription, en cas de demande excédentaire
- f) d'autoriser votre Directoire à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature en dehors du cas d'une offre publique
- g) d'autoriser votre Directoire à émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature dans le cadre d'une offre publique d'échange
- h) d'autoriser votre Directoire à augmenter le capital social en faveur des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise
- i) d'autoriser votre Directoire à augmenter le capital social par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport
- j) d'autoriser votre Directoire à modifier les pouvoirs du Conseil de surveillance et les statuts de la société en conséquence
- k) de modifier certaines dispositions statutaires.

#### 5.2.1. Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions (11<sup>ème</sup> résolution)

En conséquence de l'objectif d'annulation de la 10<sup>ème</sup> résolution, nous vous proposons d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions autodétenues dans les limites autorisées par la loi.

L'annulation d'actions de la société détenues par cette dernière peut répondre à divers objectifs financiers comme, par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant d'une augmentation de capital.

Le nombre d'actions de la société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. A la date de chaque

annulation, le nombre maximum d'actions annulées de la société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de dix-huit mois. Jusqu'à présent, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

#### 5.2.2. Autorisations financières sur le capital social de Wavestone

##### Présentation générale

Lors de sa réunion du 22/07/15, votre Assemblée a délégué au Directoire des autorisations financières lui permettant d'augmenter le capital social et de fidéliser ses salariés et mandataires sociaux.

Ces délégations, qui n'ont pas été utilisées (à l'exception de la seizième résolution relative aux attributions gratuites d'actions), viennent à expiration prochainement.

Le Directoire vous propose de lui confier une nouvelle fois la gestion financière de la société et de renouveler ces autorisations financières.

Votre Directoire rappelle l'engagement du principe de non-ingérence des représentants de la direction de la société dans le sens du vote des actionnaires salariés (cf. présent Rapport du Directoire - *Rapport général*, partie Assemblée générale ordinaire, paragraphe 4.2).

L'ensemble des autorisations et délégations financières décrites ci-après a pour objet :

- D'une part, de doter la société d'une flexibilité et d'une rapidité accrues lui permettant, le cas échéant, de faire appel aux marchés pour réunir les moyens financiers nécessaires au développement de votre société.
- D'autre part, de permettre à la société de maintenir les outils de fidélisation de ses salariés et mandataires sociaux mis en place dans le cadre du Plan d'Epargne Entreprise et/ou du Plan d'Epargne Groupe.

Les résolutions relatives aux augmentations de capital peuvent être divisées en deux grandes catégories :

- celles qui donneraient lieu à des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription (émissions non dilutives)
- celles qui donneraient lieu à des émissions sans droit préférentiel de souscription (émissions dilutives).

Toute émission avec « droit préférentiel de souscription - DPS », qui est détachable et négociable pendant la période de souscription, permet à chaque actionnaire de souscrire, pendant un délai minimum de cinq (5) jours de bourse à



compter de l'ouverture de la période de souscription, un nombre de titres proportionnel à sa participation dans le capital.

Votre Directoire vous demande de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce DPS. Les actionnaires existants bénéficieraient toutefois, au titre de ces résolutions, d'un délai de priorité d'au moins cinq (5) jours de bourse, excepté pour la 14<sup>ème</sup> résolution relative aux placements privés pour laquelle il n'existe aucun délai de priorité.

Il est à noter que le vote des délégations autorisant votre Directoire à émettre des actions et valeurs mobilières réservées aux adhérents de plans d'épargne entraînerait, de par les dispositions légales, renonciation expresse des actionnaires à leur DPS au profit des bénéficiaires de ces émissions ou attributions.

Chacune de ces autorisations ne serait donnée que pour une durée limitée. En outre, le Directoire ne pourrait exercer sa faculté d'augmentation de capital que dans la limite i) de

plafonds spécifiques à chaque résolution, et ii) d'un plafond global exposé à la dix-neuvième résolution. De la même manière, les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances seraient soumises à i) des plafonds spécifiques à chaque résolution, et ii) un plafond global exposé à la dix-neuvième résolution.

Le Directoire rappelle que, comme par le passé :

- les actions de préférence et les valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues des délégations de compétence
- les émissions sont strictement limitées à la société et ne concernent pas les filiales
- le Directoire et la direction de la société prennent l'engagement de non-ingérence dans le sens du vote des actionnaires salariés
- il est prévu de mettre fin aux autorisations financières conférées par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15.

Votre Directoire vous propose toutefois que les délégations décrites ci-après et que lui consentirait l'Assemblée générale soient suspendues en période d'offre publique initiée par une autre société visant les titres de la société.

### Synthèse des douzième à vingtième résolutions sous forme de tableau

Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 50% du capital (19 <sup>ème</sup> résolution)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 50% du capital	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS) (12 <sup>ème</sup> résolution)	50% du capital	26 mois
		Surallocation en % de l'émission initiale (15 <sup>ème</sup> résolution)	15%	26 mois
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 20% du capital	Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité dont offre publique (13 <sup>ème</sup> résolution)	20% du capital	26 mois
		Augmentation de capital sans DPS dans le cadre d'un placement privé (14 <sup>ème</sup> résolution)	10% du capital	26 mois
		Surallocation (en % de l'émission initiale) (15 <sup>ème</sup> résolution)	15%	26 mois
		Apports en nature en dehors d'une OPE (16 <sup>ème</sup> résolution)	10% du capital	26 mois
	Plafond applicable aux émissions dilutives : 20% du capital	Apports en nature dans le cadre d'une OPE initiée par la société (17 <sup>ème</sup> résolution)	10% du capital	26 mois
		Augmentation de capital réservée aux salariés/mandataires sociaux (PEE) (18 <sup>ème</sup> résolution)	5% du capital	26 mois
		Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes (20 <sup>ème</sup> résolution)	400 K€	26 mois

### **Emission d'actions et de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription (12<sup>ème</sup> résolution)**

Par la douzième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, i) d'actions ordinaires ou ii) de valeurs mobilières complexes de la société, tant en France qu'à l'étranger.

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient fixés comme suit :

- pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant en pair/nominal de 248 344,10 euros, représentant un pourcentage de 50% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15)
- pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : un montant en principal de 40 000 000 d'euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15).

Le renouvellement de cette autorisation générale permet à la société de se financer à tout moment par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières complexes donnant accès au capital, en faisant appel aux actionnaires de la société, tout en leur accordant un droit préférentiel de souscription, détachable et négociable.

### **Emission d'actions et de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, mais avec obligation de conférer un droit de priorité (13<sup>ème</sup> résolution)**

Par la treizième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre i) des actions ordinaires et/ou ii) des valeurs mobilières complexes de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, et par offre au public, tant en France qu'à l'étranger.

En cas d'utilisation de cette délégation, un droit de priorité de cinq jours de bourse sera obligatoirement conféré aux actionnaires existants sur la totalité de l'émission.

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient renouvelés comme suit :

- Pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant en pair/nominal de 99 337,64 euros, représentant un pourcentage de 20% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15).

Comme dans le cadre de la précédente autorisation :

- Ce plafond serait commun aux émissions dilutives suivantes : augmentations de capital réalisées en vertu des quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions.
- Ce plafond s'imputerait sur le plafond global de 50% du capital prévu à la dix-neuvième résolution.
- Pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances un montant en principal de 15 000 000 d'euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15).

En vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières complexes serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la société pendant les trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

La faculté d'émettre sans droit préférentiel de souscription permet au Directoire de réaliser des opérations dont la rapidité est une condition essentielle de succès et qui présentent, en outre, l'avantage de solliciter une offre publique nouvelle en émettant sur les marchés financiers étrangers ou internationaux.

Cependant, dans ce type d'opération, les droits des actionnaires seront préservés par :

- l'obligation faite au Directoire de conférer aux actionnaires une priorité de souscription de cinq jours tant à titre irréductible que réductible, ce délai étant supérieur à la durée minimale de délai de 3 jours prévue par l'article R.225-131 du Code de commerce et conforme aux recommandations des conseils en vote
- le fait que le prix d'émission des actions devra être, en application des dispositions du Code de commerce, au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant le jour de la fixation de ce prix, éventuellement diminuée d'une décote maximum de 5%.

Avec cette délégation, la société respecte les recommandations des conseils en vote.

**Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'un placement privé (14<sup>ème</sup> résolution)**

Par la quatorzième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre i) des actions ordinaires et/ou ii) des valeurs mobilières complexes de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais sans droit de priorité, et par placement privé, tant en France qu'à l'étranger.

Cette délégation, qui n'était pas prévue en 2015, est nécessaire pour permettre la réalisation d'un placement privé.

Cette délégation devrait respecter :

- un plafond de 10% du capital social et les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution
- pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum du plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 d'euros, et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution.

En vertu des dispositions légales et réglementaires applicables, le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières complexes serait au moins égal à la moyenne pondérée des cours de l'action de la société pendant les trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

La faculté d'émettre sans droit préférentiel de souscription permet au Directoire de réaliser des opérations dont la rapidité est une condition essentielle de succès et le placement privé permet de renforcer l'attractivité de la Place de Paris en offrant aux sociétés un mode de financement plus rapide et plus simple qu'une augmentation de capital par offre au public.

Avec cette délégation, la société respecte les recommandations des conseils en vote.

**Autorisation d'augmenter le nombre de titres à émettre, dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15<sup>ème</sup> résolution)**

Par la quinzième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter pour chacune des émissions qui pourraient être décidées en application des douzième, treizième et quatorzième résolutions, le nombre de titres à émettre, dans les conditions fixées à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, à savoir dans

la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour cette émission (surallocation).

Cette autorisation n'aurait pas pour effet d'augmenter les plafonds des douzième, treizième et quatorzième résolutions prévus dans le cadre des résolutions ci-avant mentionnées.

Compte tenu de la volatilité potentielle du cours de Wavestone, le Directoire estime qu'il est nécessaire de renouveler cette autorisation pour sécuriser, entre autres, le financement de son développement.

**Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE (16<sup>ème</sup> résolution)**

Par la seizième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, de l'émission i) d'actions ordinaires et/ou ii) de valeurs mobilières complexes de la société donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation.

Par ailleurs, cette délégation emporterait de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Cette délégation devrait respecter :

- le plafond légal de 10% du capital social, et les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution
- pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum du plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 d'euros, et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution.

Cette autorisation paraît nécessaire au Directoire afin de permettre à la société de maintenir sa capacité d'acquisition de participations de taille moyenne dans des sociétés non cotées. Ces acquisitions pourraient alors être financées, en tout ou partie, en actions ou en valeurs mobilières, plutôt que par endettement ou tout autre moyen.

**Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société (17<sup>ème</sup> résolution)**

Par la dix-septième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, de l'émission i) d'actions ordinaires et/ou ii) de valeurs mobilières complexes de la société donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à votre société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation.

Par ailleurs, cette délégation emporterait de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Cette délégation devrait respecter :

- un plafond de 10% du capital social, et les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution
- pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum du plafond fixé à la treizième résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 d'euros, et dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution.

L'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières complexes dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société était jusqu'à présent visée dans le cadre de l'émission d'actions et de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public (treizième résolution) et ne faisait pas l'objet d'une résolution distincte. Cette autorisation paraît nécessaire afin de respecter les recommandations des conseils en vote.

**Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise (18<sup>ème</sup> résolution)**

Par la dix-huitième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières complexes

donnant accès à des actions ordinaires de votre société réservée aux adhérents à un Plan d'Epargne Entreprise (nommé Plan d'Epargne Groupe chez Wavestone) de la société ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail, dans le cadre des dispositions des articles L.225-129 à L.225-129-6 et L.225-138-1 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Le plafond du montant nominal des émissions d'actions ordinaires au titre de la présente autorisation est inchangé par rapport à la précédente autorisation et reste fixé à un montant maximal de 5% du capital.

Le plafond de la présente autorisation est en ligne avec les pratiques du marché et les recommandations des conseils en vote ; étant précisé que ce plafond est indépendant de la treizième résolution au titre des limites en matière de délégations de compétence pour augmenter le capital (émissions dilutives), dans la limite du plafond global de la dix-neuvième résolution.

L'émission d'actions ordinaires serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires. La société pourrait proposer à ses salariés une valeur préférentielle du cours de l'action, dans la limite d'une décote de 20%, calculée sur la base de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Wavestone sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions.

Le Directoire pourrait également décider, en application de l'article L.3332-21 du Code du travail, d'attribuer gratuitement des actions aux souscripteurs d'actions nouvelles en substitution de la décote, ou à titre d'abondement dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe.

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations envisagées pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents à un Plan d'Epargne Groupe.

Votre Directoire bénéficie, depuis plusieurs années, de l'autorisation de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents au Plan d'Epargne Groupe ainsi qu'à réaliser des augmentations de capital réservées à des entités constituées en faveur des salariés du groupe et ceci en application de la réglementation en vigueur.

**Limitation globale des délégations (19<sup>ème</sup> résolution)**

Par la dix-neuvième résolution, il vous est demandé de fixer à :

- 248 344,10 euros, soit 50% du capital, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions douze à dix-huit,

chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global ainsi que par les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 relatives aux autorisations conférées au Directoire pour procéder à des attributions d'actions gratuites, de sorte qu'un seul plafond global s'applique à l'ensemble des autorisations conférées au Directoire.

A ce plafond s'ajoutera éventuellement le nominal de pair/nominal des actions à émettre afin de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social selon les règles légales.

- 40 000 000 d'euros le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions douze à dix-huit applicables ; chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global.

#### **Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes (20<sup>ème</sup> résolution)**

Par la vingtième résolution, il vous est demandé de déléguer au Directoire la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions et/ou de l'évaluation du nominal des actions ordinaires existantes.

Comme dans le cadre de la précédente délégation, le plafond du montant nominal des émissions d'actions ordinaires au titre de la présente autorisation serait fixé à 400 000 euros.

Ce plafond serait indépendant des plafonds prévus aux douzième à dix-neuvième résolutions.

L'existence d'un plafond distinct et autonome de 400 000 euros est justifiée par la nature différente des incorporations de réserves et autres, puisque celles-ci interviennent, soit par l'attribution d'actions gratuites aux actionnaires, soit par l'augmentation du nominal des actions existantes, et donc, sans dilution pour les actionnaires et sans modification du volume des fonds propres de Wavestone.

#### **5.2.3. Modifications des statuts**

##### **Modifications des autorisations préalables au Conseil de surveillance (21<sup>ème</sup> résolution)**

Nous vous proposons de modifier les pouvoirs du Conseil de surveillance conformément aux nouvelles dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce qui dispose désormais que seuls les cautions, avals et garanties restent soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance. Il est rappelé que les décisions relatives i) aux cessions d'immeuble par nature et de participations, et ii) à la constitution de sûretés étaient

auparavant soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

Si vous approuvez cette proposition, nous vous demanderons, en conséquence, de modifier l'alinéa 6 de l'article 20 des statuts intitulé « Pouvoirs du Conseil de surveillance » de la société, qui sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

**ARTICLE 20 - POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE**  
Nouvelle rédaction de l'alinéa 6

« Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, les cautions, avals et garanties sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance. »

##### **Mise en harmonie des statuts (22<sup>ème</sup> résolution)**

Il vous sera demandé de modifier les statuts de la société afin de prendre en compte les nouvelles dispositions issues de la loi « Sapin 2 », i) donnant pouvoir au Conseil de surveillance de transférer le siège social de la société sur l'ensemble du territoire français sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale ordinaire, et ii) autorisant l'Assemblée générale extraordinaire à déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

Si vous approuvez ces propositions, nous vous demanderons, en conséquence, de modifier l'article 4 des statuts relatif au transfert de siège social et l'article 32 des statuts relatif aux pouvoirs de l'Assemblée générale extraordinaire, ainsi qu'il suit :

**ARTICLE 4 - SIEGE SOCIAL**  
Nouvelle rédaction de l'alinéa 2

« Il peut être transféré sur l'ensemble du territoire français par simple décision du Conseil de surveillance, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée générale ordinaire et en tous lieux par décision de l'Assemblée générale extraordinaire. »

Un 2<sup>ème</sup> alinéa sera ajouté à l'article 32 des statuts intitulé « Assemblée générale extraordinaire » qui sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

**ARTICLE 32 - ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE**

« [...] »

*L'Assemblée générale extraordinaire peut déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire. »*

### **Délégation de pouvoirs au Conseil de surveillance en vue de mettre en conformité les statuts (23<sup>ème</sup> résolution)**

Il vous sera demandé de déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

### **Modifications statutaires pour déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés (24<sup>ème</sup> résolution)**

La société étant désormais tenue, en application de la loi n°2015-994 du 17/08/15 dite loi « Rebsamen », de désigner un membre du Conseil de surveillance représentant des salariés, il vous sera donc demandé de modifier les statuts afin de fixer les modalités de désignation de ces membres conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Nous vous proposerons ainsi d'ajouter un III à l'article 18 des statuts rédigé ainsi qu'il suit :

#### ARTICLE 18 - COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

« [...] »

#### III - MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRESENTANT LES SALARIES

*Le Conseil de surveillance comprend, en vertu de l'article L.225-79-2 du Code de commerce, un ou deux membres représentant les salariés désignés par le comité d'entreprise de la société.*

• *Si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires est égal ou inférieur à douze, un seul membre représentant les salariés est désigné.*

• *Si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires est supérieur à douze, deux membres représentant les salariés sont désignés.*

*Par exception à l'obligation prévue au I de l'article 18 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la société.*

*La durée du mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de quatre années, ce mandat étant renouvelable.*

*Le mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions légales et réglementaires.*

*Il est soumis aux règles d'incompatibilité prévues par la loi.*

*En cas de vacance d'un siège d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du comité d'entreprise suivant la constatation par le Conseil de surveillance de la vacance du siège.*

*Les dispositions de cet article cesseront de s'appliquer de plein droit lorsqu'à la clôture d'un exercice, la société ne remplira plus les conditions rendant obligatoires la nomination de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout membre du Conseil de surveillance représentant les salariés nommé en application du présent article expirera à son terme. »*

### **Modifications statutaires en vue de prévoir la possibilité de réunir le Conseil de surveillance par audioconférence ou visioconférence (25<sup>ème</sup> résolution)**

Afin de faciliter la tenue des réunions du Conseil de surveillance, il vous sera demandé de modifier les statuts de la société afin d'autoriser ce dernier à se réunir par audioconférence et/ou visioconférence sauf lorsque la réunion du Conseil de surveillance a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels et consolidés, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Si vous approuvez cette proposition, nous vous demanderons, en conséquence, de modifier l'alinéa 10 de l'article 19 des statuts ainsi qu'il suit :

#### ARTICLE 19 - ORGANISATION ET DELIBERATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Nouvelle rédaction de l'alinéa 10

*« Le règlement intérieur peut prévoir, sauf lorsque la réunion du Conseil de surveillance a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels et consolidés, que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. »*

### Modifications de la limite d'âge des membres du Conseil de surveillance (26<sup>ème</sup> résolution)

Il vous sera demandé de modifier la limite d'âge des membres du Conseil de surveillance prévue dans les statuts et de la fixer à 75 ans au lieu de 70 ans. Ainsi, le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction.

Si vous approuvez cette proposition, nous vous demanderons, en conséquence, de modifier l'alinéa 4 du I - Nomination de l'article 18 des statuts ainsi qu'il suit :

#### ARTICLE 18 - COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

##### I - NOMINATION

Nouvelle rédaction de l'alinéa 4

« Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire. »

### 5.2.4. Pouvoirs pour formalités (27<sup>ème</sup> résolution)

Accomplissement des publicités et des formalités légales : résolution usuelle.

Votre Conseil de surveillance va vous faire part de son opinion et de ses commentaires sur l'ensemble de ces sujets à travers la lecture de son rapport.

Votre Directoire vous invite à adopter les résolutions qu'il soumet à votre vote pour la partie ordinaire, suivie immédiatement de la partie extraordinaire de l'Assemblée générale mixte.

## 6. Bilan social et observations du comité d'entreprise

### 6.1. Bilan social

Conformément à la réglementation, Wavestone a établi un bilan social en application des dispositions de l'article L.2323-74 du Code du travail qui a fait l'objet d'une consultation du comité d'entreprise en date du 29/05/17.

Le bilan social et la consultation du comité d'entreprise font partie des documents mis à la disposition des actionnaires et ont fait l'objet d'une revue des Commissaires aux comptes pour la partie des informations figurant dans le bilan social entrant dans leur mission.

### 6.2. Observations du comité d'entreprise sur la situation économique et sociale en application des dispositions de l'article L.2323-8 du Code du travail

Néant.

#### Le Directoire

Le 29/05/17

# Rapport du Directoire 2016/17 - Rapport de Responsabilité d'entreprise

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

1. Présentation de la démarche générale du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise.
2. Informations relatives aux performances sociales, sociétales et environnementales de Wavestone conformément aux dispositions de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12/07/10 dite loi « Grenelle 2 » et de son décret d'application.
3. Autres informations en matière de Responsabilité d'entreprise (responsabilité économique).
4. Note méthodologique relative au reporting extra-financier 2016/17 de Wavestone.
5. Attestation de présence et rapport d'assurance modérée du vérificateur indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

Des informations complémentaires sur la stratégie du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans le chapitre 1 du document de référence de Wavestone, ainsi que sur le site Internet de la société : [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com) - rubrique « A propos » - « Responsabilité Sociale d'Entreprise ».

Pour mémoire, Wavestone est issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016. L'exercice 2016/17 correspond donc à la 1<sup>ère</sup> année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par le dispositif « Grenelle 2 ». Suite à ce rapprochement, plus de 70 chantiers ont été lancés pour voir le jour sur l'exercice 2016/17 ou au prochain exercice. Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au titre des 2 derniers exercices de Solucom. Les évolutions de périmètre de consolidation sont détaillées en fin de rapport dans la note méthodologique. Les informations publiées sont vérifiées par un organisme tiers indépendant depuis 2013/14.

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

### 1.1. Politique générale

Wavestone engage depuis 5 ans une démarche visant à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Des engagements concrets, irriguant tous ses champs de responsabilité, et qui s'inscrivent dans la continuité des initiatives conduites historiquement par le cabinet en matière d'éthique, de

transparence, et plus largement de performance sociale, sociétale, environnementale et économique.

La démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Wavestone répond à un triple enjeu pour le cabinet :

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

Au-delà de la conformité légale, la RSE est l'un des 4 enjeux clés définis dans le plan stratégique « Wavestone 2021 ». Le cabinet s'est ainsi fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Index.

Pour déterminer ses priorités en matière de RSE, Wavestone a cartographié sa sphère d'influence, et identifié au sein de cet écosystème les parties prenantes sur lesquelles son impact est le plus important : collaborateurs ; candidats ; clients et fournisseurs ; actionnaires et investisseurs ; environnement et collectivité ; associations.

### 1.2. Engagements

Wavestone s'est fixé 4 engagements en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise ; chacun d'entre eux étant décliné en objectifs prioritaires d'actions.

1. Etre un employeur responsable et engagé
2. Garantir aux parties prenantes le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie
3. Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination
4. Limiter l'empreinte environnementale du cabinet

Ces 4 engagements ont été définis en fonction de l'objectif clé que s'est fixé Wavestone en matière de RSE : se comporter comme une entreprise responsable vis-à-vis de ses principales parties prenantes.

Au cœur de son modèle, Wavestone a la volonté forte d'associer ses collaborateurs au développement du cabinet. Grâce à leur mobilisation, ces 4 engagements ont été traduits en actions concrètes, dont les principales sont détaillées dans ce document.

*(Pour plus de détails, se reporter au chapitre 1 du document de référence de Wavestone).*



## Détail des objectifs prioritaires d'actions par domaine de responsabilité

La politique RSE de Wavestone consiste à mettre en œuvre ces engagements et à progresser de façon continue sur les 4 champs de responsabilité associés.

### Engagement 1 - Etre un employeur responsable et engagé

- Garantir la montée en compétences et en responsabilités de nos collaborateurs
- Mettre en œuvre une politique salariale compétitive, transparente, équitable, et favorisant la cohésion interne
- Offrir un environnement de travail de qualité
- Lutter contre le stress et la souffrance au travail
- Maintenir les collaborateurs seniors dans l'emploi
- Proposer des dispositifs pour accompagner les collaborateurs parents.

### Engagement 2 - Garantir aux parties prenantes le respect de règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie

- Conduire notre métier de conseil avec intégrité, indépendance et transparence
- Garantir aux candidats des process de recrutement exemplaires et à valeur ajoutée
- Développer avec nos fournisseurs des relations pérennes, assises sur des valeurs partagées (respect, probité)
- Délivrer une information régulière et transparente à nos actionnaires, en ce compris individuel, et favoriser le dialogue.

### Engagement 3 - Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination

- Favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités
- Développer le niveau de qualification des jeunes handicapés et favoriser leur insertion professionnelle
- Faire émerger de nouveaux profils de diplômés dans l'enseignement supérieur
- Développer le mécénat de compétences.

### Engagement 4 - Limiter l'empreinte environnementale du cabinet

- Améliorer la gestion des déchets et la politique de recyclage
- Faire progresser l'empreinte carbone du cabinet moins vite que son développement à l'international
- Sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes et aux pratiques d'achats responsables.

## 1.3. Organisation de la démarche RSE

### Pilotage de la démarche

La démarche de Responsabilité d'entreprise de Wavestone est définie et animée par un comité de pilotage transverse représentant les principaux enjeux du cabinet en matière de RSE. Ce comité est composé du Président du Directoire, du directeur général de Wavestone Advisors, de la directrice du développement RH, de la directrice de la communication et trésorière de la Fondation d'entreprise Wavestone, du responsable du recrutement et des relations écoles et du responsable RSE.

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

### Organisation opérationnelle

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

Selon les chantiers, il s'appuie sur un réseau de référents internes en charge de chaque problématique, au sein des différents sites ou services concernés.

### Supervision de la démarche

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

## 1.4. Distinctions et labels RSE

Au cours de l'exercice 2016/17, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant ses efforts en matière de RSE.

### • Responsabilité sociale :

- **Label Great Place To Work®**, délivré par l'Institut Great Place to Work France. Basé sur une enquête interne réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs et une évaluation des pratiques RH, ce label distingue les entreprises où il fait bon travailler. Pour sa 1<sup>ère</sup> participation, Wavestone intègre directement le Top 5 du classement 2017, parmi 58 entreprises de plus de 500 collaborateurs.

- **Label Happy Trainees** décerné par Meilleures-Entreprises.com. Basé sur un questionnaire de satisfaction anonyme adressé aux stagiaires de l'entreprise évaluée, ce label indépendant récompense l'excellence dans l'accueil, l'accompagnement et le management des étudiants. En 2016, Wavestone rejoint le Top 10 des entreprises labellisées recrutant plus de 100 stagiaires par an, et se positionne à la 7<sup>ème</sup> place du palmarès.
  - **Trophées Mieux Vivre en Entreprise** remis par l'institut MVE. Wavestone a été récompensé en 2016 par un trophée « Mieux Vivre en Entreprise » pour souligner l'« engagement social et international » que représente le *Powerday*, journée de solidarité mondiale de Wavestone. Le jury récompense ainsi les entreprises ayant mis en place des initiatives innovantes et exemplaires pour favoriser le bien-être durable dans l'entreprise.
- **Responsabilité économique et transparence extra-financière :**
    - **Gaïa-Index** : indice ISR de référence des valeurs moyennes, le Gaïa-Index évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable (politique RSE, gestion du capital humain, maîtrise de l'impact environnemental, etc.). En 2016, Wavestone se positionne à la 2<sup>ème</sup> place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 M€ et 500 M€.
    - **Ecovadis** : agence indépendante de notation extra-financière, Ecovadis est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, le cabinet obtient un niveau d'engagement « gold » avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Wavestone de se hisser parmi les 5% d'entreprises les mieux notées par Ecovadis.
    - **Prix de la relation actionnaires et investisseurs** : organisé par Mazars, le Groupe *Les Échos* et l'hebdomadaire *Investir*, Wavestone s'est vu remettre, en novembre 2016, le « Prix du Digital » de la catégorie Mid/Small Caps, récompensant la meilleure e-communication avec les actionnaires et investisseurs. Ce prix vise à mettre en lumière les meilleures pratiques en matière de communication financière et à récompenser les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, individuels, institutionnels et salariés.
- **Responsabilité sociétale :**
    - **Certification ISO 27001** du système de management de la sécurité de l'information reçue en septembre 2014 pour une durée de 3 ans dans le cadre de prestations d'audit, de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information.
- ### 1.5. Engagements RSE
- **Global Compact** : Wavestone a renouvelé, en 2016, son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations-Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.
  - **Charte de la parentalité en entreprise** : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs parents, et respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.
  - **Association « Elles bougent »** : Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.
- ## 2. Informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale de Wavestone, conformément à la loi Grenelle 2 (art. 225)
- ### Préambule
- Ce chapitre répond aux dispositions des articles L.225-102-1 et R.225-104 à R.225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale. Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12 et sur la mise à jour d'août 2016.
- Pour le détail de la méthodologie de reporting, se reporter au paragraphe 4. Conformément aux principes méthodologiques définis en 2012/13, le reporting extra-financier ne couvre pas les acquisitions réalisées en cours d'exercice. Étaient donc exclues du périmètre de consolidation 2015/16, les activités historiques de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon, respectivement acquises le 07/07/15 et le 07/01/16 sauf indication contraire. Sur l'exercice 2016/17, le périmètre étudié, Wavestone, couvre l'ensemble des filiales du cabinet Wavestone<sup>(1)</sup>.*

## 2.1. Informations sociales

En matière sociale, l'engagement de Wavestone est de se comporter comme un employeur responsable et engagé. Ce qui se traduit en 4 objectifs prioritaires - mentionnés précédemment - dont l'atteinte est sous la responsabilité de la direction du développement RH, et vis-à-vis desquels des moyens importants sont mobilisés ; la réussite du cabinet dépendant essentiellement de sa capacité à attirer les meilleurs talents, développer leur potentiel, et les fidéliser.

### Organisation de la direction du développement RH

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

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

Pour mémoire, la stratégie RH de Wavestone est présentée au Chapitre 1 du document de référence de la société.

#### 2.1.1. Emploi

##### 1) Effectif total

Au 31/03/17, l'effectif total de Wavestone était de 2 628 collaborateurs, contre 2 511 un an plus tôt<sup>(1)</sup>, soit une progression totale de 4,7%.

Cet effectif répond au 31/03/17 aux caractéristiques suivantes :

- 59,2% de collaborateurs de moins de 30 ans
- 36% de femmes
- 90,5% des effectifs en France
- 82,7% des effectifs regroupés en région parisienne (siège social de Wavestone)
- 2 579 contrats permanents à durée indéterminée (CDI) soit 98,1% de l'effectif total
- 49 contrats non permanents dont 44 contrats d'alternance
- 3 familles de métier : consultant, commercial, fonctionnel.

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

### Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 <sup>(1)</sup>	Au 31/03/15
Hommes	64%	65,9%	68,2%
Femmes	36%	34,1%	31,8%

### Détail effectif consultants

Hommes	68,4%	70,3%	72,8%
Femmes	31,6%	29,7%	27,2%

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

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

### Répartition par classe d'âge

La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/17 reste stable, à 32 ans. La répartition des effectifs, par classe d'âge, est la suivante :

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 <sup>(2)</sup>	Au 31/03/15
18-25 ans	13,7%	15,3%	14,7%
25-30 ans	45,5%	48,7%	46,7%
30-50 ans	34,5%	30%	32,8%
> 50 ans	6,3%	6%	5,8%
dont > 55 ans	2,5%	2,3%	2,4%

(2) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon.

La part des collaborateurs de moins de 30 ans diminue suite à l'intégration de plus de 700 collaborateurs issus du rachat des activités européennes de Kurt Salmon, où la moyenne d'âge des collaborateurs était de 34 ans.

(1) Comprend l'ensemble du périmètre Wavestone au 31/03/16, y compris les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon. Le cabinet comptait, au 31/03/16, 1 716 collaborateurs hors activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et activités européennes de Kurt Salmon.

### Ancienneté moyenne

L'ancienneté moyenne, tous métiers confondus, s'établit à **4,5 ans** sur l'exercice 2016/17, contre 5,3 ans pour l'exercice précédent. Cette baisse s'explique par le volume important de recrutements mais également de démissions de collaborateurs en majorité au sein des activités européennes de Kurt Salmon.

	2016/17	2015/16 <sup>(1)</sup>	2014/15
<b>Total cabinet</b>	<b>4,5 ans</b>	<b>5,3 ans</b>	<b>5,3 ans</b>
Dont effectif consultants	4,2 ans	5,1 ans	5,2 ans

### Répartition par zone géographique

Depuis juillet 2016, toutes les équipes parisiennes de Wavestone sont regroupées sur un bureau unique à Paris La Défense<sup>(2)</sup>. Wavestone dispose également de 3 bureaux en région : à Lyon, Marseille et Nantes, et de 7 bureaux à l'international : au Maroc (Casablanca), au Royaume-Uni (Londres), en Belgique (Bruxelles), en Suisse (Genève), au Luxembourg (Luxembourg), aux Etats-Unis (New York) et à Hong Kong.

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 <sup>(1)</sup>	Au 31/03/15
Paris Ile-de-France	82,6%	91,8%	92,4%
Régions	7,8%	6,4%	7,0%
International	9,5%	1,9%	0,5%

Suite au rachat des activités européennes de Kurt Salmon, le cabinet a développé son implantation à l'international.

### Répartition par métier

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

(% de l'effectif total)	Au 31/03/17	Au 31/03/16 <sup>(1)</sup>	Au 31/03/15
Consultants	88%	86,9%	86,7%
Commerciaux	3%	3,7%	4,2%
Fonctionnels	9%	9,4% <sup>(3)</sup>	9,1%

(3) L'effectif des fonctionnels intègre 12 collaborateurs en contrats d'apprentissage intervenant sur des missions de consulting.

Au 31/03/17, Wavestone rassemble 2 312 consultants dont 22 en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

### 3) Embauches et départs

#### Politique de recrutement

La politique de recrutement du cabinet porte en priorité sur l'embauche de jeunes diplômés, issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs et de management, et universités. Le cabinet accueille par ailleurs chaque année plus de 200 stagiaires (césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche. A titre d'illustration, en 2016/17, plus de 50% des stagiaires de fin d'études du cabinet et en recherche effective d'emploi ont été embauchés en CDI à l'issue de leur stage. A ce titre, les stagiaires sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement.

Wavestone organise régulièrement des soirées *Wavestone Connect* dans des lieux privilégiés, afin que les candidats rencontrent le top management dans une atmosphère conviviale. Ces événements permettent aux candidats invités d'échanger avec des collaborateurs sur leurs missions, les valeurs du cabinet, mais aussi sur les perspectives d'évolution au sein de Wavestone.

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

	2016/17	2015/16 <sup>(1)</sup>	2014/15
Ecoles de management (%)	42%	32%	31%
Ecoles d'ingénieurs (%)	38%	53%	58%
Universités (%)	20%	15%	11%

### Détails des embauches et départs (hors stages)

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

Détail des entrées	2016/17		2015/16 <sup>(1)</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>736</b>	<b>100,0%</b>	<b>463</b>	<b>100,0%</b>
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	689	93,6%	436	94,2%
<i>dont contrats non permanents :</i>	47	6,4%	27	5,8%
- <i>dont CDD</i>	8		0	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	39		27	

(1) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon rachetées respectivement en juillet 2015 et janvier 2016.

Détail des sorties	2016/17		2015/16 <sup>(1)</sup>	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Départs (hors mobilités internes)</b>	<b>619</b>	<b>100,0%</b>	<b>261</b>	<b>100,0%</b>
<i>dont démissions</i>	459	74,2%	177	67,8%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	40	6,5%	15	5,7%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	74 <sup>(2)</sup>	11,9%	51	19,5%
<i>dont licenciements</i>	26	4,2%	13	5,0%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	10	1,6%	1	0,4%
<i>dont départs à la retraite</i>	8	1,3%	4	1,5%
<i>dont décès</i>	2	0,3%	0	
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	578		297	

(1) Les données au 31/03/16 ne comprennent pas les effectifs de l'activité historique de Solucom en Suisse (ex-Arthus Technologies) et les activités européennes de Kurt Salmon rachetées respectivement en juillet 2015 et janvier 2016.

(2) Dont une fin de période d'essai d'un CDD.

Sur l'exercice 2016/17, Wavestone a recruté plus de 600 collaborateurs en CDI (hors fin de période d'essai et mobilités). Au cours de l'exercice, 16 intérimaires ont été accueillis au sein du cabinet.

#### Turn-over

Le turn-over (nombre de départs sur démissions divisé par l'effectif de fin d'exercice) annuel s'élève à 17,5% pour le cabinet Wavestone sur l'exercice 2016/17. Il a été particulièrement élevé sur le périmètre des activités européennes de Kurt Salmon, à 33%, mais est resté bas pour le reste de Wavestone, à 12%.

	2016/17	2015/16	2014/15
Turn-over (%)	17,5%	10,3%	10,7%

#### 4) Les rémunérations et leur évolution

##### Politique salariale

Dans le cadre du nouvel ensemble Wavestone, la politique salariale a été revue sur l'exercice 2016/17 pour la France, et sera mise en application à compter du 01/04/17. Cette politique a vocation à être déclinée sur 2017/18.

#### Principes structurants du nouveau modèle de rémunération

Cette nouvelle politique repose sur 3 principes :

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

La politique de salaires associe des repères salariaux à chaque grade de *Wavestone Horizon*, le référentiel métier de Wavestone pour la France. Wavestone a fait le choix d'adopter les mêmes grilles de salaires quelle que soit la nature de ses activités de conseil.

- **Un référentiel salarial compétitif**

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

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

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

Tous les collaborateurs sont soumis aux mêmes règles en termes de rémunération.

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

**Evolution du système de paie**

Deux évolutions majeures du système de paie sont en cours :

- **Dématérialisation des bulletins de paie**

Afin de continuer à réduire sa consommation de papier, Wavestone a décidé de dématérialiser les bulletins de paie pour l'ensemble des collaborateurs de Wavestone en France, à partir du mois de mai 2017.

- **Arrondi solidaire**

Wavestone va mettre en place en France un partenariat avec l'entreprise Microdon dans le courant de l'exercice 2017/18. Ce partenariat permettra aux collaborateurs qui le souhaitent de soutenir le projet associatif de leur choix.

Le montant de la participation aux résultats de l'entreprise Wavestone SA, calculé pour l'exercice 2016/17 selon la formule légale, s'élève à un montant total de 4 402 milliers d'euros, contre 2 542 milliers d'euros en 2015/16.

Depuis 10 ans, Wavestone SA propose à ses collaborateurs de prendre part au capital de l'entreprise au travers d'attributions d'actions gratuites au moment du versement de la participation. Ainsi, le collaborateur qui place tout ou

partie de sa participation se voit abonder en actions gratuites 2 ans plus tard, s'il est toujours salarié de l'entreprise et qu'il n'a pas cédé ses parts de FCPE Wavestone Actions.

Depuis 2 ans, plus de 50% des collaborateurs bénéficiaires de la participation placent tout ou partie de leur participation dans le FCPE Wavestone Actions.

Au-delà de l'acquisition d'actions gratuites, l'actionariat salarié apporte à nos collaborateurs la fierté d'appartenance et la fierté d'être actionnaire de l'entreprise dans laquelle il travaille.

**2.1.2. Organisation du travail**

**1) Organisation du temps de travail**

A compter du 01/07/17, tous les collaborateurs de Wavestone en France seront dans l'une des 3 modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 11 jours d'ATT<sup>(1)</sup>), modalité 2 (forfait mensuel de 166h42min et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an y compris la « journée de solidarité »).

**2) Absentéisme**

Wavestone en France connaît un absentéisme modéré de 1,86% en 2016/17 correspondant à des absences pour maladie. Les congés maternité, paternité et sans solde (y compris les congés parentaux à temps plein) sont exclus du calcul de l'absentéisme.

**2.1.3. Relations sociales**

**1) Organisation du dialogue social**

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

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

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

A titre d'exemple, les comités d'entreprise (CE) de Wavestone<sup>(2)</sup> ont organisé, en janvier 2016, un week-end ski de 3 jours ouvert à tous les collaborateurs dans les Arcs, en

France. Cet événement a rassemblé 540 collaborateurs, soit une progression de 33% par rapport à l'année dernière. Un autre week-end, à Marseille, est prévu pour juin 2017. De nombreux clubs sont également proposés par les CE pour pratiquer un sport ou une activité culturelle (musique, chant, photo...) entre collaborateurs et de façon conviviale.

(1) Aménagement du Temps de Travail.

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

## Récapitulatif des réunions 2016/17 entre la direction et les instances représentatives du personnel par périmètre

<b>Wavestone SA</b>	<b>Réunions avec le CE</b>	<b>Réunions avec les DP</b>	<b>Wavestone Advisors</b>	<b>Réunions avec le CE</b>	<b>Réunions avec les DP</b>
Nombre de réunions	15 <i>dont 4 exceptionnelles</i>	5	Nombre de réunions	16 <i>dont 4 exceptionnelles</i>	11

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

- Consultation sur la politique d'insertion des collaborateurs en situation de handicap
- Information sur le dispositif Wavestone en matière de parentalité et de seconde partie de carrière
- Consultation sur le modèle opérationnel des équipes fonctionnelles
- Information sur l'évolution du système de paie
- Consultation sur le projet de mise en place de nouveaux badges d'accès

## 2) Bilan des accords collectifs

Liste des accords présentés au sein de Wavestone SA sur l'exercice 2016/17 avec la date de signature :

Avenants à l'accord de participation, et aux règlements PEG et PERCO (application de la loi « Macron »)	27/05/16
Accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et la qualité de vie au travail 2016/17	28/06/16
Consultation sur le déploiement du télétravail en France	28/07/16
Accord triennal relatif au contrat de génération 2016/19	16/12/16

Accord présenté au sein de Wavestone Advisors sur l'exercice 2016/17 avec la date de signature :

Accord sur les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO)	18/02/16
--	----------

### 2.1.4. Santé et sécurité

#### 1) Conditions de santé et sécurité au travail

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

Les sociétés Wavestone SA et Wavestone Advisors sont chacune pourvue d'un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, qui se sont respectivement réunis à

l'occasion de 8 réunions (dont 4 exceptionnelles) et 6 réunions (dont 1 exceptionnelle) sur l'exercice 2016/17.

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

#### Autres activités en matière de santé et sécurité

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

Depuis plus de 3 ans, Wavestone compte également une infirmière du travail présente à temps plein du lundi au vendredi au siège social du cabinet. Elle intervient de concert avec le médecin du travail.

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

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

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

## 3) Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France	2016/17	2015/16	2014/15
Nombre d'accidents du travail	23	20	18
<i>dont accidents de trajet</i>	15	11	16
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail <sup>(1)</sup>	2,7	4,6	4,9
Taux de gravité des accidents du travail <sup>(2)</sup>	0,05	0,094	0,096

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

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

Sur ces 23 accidents du travail déclarés au sein de Wavestone France sur 2016/17, 9 ont été accompagnés d'un arrêt de travail. La plupart des accidents de travail sont dus à des chutes à l'extérieur des locaux de Wavestone.

### 2.1.5. Bien-être au travail

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

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

#### 1) Cadre de travail et équilibre de vie

##### Locaux : le concept AIR

Pour améliorer la qualité de l'environnement de travail du cabinet et renforcer la proximité entre les équipes à tous niveaux hiérarchiques, Wavestone a développé, en 2015, un nouveau concept d'aménagement de ses espaces de travail. Ce concept, baptisé « AIR », a été mis en place sur Paris, Nantes, Lyon et New York. D'autres bureaux vont être refaits sur le même concept sur l'exercice 2017/18. Il a vocation à être déployé dans tous les bureaux de Wavestone.

Les objectifs de ce concept : insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

Les principales caractéristiques du concept AIR sont :

- Les positions de travail sont équivalentes pour tous et affectées à chaque collaborateur (pas de « *free seating* »)
- Les espaces sont ouverts et baignés de lumière naturelle grâce à des murs intégralement vitrés
- Le bruit est neutralisé au maximum grâce aux choix d'aménagements réalisés en amont du projet (dalles de faux-plafond isophoniques, mobilier spécifique, isolation

des imprimantes dans les services centers et proposition d'espaces dédiés pour s'isoler comme la *quiet room*, les sièges « *Bubble* » ou les *My box*...)

- Le menu d'espaces est large : 8 types de salles de réunion associés à autant de situations de travail différentes (salles de réunions de 4 à 16 personnes, *My Box*, *Teambuzzer*, *Project rooms*, *Visio rooms*...)
- Des pôles d'attraction ont également été créés à chaque étage : IT Bar, salle de créativité, « *CreaPlace* », studio vidéo, etc.
- Les nouvelles technologies occupent une place de choix : affichage dynamique, bornes de réservation tactiles pour les salles de réunions, visioconférence, etc.

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

##### Flexibilité dans l'organisation du travail

#### • Télétravail

En France, tous les collaborateurs de Wavestone ont accès à un dispositif de télétravail, permettant d'effectuer du télétravail régulier (jusqu'à 2 jours par semaine) ou occasionnel (jusqu'à 3 jours par mois), depuis octobre 2016. Il est aussi proposé aux femmes enceintes, jusqu'à 3 jours par semaine, pour leur permettre de diminuer leurs déplacements.

Le télétravail est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève. Il est utilisé plus exceptionnellement sur les autres bureaux.

Il est accessible à tous les collaborateurs ayant au moins 6 mois d'ancienneté, et dont les activités sont compatibles avec le télétravail. Les collaborateurs en télétravail régulier doivent répondre d'un trajet domicile-travail important et/ou contraignant. De plus, le choix des jours de télétravail ne nécessite pas de validation managériale.



En France, 713 collaborateurs (35% de l'effectif éligible) ont utilisé le dispositif du télétravail occasionnel à peine cinq mois après son lancement. Ce dispositif a été adopté par toutes les fonctions.

En plus de faciliter l'organisation du travail des collaborateurs, le télétravail permet de réduire l'empreinte environnementale du cabinet, en diminuant le nombre de déplacements effectués par les collaborateurs.

- **Souplesse dans la prise des congés**

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

- **Horaires de réunions**

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

- **Droit à la déconnexion**

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

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

## 2) Accompagnement de la parentalité

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

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

### Service de places en crèche

Depuis 2008, Wavestone SA France propose aux collaborateurs parents ou futurs parents un service de places en crèche au sein du réseau Babilou, qui compte plus de 300 crèches en France et plus de 900 crèches avec son réseau de partenaires « 1001 Crèches ». Au 31/03/17, Wavestone SA a financé 64 berceaux à ses collaborateurs.

### Jours enfants malades

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

### Ateliers et conférences sur la parentalité

A partir de juin 2017, Wavestone proposera dans ses locaux parisiens des ateliers et conférences (à distance), animés en interne par un coach en parentalité. Ces ateliers et conférences de 2 heures porteront sur des thèmes précis, tels que « Profiter pleinement de ses enfants tout en travaillant » ou « La famille à l'ère du digital ».

### Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

### Flexibilité de l'activité pendant la grossesse

Les collaboratrices enceintes bénéficient de 3 jours de télétravail par semaine, et sont équipées d'un 2<sup>ème</sup> ordinateur à leur domicile, afin de réduire le port de charges.

### Charte de la parentalité en entreprise

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

## 3) Communication et animation interne

Au cœur de son modèle, Wavestone a la volonté d'entretenir une forte cohésion au sein de ses équipes et d'associer les collaborateurs au projet et à la stratégie de l'entreprise. Cette dynamique interne permet de faire émerger de nouvelles initiatives, créatrices de valeur pour le cabinet et les collaborateurs. A titre d'exemple, c'est dans ce cadre que les 5 assets de Wavestone (*R&K Center, Creadesk, The Faktory, Machine Learning & Data Lab, Shake'Up*) ont été pensés et développés.

### Temps d'échanges collectifs

Dans le cadre du rapprochement, les collaborateurs ont été associés aux différents chantiers de construction de Wavestone.

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

A titre d'illustration :

- Le plan d'action Wavestone 2021 a été partagé à l'occasion de 20 réunions d'échange et d'un chat « Yammer » entre la direction et les collaborateurs.
- Le chantier *Career Path*<sup>(1)</sup> a été construit avec l'appui des collaborateurs dans le cadre de 9 ateliers organisés sur tous les bureaux de Wavestone en France, rassemblant un total de 250 collaborateurs. Lors du lancement du nouveau modèle RH, les collaborateurs ont pu échanger avec les équipes RH lors d'un chat « Yammer ».
- Afin de concevoir un nouveau poste de travail aligné sur les besoins des collaborateurs, un sondage ouvert à tous les collaborateurs a été réalisé pendant 15 jours en mars 2017. Plus de 1 000 collaborateurs se sont mobilisés pour donner leur avis. Des postes de travail ont été sélectionnés et les collaborateurs ont pu les tester dès le mois d'avril 2017.

En complément des différents chantiers de construction, la 1<sup>ère</sup> édition du *hackathon Wavestone*, organisée en juillet 2016, a été un grand moment d'échange et d'innovation pour les collaborateurs. Ce *hackathon* visait à améliorer le business d'un acteur de l'énergie en concevant des services connectés innovants autour de la thématique « 10 jours pour faire décoller le business d'un énergéticien » grâce à l'Internet des objets. Aidée par la Faktory<sup>(2)</sup>, une centaine de collaborateurs a eu 10 jours pour définir des cas d'usage et réaliser des « *proofs of concept* » pour valider la pertinence et la faisabilité de leur projet. L'équipe gagnante a imaginé une solution de lampadaires connectés permettant un éclairage discontinu des routes la nuit. Ce format de challenge, innovant et efficace, est également utilisé dans le cadre de missions chez plusieurs clients du cabinet.

**Moments de convivialité**

La vie de l'entreprise est rythmée autour de multiples rencontres et occasions d'échanges : séminaires d'intégration, réunions d'équipes, forums au sein des *practices*... Notamment, la nouvelle marque « Wavestone » a été dévoilée à tous les collaborateurs au Grand Rex à Paris, en juillet 2016.

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

**4) Prévention et traitement des RPS**

Les équipes de management, les équipes RH, les délégués du personnel et les membres du CHSCT sont formés de façon systématique aux risques psycho-sociaux, de manière à identifier les risques le plus tôt possible et à mener des plans d'action adaptés à chaque situation<sup>(3)</sup>. Pour l'exercice 2017/18, la formation sera étendue au grade de manager.

Les collaborateurs ont accès à un espace dédié sur l'Intranet qui présente l'ensemble des interlocuteurs et leur rôle. Une cellule d'écoute permet également d'apporter un soutien aux collaborateurs vivant des situations difficiles. Le recours à la cellule d'écoute est strictement confidentiel. Au sein de son institut de formation interne, le cabinet Wavestone propose également à ses collaborateurs 2 formations pour conserver leur efficacité dans les situations stressantes (niveaux 1 et 2).

Enfin, Wavestone a fait le choix d'un management de proximité : un *career development manager* pour 10 à 15 collaborateurs, appuyé par une équipe RH décentralisée au sein des équipes. Ce dispositif d'encadrement permet de détecter, en amont, les situations éventuelles de stress au travail.

Ci-dessous le bilan 2016/17 des situations de risques psycho-sociaux (RPS) que ce dispositif a permis de détecter et d'accompagner.

	2016/17	2015/16
Nb de collaborateurs ayant sollicité la cellule d'écoute	6	4
Nb de nouveaux cas de RPS déclarés entre le 01/04/16 et le 31/03/17	49	37
<i>En cours de traitement</i>	15	13
<i>Cas considérés comme clos entre le 01/04/16 et le 31/03/17</i>	47	36

**5) Evaluation de la qualité de vie**

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

(1) Parcours d'évolution, d'évaluation et de rémunération.

(2) La « Faktory » est l'un des assets de Wavestone : c'est une plateforme technique animée par des designers et développeurs de haut niveau, qui permet d'éprouver et de valider rapidement des concepts à travers la création de prototypes.

(3) Une session spéciale « représentants du personnel » est organisée.

### • **Great Place to Work®**

En novembre 2016, Wavestone a réalisé une enquête interne auprès de l'ensemble de ses collaborateurs par le biais de l'Institut Great Place to Work France®. Sur la base d'un questionnaire anonyme, les collaborateurs ont ainsi eu l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein du cabinet. La méthodologie GPTW® prévoit l'évaluation de 5 dimensions : crédibilité, respect, équité, fierté des collaborateurs et convivialité.

En mars 2017, l'institut a dévoilé son palmarès 2017 : pour sa 1<sup>ère</sup> participation, Wavestone intègre directement le Top 5 du classement 2017, parmi 58 entreprises de plus de 500 collaborateurs. Au total, 76% des collaborateurs ont répondu au questionnaire, et 81% d'entre eux considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

La participation à **Great Place to Work®** s'inscrit dans le contexte du rapprochement entre Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon. Mené avec rapidité, et en plaçant le facteur humain au cœur de la construction du nouveau cabinet, le programme de rapprochement a abouti, en à peine 6 mois, à la naissance de Wavestone. L'obtention du label marque donc une étape importante dans la construction du cabinet, et fait écho à son ambition en matière de ressources humaines : être un employeur de référence et le rester dans la durée.

### • **Happy Trainees**

En 2016, Wavestone a participé à l'enquête Happy Trainees, menée par Meilleures-Entreprises.com. Ce label indépendant évalue et récompense la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires, grâce à un questionnaire de satisfaction anonyme adressé à tous les stagiaires. Cette année, le cabinet se classe 7<sup>ème</sup> dans la catégorie des entreprises recrutant plus de 100 stagiaires par an.

#### 2.1.6. Intégration et développement des compétences

##### 1) Le parcours d'intégration

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

### L'accueil

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

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

### Séminaire d'intégration : Wavestone Inside

Ce séminaire rassemble, sur une journée, tous les nouveaux embauchés quels que soient leur entité, métier, niveau d'expérience et site géographique. Il a un objectif double : s'approprier l'identité de Wavestone (marché, positionnement, valeurs...) et développer son réseau interne. La journée s'organise autour de présentations plénières (objectifs stratégiques, présentation des assets et terrains d'excellence...), d'ateliers thématiques, et se poursuit par une soirée. 3 séminaires Wavestone Inside ont été organisés sur l'exercice 2016/17.

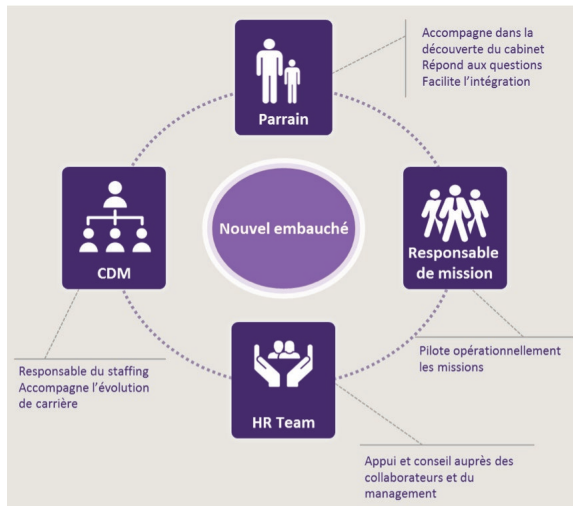
### Le parcours de formation

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

Leur parcours est différent selon leur fonction, et intervient à différents moments au cours de l'année. Les commerciaux bénéficient, par exemple, dans les 3 à 6 mois suivant leur arrivée, d'une formation pour apprendre à prospecter efficacement et à améliorer leur performance. Les consultants sont, quant à eux, formés dans les 6 à 9 mois suivant leur arrivée, au processus de l'avant-vente et la façon dont ils peuvent y contribuer.

Chaque nouvel embauché suit au minimum 3 formations la 1<sup>ère</sup> année.

### Encadrement de proximité



### Intégration des nouvelles sociétés acquises

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

Dès l'annonce du rachat des activités européennes de Kurt Salmon en janvier 2016, il a été décidé de refondre entièrement le modèle du cabinet et de changer de nom pour donner naissance à un nouveau cabinet. Une équipe dédiée, *Being Wavestone*, s'est constituée pour accompagner le changement et assurer le suivi et le pilotage des 70 chantiers recensés sur l'exercice 2016/17.

#### 2) Développement des compétences

Compte tenu de son activité de conseil, le développement du potentiel des collaborateurs constitue une priorité pour Wavestone. Leur montée en compétence et en responsabilité rapide est un enjeu d'autant plus important que le modèle RH du cabinet repose sur le recrutement important de jeunes diplômés (plus de 70% des embauches sur 2016/17). Dans cet objectif, le cabinet s'appuie sur différents dispositifs complémentaires présentés ci-après.

#### Référentiel métiers Wavestone Horizon

A compter du 01/04/17, un nouveau parcours d'évolution va être décliné pour le métier du conseil. Le référentiel *business* sera, quant à lui, déployé sur 2016/17 à tous les collaborateurs de la fonction commerciale. Les référentiels

Wavestone Horizon constituent un guide dans le parcours professionnel des collaborateurs du cabinet, et leur permettent de visualiser leur évolution sur le long terme. Ils donnent des points de repère aux collaborateurs et à leur management pour comprendre ce qui est attendu à chaque grade, et identifier les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Le parcours est ainsi un outil qui permet à chaque collaborateur d'être acteur de son parcours au sein de Wavestone. En 2016/17, 323 collaborateurs ont connu une évolution vers une position supérieure, soit plus de 12% des collaborateurs.

#### Institut de formation interne et formation externe

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

- une offre de formation digitale
- un parcours commun de formation pour tous les jeunes embauchés<sup>(1)</sup>
- des dispositifs de formation locaux.

#### Offre de formation en format digital

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

Cette offre combine plusieurs dispositifs, ouverts à tous les collaborateurs :

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

(1) Cf. paragraphe 2.1.6. sur le parcours d'intégration des jeunes embauchés.

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

Les dispositifs de formation ne sont pas pris en compte dans le bilan chiffré de la formation.

#### Offres de formations en présentiel ou en *blended learning*<sup>(1)</sup>

L'institut de formation de Wavestone propose plus d'une trentaine de formations en présentiel afin de développer les

compétences clés de son métier (*business development, delivery, communication, management de mission...*) ou des thèmes de développement personnel. Certaines de ces formations peuvent donner lieu à des certifications telles que ITIL Foundation V3, Lean Six Sigma - Green Belt, etc.

Ces moments sont l'occasion de tisser un réseau interne en rencontrant des collaborateurs d'autres *practices*, d'autres bureaux ou d'autres métiers, de partager des retours d'expérience et des sensibilités différentes.

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

#### Bilan chiffré de la formation

Le tableau ci-dessous reprend les données en matière de formation dispensée en externe ou en interne au sein de l'institut de formation du cabinet (hors offre de formation en format digital) pour 98,4% des effectifs du cabinet Wavestone<sup>(2)</sup>.

Sur l'exercice fiscal	Exercice 2016/17	Exercice 2015/16	Année civile 2014
Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation sur l'année	1 891	1 095	853
Part de l'effectif total ayant reçu au moins une formation sur l'année	73,1%	63,8%	60%
Nombre de jours de formation dispensés sur l'année	4 118	3 292	2 370
Nombre d'heures de formation dispensées sur l'année	31 711	23 048	16 587
Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur	16	21	19

#### Missions et mises en situation

Pour tous les collaborateurs du cabinet, les missions accomplies dans le cadre de leur activité de conseil sont autant d'occasions d'enrichir leurs compétences. Cet apprentissage sur le terrain est un levier de développement essentiel au sein de Wavestone. Ainsi, en début de mission, le responsable de mission partage avec le consultant les attendus sur la mission. A l'issue de l'intervention (ou de manière intermédiaire pour les missions longues), le responsable de mission réalise le bilan de l'intervention du consultant. Ce *feedback* porte également sur les progrès réalisés et les axes de progression. De plus, les objectifs individuels de développement de nouvelles compétences sont pris en compte dans le processus de *staffing* des consultants (affectations hebdomadaires des consultants sur les missions).

Enfin, dans le cadre de leur évolution dans le métier de conseil, les consultants interviennent sur des activités de développement du cabinet. Chaque année, des consultants

réalisent régulièrement des missions de 6 à 12 mois au sein des directions fonctionnelles du cabinet (recrutement, image et notoriété...).

#### Mobilité interne

Wavestone souhaite garantir la richesse des perspectives d'évolution de l'ensemble de ses collaborateurs. La mobilité interne fait partie des opportunités professionnelles leur permettant d'enrichir leur parcours et de bénéficier de perspectives d'évolution diversifiées.

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH du cabinet. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de 3 mois maximum.

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

(2) Les données en matière de formation sont manquantes pour les bureaux du Maroc et de Wavestone Advisors Switzerland.

**Nombre de mobilités internes par type**

	2016/17		2015/16		2014/15	
Mobilités géographiques	16	33%	8	26,7%	8	33%
Mobilités métiers	13	27%	10	33,3%	5	20,8%
Mobilités inter-practices	19	40%	12	40%	11	45,8%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Talent reviews et entretiens annuels**

Chaque année et pour l'ensemble du cabinet, le parcours de chaque collaborateur est étudié au sein de *talent reviews* qui rassemblent les acteurs du management, les *career development manager* et les équipes RH de la *practice* concernée : position actuelle du collaborateur sur le parcours métier, perspectives d'évolution à 12-24 mois et plan de développement associé, évolution salariale et bonus éventuel, promotions.

Les collaborateurs rencontrent, par ailleurs, leur responsable dans le cadre d'un entretien annuel, afin d'échanger sur leurs évaluations annuelles, leurs rémunérations, leurs promotions et leurs parcours de carrière.

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

**2.1.7. Egalité de traitement**

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

Sur le volet social, les axes prioritaires de travail sont les suivants : égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; intégration et accompagnement des collaborateurs en situation de handicap ; maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors.

**1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes**

Wavestone poursuit son engagement en matière d'égalité professionnelle sur 4 domaines d'action :

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

**Part des femmes dans les effectifs du cabinet**

	Au 31/03/17	Au 31/03/16 <sup>(1)</sup>	Au 31/03/15 <sup>(1)</sup>
Part de l'effectif total (%)	36%	33,4%	32%
Part de l'effectif consultants (%)	31,6%	29,3%	27%

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

La hausse de la part des femmes dans les effectifs consultants (de 29,3% à 31,6%) s'explique, notamment, par une augmentation des recrutements dans les écoles de management et d'universités où les femmes et les hommes sont représentés à part égale. A titre d'illustration, Wavestone est passé en 2 ans de 29% en 2014/15 à 36,7% de femmes consultant recrutes en 2016/17.

De plus, depuis février 2016, Wavestone est partenaire de l'association « **Elles bougent** » en faveur de la mixité professionnelle. Cette association vise à attirer un plus grand

nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques. L'objectif principal de ce partenariat pour Wavestone est de partager de bonnes pratiques avec d'autres entreprises. Les collaboratrices issues d'écoles d'ingénieurs qui souhaitent échanger et témoigner sur leur parcours peuvent devenir marraines de l'association. En octobre 2016, Wavestone a ainsi organisé, dans ses locaux parisiens, un atelier de créativité pour faire émerger de nouvelles idées de communication pour « Elles bougent », auquel une vingtaine d'étudiantes en écoles d'ingénieurs et des membres de l'association ont participé. Les étudiantes ont également pu

échanger avec les marraines Wavestone pour découvrir le cabinet et le monde du conseil. « Elles bougent » compte, en mars 2017, près de 20 marraines Wavestone.

Wavestone a également participé au **Women's Forum Global Meeting de 2016**, sur le thème « L'économie de partage est-elle un monde de partage ? ». La participation à ce forum était l'occasion de participer à des échanges enrichissants sur les enjeux économiques, sociétaux et sociaux du rôle des femmes dans le contexte de l'économie de partage, et plus globalement dans le monde d'aujourd'hui. Suite à ce forum, la mise en place d'un réseau sur la mixité au sein de Wavestone devrait voir le jour sur l'exercice 2017/18 avec l'organisation d'ateliers ouverts à tous les collaborateurs.

## 2) Emploi et insertion des personnes handicapées

La démarche de Wavestone en faveur de l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées s'inscrit dans son 3<sup>ème</sup> engagement en matière de RSE : « Promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination ». Ce plan s'articule autour de 2 champs d'actions (social et sociétal) :

### • Volet social

- Wavestone poursuit son partenariat avec Grenoble École de Management sur le certificat « Management et Handicap » proposé au sein de l'école à une trentaine d'étudiants. Chaque étudiant doit remettre un « journal d'apprentissage » sur sa vision du handicap. En tant que membre du jury, Wavestone participe à la relecture de ces journaux.
- Wavestone France continue de participer aux forums Handicafés<sup>(1)</sup> qui constituent un moyen privilégié de favoriser la rencontre entre candidats en situation de handicap et recruteurs.
- Wavestone France fait appel à des établissements et services d'aide par le travail (ESAT), notamment pour l'impression des supports de formation interne, des commandes de plateaux repas et de paniers de fruits hebdomadaires, des buffets lors d'événements, la récupération et le recyclage des poubelles papier, le recyclage du matériel informatique (imprimantes, cartouches, toners, etc.).
- Les équipes RH suivent une formation sur le thème « Insertion d'un collaborateur en situation de handicap ». Cette formation est délivrée par l'association CED en faveur de l'insertion de collaborateurs en situation de handicap.
- Lors de la semaine du handicap, en novembre 2016, Wavestone a mis en ligne sur son Intranet un quizz sur les chiffres et idées reçues sur le handicap afin de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux et problématiques du handicap. Cette semaine a également été l'occasion de travailler avec un ESAT pour sensibiliser les collaborateurs au tri et recyclage de papier.

- Pour l'exercice 2017/18, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, il est prévu de proposer un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés directement ou indirectement par le handicap. Ce projet sera mené en partenariat avec l'entreprise Made in TH, dès le mois de juin 2017. Il s'agit d'organiser des permanences bimensuelles par téléphone ou dans les locaux parisiens de Wavestone. A cette occasion, les collaborateurs peuvent bénéficier d'un accompagnement individuel et strictement confidentiel dans leurs démarches administratives liées au handicap. Ces permanences sont animées par un ambassadeur de Made in TH, expert dans ce domaine.

### • Volet sociétal

- La Fondation Wavestone intervient dans le domaine humanitaire, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance dans le monde. Certains des projets sélectionnés viennent en aide à des populations en situation de handicap. En 2016/17, la Fondation a, par exemple, sélectionné un projet de « Construction d'un centre de formation scolaire et professionnelle pour enfants démunis et pour la jeunesse handicapée près de Benare ».
- Depuis 2012, Wavestone est mécène de l'Institut de formation Villebon - Georges Charpak, un projet à enjeu sociétal porté conjointement par la Fondation ParisTech, l'enseignement supérieur (grandes écoles et universités) et le monde socio-économique. C'est un institut de formation post-bac, qui délivre une licence généraliste en « Sciences et Technologies ». Les étudiants peuvent ensuite poursuivre un master ou intégrer une école d'ingénieurs par la voie universitaire. L'institut garantit la diversité sociale, culturelle et intellectuelle des étudiants : ainsi, 20% d'entre eux sont en situation de handicap.

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

A l'occasion du *Powerday*, la journée mondiale de solidarité de Wavestone, les collaborateurs soutiennent des associations au travers du mécénat de compétences ou d'actions terrains. Lors de la 1<sup>ère</sup> édition en 2016, 13% des projets soutenus étaient en lien avec le handicap. Les collaborateurs ont, par exemple, référencé des zones d'accessibilité pour personnes à mobilité réduite en Ile-de-France.

Pour l'exercice 2017/18, au-delà de la poursuite des actions déjà initiées, il est prévu de proposer aux collaborateurs de participer à des courses associatives en lien avec le handicap. A titre d'illustration, Wavestone propose à ses collaborateurs de participer à la course de Handicap international à Paris le 14/05/17 et à Lyon le 02/07/17. Il est aussi prévu d'organiser un concours pour récompenser les meilleurs projets d'associations étudiantes qui cherchent à promouvoir des initiatives en faveur du handicap.

(1) Créés par l'ADAPT en 2007 et déclinés en milieu étudiant par la FEDEEH (Fédération Etudiante pour une Dynamique Etudes et Emploi avec un Handicap).

Au 31/03/17, Wavestone comptait 8 collaborateurs présentant un handicap. La contribution Agefiph de Wavestone au titre de l'année civile 2016 est de 686 milliers d'euros. A noter que Wavestone a pris le parti de ne pas instaurer en interne de politique incitative de déclaration de handicap.

### 3) Politique de lutte contre les discriminations

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

Au 31/03/17, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient 6,3% de l'effectif total du cabinet, part stable par rapport à l'exercice précédent.

Des actions spécifiques sont mises en œuvre<sup>(1)</sup> afin de répondre aux aspirations des collaborateurs de plus de 50 ans, en France, et valoriser l'expérience acquise tout en s'adaptant aux situations individuelles :

- Suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année de départ en retraite)
- Financement à 100% d'un bilan de prévention santé
- Financement à 100% d'un bilan de retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite
- Possibilité de passer à un temps partiel, jusqu'à 3/5<sup>ème</sup>, durant lequel les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire sont calculées sur la base d'une activité à temps plein, l'écart de cotisation étant intégralement pris en charge par le cabinet.

Wavestone s'engage aussi en faveur de **l'emploi durable des jeunes**. Chaque année, Wavestone recrute plus de 200 stagiaires et alternants, dans une logique de pré-embauche. L'engagement du cabinet est de les inscrire dans un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement personnel. Ils bénéficient d'un suivi régulier assuré par un manager, un tuteur de stage et un RH. Ils participent à la vie interne du cabinet et à des formations adaptées à leur métier. Wavestone recrute chaque année, en CDI, plus de 70% de jeunes de moins de 26 ans.

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

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

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

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

### 2.2. Informations environnementales

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

A cet effet, et afin de mesurer ses principales zones d'impact et d'identifier les pistes d'action prioritaires, un Bilan Carbone® a été réalisé en 2012/13, en 2013/14 et en 2015/16. Au terme de ces diagnostics, les principaux enjeux environnementaux pour Wavestone portent sur : les déplacements professionnels, l'empreinte environnementale des locaux occupés, l'utilisation de papier et la gestion du parc informatique. Le reporting et les actions menées privilégient donc ces axes, sans toutefois négliger les autres domaines d'étude et d'amélioration.

En parallèle, le cabinet a mis en œuvre une procédure de reporting environnemental en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 de la loi Grenelle 2. Cette démarche a permis d'identifier les référents et interlocuteurs clés pour l'obtention des données, de mettre en place un circuit de remontée d'information, et de fournir les données nécessaires à la production des indicateurs clés annuels.

#### Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

La méthodologie définie depuis cinq ans reste constante pour l'exercice 2016/17. Notamment, les différents points de reporting prévus par la réglementation n'ayant pas tous la même pertinence pour l'activité de Wavestone, certains domaines d'étude peu significatifs ont été écartés.

(1) Les collaborateurs de Wavestone Advisors France pourront bénéficier de l'ensemble de ces services à compter du 01/07/17.



Le périmètre étudié sur ce nouvel exercice a subi des modifications conséquentes, suite au rapprochement entre Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon, qui a donné naissance à Wavestone en juillet 2016.

Pour ce rapport, tous les bureaux du nouvel ensemble Wavestone sont pris en compte, à l'exception de ceux de New York et Hong Kong, qui représentaient moins de 2% des effectifs du groupe au 31/03/17 :

Bureaux	Effectifs au 31/03/17	Répartition
Paris (siège)*	2 172	82,6%
Régions	206	7,8%
Lyon*	120	4,6%
Nantes	64	2,4%
Marseille	22	0,8%
International	250	9,5%
Casablanca	10	0,4%
Londres	31	1,2%
Bruxelles	17	0,6%
Luxembourg	95	3,6%
Genève	62	2,4%
New York	33	1,3%
Hong Kong	2	0,1%
<b>Total</b>	<b>2 628</b>	<b>100%</b>

\* NB : A Paris et Lyon, les équipes étaient réparties sur deux locaux jusqu'à leur regroupement sur un même local en cours d'exercice, regroupement intervenu le 30/06/16 pour les équipes parisiennes et le 30/09/16 pour les équipes lyonnaises. Par souci de lisibilité, les effectifs de référence sont considérés au 31/03/17.

La collecte de données a couvert les locaux actuels, ainsi que les locaux occupés en début d'exercice en fonction de leur durée d'utilisation par les équipes. Certaines données n'ayant pas pu être collectées pour les locaux de Lyon, Marseille, Nantes, Luxembourg, Casablanca et Londres, des extrapolations ont été effectuées sur la base des ratios du siège parisien. Par ailleurs, dans certains cas, des totaux portant sur l'année civile 2016 ont été utilisés, en lieu et place des données correspondant à l'exercice fiscal 2016/17 plus difficilement disponibles. Enfin, de façon plus générale, l'harmonisation des processus dans le cadre de la fusion étant en cours, certaines informations n'ont pu être remontées que sur une partie du périmètre d'activité, qui ne comprend pas l'intégralité des équipes anciennement rattachées à Kurt Salmon.

#### Périmètre de collecte pour l'analyse

Bureaux	Localisation	Date de déménagement	Avril à juin 2016	Juillet à septembre 2016	Octobre à décembre 2016	Janvier à mars 2017
Paris	La Défense		ex-Solucom	Wavestone	Wavestone	Wavestone
	Neuilly-sur-Seine	01/07/16	ex-Kurt Salmon			
Lyon	Villeurbanne 1	22/09/16	ex-Solucom	ex-Solucom		
	Villeurbanne 2	21/10/16	ex-Kurt Salmon	ex-Kurt Salmon		
	Villeurbanne 3				Wavestone	Wavestone
Nantes	Nantes	11/03/16	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Marseille	Marseille		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Londres	Londres		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Bruxelles	Bruxelles		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Casablanca	Casablanca	Avril 2016	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Luxembourg	Luxembourg		Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone
Genève	Genève	25/04/16	Wavestone	Wavestone	Wavestone	Wavestone

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

## 2.2.1. Politique générale en matière environnementale

### 1) Organisation de Wavestone pour les questions environnementales

Wavestone a mis en place une organisation dédiée pour la RSE, qui inclut le traitement des questions environnementales.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 1.3 « Organisation de la démarche RSE ».

### 2) Formation et information environnementale des salariés

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

- lors de la semaine du handicap des actions de communication ont été menées sur le recyclage papier et carton
- Wavestone a organisé, en mars 2017 dans ses locaux parisiens, un atelier de sensibilisation aux éco-gestes et à l'éco-consommation, en partenariat avec l'association PikPik Environnement. Ces animations ludiques et interactives ont été l'occasion pour les collaborateurs :
  - de s'approprier de bonnes pratiques pour mieux trier les déchets et éviter le gaspillage alimentaire
  - d'apprendre à déchiffrer étiquettes, labels et logos afin de consommer de façon plus responsable
  - de découvrir comment fabriquer ses propres produits ménagers
  - de reconnaître les produits vertueux pour l'environnement.

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

### 3) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

Depuis 2015/16, Wavestone déploie un nouveau concept d'aménagement appelé AIR. Celui-ci inclut notamment :

- Installation de machines de recyclage « Canibal » dans l'espace détente pour le tri des emballages de boissons
- Retrait des poubelles individuelles de bureaux afin d'inciter à la réduction des déchets papier
- Installation de détecteurs de présence afin de limiter la consommation d'électricité en éclairage

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

A ce jour, ce concept a été déployé dans les locaux de Paris, Nantes, Casablanca, Lyon et New York ; le déploiement dans les autres locaux étant en réflexion.

## 2.2.2. Pollution et gestion des déchets

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

Lors des déménagements liés au rassemblement des collaborateurs de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon, 256 tonnes de mobilier ont été prises en charge dans le cadre d'une filière de destruction et recyclage, en particulier pour les locaux de Lyon et Paris. Ces déchets exceptionnels ne sont pas pris en compte dans l'analyse ci-dessous.

### 1) Déchets de bureaux

Sur l'exercice 2016/17, Wavestone a généré environ 57,6 tonnes de déchets<sup>(1)</sup>, soit environ 22,2 kg/collaborateur, répartis de la façon suivante :

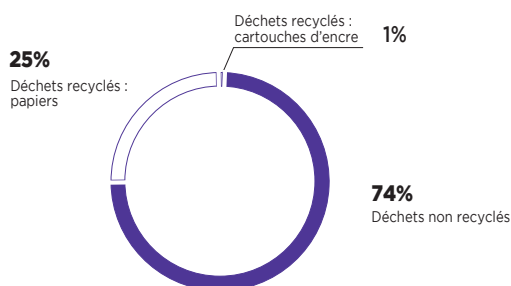
- Déchets non recyclés : 42,5 tonnes de déchets de bureaux non dangereux<sup>(2)</sup>.
- Déchets recyclés :
  - 14,5 tonnes de déchets papier recyclés par l'association ANRH (Association pour l'insertion professionnelle et humaine des handicapés)
  - 0,7 tonne de cartouches d'encre<sup>(3)</sup> usagées pour 36 imprimantes et photocopieurs. A Paris, 100% des cartouches sont collectées par la société Netser et recyclées par la société Clozloop, prestataire spécialisé dans le recyclage des cartouches. Pour les locaux en régions, les cartouches sont désormais récupérées par les services Ricoh, et pour Londres par les moyens généraux de l'immeuble.

(1) Ces données sont issues des résultats d'une pesée réelle pour les locaux de Paris (134 kg/jour). Des estimations ont été réalisées par les responsables des services généraux des locaux d'Aubagne, Nantes, Genève. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens pour Bruxelles, Luxembourg, Casablanca et Londres. La méthodologie d'estimation est constante depuis 2012.

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

(3) Les données concernant le volume de cartouches recyclées sur le périmètre France des activités européennes de Kurt Salmon ont été perdues lors du déménagement. Le volume de cartouches recyclées est donc sous-estimé ici.

### ■ Déchets de bureaux - 2016/17



(kg/collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déchets de bureaux	22,2	28,7	27,8	29,5	31,0

Depuis le premier exercice de reporting environnemental (2012/13), le poids moyen de déchets générés par collaborateur a diminué d'environ 28% sur l'ensemble du périmètre. En excluant les déchets exceptionnels liés aux déménagements, le ratio est de 22,2 kg/collaborateur.

L'augmentation de la part de déchets recyclés se poursuit (26% en 2016/17 contre 15% en 2012/13). Pour mémoire, dans le cadre du chantier de rénovation des locaux de la Tour Franklin, Wavestone avait mis en place un dispositif de recyclage des emballages de boissons (canettes, gobelets, bouteilles en plastique), avec l'installation de machines de tri. La société « Canibal » qui gère ce dispositif a dressé le bilan des 12 bornes installées pour l'année 2016 :

- Collecte de 65 301 emballages boissons (dont 61 459 gobelets) pour un total de 416 kg
- Recyclage permettant d'économiser 1,1 tonne de CO<sub>2</sub>éq et de produire 69 235 kWh.

## 2) Déchets informatiques

Wavestone a choisi de mettre à disposition de ses collaborateurs du matériel informatique performant nécessaire au bon fonctionnement des activités, ce qui implique une rotation régulière des équipements, notamment des ordinateurs portables (4 ans)<sup>(1)</sup>.

Sur l'exercice 2016/17, 471 appareils sont arrivés en fin de service (essentiellement ordinateurs et téléphones portables), soit environ 444 kg de déchets informatiques. L'écart avec les exercices précédents (274 appareils retirés en 2015/16, 600 appareils retirés en 2014/15) s'explique par le cycle de fin de vie du matériel.

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

Wavestone a mis en place une procédure visant à systématiser le recyclage des appareils informatiques arrivés en fin de service pour l'ensemble des locaux. La société APR2<sup>(2)</sup> (entreprise adaptée agréée œuvrant pour l'emploi des personnes en situation de handicap) a été retenue pour traiter ces déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE), par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables. Néanmoins, certains locaux utilisent leur recycleur local ([www.commsrecycling.com](http://www.commsrecycling.com) et [www.takeback.ltd.uk](http://www.takeback.ltd.uk) pour Londres, ALGED pour Villeurbanne).

## 3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

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

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

Néanmoins, Wavestone offre du mécénat de compétences à l'association SOLAAL, reconnue d'intérêt général, qui agit contre le gaspillage alimentaire. Cette association récupère les invendus auprès d'agriculteurs et de coopératives agricoles, et elle se charge de les distribuer aux 20 associations d'aide alimentaire nationale habilitées. Depuis sa création en 2013, SOLAAL a récupéré 10 660 tonnes de produits agricoles et contribué à l'équivalent de 21 millions de repas (bilan à fin 2016).

### 2.2.3. Utilisation durable des ressources

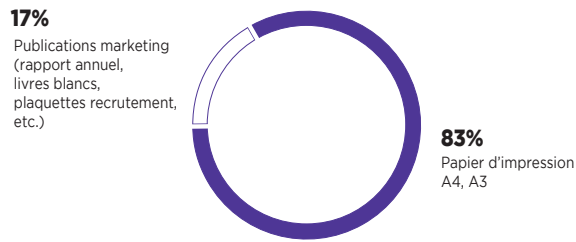
Wavestone n'exerce pas d'activité de production industrielle. Son utilisation de ressources se limite donc aux consommables de bureau et aux ressources utilisées de manière mutualisée pour faire fonctionner les bâtiments dans lesquels sont situés ses bureaux.

(1) Wavestone est propriétaire de son parc d'ordinateurs, à l'exception du parc utilisé par les collaborateurs anciennement rattachés aux activités européennes de Kurt Salmon, ceux-ci disposant d'ordinateurs en leasing.

(2) Pour en savoir plus sur APR2 : [www.proreseaux.com](http://www.proreseaux.com).

### 1) Consommation de matières premières<sup>(1)</sup>

#### ■ Consommation de papier - 2016/17



La principale matière première consommée par la société est le papier (alimentation des imprimantes et photocopieurs, et production des supports de marketing). En 2016/17, la consommation annuelle totale de Wavestone s'élève à 15,12 tonnes de papier, soit 5,8 kg par collaborateur.

(kg/collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation de papier	5,8	8,7	9,6	10,1	12,7

La baisse continue de la consommation de papier par collaborateur (diminution de 33% entre 2015/16 et 2016/17) est le résultat d'une politique de sensibilisation des collaborateurs et de mesures concrètes réduisant la consommation de papier.

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

En 2016, Wavestone a mis en place la dématérialisation des convocations et des dossiers préparatoires aux Assemblées générales. Un partenariat mis en place avec Reforest'Action a permis, dans ce cadre, de planter 100 arbres à Haïti pour les 100 actionnaires ayant adhéré à la convocation électronique.

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

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

### 2) Consommation d'énergie

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

En 2016/17, la consommation d'énergie finale (électricité, chaleur, froid) de Wavestone s'élève à 5,5 GWh EF<sup>(2)</sup>, soit 251,3 kWh EF/m<sup>2</sup>. Converti en énergie primaire (énergie « nécessaire » pour produire cette énergie finale), cela correspond à 12,3 GWh EP, soit 565 kWh EP/m<sup>2</sup>.

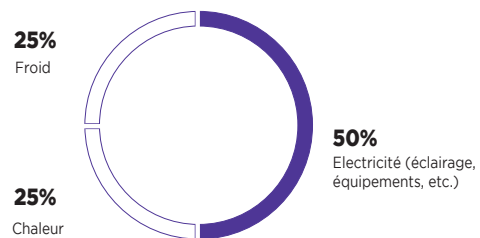
(kWh/m <sup>2</sup> )	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'énergie finale	251,3	250,9	300,0	322,8	332,1

En ce qui concerne le siège de Wavestone (83% des effectifs), les bureaux occupent 12 414 m<sup>2</sup> de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense à Paris. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains, qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. Les bureaux sont équipés de dispositifs individuels pour régler la température par *bench* (bloc de 4 à 6 personnes). Une politique environnementale spécifique à la Tour Franklin (recyclage, chasse au gaspillage, communication autour de l'environnement) est mise en place depuis l'exercice précédent dans le cadre du projet AIR.

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

La répartition des consommations d'énergie par usage pour ces locaux est la suivante :

#### ■ Energie finale du site de Paris par usage - 2016/17



Le niveau de consommation énergétique de ces locaux est élevé (346 kWh/m<sup>2</sup>, soit la fourchette haute des bâtiments de bureaux en Ile-de-France), mais correspond aux techniques constructives de la Tour Franklin, construite en 1972.

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

(2) Les données de mars 2017 étant incomplètes, une extrapolation a été effectuée afin d'inclure ce mois.

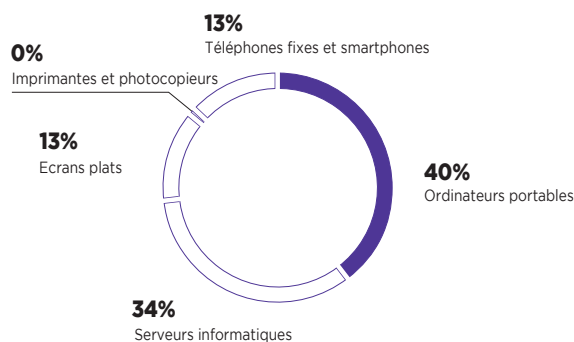
Les bureaux rénovés dans le cadre du projet AIR à Paris sont équipés de mâts de lumière dotés d'un détecteur de présence et de lumière du jour, qui s'éteignent après 15 minutes d'absence. Sur le reste du plateau, par souci d'économie d'énergie, les locaux sont éclairés uniquement de 8h à 20h du lundi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

### Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

Le parc informatique de Wavestone est consommateur d'électricité. La consommation totale du parc est estimée<sup>(1)</sup> à 0,29 GWh par an, en considérant une utilisation moyenne aux heures ouvrées et des données moyennes de consommation. Une baisse significative du nombre de serveurs informatiques physiques, de 59 à 26, a été constatée. En prenant en compte certaines utilisations en dehors des locaux de Wavestone<sup>(2)</sup>, la consommation du parc informatique représente environ 10% de la consommation totale d'électricité de Wavestone.

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

#### ■ Estimation consommation - Parc informatique et téléphonie - 2016/17



Les ordinateurs portables disposent tous du label EPEAT<sup>(3)</sup> soit au niveau *Silver* (47% du parc), soit au niveau *Gold* (53% du parc). Cela garantit, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur

fabrication, la recyclabilité du produit et le respect de la norme *Energy Star* pour la consommation d'énergie lors de leur utilisation. La labellisation est l'un des critères de sélection lors du processus d'achat.

### 3) Consommation d'eau

La principale source de consommation d'eau de Wavestone est l'eau sanitaire. Les consommations d'eau étudiées ici concernent donc le réseau d'eau courante, utilisée pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone<sup>(4)</sup> s'élève à environ 12 267 m<sup>3</sup>, soit 4,73 m<sup>3</sup> par collaborateur.

(m <sup>3</sup> /collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Consommation d'eau	4,73	7,34	7,09	9,40	9,52

Dans le cadre du concept d'aménagement AIR déployé dans les locaux parisiens, une détection spécifique a été mise en place pour les robinets lavabos des toilettes.

Les bureaux de Wavestone sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700m<sup>3</sup> par habitant par an tous usages confondus<sup>(5)</sup>), et il n'y a donc pas lieu d'étudier ici la pression exercée par Wavestone sur les ressources locales en eau.

#### 2.2.4. Changement climatique : rejets de gaz à effet de serre<sup>(6)</sup>

##### 1) Synthèse

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

- consommation énergétique du bâtiment
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation<sup>(7)</sup>
- achat de papiers
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail.

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

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

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

(4) Les consommations d'eau des locaux de la Tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la Tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages. Les consommations d'eau des locaux de Casablanca ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Lyon, Marseille, Nantes, Bruxelles, Luxembourg, Genève et Londres) les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celle du local parisien (ratio m<sup>3</sup>/collaborateur). La forte baisse constatée sur les consommations d'eau de la Tour Franklin en 2016 est principalement due à la campagne curative effectuée sur les compteurs d'eau de ville de la Tour, notamment les compteurs privatifs. La consommation privative d'eau de ville relevée est ainsi en diminution de 30% entre 2015 et 2016.

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

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

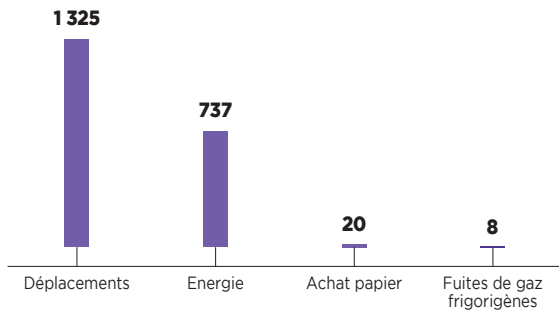
(7) Un nouveau système utilisant le gaz R407c (SYSTEMAIR type SYSHRW 120 RC, d'une puissance froid de 24,4 kW) a été installé dans les locaux de Paris.

Sur ces postes, les émissions de gaz à effet de serre de Wavestone pour l'exercice 2016/17 s'élèvent à environ 2 090 tCO<sub>2</sub>éq, soit 0,8 tCO<sub>2</sub>éq par collaborateur.

(tCO <sub>2</sub> éq/ collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Emissions de gaz à effet de serre	0,8	1,1	0,9	0,9	1,2

La répartition des émissions est la suivante :

Emissions GES (teq CO<sub>2</sub>éq) sur périmètre défini



### Focus sur les déplacements

Les déplacements des collaborateurs de Wavestone sont la première source d'émissions de gaz à effet de serre (63%) de la société. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport des différents déplacements, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs.

#### Déplacements professionnels

Les déplacements professionnels<sup>(1)</sup> totalisent environ 8 millions de km par an, tous moyens de transport confondus, soit environ **3 231 km annuels par collaborateur**. Ceci s'explique par la forte mobilité des collaborateurs de Wavestone, caractéristique classique du secteur du conseil, amplifiée par le développement du cabinet à l'international.

(km annuels par collaborateur)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Déplacements professionnels	3 231	4 716	4 752	4 655	5 712

*NB : La méthodologie employée est identique à l'année dernière pour les véhicules de location. Les kilométrages réels récoltés auprès de Hertz (loueur principal de Wavestone) sont également pris en compte pour l'estimation des déplacements professionnels réalisés en véhicules de location.*

#### Répartition des déplacements professionnels 2016/17 par mode de transport :

(km/an)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Avion	40%	37%	18%	22%	22%
Train	42,5%	44%	51%	53%	54%
Transports en commun	3% <sup>(2)</sup>	9%	17%	19%	14%
Véhicules légers	14,5%	10%	14%	6%	10%
Dont véhicules personnels	8,5%	9,4%	11%	4%	8%
Dont véhicules de location	0,1%	0,2%	1%	0,3%	0,2%
Dont taxis	5,9%	1,4%	2%	1,7%	1,8%

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

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

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

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

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

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

### Déplacements domicile-travail

Les déplacements domicile-travail<sup>(1)</sup> totalisent environ 10,3 millions de km par an, soit environ **18,3 km par collaborateur par jour travaillé**.

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

Part des déplacements domicile-travail par mode de transport :

(% km)	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13
Transports en commun	92%	86%	86%	85%	81%
Véhicules individuels (auto & moto)	8%	14%	14%	15%	19%

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

Depuis le 01/10/16, le télétravail est en place sur l'ensemble des bureaux français, afin de limiter les déplacements domicile-travail. Il est aussi régulièrement pratiqué à Londres et à Genève.

### 2.2.5. Protection de la biodiversité

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

## Annexes

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

Indicateurs thématiques	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	Unité	Variation sur 5 ans
Déchets de bureau	22,2	28,7	27,8	29,5	31,0	kg/effectif	-28,4%
Consommation d'énergie finale	251,3	250,9	300,0	322,8	332,1	kWh/m <sup>2</sup>	-24,3%
Consommation d'eau	4,73	7,34	7,09	9,40	9,52	m <sup>3</sup> /effectif	-50,3%
Consommation de papier	5,8	8,7	9,6	10,1	12,7	kg/effectif	-54,3%
Emissions de gaz à effet de serre (sur le périmètre retenu)	0,8	1,1	0,9	0,9	1,2	tCO <sub>2</sub> éq/effectif	-33,3%
Distance totale parcourue pour les déplacements professionnels	3 231	4 716	4 752	4 655	5 712	km/effectif	-43,4%
Part de l'avion dans les déplacements professionnels	40%	37%	18%	22%	22%	% sur total km parcourus	+18 points
Part des déplacements domicile-travail réalisés en transports en commun	92%	86%	86%	85%	81%	% sur total km parcourus	+11 points

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

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

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

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



### 2.3. Informations relatives aux engagements sociétaux

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

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

Wavestone a un impact territorial et économique relativement modéré, compte tenu de son activité de conseil. Toutefois, il est à noter quelques exemples de prestations de conseil réalisées sur l'exercice 2016/17 :

- La *practice* « Immobilier » a développé un projet permettant de mesurer et réguler les dépenses énergétiques de nombreux logements sociaux, grâce à des capteurs intelligents et connectés, installés à l'intérieur des logements. Ce projet a permis de réduire de 20% les émissions de CO<sub>2</sub> des logements concernés, et a sensibilisé les résidents et les propriétaires sur le sujet.
- La *practice* « People & Change » propose depuis 4 ans une offre spécifique sur la qualité de vie au travail et le développement humain. Un diagnostic complet du contexte de qualité de vie au travail de l'entreprise est réalisé, et des leviers d'amélioration sont proposés puis mis en place. Cette offre a permis de faire progresser la qualité de vie au travail dans une dizaine d'entreprises, grâce à la formation des managers, à une meilleure définition des valeurs de l'entreprise ou encore à des actions de coaching personnalisé.

Wavestone a fait le choix de se mobiliser prioritairement sur des initiatives liées à son empreinte sociale et civile.

Ces initiatives sont structurées autour des enjeux et domaines d'actions suivants : emploi et insertion professionnelle, accès à l'enseignement supérieur, promotion de la diversité et de l'égalité des chances.

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

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

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

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

- Pour mémoire, au 31/03/17, l'effectif de Wavestone est de 2 628 collaborateurs, pour majorité composé de jeunes cadres (60% des collaborateurs ont moins de 30 ans) et situés à 90,5% sur le territoire français.

- Entreprise de croissance, Wavestone crée chaque année des emplois nets, et a toujours, depuis sa fondation en 1990, privilégié le maintien dans l'emploi de ses collaborateurs. Plus de 700 recrutements ont été réalisés en 2016/17, dont 94% au titre d'emplois permanents (CDI). Le cabinet accueille, par ailleurs, tous les ans plus de 200 stagiaires (stages courts, césures, fin d'études, apprentissage ou alternance) intégrés dans une logique de pré-embauche.
- En 2016/17, plus de 8 000 candidats sont entrés dans un processus de recrutement avec Wavestone en France et ont été rencontrés lors d'un premier entretien. Ces candidatures proviennent des différents dispositifs de sourcing en place (relations écoles, campagnes de cooptation, événementiels ou encore candidatures spontanées).

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

##### Fondation d'entreprise Wavestone

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

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

Depuis la création de la Fondation, 98 projets à forte teneur socio-éducative, principalement en Afrique et en Asie, ont été soutenus et financés. Chaque projet suivi par Wavestone est parrainé par un collaborateur du cabinet. Au 31/03/17, plus de 30 parrains prennent part à la Fondation Wavestone en maintenant le lien avec l'association.

Sur 2016/17, 14 projets ont été financés dont 1 projet d'urgence à Haïti suite au passage du cyclone Matthew. En mars 2017, à l'issue d'un nouvel appel à projets, 12 nouveaux projets ont été retenus par le Conseil d'administration de la Fondation.

*La charte de la Fondation ainsi que l'ensemble des rapports d'activité des exercices précédents sont consultables sur le site Internet de la Fondation : [www.fondation-wavestone.com](http://www.fondation-wavestone.com)*

##### Institut Villebon - Georges Charpak

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

L'Institut a ouvert ses portes en septembre 2013 et compte aujourd'hui 3 promotions, d'une quarantaine d'étudiants

chacune. La formation qui y est dispensée conduit à un diplôme de licence généraliste en « Sciences et Technologies ».

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

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

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI en 2012 (« Initiative d'Excellence en Formations Innovantes »), et confirmée par la réussite des étudiants de la première promotion, diplômés en juin 2016. 87% des étudiants de la première promotion, se sont engagés en septembre 2016 dans des masters ou des écoles d'ingénieurs, alors même que leurs résultats scolaires souvent fragiles au lycée ne laissaient pas présager une telle issue. Les formations qu'ils ont intégrées sont très diversifiées à l'image du profil des étudiants : AgroParisTech, CNAM, EDHEC, ENSTA ParisTech, ESIP, ESPCI, Mines, Telecom Bretagne, Université Marne la Vallée/Master Génie Civil...

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

En 2016/17, une cinquantaine de collaborateurs Wavestone a parrainé des étudiants tout au long des 3 années de licence pour les accompagner et les conseiller dans la construction de leur projet professionnel.

Après 5 années d'engagement, Wavestone a fait le choix de renouveler le partenariat avec l'Institut jusqu'en 2021.

Plus d'informations : [www.villebon-charpak.fr](http://www.villebon-charpak.fr)

#### Powerday

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

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

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

La 1<sup>ère</sup> édition du *Powerday* Wavestone a eu lieu le vendredi 26/08/16 et a rassemblé plus de 600 collaborateurs sur l'ensemble de nos bureaux dans le monde. De l'Asie à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales ont ainsi bénéficié du soutien de Wavestone. L'engagement « social et international » de ces 600 collaborateurs mobilisés lors de cet événement a été récompensé par le Trophée « Mieux vivre en entreprise » en novembre 2016.

Quelques exemples de projets réalisés lors du *Powerday* 2016 :

- Rénovation d'un centre d'hébergement.
- Collecte de produits d'hygiène et de toilette pour des enfants hospitalisés.
- Plan opérationnel de prospection d'entreprises.
- Plan de communication pour renforcer la notoriété.
- Référencement de zones d'accessibilité pour personnes à mobilité réduite.
- Préparation d'un repas pour des personnes sans domicile fixe.

Fort du succès de cette 1<sup>ère</sup> édition, Wavestone compte renouveler cette initiative tous les ans. La prochaine édition aura lieu le 01/09/17.

#### Alter'Actions

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

Un collaborateur Wavestone accompagne donc, depuis février 2017, un groupe de 4 étudiants, auprès de l'association

Solaal. Cette association facilite les liens entre les donateurs des filières agricole et alimentaire, et les associations d'aide alimentaire, afin de répartir les dons entre les associations et de lutter ainsi contre le gaspillage alimentaire. Les étudiants travaillent sur une étude auprès des agriculteurs français du don agricole, afin de le valoriser auprès des pouvoirs publics.

### Le village LAAFI

Dans le cadre de sa Fondation d'entreprise, Wavestone soutient depuis 2010 l'association LAAFI. Elle a créé à Koudougou au Burkina Faso le « Village LAAFI » : un complexe éducatif et culturel multidisciplinaire au service de l'éducation, de la formation professionnelle et de la création artistique. Ce village est devenu un pôle d'enseignement et de culture, qui bénéficie à plus de 15 000 personnes (élèves du primaire et secondaire, étudiants de l'université, corps enseignant, artistes...).

En 2010, puis en 2014, Wavestone avait soutenu LAAFI dans la construction d'une école maternelle dans le village. Aujourd'hui, le village continue de se développer et a ouvert son incubateur spécialisé dans le numérique, avec l'appui de Wavestone et d'autres grands groupes européens, devenant ainsi un véritable pôle économique pour la région.

Depuis 2016, Wavestone accompagne l'association dans un appel à projets auprès des jeunes burkinabés. Ils peuvent proposer un projet innovant en lien avec le numérique, à même de changer leur quotidien ou celui de leur communauté. Les projets sélectionnés seront accompagnés et soutenus financièrement pendant 12 mois au sein de l'incubateur, et bénéficieront de l'expertise de professionnels du numérique. Au-delà de l'accompagnement en amont du projet, Wavestone accompagnera aussi l'association, sur l'exercice 2017/18, dans la formation des jeunes burkinabés aux outils numériques.

Plus d'informations : [www.laafi.com](http://www.laafi.com)

### Vestiaire solidaire

En avril 2017, Wavestone a mené un projet solidaire et de proximité dans ses locaux parisiens. Il s'agissait d'un « vestiaire solidaire » en faveur de personnes en réinsertion professionnelle, et en partenariat avec l'association La Cravate Solidaire. Pendant 5 jours, tous les collaborateurs ont été invités à faire don d'habits de travail dont ils souhaitaient se débarrasser (costumes, vestes, chemisiers, chaussures, accessoires...). Plus de 130 kg de vêtements ont été récoltés et seront ainsi redistribués à des personnes en recherche d'emploi.

Fort de son succès, le bureau de Lyon organisera une collecte en juin 2017.

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

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

Le programme se déploie sur plusieurs dimensions :

- Une veille par domaine (SmartEnergy, Fintech, Cybersécurité...) dans le but de recenser et décrypter le positionnement des start-up. L'objectif est de mieux comprendre la manière dont ces dernières transforment les secteurs d'activités des clients de l'entreprise.
- L'organisation d'événements, d'échanges et de partage de bonnes pratiques sur des thèmes d'actualité transverses ou sectoriels, rassemblant start-up, collaborateurs Wavestone et clients du cabinet. En février 2017, par exemple, a eu lieu dans les locaux parisiens un événement autour de deux domaines de la Fintech : la chaîne de valeur de paiement et la dématérialisation des services financiers. Cet événement a rassemblé 13 start-up, plus de 200 collaborateurs et 30 clients et journalistes, venus rencontrer les start-up invitées.
- L'accompagnement de start-up, qui passe par l'hébergement dans les locaux parisiens ou ponctuellement dans les autres bureaux dans le monde, et par un appui personnalisé basé sur les connaissances et l'expertise des équipes du cabinet (démarche commerciale, recrutement, audits de sécurité...).

Wavestone héberge ainsi, depuis mars 2016, 8 start-up. Pour Wavestone, ces partenariats visent à renforcer la culture collaborative, l'agilité et l'open innovation du cabinet. Le programme contribue aussi à la diffusion d'un esprit entrepreneurial au sein du cabinet. Wavestone accompagne par exemple la start-up Yuka, qui développe une application permettant de scanner le code-barres de produits alimentaires, afin de connaître leur impact sur la santé et de leur trouver des alternatives plus saines.

Afin de continuer son essor, « Shake'Up » a lancé un appel à projets en février 2017, pour accompagner de nouvelles start-up, sélectionnées par les collaborateurs.

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

En 2017, Wavestone s'associe à la Société Générale pour lancer un défi aux start-up et PME innovantes dans le domaine de la cybersécurité. Les *Banking Cybersecurity Innovation Awards* s'adressent aux start-up et PME européennes innovantes pour qu'elles proposent et mettent en valeur leurs solutions en matière de sécurité. Pour cette première édition, la date de clôture de dépôt des dossiers est fixée au 21/05/17.

Le jury, sélectionné pour son expertise technique et stratégique, remettra 3 prix lors d'une cérémonie qui se déroulera le 05/07/17 sur le site « Les Dunes », le nouveau technopôle de la Société Générale : *confiance numérique pour la banque, confiance numérique pour les clients*, et un prix *Spécial France*, pour récompenser une start-up dont le siège social est en France et dont le capital est majoritairement détenu par des personnes, morales ou physiques, françaises.

Les trois lauréats verront leurs solutions testées au sein de la Société Générale et seront intégrés dans le programme d'accélérateur de start-up de Wavestone, « *Shake'Up* ».

### 3) Relations avec les établissements d'enseignement supérieur

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

Cette politique active de partenariats vise à accompagner les étudiants dans leur parcours personnel et professionnel tout au long de leur scolarité : professionnel par la transmission de savoir-être et savoir-faire inhérents au métier du conseil (gestion de projet, gestion de la relation client) et personnel, par la conduite de diverses actions de coaching carrière. A titre d'illustration, quelques exemples d'actions menées sur les campus : sponsoring et coaching associatif (Juniors Entreprises, BDE, associations forums), animation d'ateliers CV/lettres de motivation, simulations d'entretiens, retours d'expériences avec des anciens du cabinet, etc.

Wavestone a d'ailleurs participé à la « semaine de l'humain » organisée par l'ESSEC en avril 2017. Le BDE de l'école organise un concours d'initiatives RSE auprès de toutes les associations étudiantes de l'ESSEC sur lequel Wavestone est sponsor officiel de l'évènement. Près de 50 étudiants, représentant les 8 associations les plus prometteuses, ont passé une après-midi à défendre leur projet devant des collaborateurs Wavestone pour se voir remettre l'un des 3 prix :

- le prix du projet RSE le plus percutant
- le prix de la meilleure réflexion sur les initiatives RSE dans un cabinet de conseil
- un prix coup de cœur.

Sur le plan pédagogique, le cabinet entretient également des relations durables avec les services carrières et le corps professoral de ses écoles cibles. A ce titre, Wavestone participe activement aux grands événements rythmant la vie de ces établissements, et ce à plusieurs niveaux : participation aux comités pédagogiques ; aux jurys de sélection ; parrainages de promotions ; animation de conférences, tables rondes et modules de cours.

Afin d'accompagner la transformation des écoles et des universités partenaires du cabinet et renforcer le dispositif en place, Wavestone a engagé depuis 2012/13 une réflexion visant à développer une plus fréquente intégration des cursus alternance et apprentissage au sein des effectifs du cabinet, sur l'ensemble des métiers. A ce titre, en 2016/17, Wavestone est passé de 27 à 44 recrutements de jeunes en contrats d'alternance.

### 4) Sensibilisation à la sécurité informatique

A travers son partenariat avec la Fondation *Hack Academy*, Wavestone s'engage pour la sensibilisation de la société à la cybersécurité. La *Hack Academy* est la campagne de communication lancée en 2015 par le CIGREF<sup>(1)</sup> en collaboration avec de grands comptes, pour sensibiliser l'opinion publique aux bons réflexes à adopter sur Internet, en utilisant les codes de la télé-réalité. Le site [hack-academy.fr](http://hack-academy.fr) présente ainsi 4 vidéos qui mettent en scène de jeunes candidats révélant leurs talents de pirate informatique devant un jury de professionnels de la *Hack Academy*, dont l'objectif est de découvrir les hackers de demain. Les candidats s'affrontent aux principales attaques auxquelles les internautes peuvent être confrontés. Ils abordent avec humour le *phishing*, le piratage de mot de passe ou encore le « cheval de Troie ». Sur l'exercice 2016/17, Wavestone s'est engagé aux côtés de la Fondation à participer aux campagnes d'actions d'intérêt général à caractère éducatif contribuant à la sensibilisation de l'opinion publique en France et dans le monde aux gestes élémentaires de sécurisation de la vie numérique pour lutter contre la cybercriminalité ; limiter ses impacts économiques ; concourir au recrutement ou la formation sur le domaine de compétences de la cybersécurité.

#### 2.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

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

La réflexion d'une politique d'achats responsables structurée constitue un axe de travail pour le cabinet sur le prochain exercice. Wavestone va constituer une seule et même politique pour tout le cabinet en y intégrant des critères RSE dans le choix de ses fournisseurs.

(1) Le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF) a pour mission de promouvoir la culture numérique comme source d'innovation et de performance pour les entreprises.

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

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

Depuis 2014, Wavestone confie systématiquement, chaque année, le recyclage de ses appareils informatiques arrivés en fin de vie à une entreprise adaptée.

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

- mis en place des poubelles de tri (organique/carton/papier) et supprimé les poubelles individuelles
- installé des machines de recyclage « Canibal » (recyclage des canettes, gobelets et bouteilles en plastique)
- installé un éclairage 100% LED et 80% à détection de présence, ainsi que des robinets équipés de détection de présence dans les sanitaires
- posé un faux plancher avec rampe d'accès pour personne à mobilité réduite
- acheté 90% du mobilier fabriqué en France.

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

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

### Sous-traitance

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

#### 2.3.4. Loyauté des pratiques

Wavestone a lancé une campagne de sensibilisation de ses collaborateurs sur une démarche éthique. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de leur permettre de remonter des cas similaires à un *Ethic officer* nommé au cours de l'exercice 2016/17 pour alimenter la réflexion.

#### Actions engagées pour prévenir la corruption

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

Dans cet objectif et en accord avec ses fondamentaux, Wavestone est signataire depuis fin 2012 du Pacte Mondial des Nations-Unies (*UN Global Compact*). Cette adhésion vient officialiser la volonté du cabinet d'inscrire durablement l'ensemble de ses actions dans le cadre d'une démarche responsable et transparente. A ce titre, Wavestone soutient et s'engage à promouvoir les 10 principes du pacte (droits de l'Homme et du travail, protection de l'environnement, lutte contre la corruption) auprès de sa sphère d'influence (clients, collaborateurs, actionnaires, clients et fournisseurs, société civile).

Le cabinet a publié, en 2016/17, son 4<sup>ème</sup> rapport de « Communication sur le progrès » (COP), afin de faire état, vis-à-vis de ses parties prenantes, des initiatives lancées et axes de travail au regard desdits principes du pacte.

Sur l'exercice 2017/18, Wavestone étant concerné par la loi Sapin 2, de nouvelles actions seront initiées (mise en place d'un code de conduite, d'un comité éthique, de procédures, de formation à destination des collaborateurs...).

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

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

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

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

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

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

#### Gouvernance

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

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

Le Conseil de surveillance est composé de 5 membres (2 femmes et 3 hommes), dont 3 membres indépendants. Wavestone étant une société à capital contrôlé, cette composition du Conseil de surveillance permet notamment de veiller au respect des intérêts des actionnaires minoritaires.

Sur les recommandations du Conseil de surveillance, le contrôle interne a été renforcé sur l'exercice 2016/17 afin de sécuriser les process et de maîtriser les risques. Ainsi, les incidents SI, opérationnels et financiers sont suivis tous les trimestres et, plus d'une centaine de procédures ont été rédigées et publiées.

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

Sur l'exercice 2017/18, un nouveau comité de pilotage (COPIL) des risques va être instauré mensuellement rassemblant 3 COPILS existants à ce jour : le COPIL risque SI, le COPIL contrôle interne et le COPIL audit interne. Le chantier de référentiel Wavestone va aussi être lancé sur tous nos bureaux.

*Pour plus de détails, se reporter au « Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques » au chapitre 3 du document de référence de Wavestone.*

#### Transparence

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

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

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

Ces initiatives ont été récompensées en novembre 2016 à l'occasion de la 6<sup>ème</sup> édition du Prix de la Relation Actionnaires et Investisseurs, organisé par Mazars, le Groupe Les Echos et l'hebdomadaire *Investir*. Wavestone s'est vu remettre le « Prix du Digital » de la catégorie Mid/Small Caps, récompensant la meilleure e-communication avec les actionnaires et investisseurs. Ce prix vise à mettre en lumière les meilleures pratiques en matière de communication financière et à récompenser les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, individuels, institutionnels et salariés.

#### Démarche éthique

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

Une 1<sup>ère</sup> campagne de sensibilisation à la démarche éthique a été lancée sur 2016/17. Au-delà de la sensibilisation à travers des exemples de situations vécues, l'objectif est de permettre aux collaborateurs de remonter des cas similaires à un *Ethic officer* nommé au cours de l'exercice 2016/17 pour alimenter la réflexion.

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

Le respect desdits engagements à l'échelle du cabinet sera mis sous la responsabilité d'une instance de contrôle,

également en charge de conseiller les collaborateurs et d'inscrire le chantier dans une démarche d'amélioration continue.

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

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

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

### 4.1. Périmètre de consolidation

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

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

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

Les **données environnementales** font l'objet d'une méthodologie spécifique détaillée dans le rapport environnemental (cf. 2.2). Le périmètre couvert correspond en principe au périmètre total du cabinet hors acquisitions réalisées en cours d'exercice. Cet exercice a été marqué par le regroupement des équipes issues des sociétés Solucom et les activités européennes de Kurt Salmon, fusionnées au sein de Wavestone. Les activités implantées à New York et à Hong Kong, qui représentent moins de 2% des effectifs du groupe, n'ont pas été incluses dans le reporting environnemental.

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

### 4.2. Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2016/17, clos le 31/03/17. Dans certains cas explicitement mentionnés, les informations se réfèrent à l'année civile 2016.

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

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

#### 1) Collecte et consolidation des données

##### Données sociales

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

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

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

##### Données environnementales

Sur le volet environnemental, Wavestone travaille depuis 2013 avec le cabinet I Care & Consult. Le 1<sup>er</sup> bilan carbone de Wavestone SA a été réalisé sur l'exercice fiscal 2012/13, selon la méthode Bilan Carbone® développée par l'ADEME. Une procédure de reporting environnemental, en conformité avec les exigences des articles 75 et 225 du Grenelle 2, a par ailleurs été mise en place en 2012/13.

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

##### Données sociétales

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

##### Exclusions

Wavestone publie dans ce rapport des données qualitatives et quantitatives sur l'ensemble des thématiques sociales, environnementales et sociétales requises par le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Toutefois, et ce conformément à la règle du « *comply or explain* » prévue par la loi, les informations jugées non

pertinentes, et donc non applicables au cabinet compte tenu de son activité exclusive de prestations intellectuelles, ne sont pas abordées dans ce rapport. Ces exclusions concernent essentiellement les informations environnementales (cf. annexe « Table de concordance : conformément au décret 2012-557 du 24/04/12 Grenelle 2 »), et sociétales, sur les thèmes relatifs à la santé et la sécurité des consommateurs, ainsi que les actions engagées en faveur des droits de l'Homme.

#### 4.4. Méthodes de contrôle

##### Contrôle interne

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

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

##### Contrôle externe

Dans le cadre des nouvelles obligations réglementaires prévues la loi Grenelle 2, son décret d'application, et par l'arrêté du 13/05/13, Wavestone a confié au cabinet Finexfi, désigné organisme tiers indépendant, la mission de vérification de ses informations sociales, environnementales et sociétales au titre de l'exercice 2016/17. Cette mission a donné lieu à l'établissement d'un rapport présenté ci-après.

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

Aux Actionnaires,

A la suite de la demande qui nous a été faite par la société Wavestone, et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31/03/17 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code du commerce.

#### Responsabilité de la direction

Il appartient au Directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et

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

#### Indépendance et contrôle qualité

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

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

#### Attestation de présence

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

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

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

#### Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

##### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et



à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Informations ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

La mission a été réalisée entre le 09/05/17 et le 19/05/17 pour une durée de six jours/hommes. Nous avons conduit cinq entretiens auprès des responsables de la préparation des Informations RSE.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié du référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place au sein du cabinet d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du groupe ainsi que de ses engagements sociétaux.
- Concernant les informations quantitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes :
  - au niveau de la société-mère Wavestone SA et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations
  - au niveau des sites ou des filiales que nous avons sélectionnés<sup>(1)</sup> en fonction de leur contribution aux indicateurs consolidés, et d'une analyse de risque, nous avons :
    - > mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions
    - > mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne plus de 50% des contributions aux données sociales et plus de 50% des contributions aux données environnementales.

- Concernant les informations qualitatives consolidées que nous avons considérées les plus importantes, nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour corroborer ces informations et apprécier leur sincérité.
- Pour les autres informations consolidées publiées, nous avons apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.
- Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

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

#### Commentaires sur les informations

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

#### Conclusion

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

Lyon, le 31 mai 2017

FINEXFI  
Isabelle Lhoste  
Associée

(1) Sociétés sélectionnées pour les tests : Wavestone SA.

# Rapport du Directoire 2016/17 - Facteurs de risques

Wavestone a procédé à une revue de ses risques et considère qu'il n'y a pas de risques significatifs autres que ceux présentés ci-après.

## 1. Risque de marché

### Risque de liquidité

Wavestone a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Au 31/03/17, le cabinet dispose d'une trésorerie brute, nette des découverts, de 38,7 millions d'euros. La politique de la société est de placer sa trésorerie excédentaire exclusivement sur des supports monétaires sans risque, comptabilisés en équivalents de trésorerie dans les comptes consolidés du cabinet. Le cabinet Wavestone ne pratique ni l'affacturage, ni l'escompte.

Le cabinet a souscrit un emprunt obligataire émis en octobre 2012, au travers du fonds Micado France 2018, d'un montant de 3,0 millions d'euros, remboursable *in fine*.

En date du 07/01/16, le cabinet a également souscrit un emprunt bancaire auprès de ses partenaires bancaires, pour un montant total de 120,0 millions d'euros, qui se décomposent de la manière suivante :

- 95,0 millions d'euros correspondant à un prêt acquisition/refinancement débloqué lors de l'acquisition de Kurt Salmon
  - 40% de cet emprunt sera remboursé *in fine* en janvier 2022
- 15,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit non encore utilisée et destinée à financer de futures opérations de croissance externe
- 10,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit non encore utilisée, destinée au financement du besoin en fonds de roulement si besoin.

Au 31/03/17, les passifs financiers sont composés de :

- 95,2 millions d'euros d'emprunts bancaires et dettes financières diverses hors découverts, correspondants essentiellement à l'emprunt obligataire Micado pour 3,0 millions d'euros et à l'emprunt bancaire souscrit le 07/01/16 pour 89,4 millions d'euros, net des frais d'émission comptabilisés en déduction de la valeur de l'emprunt dans les comptes consolidés du cabinet
- 2,4 millions d'euros de dettes de crédit-bail.

Au 31/03/17, le cabinet est en position d'endettement<sup>(1)</sup> net à hauteur de 56,5 millions d'euros.

La marge brute d'autofinancement du cabinet (26,9 millions d'euros au 31/03/17) permet chaque année de couvrir largement les besoins de financement de Wavestone hors acquisition (en particulier évolution du besoin en fonds de roulement et investissements courants) ainsi que, le cas échéant, le remboursement des échéances des emprunts bancaires et obligataires.

En outre, avec une trésorerie disponible et mobilisable de 73,2 millions d'euros au 31/03/17, le cabinet dispose de marges de manœuvre financières importantes.

La trésorerie disponible et mobilisable au 31/03/17 se décompose ainsi :

- 38,7 millions d'euros de trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement, nettes des découverts)
- 25,0 millions d'euros de trésorerie mobilisable sous la forme d'ouvertures de crédit (aujourd'hui toutes non utilisées)
- 9,5 millions d'euros de facilités de caisse potentielles.

## Décomposition de l'endettement financier du cabinet

Numéro	Caractéristiques des emprunts contractés	Nature du taux	Montant au 31/03/17	Echéances	Couvertures
1	Emprunt obligataire 6 ans de 3,0 millions d'euros, remboursable <i>in fine</i> avec détachement semestriel des coupons	Fixe (5,50%)	3,0 millions d'euros	02/10/18	n/a
2	Prêt acquisition/ refinancement 95,0 millions d'euros remboursables semestriellement sur 5 ans (TA de 57,0 millions d'euros) ou <i>in fine</i> en janvier 2022 (TB de 38,0 millions d'euros)	Variable (base EURIBOR-Telerate avec une périodicité de 3 mois à laquelle s'ajoute une	90,7 millions d'euros	Tranche A 20/01/21 Tranche B 20/01/22	Garantie de taux de 0,05% sur une durée de 3 ans couvrant un notionnel de 80% de l'encours du prêt
	Crédit croissance externe 15,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2021	marge comprise entre 1% et 2,15% en fonction des tranches et du ratio de levier)	Non débloqué	n/a	
	Crédit renouvelable 10,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2021		Non débloqué	n/a	

L'emprunt numéro 2 est subordonné au respect d'un ratio de levier calculé semestriellement faisant l'objet d'une certification annuelle de la part des Commissaires aux comptes de Wavestone lors des comptes clos au 31 mars. Ce ratio est entendu comme étant le rapport entre les dettes financières nettes et l'EBITDA consolidé. Au 31/03/17, ce ratio est parfaitement respecté.

**Risque de taux**

Le risque de taux est géré par la direction financière du cabinet en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du cabinet est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement en utilisant des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang.

Au 31/03/17, le cabinet a souscrit un contrat de garantie de taux auprès de BNP Paribas concernant l'emprunt bancaire contracté le 07/01/16. Ce contrat (CAP) garantit un taux de 0,05% sur une durée de 3 ans, couvrant un notionnel égal à 80% de l'encours du prêt.

Le cabinet n'a souscrit aucune couverture concernant les deux lignes de crédit de 10 et 15 millions d'euros de l'emprunt numéro 2. En cas de tirage de ces lignes de crédit, le cabinet Wavestone étudierait alors d'un point de vue économique la pertinence de mettre en place une couverture de taux.

Le tableau suivant fait apparaître l'échéancier des actifs et des passifs financiers du groupe :

<b>Au 31/03/17</b> <b>(en milliers d'euros)</b>	<b>Taux</b>	<b>Total</b>	<b>A moins d'un an</b>	<b>A plus d'un an et à moins de cinq ans</b>	<b>A plus de cinq ans</b>
Actif financiers <sup>(1)</sup>	Fixe	38 722	38 722	0	0
	Variable	0	0	0	0
Passifs financiers <sup>(2)</sup>	Fixe	5 551	1 007	4 544	0
	Variable	89 636	8 417	81 219	0
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>33 171</b>	<b>37 715</b>	<b>(4 544)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(89 636)</b>	<b>(8 417)</b>	<b>(81 219)</b>	<b>0</b>
Dérivés de gestion <sup>(3)</sup>	Fixe	0	0	0	0
	Variable	76 000	0	76 000	0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>33 171</b>	<b>37 715</b>	<b>(4 544)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(13 636)</b>	<b>(8 417)</b>	<b>(5 219)</b>	<b>0</b>

(1) Trésorerie et équivalents de trésorerie.

(2) Emprunt obligataire à taux fixe (n°1), emprunt bancaire à taux variable (n°2).

(3) L'instrument de couverture (CAP à 0,05%) n'a pas été exercé au 31/03/17.

La sensibilité du cabinet à une évolution de +/-1% des taux d'intérêt court terme peut en conséquence être estimée à +/-293 milliers d'euros.

Ce chiffre est calculé à partir de la position nette à moins d'un an, en considérant que l'échéance de l'ensemble des actifs et passifs financiers constituant cette position nette est d'un an.

L'endettement et la trésorerie du cabinet sont supervisés par la direction financière de Wavestone et font l'objet d'un reporting mensuel. Pour cela, la direction financière utilise notamment un logiciel de gestion de trésorerie, directement connecté aux systèmes de télétransmission de ses partenaires bancaires.

### Risque de change

Wavestone facture essentiellement ses prestations à des clients situés en France ou dans la zone euro.

La part de chiffre d'affaires réalisée par l'ensemble de ses filiales étrangères hors zone euro (Wavestone Maroc, Wavestone Advisors Maroc, Wavestone Advisors UK, Wavestone Advisors Switzerland, Wavestone Consulting Switzerland, Wavestone US et Wavestone HK) représentait 8% du chiffre d'affaires au 31/03/17, contre 6% à l'exercice précédent. En conséquence, Wavestone a mis en place une politique de couverture de change visant à couvrir les risques liés aux ventes de prestation en devises et aux avances de comptes courant intragroupe libellées en devises.

La direction financière est en charge de mettre en place les instruments financiers adéquats dès qu'une transaction en devise est susceptible de faire naître un risque de change pour le cabinet. Au cours de l'exercice 2016/17, Wavestone a ainsi souscrit des ventes à termes de devise (Francs Suisse, Livre sterling, dollars américains et Dirham des Emirats arabes unis) et mis en place un *swap* de devises.

### Risque sur actions

Les seules actions détenues par le cabinet sont les actions Wavestone autodétenues dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Au 31/03/17, Wavestone possédait au total 62 947 actions Wavestone, représentant une valeur de marché de 5 526 milliers d'euros calculée sur la base du cours de clôture au 31/03/17 de 87,80 euros.

Le prix de revient moyen de l'ensemble des actions propres sur l'exercice 2016/17 est de 62,49 euros.

Pour mémoire, dans les comptes consolidés IFRS du cabinet, les actions Wavestone autodétenues sont portées en déduction des capitaux propres et une variation de leur valeur est sans incidence sur le résultat consolidé.

Hors ce qui précède, la politique de placement des disponibilités du cabinet consiste à n'utiliser que des supports monétaires sans risque.

En termes de sensibilité, une hausse du cours de 10% des actions Wavestone représenterait 553 milliers d'euros d'augmentation des capitaux propres contre, en cas de baisse du cours de 10%, une diminution des capitaux propres de 553 milliers d'euros.

## 2. Risques juridiques

### Risque de recours en responsabilité civile

Le cabinet est soumis à un risque de mise en cause de sa responsabilité civile au titre des préjudices causés à un tiers dans le cadre de ses relations professionnelles.

Pour assurer la qualité de l'exécution des missions, le cabinet dispose d'un ensemble de méthodes et d'outils, et les

responsables de missions bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer les compétences les plus avancées dans leurs domaines d'interventions. Ces responsables de missions s'assurent du respect le plus strict du cahier des charges validé par le client et du pilotage de la mission, en lien direct avec les interlocuteurs opérationnels du client.

Il n'est toutefois pas possible d'exclure que des défauts puissent apparaître au cours des prestations réalisées par Wavestone. En outre, Wavestone n'est pas non plus en mesure de garantir le respect systématique de tous les engagements contractuels souscrits auprès de ses clients, fournisseurs et partenaires. Ces éventuels défauts ou non-respect d'engagements contractuels pourraient entraîner des dommages dont Wavestone pourrait être tenu pour responsable.

A ce titre, le cabinet est couvert par un contrat d'assurance responsabilité civile professionnelle (voir point 5 « Assurances et couverture des risques »).

#### **Risque de litiges sociaux**

Compte tenu de son activité, Wavestone est exposé à un risque de réclamations de la part de ses salariés qui peuvent aboutir à des litiges prud'homaux. Afin de se prémunir contre ce risque, le cabinet veille d'une part à définir des procédures internes en matière de droit du travail, en s'appuyant sur des conseils externes spécialisés, et d'autre part à harmoniser les pratiques en matière de ressources humaines à l'ensemble des sociétés du groupe.

Chacun des litiges connus fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes et les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés par le cabinet et ses partenaires juridiques.

Le montant total des provisions pour litiges est présenté à la note 16 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### **Risque lié au respect de la réglementation**

En tant qu'acteur du secteur du conseil en management, et en digital et innovation technologique, le cabinet Wavestone est soumis à des lois et réglementations multiples et en constante évolution, ce qui l'expose à un risque de non-respect de la réglementation en vigueur.

Wavestone a mis en place des procédures visant à s'assurer autant que possible que le cabinet se conforme à l'ensemble des dispositions prévues par la réglementation en vigueur et respecte l'ensemble de ses obligations, en particulier dans le domaine du droit du travail.

### **3. Risques industriels et environnementaux**

Le cabinet Wavestone a une activité exclusive de prestations intellectuelles, dont l'impact sur l'environnement est faible. En particulier, l'utilisation de ses immobilisations par le cabinet génère un impact faible sur l'environnement.

*Pour plus de détails sur la responsabilité environnementale de Wavestone, se reporter au « Rapport de responsabilité d'entreprise » ci-joint.*

### **4. Risques opérationnels**

Les risques exposés ci-après revêtent un caractère pertinent ou significatif pour l'activité de Wavestone.

#### **Risque lié au contexte économique**

L'existence de cycles économiques, de plus en plus rapprochés, et possiblement de forte amplitude, peut faire peser des incertitudes sur l'activité de Wavestone. Cela peut se traduire par des restrictions budgétaires chez ses clients, des arrêts de projets et, de manière plus générale, par une contraction du volume de la demande simultanément à une hausse du niveau de la concurrence.

Dans de tels cas de figure, Wavestone a historiquement toujours su prendre des mesures pour minimiser l'impact de ces difficultés. En 2012/13, compte tenu du contexte de marché, Wavestone avait mis l'accent sur le renforcement de ses moyens commerciaux afin de pallier la baisse de la demande de ses clients, et avait concentré son effort commercial sur les secteurs d'activité et les clients conservant le meilleur potentiel. Tout en poursuivant dans ce sens en 2013/14, Wavestone avait également repensé l'organisation interne de ses équipes afin de gagner en agilité commerciale. Wavestone a notamment mis en place un système d'ajustement périodique de son dispositif commercial afin de s'adapter en permanence à l'évolution de la demande chez ses clients et prospects.

Une démarche de veille est également menée en continu par le cabinet afin d'identifier les événements macroéconomiques qui pourraient l'affecter.

Ces dispositions ont été jusqu'à présent efficaces puisque le cabinet a réalisé en 2015/16 une croissance de son chiffre d'affaires de 15% à périmètre comparable dans un marché en légère croissance (+2%), et il a réalisé en 2016/17 une croissance de 16% à périmètre comparable dans un marché en légère croissance également (+3%). Pour autant, Wavestone ne peut garantir que le cabinet sera, dans le futur, parfaitement en mesure de maîtriser tous les effets de crise économique.

### Risque de crédit clients

La clientèle de Wavestone étant très majoritairement constituée de grands comptes, le risque de défaut de règlement ou de défaillance client est limité.

Le risque de défaut de règlement ou de défaillance client devient toutefois plus significatif lorsque le cabinet réalise des prestations à destination de PME ou d'entreprises étrangères hors Union européenne (moins de 10% du chiffre d'affaires du cabinet). Il revient dans de tels cas à la direction de l'entité concernée au sein du cabinet, de prendre toutes les dispositions permettant d'obtenir une garantie raisonnable de règlement des prestations réalisées, en liaison avec la direction financière.

Par ailleurs, le cabinet Wavestone assure un suivi régulier du poste clients et des moyens mis en œuvre pour assurer le recouvrement des créances clients. Le dispositif repose sur la production de plusieurs indicateurs de suivi du poste clients et sur l'identification de l'ensemble des créances clients à risque présentées mensuellement en comité de pilotage. Par ailleurs, trimestriellement, les créances échues impayées sont revues par la direction financière et la direction générale.

Ainsi, au 31/03/17, les créances clients dépréciées représentent 1,7% des créances clients brutes (voir note 14 des comptes consolidés 2016/17).

### Risque de dépendance client

Au 31/03/17, les cinq premiers et les dix premiers clients du cabinet représentaient respectivement 32% et 51% de son chiffre d'affaires, ce qui indique une concentration assez significative du chiffre d'affaires du cabinet sur ses principaux clients. Ce niveau de concentration apparaît cependant en diminution par rapport à l'exercice précédent, l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon ayant permis de diversifier le portefeuille de clients.

Il est à noter que le portefeuille clients du cabinet est diversifié sectoriellement, ce qui minimise le risque lié à la dépendance du cabinet vis-à-vis de ses principaux clients. En effet, au 31/03/17, le cabinet réalisait 38% de son chiffre d'affaires auprès du secteur banque et assurance, 18% auprès du secteur industrie - énergies - *utilities* et 13% auprès du secteur industrie - *manufacturing*.

Malgré cette diversité sectorielle, il convient toutefois de considérer que la perte par Wavestone de l'un de ses principaux clients pourrait provoquer une baisse significative de chiffre d'affaires.

### Risque lié à la saisonnalité de l'activité

Les seuls effets de saisonnalité résultent de la concentration de la prise de congés durant les mois de juillet et août, ainsi qu'au mois de mai. Ce phénomène impacte donc le premier semestre de l'exercice de Wavestone (avril/septembre).

Ce phénomène ne représente pas un risque majeur puisque son effet est prévisible (impact comparable d'une année sur l'autre).

### Risque sur la facturation de projet au forfait

Les prestations forfaitaires représentent chaque année de l'ordre de 40% du chiffre d'affaires du cabinet Wavestone SA (44% en 2016/17).

Wavestone a mis en place un suivi rigoureux des projets, les outils de gestion utilisés au sein du cabinet venant à l'appui de ce suivi.

Chaque projet forfaitaire est découpé en lots indépendants. Un chef de projet est systématiquement désigné pour chaque lot. Ce chef de projet a la responsabilité de la conduite des prestations à réaliser et du pilotage des intervenants sur le lot.

Chaque mois, il analyse les charges imputées par chacun des intervenants sur le lot et établit une nouvelle prévision du reste à faire, ces éléments permettant de dégager un taux d'avancement, le chiffre d'affaires reconnu sur le mois et, le cas échéant, des jours de dépassement des charges budgétées sur le lot.

Cette analyse, qui remonte automatiquement au management dans les premiers jours du mois, permet d'identifier les dérives au plus vite et de déclencher, en conséquence, les actions correctrices nécessaires.

Sur les dernières années, le niveau de dépassement (hors Wavestone Advisors) moyen n'a jamais excédé 2% du total des jours de présence des équipes productives hors congés. Le niveau de dépassement moyen a même été négatif en 2016/17 pour atteindre -1,1%.

### Risque lié à la sous-traitance

Wavestone n'intervient qu'exceptionnellement en position de sous-traitant. Dans leur très grande majorité, les projets du cabinet sont menés en direct pour ses clients grands comptes, ce qui garantit la capacité de Wavestone à fidéliser sa clientèle.

Wavestone est amené ponctuellement à s'adjoindre les services de certaines sociétés qui possèdent des compétences

complémentaires aux siennes pour apporter une réponse plus complète aux besoins de ses clients sur certains projets. Lorsque Wavestone prend la responsabilité de la prestation réalisée par ces sociétés vis-à-vis du client final, un contrat de sous-traitance est en règle générale formalisé.

### **Risque lié à la concurrence**

Wavestone intervient sur un marché fortement concurrentiel sur lequel de nombreux acteurs locaux et internationaux sont présents. Certains de ces acteurs occupent des positions fortes aux côtés de Wavestone, ce qui rend la concurrence particulièrement soutenue tant sur la qualité des prestations rendues que sur les prix.

### **Risque qualité**

Pour assurer la qualité de l'exécution des missions, le cabinet dispose d'un ensemble de méthodes, et les responsables de missions bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer les compétences les plus avancées dans leurs domaines d'interventions. Ces responsables de missions s'assurent du respect le plus strict du cahier des charges validé par le client et du pilotage de la mission, en lien direct avec les opérationnels côté client.

Le cabinet Wavestone a mis en place un pilotage des risques qualité permettant de suivre mensuellement les incidents suspectés ou avérés, et leur résolution via l'exécution de plans d'action spécifiques.

Pour autant, il peut s'avérer que la difficulté d'exécution de la prestation ait été sous-estimée et/ou que certains éléments n'aient pas été clairement définis dans le cahier des charges. Ces problèmes, s'ils n'étaient pas identifiés à temps, outre les dépassements de budget importants sur certaines missions et les dommages dont le cabinet Wavestone pourrait être tenu responsable, pourraient nuire à la réputation du cabinet.

### **Risque lié aux contrats clients et fournisseurs**

Lors de la signature de contrats, le cabinet s'expose à de possibles différends engendrés par le non-respect d'un engagement de confidentialité ou d'un engagement contractuel. Le cabinet a mis en place un processus de *check-list* (clients et fournisseurs) de revue des clauses contractuelles afin de s'assurer que l'ensemble des clauses des contrats correspondent aux standards du cabinet. De plus, le cabinet mène régulièrement des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité. Le cabinet est également couvert par une assurance responsabilité civile professionnelle (cf. infra pour plus de détail) et a recours à un avocat en cas de suspicion de litige.

### **Risque lié au système d'information**

Avec la croissance, le système d'information représente un actif de plus en plus important pour Wavestone. Il permet de gérer l'activité commerciale et opérationnelle, de produire les états financiers, de communiquer en interne et en externe, et, enfin, de consolider et d'organiser la gestion des bases de connaissances diffusées auprès de l'ensemble des collaborateurs du cabinet.

Un plan de continuité informatique a été mis en œuvre afin d'être en mesure de redémarrer dans des délais maîtrisés chacun des services essentiels du système, quel que soit l'incident rencontré. Ce plan est revu annuellement. En 2015 l'équipe SI a ajouté à ce plan un scénario de perte totale du siège du cabinet. Des tests sont effectués périodiquement dans les conditions réelles d'un sinistre.

### **Risque lié à la cybersécurité**

La protection des données confiées par les clients est l'objectif prioritaire de Wavestone en matière de cybersécurité. L'atteinte à la confidentialité de ces données est susceptible de générer un impact fort pour les clients concernés et pour le cabinet, engagé contractuellement à assurer la protection des informations qui lui sont confiées. A ce titre, un incident majeur de sécurité sur les données d'un client peut constituer pour Wavestone un risque financier conséquent et peut entraîner la perte de ce client.

Plusieurs objectifs complémentaires sont poursuivis dans la protection des systèmes d'information, en particulier la protection du savoir-faire de Wavestone, la préservation de l'image du cabinet, la conformité légale et réglementaire et la préservation des informations financières et stratégiques.

Conscient que les menaces sont grandissantes, Wavestone a réalisé, en 2015, un audit complet du niveau de sécurité de son système d'information. A l'issue de cet audit, une nouvelle organisation de la gouvernance de la sécurité des systèmes d'information a été mise en place avec la nomination d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information et de correspondants sécurité dans les bureaux et au sein des équipes fonctionnels, la création d'une cellule opérationnelle de sécurité bénéficiant de l'expertise de la *practice cybersecurity and digital trust* et l'instauration d'un comité de pilotage impliquant la direction du cabinet. Cette nouvelle organisation s'appuie, en outre, sur :

- les capacités des équipes de réponses à incidents de Wavestone pour le traitement des alertes de cyber-sécurité
- des campagnes régulières d'audits de sécurité sur les systèmes d'information réalisées par les équipes de la *practice cybersecurity and digital trust* qui s'assurent de la

conformité aux réglementations liées au SI (gestion des données à caractère personnel par exemple), ainsi qu'aux engagements contractuels avec les clients ; il est à noter que ces équipes font l'objet d'une qualification PASSI (qualification d'auditeur de sécurité SI décernée par l'Agence Nationale des Systèmes d'information) et d'une certification ISO 27001 sur le périmètre des audits de sécurité et de la réponse à incidents.

Dans le cadre du rapprochement avec Wavestone Advisors, une nouvelle politique de sécurité, ainsi qu'une charte d'usage des SI ont été définies afin de prendre en compte l'ensemble des risques et des spécificités du périmètre élargi du cabinet.

En dépit de l'ensemble de ces mesures, et compte tenu de la grande variété et de la rapidité d'évolution de ces menaces, Wavestone ne peut exclure d'être la victime d'incidents en matière de cybersécurité.

#### **Risque lié aux ressources humaines**

La réussite du développement de Wavestone passe impérativement par le recrutement et la fidélisation de collaborateurs à fort potentiel. Le modèle de recrutement de Wavestone repose sur l'embauche de jeunes diplômés, issus des meilleures grandes écoles et universités.

Le recrutement est un défi important pour Wavestone, compte tenu de la forte compétition qui existe structurellement sur l'embauche des profils recherchés par le cabinet.

Afin de maîtriser ce facteur clé de succès essentiel, Wavestone consent chaque année un investissement important en matière de recrutement. Ainsi, Wavestone a dépassé son plan d'embauche de plus de 600 collaborateurs visés pour l'exercice 2016/17.

Au-delà du recrutement, la maîtrise du turn-over représente un second défi pour Wavestone, dans la mesure où les cadres ayant une expérience en cabinet de conseil constituent des profils fortement recherchés sur le marché. Wavestone considère que son taux de turn-over normatif est inférieur à 15%.

La maîtrise du turn-over est de la responsabilité conjointe du management et des responsables des ressources humaines du cabinet. Le cabinet a mis en place de nombreuses initiatives visant à réduire le turn-over. Wavestone s'est notamment attaché à définir un dispositif offrant à l'ensemble de ses collaborateurs des perspectives d'évolution et permettant de développer dans la durée le potentiel de chacun. Un dispositif de suivi du turn-over a également été mis en place afin d'identifier les risques de départ et de prendre, les mesures adéquates afin de les minimiser.

En outre, Wavestone intègre autant que faire se peut des clauses de non-sollicitation dans les contrats qui régissent ses relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires. Le cabinet veille dans la mesure du possible à ce que ces clauses soient correctement appliquées.

Le turn-over de Wavestone (hors Wavestone Advisors et ses filiales) est ainsi passé de 10,4% en 2015/16 à 11,7% en 2016/17, toujours nettement en deçà de la fourchette normative. Le cabinet ne communique pas, pour l'instant, d'indicateur consolidé, les chiffres n'étant pas exactement comparables entre Wavestone et Wavestone Advisors en raison de règles de gestion différentes. A titre informatif, le turn-over de Wavestone Advisors s'est élevé à 32,8% en 2016/17 (contre 17,8% en 2015/16).

Le turn-over plus élevé qu'attendu de Wavestone Advisors est lié à une agressivité accrue des chasseurs de têtes sur les équipes du cabinet et à un déficit de pilotage du risque de turn-over. En fin d'exercice, le cabinet a donc retravaillé ses indicateurs en la matière. La fidélisation des collaborateurs est en outre l'objectif prioritaire de la direction des ressources humaines de Wavestone pour l'exercice 2017/18. Ces actions, ainsi que l'harmonisation des processus RH devraient contribuer à une meilleure maîtrise de la rotation des effectifs. Wavestone reste pour autant prudent sur la rapidité d'effet de ces actions.

Afin de se prémunir contre des cas graves de souffrance au travail (burn-out, stress excessif, harcèlement grave, etc.), Wavestone a mis en place une cellule d'accompagnement de ses salariés ainsi que des actions telles que l'identification et le suivi des collaborateurs à risques et la formation du management à la prévention et au traitement des risques psycho-sociaux.

#### **Risques liés aux acquisitions**

La stratégie de croissance externe de Wavestone conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. L'intégration de nouvelles sociétés peut se révéler plus longue ou plus difficile que prévue, notamment sur le plan humain, sur le plan commercial ou encore en matière de systèmes d'information et de procédures internes.

Pour chaque acquisition, Wavestone recherche systématiquement à s'assurer de l'adhésion du management de la société acquise au projet industriel commun. Ces réflexions en amont permettent ensuite de faciliter le processus d'intégration et de limiter le risque de départ des personnes clés.



De plus, lors du processus d'intégration d'une nouvelle société, Wavestone veille à :

- déployer rapidement les outils de gestion du cabinet au sein de la nouvelle entité afin de disposer, dans les meilleurs délais, d'une vision fine de l'activité opérationnelle
- instaurer des synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet
- homogénéiser les processus opérationnels, pour une meilleure efficacité, et rechercher les mutualisations possibles, pour diminuer les coûts
- intégrer et associer au quotidien les équipes des sociétés acquises aux valeurs et ambitions Wavestone
- assurer aux dirigeants ou collaborateurs clés de ces entités un rôle reconnu au sein du cabinet Wavestone.

#### **Risques liés aux acquisitions stratégiques**

Au regard de l'acquisition des activités de Kurt Salmon en Europe, Wavestone a identifié un nouveau risque lié aux acquisitions stratégiques.

En complément des actions déjà menées pour toute acquisition, des dispositions particulières ont été mises en œuvre, visant à mettre sous contrôle ce nouveau risque. Dans le cadre de l'acquisition de Kurt Salmon, ces dispositions ont conduit à :

- un important travail avec les dirigeants de la cible en amont de l'acquisition
- une association étroite du Conseil de surveillance au processus de décision préalable à l'opération
- la structuration d'un programme de rapprochement lancé immédiatement après l'acquisition mettant particulièrement l'accent sur la conduite du changement et la maîtrise des risques liés à un tel rapprochement (perte de personnes clés, accélération du turn-over dans les équipes de la cible, dégradation des performances au sein de la cible ou de Wavestone).

Le programme de rapprochement a été géré par une équipe dédiée, pilotée par un directeur associé du cabinet affecté à temps complet sur ce projet. L'essentiel du programme de rapprochement s'est terminé en fin d'exercice. Certains volets du programme (migration sur un ERP commun, convergence des pratiques en matière RH) vont toutefois s'étendre sur le début de l'exercice 2017/18. Les équipes du nouvel ensemble sont étroitement associées à la réalisation de ces travaux au travers d'un réseau social d'entreprise, d'un Intranet, de « chats », d'ateliers et de réunions d'information.

Toutefois, Wavestone ne peut garantir une parfaite mise sous contrôle des risques inhérents à un rapprochement de cette nature dans le domaine du conseil.

#### **Risque de dépréciation des écarts d'acquisition**

Au 31/03/17, des tests de dépréciation ont été pratiqués sur les écarts d'acquisition de la société Wavestone.

Ces tests de dépréciation ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Des tests de sensibilité ont en outre été conduits, les résultats de ces tests sont présentés à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces tests n'ont conduit à aucune dépréciation de ces écarts d'acquisition dans les comptes au 31/03/17.

Wavestone ne peut toutefois exclure dans le futur que des difficultés commerciales ou opérationnelles conduisent à des dépréciations, des écarts d'acquisition figurant au bilan du cabinet.

#### **Dépendance à l'égard de logiciels ou produits licenciés par des tiers**

Le cabinet Wavestone n'a pas de dépendance matérielle à l'égard de brevets ou de licences.

## **5. Assurances et couverture des risques**

#### **Politique générale de couverture**

La politique d'assurance du cabinet est associée à une démarche forte de prévention et de protection des risques au regard de son activité.

L'activité de Wavestone est une activité de pure prestation intellectuelle, prestations de conseil et d'expertise technique à destination des grands comptes. Ainsi, l'ensemble des sociétés du cabinet est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang au moyen de couvertures adaptées à cette nature d'activité :

- perte d'exploitation et dommages aux biens
- dommages causés aux clients ou aux tiers dans le cadre de la réalisation des prestations
- dommages liés aux risques du travail, et notamment aux accidents survenus lors de déplacements des consultants dans le cadre de leur activité.

#### **Primes et couvertures**

Wavestone dispose des couvertures suivantes :

- assurance locaux et matériels
- assurance transports et rapatriement des collaborateurs
- responsabilité civile exploitation et professionnelle
- responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux.

Il n'existe pas de risques significatifs non assurés ou assurés en interne.

Les limites annuelles de garantie des couvertures sont les suivantes :

<b>Nature de l'assurance</b>	<b>Capital garanti</b>
<b>Responsabilité civile exploitation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dommages corporels</li><li>• Dommages matériels/immatériels consécutifs</li></ul>	30,0 millions d'euros par an 30,0 millions d'euros par sinistre
<b>Responsabilité civile professionnelle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dommages matériels/immatériels consécutif ou non</li><li>• Responsabilité civile des dirigeants et des mandataires sociaux</li></ul>	40,0 millions d'euros par an 50,0 millions d'euros par an
<b>Multirisques locaux et matériels</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contenu des locaux</li><li>• Matériel informatique</li></ul>	5,9 millions d'euros par sinistre 2,7 millions d'euros par an

Les montants des primes, par catégorie de risques, payées par le cabinet pour l'exercice 2016/17 sont les suivants :

<b>Nature de l'assurance</b>	<b>Primes</b>
Responsabilité civile	369 milliers d'euros
Responsabilité civile mandataires sociaux	38 milliers d'euros
Assurance multirisques, locaux et matériels	112 milliers d'euros
Assurance transports	81 milliers d'euros
Assurance rapatriement	2 milliers d'euros
Assurance capital retraite	143 milliers d'euros
Assurance exo. de prime	7 milliers d'euros
Assurance décès	51 milliers d'euros
Assurance invalidité	24 milliers d'euros
Assurance orphelinat	13 milliers d'euros
Assurance accident du travail	63 milliers d'euros

## Rapport du Directoire 2016/17 - Notes complémentaires

### Résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/03/13	31/03/14	31/03/15	31/03/16	31/03/17
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social	497	497	497	497	497
Nombre d'actions ordinaires	4 966 882	4 966 882	4 966 882	4 966 882	4 966 882
<b>Opérations et résultat</b>					
Chiffre d'affaires (H.T.)	115 552	130 227	152 910	192 103	223 853
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	13 149	17 108	19 196	24 683	37 768
Impôts sur les bénéfices	362	3 740	3 954	4 637	9 262
Participation des salariés	1 596	1 830	1 993	2 514	4 402
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	10 708	10 841	12 069	13 518	23 689
Résultat distribué	1 555	1 620	1 908	2 009	3 040
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	2,25	2,32	2,67	3,53	4,85
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	2,16	2,18	2,43	2,72	4,77
Dividende attribué	0,32	0,33	0,39	0,41	0,61
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	953	1 093	1 266	1 535	1 685
Montant de la masse salariale	52 289	58 641	70 422	87 272	94 566
Montant des sommes versées en avantages sociaux (sécurité sociale œuvres sociales)	25 898	28 481	34 159	42 829	44 955

**Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation :**

Selon Assemblée générale mixte du 22/07/15

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
9 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	Valeurs mobilières : 248 344,10 euros  Titres de créances : 40 000 000 euros	Néant
10 <sup>ème</sup>	Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'offre au public (droit de priorité au profit des actionnaires pendant cinq jours) d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société	26 mois	Valeurs mobilières par offre au public : 99 337,64 euros  Titres de créances : 15 000 000 euros	Néant
11 <sup>ème</sup>	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 9 <sup>ème</sup> et 10 <sup>ème</sup> résolutions (avec ou sans droit préférentiel de souscription), augmentation du nombre d'actions ordinaires et de titres financiers à émettre dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale	26 mois	15% de l'émission initiale sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée, et, dans la limite du plafond global visé à la 13 <sup>ème</sup> résolution	Néant
12 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de titres financiers donnant accès au capital de sociétés tierces, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables (en dehors d'une OPE)	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 22/07/15  Titres de créances : 15 000 000 euros  dans la limite du plafond spécifique prévu à la 10 <sup>ème</sup> résolution et du plafond global visé à la 13 <sup>ème</sup> résolution	Néant
13 <sup>ème</sup>	Plafond commun et global des émissions - au titre des 9 <sup>ème</sup> à 12 <sup>ème</sup> résolutions	-	Valeurs mobilières : 248 344,10 euros  Titres de créance : 40 000 000 euros	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
14 <sup>ème</sup>	Incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission, ou d'apport par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés	26 mois	400 000 euros  Ce plafond est indépendant et autonome	Néant
15 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des salariés adhérents à un PEE	26 mois	5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation  Ce plafond est indépendant, autonome et distinct de ceux fixés aux 9 <sup>ème</sup> à 13 <sup>ème</sup> résolutions mais s'impute sur le plafond commun fixé à la 11 <sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16	Néant

Selon Assemblée générale mixte du 20/07/16

<b>N° de la résolution</b>	<b>Objet</b>	<b>Durée de l'autorisation</b>	<b>Plafond maximum du pair</b>	<b>Utilisation</b>
9 <sup>ème</sup>	Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées	38 mois	5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation	Partiellement par le Plan salariés n°11 du 20/07/16 : attribution initiale de 13 872 actions correspondant à 0,28% du capital  Pour les précédentes utilisations au titre de délégations selon AG antérieures, se reporter aux documents de référence précédents et aux tableaux annexés aux rapports de gestion
10 <sup>ème</sup>	Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées	38 mois	0,5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation	Néant
11 <sup>ème</sup>	Plafond commun et global des émissions au titre de la 15 <sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 et des 9 <sup>ème</sup> et 10 <sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16	-	8% du capital à la date de l'attribution ou de l'émission	Partiellement par le Plan salariés n°11 du 20/07/16 : attribution initiale de 13 872 actions correspondant à 0,28% du capital

## Informations sur les tendances

Pour la description des évolutions récentes et des perspectives d'avenir de la société, se reporter au « Rapport du Directoire - *Rapport général* » figurant au chapitre 1 du présent document.



# Informations financières

02



COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/17\_ **136**

---

NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES\_ **140**

---

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES -  
EXERCICE CLOS LE 31/03/17\_ **166**

---

COMPTES SOCIAUX AU 31/03/17\_ **168**

---

NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE WAVESTONE\_ **170**

---

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS -  
EXERCICE CLOS LE 31/03/17\_ **185**

---

RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES  
SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES\_ **186**

---

## Comptes consolidés au 31/03/17

### Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/17	31/03/16
<b>Chiffre d'affaires</b>	1	<b>338 732</b>	<b>233 020</b>
Achats consommés	2	14 751	9 665
Charges de personnel	3 & 4	231 029	162 614
Charges externes	5	45 557	25 533
Impôts et taxes		5 782	4 396
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions		1 445	971
Autres produits et charges courants		1 468	60
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>38 699</b>	<b>29 783</b>
Amortissement relation clientèle	10	2 503	0
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	6	<b>(575)</b>	<b>(6 682)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>35 620</b>	<b>23 100</b>
Produits financiers	7	44	19
Coût de l'endettement financier brut	7	2 101	757
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>2 056</b>	<b>738</b>
Autres produits et charges financiers	7	(413)	(581)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>33 151</b>	<b>21 781</b>
Charge d'impôt	8	13 095	8 423
<b>Résultat net</b>		<b>20 055</b>	<b>13 358</b>
Intérêts minoritaires		-	-
<b>Résultat net - part du groupe</b>		<b>20 055</b>	<b>13 358</b>
Résultat net - part du groupe par action (euros) <sup>(1) (2)</sup>	9	4,09	2,72
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros) <sup>(2)</sup>	9	4,09	2,72

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

(2) Conformément à IAS 33, un retraitement rétrospectif a été réalisé pour le calcul du résultat net par action au 31/03/16, sur la base du nombre d'actions au 31/03/17.

**Bilan consolidé**

<b>(en milliers d'euros)</b>	<b>Note</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Ecarts d'acquisition	10	119 761	130 397
Immobilisations incorporelles	11	14 824	659
Immobilisations corporelles	11 & 12	18 719	7 584
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 685	1 030
Autres actifs non courants	13	8 964	7 373
<b>Actif non courant</b>		<b>163 953</b>	<b>147 043</b>
Clients et comptes rattachés	14	111 179	100 976
Autres créances	14	19 668	23 969
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	38 722	39 786
<b>Actif courant</b>		<b>169 570</b>	<b>164 732</b>
<b>Total actif</b>		<b>333 523</b>	<b>311 774</b>
Capital	15	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport		11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés		93 034	73 589
Réserves de conversion groupe		(639)	(325)
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>		<b>104 110</b>	<b>84 979</b>
Intérêts minoritaires		0	0
<b>Total capitaux propres</b>		<b>104 110</b>	<b>84 979</b>
Provisions long terme	16	12 822	12 309
Passifs financiers - part à plus d'un an	17	85 763	93 294
Autres passifs non courants	18	312	368
<b>Passif non courant</b>		<b>98 897</b>	<b>105 972</b>
Provisions court terme	16	6 737	9 139
Passifs financiers - part à moins d'un an	17	9 424	5 332
Fournisseurs et comptes rattachés	18	15 414	13 442
Dettes fiscales et sociales	18	80 324	77 360
Autres passifs courants	18	18 615	15 551
<b>Passif courant</b>		<b>130 516</b>	<b>120 824</b>
<b>Total passif</b>		<b>333 523</b>	<b>311 774</b>

## Variation de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	31/03/17	Publié 31/03/16	Retraité 31/03/16
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>20 055</b>	<b>13 358</b>	<b>13 358</b>
Elimination des éléments non monétaires			
Dotations nettes aux amortissements et provisions	7 015	6 247	6 247
Moins-values / plus-values de cession, nettes d'impôt	(24)	49	49
Autres charges et produits calculés	(1 613)	(2 338)	(2 338)
Coût de l'endettement financier net	1 625	-	527
<b>Marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>27 060</b>	<b>17 316</b>	<b>17 843</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 319)	(1 850)	(1 850)
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité <sup>(*)</sup></b>	<b>24 741</b>	<b>15 466</b>	<b>15 993</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(14 784)	(7 645)	(7 645)
Cessions d'immobilisations	55	2	2
Variation des immobilisations financières	(1 778)	(218)	(218)
Incidence des variations de périmètre <sup>(2)</sup>	(1 974)	(88 520)	(88 520)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(18 480)</b>	<b>(96 380)</b>	<b>(96 380)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère	(2 014)	(1 915)	(1 915)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	-	-	-
Souscription d'emprunts	1 745	-	96 412
Remboursement d'emprunts	(5 169)	-	(547)
Intérêts financiers nets versés	(1 706)	-	(200)
Autres flux liés aux opérations de financement	-	96 192	-
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement <sup>(*)</sup></b>	<b>(7 145)</b>	<b>94 277</b>	<b>93 750</b>
<b>Variation nette de trésorerie</b>	<b>(884)</b>	<b>13 363</b>	<b>13 363</b>
Incidence des variations de taux de change	124	(96)	(96)
Trésorerie à l'ouverture	39 417	26 150	26 150
Trésorerie à la clôture	38 657	39 417	39 417

(1) La marge brute d'autofinancement est calculée après impôts courants.

(2) La ligne « incidence des variations de périmètre » correspond au décaissement d'éléments relatifs à l'acquisition du périmètre Kurt Salmon et au complément de prix de la société Wavestone Advisors UK.

Le montant des impôts payés s'est élevé à 13 021 milliers d'euros au 31/03/17 et à 7 268 milliers d'euros au 31/03/16.

(\*) Les intérêts financiers nets versés ou assimilés, auparavant présentés dans le flux net de trésorerie généré par l'activité sont désormais classés dans le flux net de trésorerie lié aux opérations de financement sur la ligne « Autres flux liés aux opérations de financement ».

Au 31/03/17, en l'absence de cette modification, le flux d'activité serait de 23 115 milliers d'euros, et le flux de financement serait de (5 519) milliers d'euros.

La ligne « Autres flux liés aux opérations de financement » a par ailleurs été allouée sur trois lignes distinctes présentant les intérêts versés, les souscriptions et les remboursements d'emprunts.

La colonne présentant les flux de trésorerie au 31/03/16 n'a pas été retraitée mais les impacts correspondants sont présentés dans la colonne « Retraité 31/03/16 ».

### Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Ecarts de conversion	Capitaux propres
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/15</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>48 348</b>	<b>12 596</b>	<b>115</b>	<b>72 773</b>
Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	13 358	(4)	13 354
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	-	-	(58)	-	-	(58)
Ecarts actuariels IAS 19	-	-	377	-	-	377
<b>Résultat net global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>319</b>	<b>13 358</b>	<b>(4)</b>	<b>13 673</b>
Affectation du résultat	-	-	12 596	(12 596)	-	-
Amortissement relation clientèle du 07/01/16 au 31/03/16	-	-	-	-	-	-
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-
Distributions de l'entreprise consolidante	-	-	(1 915)	-	-	(1 915)
Actions propres	-	-	(315)	-	-	(315)
Retraitement provision pour actions gratuites	-	-	1 199	-	-	1 199
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	(436)	(436)
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/16</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>60 231</b>	<b>13 358</b>	<b>(325)</b>	<b>84 979</b>
Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	20 055	(25)	20 030
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	-	-	66	-	-	66
Ecarts actuariels IAS 19	-	-	295	-	-	295
<b>Résultat net global</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>362</b>	<b>20 055</b>	<b>(25)</b>	<b>20 392</b>
Impacts minoritaires	-	-	-	-	-	-
Affectation du résultat	-	-	13 358	(13 358)	-	-
Amortissement relation clientèle du 07/01/16 au 31/03/16	-	-	(384)	-	-	(384)
Variation de capital de l'entreprise consolidante	-	-	-	-	-	-
Distributions de l'entreprise consolidante	-	-	(2 014)	-	-	(2 014)
Actions propres	-	-	(1 793)	-	-	(1 793)
Retraitement provision pour actions gratuites	-	-	3 219	-	-	3 219
Variation des écarts de conversion	-	-	-	-	(288)	(288)
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/17</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>72 978</b>	<b>20 055</b>	<b>(639)</b>	<b>104 110</b>

Le montant du dividende distribué au cours de l'exercice s'élève à 0,41 euro par action, soit au total 2 014 milliers d'euros.

Les capitaux propres ne présentent aucun élément générant un impôt exigible. Le cumul des impôts différés actifs relatifs aux éléments comptabilisés dans les capitaux propres depuis l'origine s'élève à 574 milliers d'euros. Il est généré par les écarts actuariels liés à l'application de l'IAS 19 et par la mise à la juste valeur des instruments de couverture.

### Etat du résultat net global

(en milliers d'euros)	Note	31/03/17	31/03/16
<b>Résultat net</b>		<b>20 055</b>	<b>13 358</b>
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	66	(58)
Ecarts actuariels IAS 19	16	295	377
<b>Total comptabilisé en capitaux propres</b>		<b>362</b>	<b>319</b>
<b>Résultat net global - part du groupe</b>		<b>20 417</b>	<b>13 677</b>

# Notes annexes aux états financiers consolidés

## Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>141</b>	<b>5. Périmètre de consolidation</b>	<b>151</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>141</b>	<b>6. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>152</b>
<b>3. Principes et méthodes comptables</b>	<b>142</b>	Note1. Chiffre d'affaires	152
3.1. Principes de consolidation	142	Note2. Achats consommés	152
3.2. Modalités de consolidation	144	Note3. Charges de personnel	152
3.3. Méthodes de conversion	144	Note4. Rémunération versée aux dirigeants	152
3.4. Recours à des estimations	144	Note5. Charges externes	153
3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisitions	145	Note6. Produits et charges opérationnels non courants	153
3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles	145	Note7. Résultat financier	153
3.7. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants	145	Note8. Charge d'impôt	154
3.8. Dépôts et cautionnements	145	Note9. Résultat par action	155
3.9. Actifs financiers non courants	146	Note10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan	155
3.10. Créances	146	Note11. Immobilisations incorporelles et corporelles	156
3.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie	146	Note12. Crédit-bail	157
3.12. Actions propres	146	Note13. Autres actifs	158
3.13. Avantages du personnel	146	Note14. Actif courant	158
3.14. Emprunts et dettes financières	146	Note15. Capital	159
3.15. Instruments financiers	146	Note16. Provisions	159
3.16. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel	147	Note17. Passifs financiers et endettement net	160
3.17. Information sectorielle	147	Note18. Autres passifs	161
3.18. Reconnaissance du chiffre d'affaires	147	Note19. Instruments financiers	162
3.19. Frais de recherche et développement	147	Note20. Engagements hors bilan	163
3.20. Impôts différés	147	Note21. Transactions avec des parties liées	164
<b>4. Informations financières pro forma</b>	<b>147</b>	Note22. Evènements postérieurs à la clôture	164
4.1. Description de la transaction	148	Note23. Honoraires des Commissaires aux comptes	165
4.2. Base de présentation	148	Note24. Facteurs de risques	165
4.3. Informations financières pro forma au 31/03/16	150		

## 1. Présentation générale

Wavestone est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est situé Tour Franklin - 100/101 terrasse Boieldieu - 92042 Paris La Défense Cedex. La société est cotée sur Euronext Paris, compartiment B.

Les états financiers consolidés du cabinet Wavestone (constitué de la société Wavestone et de ses filiales) ont été arrêtés par le Directoire en date du 29/05/17.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros (K€).

## 2. Faits caractéristiques de l'exercice

### Changement de dénominations sociales

Les dénominations des sociétés du groupe ont été modifiées comme suit :

Ancienne dénomination	Nouvelle dénomination
Solucom	Wavestone
SLM Consulting	Wavestone Maroc
Hudson & Yorke	Wavestone Advisors UK
Arthus Technologies	Wavestone Advisors Switzerland
Solucom Belgique	Solucom Belgique
Management Consulting Group France	Wavestone Advisors 3
Kurt Salmon Associés France	Wavestone Advisors 2
Kurt Salmon France	Wavestone Advisors
K2S Management	Wavestone US
Kurt Salmon Luxembourg	Wavestone Luxembourg
Kurt Salmon Belgium	Wavestone Belgium
Kurt Salmon Maroc	Wavestone Advisors Maroc
Kurt Salmon Switzerland	Wavestone Consulting Switzerland
K2S Asia	Wavestone HK

### Paiement du complément de prix de Wavestone Advisors UK

Suite à l'acquisition de la société Wavestone Advisors UK le 11/02/15, et conformément au protocole d'acquisition et aux performances de la société, Wavestone a procédé au cours du second semestre 2016/17 au paiement du second complément de prix de la société pour un montant de 713 milliers d'euros (600 KGBP).

## Impact des regroupements d'entreprises

A périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 228 820 milliers d'euros, le ROC à 36 563 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 22 033 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/17, contre un chiffre d'affaires de 197 538 milliers d'euros, un ROC de 28 632 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 17 056 milliers d'euros au 31/03/16.

A périmètre constant et taux de change courants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 228 398 milliers d'euros, le ROC à 36 521 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 21 999 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/17, contre un chiffre d'affaires de 197 759 milliers d'euros, un ROC de 28 636 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 17 058 milliers d'euros au 31/03/16.

A périmètre total, hors Kurt Salmon<sup>(1)</sup>, le chiffre d'affaires s'est élevé à 232 549 milliers d'euros, le ROC à 36 730 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 22 140 milliers d'euros pour l'exercice clos le 31/03/17, contre un chiffre d'affaires de 200 202 milliers d'euros, un ROC de 28 551 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 16 821 milliers d'euros au 31/03/16.

A périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 338 732 milliers d'euros, le ROC à 38 699 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 20 055 milliers d'euros.

### Implantation à l'international

Wavestone a créé une filiale à Hong Kong, K2S Asia, ensuite renommée Wavestone HK. Cette société a pour objet la réalisation de missions de conseil en systèmes d'information, organisation et management.

La société a débuté son activité en octobre 2016.

### Mise en place d'un partenariat avec le cabinet de conseil italien Business Integration Partners

Dans le cadre de son développement à l'international, Wavestone a signé un partenariat avec Business Integration Partners (BIP). Fondé en 2003, BIP est un cabinet de conseil italien qui accompagne des groupes multinationaux dans leurs grands projets de transformation, en alliant expertise métier et nouvelles technologies.

Fort de plus de 1 300 collaborateurs, BIP est le cabinet leader sur le marché italien et a développé une couverture internationale sur 12 pays, dont l'Espagne, le Brésil ou la Turquie, ce qui en fait un partenaire idéal pour Wavestone, aussi bien en termes de couverture géographique qu'en termes de compétences.

(1) Activités de Kurt Salmon en Europe, hors retail & consumer goods.

## Fusions

Deux fusions des sociétés Wavestone Advisors 2 et Wavestone Advisors 3 dans Wavestone Advisors ont été mises en œuvre par décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 14/12/16. Elles ont été réalisées avec un effet rétroactif au 01/01/16.

Ces différentes opérations n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

## 3. Principes et méthodes comptables

### 3.1. Principes de consolidation

#### 3.1.1. Référentiel

Depuis le 01/04/05, les comptes consolidés de Wavestone sont établis en application du référentiel international comptable IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne et du

règlement européen 1606/02 du 19/07/02. Ces normes sont constituées des IFRS, des IAS, ainsi que de leurs interprétations, qui ont été adoptées par l'Union européenne au 31/03/17.

Les principes comptables utilisés pour ces états financiers consolidés sont identiques à ceux appliqués par le cabinet pour ses états financiers consolidés au 31/03/16.

#### 3.1.2. Evolutions normatives

En particulier, les normes IFRS de l'IASB et les interprétations de l'IFRIC, telles qu'adoptées par l'Union européenne (consultables sur le site Internet de la Commission européenne [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission)) pour les exercices ouverts à compter du 01/04/16, ont été appliquées par le cabinet et n'ont pas entraîné de changement significatif sur les modalités d'évaluation et de présentation des comptes.

## Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le cabinet à compter du 01/04/16

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application <sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du
Amendements à IFRS 11 – Partenariats « Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune »	25/11/15	01/01/16
Amendements à IAS 16 – Immobilisations corporelles et à IAS 38 – Immobilisations incorporelles « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »	03/12/15	01/01/16
Améliorations annuelles (2012-2014) des IFRS	16/12/15	01/01/16
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » - Initiative Information à fournir	19/12/15	01/01/16
Amendement à IAS 27 – Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels	23/12/15	01/01/16

(1) Date d'application de l'Union européenne.



### Normes comptables ou interprétations que le cabinet appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31/03/17 ; elles ne sont pas appliquées par le cabinet à cette date.

<b>Normes, Amendements ou Interprétations</b>	<b>Dates de publication par l'IASB</b>	<b>Dates d'application : exercices ouverts à compter du</b>
Amendements à IAS 28 et IFRS 10	11/09/14	Date indéterminée
IFRS 16 « Contrats de location »	13/01/16	01/01/19
Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes »	19/01/16	01/01/17
Amendements à IAS 7 « Etat des flux de trésorerie » - Initiative Informations à fournir	29/01/16	01/01/17
Amendements limités à IFRS 2 - Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	20/06/16	01/01/18
Amendements « Clarification d'IFRS 15 » <sup>(1)</sup>	12/04/16	01/01/18
IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée »	08/12/16	01/01/18
Améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS	08/12/16	01/01/17

(1) Publié par la Fondation IFRS.

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/17, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/18. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

<b>Normes, Amendements ou Interprétations</b>	<b>Dates d'adoption par l'Union européenne</b>	<b>Dates d'application<sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du</b>
IFRS 9 « Instruments financiers - Phase 1 : classement et évaluation »	29/11/16	01/01/18
IFRS 15 « Produits provenant de contrats avec les clients »	29/10/16	01/01/18

(1) Date d'application de l'Union européenne.

La norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » est d'application obligatoire pour l'exercice allant du 01/04/18 au 31/03/19. Elle prévoit une comptabilisation du chiffre d'affaires qui reflète le paiement attendu en contrepartie de la prestation rendue.

Les travaux d'analyse des différents types de contrats utilisés sont en cours. A ce stade de l'examen, il apparaît que l'application de la nouvelle norme ne devrait pas conduire à des impacts significatifs.

La norme IFRS 9 « Instruments financiers » est également d'application obligatoire pour l'exercice allant du 01/04/18 au 31/03/19.

Les instruments de couverture détenus à date ne sont pas significatifs à l'échelle du groupe, et la mise en application de cette nouvelle norme ne devrait pas conduire à des impacts significatifs.

Les impacts des projets de normes ou d'interprétations actuellement en cours d'étude par l'IASB n'ont pas été anticipés au sein de ces comptes consolidés et ne peuvent être raisonnablement estimés à ce jour.

#### 3.1.3. Comparabilité des comptes

Les comptes de l'exercice clos le 31/03/17 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/16, à l'exception des variations de périmètre de consolidation.

### 3.2. Modalités de consolidation

La société Wavestone est l'entreprise consolidante.

Les comptes des entreprises placées sous le contrôle exclusif de Wavestone sont consolidés par intégration globale.

Wavestone n'exerce d'influence notable ou de contrôle conjoint sur aucune entreprise. Wavestone ne contrôle, directement ou indirectement, aucune entité *ad hoc*.

Les comptes des sociétés consolidées sont, le cas échéant, retraités afin d'assurer l'homogénéité des règles de comptabilisation et d'évaluation.

Les fusions mentionnées au point 2 « Faits caractéristiques de l'exercice » n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31/03/17.

Au 31/03/17, les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur douze mois, à l'exception de Wavestone HK qui l'est sur six mois.

### 3.3. Méthodes de conversion

#### Conversion des états financiers exprimés en devises

Les bilans des entreprises étrangères sont convertis en euros sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture. Le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie sont convertis au cours moyen de la période. Les différences de conversion qui en résultent sont inscrites en capitaux propres dans le poste « Ecart de conversion » pour la part du groupe.

Les cours de clôture et cours moyen retenus sont indiqués ci-dessous (devise / euro) :

Devise	Cours de clôture		Cours moyen	
	31/03/17	31/03/16	31/03/17	31/03/16
Franc suisse (CHF)	0,934929	0,914829	0,923610	0,919005
Livre Sterling (GBP)	1,168866	1,263424	1,188060	1,359696
Dollar de Hong Kong (HKD)	0,120375	n/a	0,120509	n/a
Dirham marocain (MAD)	0,093296	0,091124	0,092431	0,092382
Dollar des Etats-Unis (USD)	0,935366	0,878349	0,914425	0,903805

Source : Banque de France.

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

Pour le dollar de Hong Kong, le cours moyen est calculé sur 6 mois (octobre 2016 à mars 2017).

### Comptabilisation des transactions en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change à la date de l'opération ou au taux garanti lorsqu'une couverture de change existe.

### 3.4. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour les chapitres suivants :

- Les durées d'amortissement des immobilisations
- L'évaluation des provisions et des engagements de retraite
- Les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur
- La valorisation des instruments financiers à la juste valeur
- L'estimation de produits à recevoir ou de charges à payer

- La valorisation des paiements en actions
- Les estimations de performance retenues pour les compléments de prix d'acquisition des filiales
- La constatation d'impôt différé actif
- La reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait.

La direction évalue ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les résultats futurs sont susceptibles de différer sensiblement en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

### 3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisitions

Le modèle opérationnel intégré, déployé en juillet 2016 sur l'ensemble du cabinet, permet à Wavestone de développer les synergies entre l'ensemble de ses unités, quelle que soit leur structure juridique d'appartenance, d'instaurer une interface commerciale unique avec chaque client et de constituer avec efficacité, au quotidien, des équipes missions intégrant des collaborateurs provenant d'unités différentes. Les unités ne correspondent ni à un découpage par secteur d'activité, ni par zone géographique, ni même par structure juridique. Ce modèle opérationnel est appelé à connaître des adaptations régulières pour répondre au mieux aux besoins du marché.

La mise en place de ce modèle opérationnel, dont l'organisation s'affranchit des périmètres des sociétés ou activités acquises par la société Wavestone SA au cours de son développement, ne permet pas de suivre individuellement les écarts d'acquisition attachés initialement à ces différentes sociétés ou activités. Le cabinet Wavestone constitue ainsi une unité génératrice de trésorerie (UGT) unique.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose d'une part sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés et d'autre part sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone.

Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de 5 ans. Une hypothèse de croissance à l'infini est retenue à compter de la sixième année. Les flux de trésorerie issus de ces prévisions font ensuite l'objet d'une actualisation.

Les hypothèses clés utilisées pour la réalisation des tests sont les suivantes :

- Un taux de croissance à l'infini de 2%, ce taux paraissant acceptable eu égard à l'observation des performances passées du secteur d'activité concerné (conseil en management et services informatiques).
- Un taux d'actualisation de 10% après impôt déterminé par un évaluateur externe. Ce taux tient compte du taux sans risque à 10 ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Wavestone, et enfin d'une prime de risque spécifique à Wavestone.

En outre, une analyse de sensibilité de la valeur aux hypothèses clés utilisées (taux de croissance à l'infini et taux d'actualisation) permet de vérifier l'impact d'évolutions raisonnablement probables de ces hypothèses.

En ce qui concerne l'utilisation de la valeur de marché, la capitalisation boursière de Wavestone est mesurée à la date de clôture de l'exercice, minorée de 2% de frais de cession.

### 3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'ensemble des immobilisations a été acquis par Wavestone, à l'exception des biens financés en crédit-bail.

Les logiciels et les immobilisations corporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les frais financiers ne sont pas immobilisés et restent donc en charge sur l'exercice.

Chacun des composants identifiés d'une immobilisation fait l'objet d'une comptabilisation et d'amortissements séparés.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire, sans déduction d'une valeur résiduelle, appliqué aux durées d'utilisation estimées des actifs. Ces dernières sont revues à chaque arrêté pour les actifs immobilisés significatifs. La durée d'utilité initiale est prolongée ou réduite si les conditions d'utilisation du bien le justifient.

Lorsque le cabinet finance l'acquisition d'une immobilisation corporelle significative par un contrat de type crédit-bail, sa valeur est portée en immobilisation et amortie selon le mode et la durée décrits ci-dessous. L'endettement correspondant figure au passif.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

- Logiciels : 3 ou 5 ans
- Relation clientèle : 3, 4 ou 9 ans
- Installations et agencements : 6 ou 9 ans
- Véhicules de tourisme : 4 ans
- Matériel informatique : 3 ou 4 ans
- Mobilier de bureau : 9 ans.

### 3.7. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances.

Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas des écarts d'acquisition - cf. note 3.5), un test est réalisé au moins une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

### 3.8. Dépôts et cautionnements

Les dépôts et cautionnements dont l'échéance est supérieure à 1 an et ne portant pas intérêt font l'objet d'une actualisation telle que prévue par la norme IAS 39 « Instruments Financiers », dès lors que cette actualisation présente un caractère significatif.

### 3.9. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des prêts et créances évalués au coût amorti. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

### 3.10. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

### 3.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie, comptabilisé à l'actif du bilan, est constitué des disponibilités, des dépôts à vue et des équivalents de trésorerie.

Les équivalents de trésorerie sont des valeurs mobilières de placement répondant aux critères de la norme IAS 7 : placements à court terme, aisément convertibles en un montant connu de liquidités et non soumis à des risques significatifs de variation de valeur.

Ces valeurs mobilières de placement sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, correspondant, pour ces valeurs cotées, au cours de marché à la date d'arrêté des comptes. La variation de juste valeur est inscrite en produits financiers. Les produits ou charges nets de cession sont également constatés en produits financiers.

### 3.12. Actions propres

Wavestone détient des actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale de ses actionnaires.

Conformément au traitement prescrit par l'IAS 32-39, toutes les actions propres sont portées en déduction des capitaux propres consolidés, indépendamment de l'objectif d'acquisition et de détention et de leur classement comptable dans les comptes individuels des entreprises détentrices. Par ailleurs, les résultats réalisés lors de la cession de ces actions, ainsi que les provisions éventuellement constituées pour faire face à la dépréciation de ces titres, sont également neutralisés par les capitaux propres.

### 3.13. Avantages du personnel

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, sont évalués par des actuaires indépendants suivant des unités de crédit projetées. Le cabinet n'a comme engagement que le versement

d'indemnités de fin de carrière à des salariés en France et l'engagement relatif au « pilier 2 » de la protection sociale helvétique.

Il existe également un engagement de retraite et prévoyance en Belgique. Le calcul a abouti à un résultat non significatif, inférieur à 1 millier d'euros.

Les hypothèses retenues pour la France sont les suivantes :

- Application de la convention collective Syntec (n° 3018)
- Taux de rotation du personnel : 15%
- Table de mortalité TGHF 2005 avec décalages d'âges afin de tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie pour les générations les plus récentes
- Taux de charges sociales : 45%
- Revalorisation des salaires : 2,00%
- Taux d'actualisation : 1,39%
- Age de départ : 65 ans
- Départ à l'initiative de l'employé.

Les hypothèses retenues pour la Suisse sont les suivantes :

- Table de mortalité BVG2015 GT
- Taux d'actualisation : 0,40%.

Conformément à l'amendement de la norme IAS 19 - « Avantages du personnel » du 16/06/11, applicable aux exercices ouverts à compter du 01/01/13, Wavestone a comptabilisé au 31/03/17 l'intégralité des écarts actuariels directement dans les capitaux propres.

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en charges lorsqu'elles sont encourues.

Wavestone n'a pas d'autre engagement à long terme ni d'indemnités de fin de contrat.

### 3.14. Emprunts et dettes financières

Les passifs financiers comprennent les dettes financières liées au retraitement des contrats de crédit-bail mobilier, les emprunts obligataires, les emprunts auprès d'établissements de crédit ainsi que les concours bancaires courants. La part à moins d'un an des passifs financiers est comptabilisée en passifs financiers courants. Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

### 3.15. Instruments financiers

Le cabinet a mis en place des couvertures de change (couvertures de flux de trésorerie) pour couvrir le risque lié à certaines ventes à l'exportation. Le gain ou la perte résultant de l'évaluation des instruments de couverture à leur juste valeur est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global (OCI). Le gain ou perte latent est rapporté au compte de résultat lors de la réalisation de l'élément couvert.

Le cabinet a également couvert ses prêts et comptes courants libellés en devises par la souscription d'un *cross-currency swap* et de contrats de change à terme.

Enfin, le cabinet a souscrit un contrat de couverture de taux (CAP) afin de couvrir le risque lié à une hausse du taux d'intérêt de l'emprunt souscrit pour le financement de l'acquisition de Kurt Salmon.

### 3.16. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel

Néant.

### 3.17. Information sectorielle

Le cabinet Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques, générant des taux de rentabilité similaires, et la grande majorité du chiffre d'affaires étant réalisé en France, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

### 3.18. Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients :

#### 3.18.1. Prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé

Le chiffre d'affaires de ces prestations est comptabilisé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

#### 3.18.2. Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

#### 3.18.3. Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *pro rata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *pro rata temporis*.

### 3.19. Frais de recherche et développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Certaines d'entre elles sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

Ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle (voir note 11).

### 3.20. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés par société pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale.

Dans le cadre des règles définies par la norme IAS 12, les actifs d'impôts ne sont constatés, société par société, que dans la mesure où les bénéfices futurs estimés sont suffisants pour couvrir ces actifs et où leur échéance n'est pas supérieure à dix ans.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres.

## 4. Informations financières pro forma

Au cours de son exercice social 2015/16, Wavestone a réalisé une opération de croissance externe structurante et exceptionnelle via l'acquisition de l'intégralité des titres de MCG France, elle-même détenant directement ou indirectement 100% des titres de sociétés exerçant des activités de conseil sous la marque Kurt Salmon en France, Belgique, Luxembourg, Suisse, Maroc et des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis.

A ce titre, une information financière devait être fournie, dans le respect des textes en vigueur, relevant à la fois :

- Du champ de la directive prospectus et de la directive transparence, aux niveaux européen et français, tels que rappelés par la recommandation AMF n° 2013-08 relative à l'information pro forma mise à jour le 15/04/16.
- Des normes IFRS (IFRS 3).

Il convient de rappeler qu'au cours de l'exercice, Wavestone a également fait l'acquisition :

- Le 01/04/15, du fonds de commerce de la société Hapsis, ayant généré un chiffre d'affaires de 5 021 milliers d'euros sur 12 mois en 2015/16.
- Le 02/07/15, de l'intégralité des titres de la société Arthus Technologies, ayant généré un chiffre d'affaires de 3 736 milliers d'euros sur 12 mois en 2015/16.

L'activité issue de Hapsis est intégrée dans les comptes consolidés de l'exercice pour la totalité de la période de 12 mois (acquisition le 1<sup>er</sup> jour de l'exercice) et ne nécessite donc aucun retraitement ou présentation spécifique.

La transaction Arthus Technologies n'est quant à elle pas significative au sens du règlement prospectus. Son intégration dans les informations pro forma ne serait pas de nature à fournir au lecteur des comptes un éclairage indispensable. En outre, la reconstitution de ses agrégats financiers selon des méthodes homogènes avec celles de Wavestone, au titre de la période antérieure à son intégration (un trimestre seulement), s'avère difficile sur la base des données disponibles. En conséquence, elle ne fait pas l'objet de retraitements pour la faire rétroagir au premier jour de l'exercice.

Les informations financières pro forma présentées ci-après sont donc afférentes à la seule acquisition de l'ensemble Kurt Salmon.

#### 4.1. Description de la transaction

Le 07/01/16, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Management Consulting Group France, holding des activités de Kurt Salmon en Europe, hors *retail* et *consumer goods*.

Le périmètre concerné est constitué de Kurt Salmon France, Switzerland, Belgium, Luxembourg, Maroc, ainsi que des activités *Financial Services* et *CIO Advisory* de Kurt Salmon aux Etats-Unis. Les activités *retail* et *consumer goods* hors France, notamment Kurt Salmon UK et Germany, ne font pas partie du rapprochement.

Kurt Salmon est spécialisé dans le conseil en management. Kurt Salmon conseille ses clients dans leurs transformations les plus importantes, depuis leur cadrage stratégique jusqu'au pilotage de leur exécution.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, essentiellement par recours à un emprunt bancaire conclu à des conditions de marché, une partie étant remboursable *in fine*.

#### 4.2. Base de présentation

##### Hypothèses de construction

Les informations financières pro forma consolidées sont établies en milliers d'euros et reflètent le regroupement du cabinet Wavestone et des entités du groupe Kurt Salmon acquises le 07/01/16.

Les informations financières pro forma pour l'exercice de 12 mois clos le 31/03/16 sont établies comme si l'acquisition des entités de Kurt Salmon par le groupe Wavestone était intervenue le 01/04/15.

Les informations financières pro forma sont présentées exclusivement à titre d'illustration. En raison de leur nature, elles traitent d'une situation hypothétique et, par conséquent, ne représentent pas la situation financière ou les résultats effectifs des entités acquises. Elles ne sont pas non plus indicatives des résultats des activités opérationnelles à venir.

Seuls les ajustements pro forma se rapportant directement à l'acquisition et estimés de manière fiable sont pris en compte. Les informations financières pro forma ne tiennent compte d'aucune économie de coût ou d'autres synergies qui pourraient résulter du rapprochement.

Compte tenu de la date de clôture des entités acquises, à savoir le 31 décembre, les informations financières pro forma ont été préparées à partir des données suivantes :

- Situations comptables non auditées arrêtées au 31/03/15 des entités acquises, hors activité américaine (fonds de commerce préalablement exploité au sein d'une entité juridique exerçant diverses autres activités). Ces situations avaient été établies dans les conditions d'une clôture annuelle pour les besoins de reporting mensuel de l'ancien actionnaire
- Comptes sociaux des entités acquises relatifs à l'exercice de 12 mois clos le 31/12/15, hors activité américaine. Ces comptes sociaux ont été audités, à l'exception de ceux des entités n'ayant pas l'obligation de désigner un auditeur légal (i.e. Kurt Salmon Maroc, Kurt Salmon Suisse)
- Résultats de gestion (information non auditée) relatifs à l'activité américaine réalisée en 2015, étant en outre précisé que cette activité ayant fait l'objet d'un *carve out*, elle n'était pas préalablement auditée spécifiquement mais comme l'une des branches d'activité d'une société plus importante
- Situations comptables arrêtées au 31/03/16 de l'ensemble des entités acquises, ces situations ayant fait l'objet d'un examen limité par les auditeurs légaux, ou pour les entités n'ayant pas d'auditeur légal (i.e. Kurt Salmon Maroc, Kurt Salmon Suisse, K2S Management), par les auditeurs de Wavestone
- Comptes consolidés audités du groupe Wavestone au 31/03/16.

### Conversion

Le compte de résultat des entreprises étrangères est converti en euros au cours moyen de la période. Les cours moyens retenus sont indiqués ci-dessous (devise / euro) :

	Cours moyen		
	31/03/15 3 mois	31/12/15 12 mois	31/03/16 3 mois
Franc suisse (CHF)	0,9504	0,9393	0,9094
Dirham marocain (MAD)	0,0928	0,0925	0,0923
Dollar des Etats-Unis (USD)	0,9008	0,9053	0,9038

Source : Banque de France.

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

### Harmonisation avec les principes et méthodes comptables utilisés par Wavestone

Il existait certaines divergences entre les principes et méthodes comptables appliqués dans les comptes historiques des entités Kurt Salmon et ceux appliqués par le groupe Wavestone. Par conséquent, une harmonisation des principes et méthodes comptables a été pratiquée lorsque les divergences présentaient un caractère significatif.

Les harmonisations pratiquées ont porté sur les points suivants :

- **Modalités de calcul de la provision pour départ à la retraite (notamment hypothèses de turn-over)**  
La variation de la provision pour départ à la retraite entre le 01/01/16 et le 31/03/16, calculée conformément aux méthodes et hypothèses décrites au paragraphe 3.13 de la présente annexe et ayant impacté le résultat consolidé du groupe Wavestone au 31/03/16, a été proratisée sur 12 mois.
- **Harmonisation des méthodes liées au provisionnement des litiges**  
Les provisions pour litiges ont été évaluées en fonction de l'estimation faite par un conseil juridique du risque le plus probable, conformément à la note 16 de la présente annexe. L'écart d'estimation par rapport à l'estimation réalisée historiquement par les entités Kurt Salmon a été rattaché à la période au cours de laquelle le litige avait été provisionné à l'origine.
- **Harmonisation des méthodes liées au provisionnement des pertes à terminaison**  
Les provisions pour pertes à terminaison constatées à la date d'entrée dans le périmètre de consolidation, conformément au paragraphe 3.18 de la présente annexe, ont été rattachées à la période au cours de laquelle la perte était anticipée.

### Ajustements ou retraitements destinés à simuler l'intégration au groupe Wavestone dès le 1<sup>er</sup> jour de l'exercice

#### • Frais attachés au financement

Les frais d'émission et les intérêts liés au financement de l'acquisition des entités acquises ont été intégrés comme si ce financement avait été mis en place à compter du 01/04/15. Les montants pris en compte ont été évalués sur la base de la charge supportée au titre du 1<sup>er</sup> trimestre 2016, proratisée. Ces frais ont été substitués aux frais comptabilisés historiquement par les entités Kurt Salmon.

#### • Neutralisation des redevances « groupe MCG »

Les redevances facturées aux entités Kurt Salmon par leur ancienne société-mère ont été annulées et remplacées par le coût estimé des prestations à rendre par le groupe Wavestone (assurances,...).

#### • Neutralisation du coût de direction du sous-groupe, devenu inutile, et des coûts de sortie de l'ancien dirigeant.

### Retraitements usuels de consolidation

Les retraitements usuels de consolidation ayant un impact significatif ont été réalisés conformément aux principes et méthodes comptables décrits dans la présente annexe :

- Indemnités de départ à la retraite sur les entités françaises.
- Provision pour attribution d'actions gratuites classée en frais de personnel.
- Reclassement de la CVAE en impôts sur le résultat.

La charge d'impôt des 12 mois afférente au résultat pro forma (hors CVAE provisionnée dans les comptes historiques des entités Kurt Salmon) a été estimée par application au résultat brut pro forma, du taux d'impôt retenu pour la constatation des impôts différés dans les comptes consolidés du groupe Wavestone au 31/03/16.

### Impacts liés à l'affectation du prix d'acquisition

Le *Purchase Price Allocation* (PPA) a été réalisé par le cabinet Grant Thornton. Il a conduit à reconnaître des relations clientèles pour un montant de 16 456 milliers d'euros. L'amortissement de cet actif est pris en compte dans le compte de résultat de l'exercice à raison de 12 mois (cf. note 10).

### 4.3. Informations financières pro forma au 31/03/16

(en milliers d'euros)	31/03/16			Informations historiques non ajustées	Ajustements pro forma	Informations financières
	publié	dont Solucom	dont Kurt Salmon	Kurt Salmon	Kurt Salmon	pro forma
	12 mois	12 mois	3 mois	12 mois		12 mois
Chiffre d'affaires	233 020	200 202	33 014	125 956	0	326 158
Résultat opérationnel courant	29 783	27 812	1 971	1 274	5 459 (1)	34 545
Résultat opérationnel	23 100	23 485	(385)	(2 372)	2 956 (2)	24 069
Résultat net - part du groupe	13 358	14 089	(731)	(1 626)	180 (3)	12 643

(1) Détail des ajustements sur le résultat opérationnel courant :

- Neutralisation des redevances « Groupe MCG » 1 790
- Coût groupe Wavestone (375)
- Rémunération ancienne direction 3 352
- Harmonisation méthode indemnité de départ à la retraite (235)
- Impact réestimation provision pour litiges (213)
- Reclassement CVAE vers impôt sur les sociétés 1 140

**Total** 5 459

(2) Détail des ajustements sur le résultat opérationnel :

- Ajustements sur le résultat opérationnel courant 5 459
- Amortissement de la relation clientèle (2 503)

**Total** 2 956

(3) Détail des ajustements sur le résultat net - Part du groupe

- Ajustements sur le résultat opérationnel 2 956
- Frais attachés au financement (1 546)
- Reclassement CVAE vers impôt sur les sociétés (1 140)
- Impact impôt sur les sociétés des ajustements (90)

**Total** 180



## 5. Périmètre de consolidation

Les différents mouvements de périmètre (créations et fusions) sont mentionnés au point 2 « Faits caractéristiques de l'exercice ».

Les comptes consolidés comprennent les comptes des sociétés suivantes :

Sociétés	Siège	Siret	Forme juridique	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Wavestone	Tour Franklin 100/101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	37755024900041	SA	Société-mère	France	12
Wavestone Maroc	Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 20100 Casablanca	266961	SARL	100%	Maroc	12
Wavestone Advisors UK	Warnford Court 29 Throgmorton Street Londres, EC2N 2AT	5896422	Limited company	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Advisors Switzerland	105 rue de Lyon 1203 Genève	CHE-109.688.302	SARL	100%	Suisse	12
Solucom Belgique	Avenue Louise 523 1050 Ixelles	0639.931.071	SA	100%	Belgique	12
Wavestone Advisors 3	Tour Franklin 100/101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	49154119900031	SAS	100%	France	0
Wavestone Advisors 2	Tour Franklin 100/101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	44985762200087	SA	100%	France	0
Wavestone Advisors	Tour Franklin 100/101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	43322484700114	SAS	100%	France	12
Wavestone US	650 Fifth Avenue New York, NY10019	5905389	Incorporated company	100%	Etats-Unis	12
Wavestone Luxembourg	41 zone d'activité Am Bann L(3372) Leudelange	B114630	SA	100%	Luxembourg	12
Wavestone Belgium	Square Stéphanie Avenue Louise 65 1050 Bruxelles	0879.426.546	SA/NV	100%	Belgique	12
Wavestone Advisors Maroc	Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 20100 Casablanca	219375	SARL	100%	Maroc	12
Wavestone Consulting Switzerland	105 rue de Lyon 1203 Genève	CH-170.4.000.727-1	SARL	100%	Suisse	12
Wavestone HK	21/F, On Hing Building, 1 On Hing Terrace Central	66431968-000-07-16-9	Limited company	100%	Hong Kong	6

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

## 6. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

### Note 1. Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires consolidé du cabinet est essentiellement réalisé en France.

	Chiffre d'affaires	Effectifs
France	301 695	2 248
International	37 037	247
<b>Total</b>	<b>338 732</b>	<b>2 495</b>

### Note 2. Achats consommés

Les achats consommés sont exclusivement constitués d'achats de prestations de sous-traitance.

### Note 3. Charges de personnel

<b>Charges de personnel</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Salaires et traitements	163 390	111 119
Charges sociales	67 639	51 494
<b>Total</b>	<b>231 029</b>	<b>162 614</b>

### Effectif moyen en ETP

	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Ingénieurs et cadres	2 456	1 744
Employés	39	43
<b>Total</b>	<b>2 495</b>	<b>1 787</b>

### Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

<b>Rémunération versée aux dirigeants <sup>(1)</sup></b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Rémunération des membres du Directoire	516	438
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	193	166
<b>Total</b>	<b>710</b>	<b>605</b>

(1) Hors participation légale.

**Note 5. Charges externes**

	31/03/17	31/03/16
Loyers et charges locatives	10 529	7 228
Honoraires	10 999	5 092
Déplacements, missions	11 370	6 776
Autres charges externes	12 659	6 437
<b>Total</b>	<b>45 557</b>	<b>25 533</b>

Les autres charges externes sont essentiellement composées de matières et fournitures non stockées, de charges d'entretien et de réparation, de frais postaux et de télécommunication, et de dépenses de publicité et de formation.

**Note 6. Produits et charges opérationnels non courants**

	31/03/17	31/03/16
Divers	-	-
<b>Autres produits opérationnels</b>	-	-
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(129)	(3 198)
Divers	(446)	(3 484)
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(575)</b>	<b>(6 682)</b>
<b>Total net</b>	<b>(575)</b>	<b>(6 682)</b>

Les autres charges opérationnelles diverses sont notamment composées, au 31/03/17, de frais liés à la libération des locaux de Lyon (Kurt Salmon) afin de regrouper l'ensemble des effectifs à hauteur de 128 milliers d'euros, de dépenses de

mécénat en faveur de la Fondation d'entreprise Wavestone à hauteur de 120 milliers d'euros et de dépenses de mécénat en faveur de la Fondation ParisTech à hauteur de 100 milliers d'euros.

**Note 7. Résultat financier**

	31/03/17	31/03/16
Produits nets sur cession des équivalents de trésorerie	50	17
Intérêts des emprunts	(2 101)	(757)
Variation de la juste valeur des équivalents de trésorerie	(5)	2
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(2 056)</b>	<b>(738)</b>
Autres produits et charges financiers	(413)	(581)
<b>Résultat financier</b>	<b>(2 470)</b>	<b>(1 320)</b>

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur l'emprunt lié à l'acquisition de Kurt Salmon à hauteur de 1 771 milliers d'euros et les coupons obligataires de l'emprunt Micado à hauteur de 178 milliers d'euros.

## Note 8. Charge d'impôt

### Effet net des impôts sur le résultat

	31/03/17	31/03/16
Impôts courants	15 029	8 779
Impôts différés	(1 934)	(356)
<b>Total</b>	<b>13 095</b>	<b>8 423</b>

Conformément à l'avis du CNC du 14/01/10, Wavestone a opté pour la comptabilisation de la CVAE en impôt sur le résultat à compter de 2010. Le montant de la CVAE comptabilisé dans la ligne « charge d'impôt » s'élève à 3 475 milliers d'euros.

### Sources d'impôts différés

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/17	31/03/16	31/03/17	31/03/16
Décalages temporaires sur provisions	8 445	9 335	421	(885)
Ecritures de consolidation	1 699	5 603	(2 355)	524
<b>Total actifs d'impôt différé</b>	<b>10 144</b>	<b>14 938</b>	<b>(1 934)</b>	<b>(361)</b>
Décalages temporaires sur provisions	6	6	(0)	(5)
Ecritures de consolidation	-	-	-	-
<b>Total passifs d'impôt différé</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>5</b>
<b>Charge d'impôt différé</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 934)</b>	<b>(356)</b>

Au 31/03/17, le montant des impôts différés à plus d'un an s'élève à 6 159 milliers d'euros. Tous les impôts différés générés par les opérations de l'exercice ont fait l'objet d'une comptabilisation.

### Rationalisation de la charge d'impôt

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

	31/03/17	31/03/16
Résultat net consolidé	20 055	13 358
Charge (produit) d'impôt	13 095	8 423
IAS 12 : CVAE et autres	(3 475)	(2 464)
Crédits d'impôt	(3 838)	(2 896)
Résultat avant impôt	25 837	16 421
Taux d'impôt théorique	33,33%	33,33%
<b>Charge (produit) théorique d'impôt</b>	<b>8 612</b>	<b>5 473</b>
<b>Rapprochement :</b>		
Différences permanentes	812	290
Opérations imposées à un autre taux	412	313
Crédit d'impôt	(215)	(118)
IAS 12 : CVAE et autres	3 475	2 464
<b>Charge (produit) réel d'impôt</b>	<b>13 095</b>	<b>8 423</b>

La ligne « Opérations imposées à un autre taux » comporte notamment l'impact du passage du taux d'impôt en France de 33,33% à 28% pour un montant de 241 milliers d'euros.

**Note 9. Résultat par action**

	31/03/17	31/03/16
Résultat des entreprises net - part du groupe	20 055	13 358
Nombre moyen pondéré de titres en circulation <sup>(1)</sup>	4 903 935	4 903 935
<b>Résultat net part du groupe par action non dilué</b>	<b>4,09</b>	<b>2,72</b>
Nombre de titres émis au 31 mars <sup>(1)</sup>	4 903 935	4 903 935
<b>Résultat net part du groupe dilué par action</b>	<b>4,09</b>	<b>2,72</b>

(1) Hors titres d'autocontrôle.

Conformément à IAS 33, un retraitement rétrospectif a été réalisé pour le calcul des résultats nets par action au 31/03/16, sur la base du nombre d'actions au 31/03/17.

**Note 10. Ecart d'acquisition à l'actif du bilan**

	Valeur nette au 31/03/16	Autres variations	Diminution de l'exercice	Ecart conv.	Valeur nette au 31/03/17
Wavestone SA	43 187	-	-	-	43 187
FDC Industrie PEA	70	-	-	-	70
Wavestone Advisors UK	2 714	-	-	(203)	2 511
FDC Hapsis	1 943	-	-	-	1 943
Wavestone Advisors SZ	2 798	-	-	61	2 860
Kurt Salmon	79 685	5 800	(16 546)	252	69 191
<b>Total</b>	<b>130 397</b>	<b>5 800</b>	<b>(16 546)</b>	<b>110</b>	<b>119 762</b>

Suite à l'acquisition de Kurt Salmon, une allocation du prix d'acquisition (*Purchase Price Allocation*) a été réalisée du fait de la taille importante de l'acquisition.

A la date du regroupement d'entreprise, les travaux réalisés conduisent à reconnaître des relations clientèles pour un montant de 16 456 milliers d'euros, qui se décompose en :

- Relations clients grands comptes pour 13 438 milliers d'euros
- Autres clients France 2 799 milliers d'euros
- Clients autres pays 309 milliers d'euros.

Elles ont été réallouées du poste *goodwill* vers le poste immobilisations incorporelles. La *workforce* acquise, qui ne constitue pas un actif incorporel identifiable au sein de la norme IFRS 3R, reste intégrée dans le *goodwill*.

Les relations clientèles sont amorties conformément aux durées indiquées au paragraphe 3.6 des principes et méthodes comptables.

L'amortissement correspondant est comptabilisé entre le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel. En effet, l'acquisition de Kurt Salmon est pour Wavestone une

opération d'une ampleur exceptionnelle. Ce choix de comptabilisation permet donc de maintenir une parfaite comparabilité et lisibilité de la performance récurrente de l'entreprise reflétée par le résultat opérationnel courant, agrégat en outre utilisé de manière constante par la société pour la communication de ses guidances.

L'amortissement du 07/01/16 au 31/03/16 est présenté en capitaux propres pour un montant de (576) milliers d'euros avant effet d'impôt. Les états financiers au 31/03/16 n'ont pas été retraités : s'ils l'étaient, le résultat opérationnel serait de 22 524 milliers d'euros et le résultat net part du groupe serait de 12 974 milliers d'euros.

Le *goodwill* de Kurt Salmon a augmenté de 5 800 milliers d'euros au cours de l'exercice, dont 286 milliers d'euros consécutivement à l'ajustement de provisions dans les comptes d'ouverture afin de retenir leur montant définitif sur la base des montants consommés, et de 5 515 milliers d'euros consécutivement à la constatation de l'impôt différé sur la relation clientèle identifiée au terme du *Purchase Price Allocation*. Ces ajustements sont présentés dans la colonne « autres variations » de chacun des tableaux.

### Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Les tests de sensibilité ont été en outre conduits.

Le résultat de ces tests est présenté ci-dessous :

	<b>Wavestone</b>
Ecart entre la valeur d'utilité et la valeur comptable	> 90 000
Dépréciation théorique si baisse d'1 point de la croissance à l'infini (a)	0
Dépréciation théorique si hausse d'1 point du taux d'actualisation (b)	0
Dépréciation théorique si combinaison (a) et (b)	0

Sur la base de ces tests de sensibilité, le management n'estime pas raisonnablement probable une modification des hypothèses-clés utilisées entraînant la nécessité de constater une dépréciation.

En conséquence, les tests de dépréciation et de sensibilité réalisés confirment qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des écarts d'acquisition testés.

### Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute	31/03/16	Autres variations		Diminution	Ecart conv.	31/03/17
			Augmentation			
Logiciels	9 295	-	68	(6 934)	1	2 430
Clientèle	-	-	16 546	-	-	16 546
Immob. incorporelles en cours	20	-	1 071	(3)	-	1 088
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>9 315</b>	<b>-</b>	<b>17 685</b>	<b>(6 937)</b>	<b>1</b>	<b>20 064</b>
Autres immob. corporelles	13 735	-	12 262	(6 119)	2	19 880
Autres immob. en crédit-bail	4 974	-	1 745	(1 867)	3	4 855
Immob. corporelles en cours	254	-	2 667	(2 798)	-	123
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>18 963</b>	<b>-</b>	<b>16 673</b>	<b>(10 784)</b>	<b>5</b>	<b>24 858</b>

Amortissements	31/03/16	Autres variations		Diminution	Ecart conv.	31/03/17
			Augmentation			
Logiciels	8 256	-	445	(6 870)	1	1 832
Clientèle	-	-	3 079	-	-	3 079
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>8 256</b>	<b>-</b>	<b>3 525</b>	<b>(6 870)</b>	<b>1</b>	<b>4 911</b>
Autres immob. corporelles	7 064	-	1 919	(5 300)	(2)	3 680
Autres immob. en crédit-bail	3 313	-	791	(1 749)	1	2 355
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>10 377</b>	<b>-</b>	<b>2 710</b>	<b>(7 050)</b>	<b>(1)</b>	<b>6 036</b>

<b>Dépréciations</b>	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Augmentation</b>	<b>Diminution</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
Logiciels	400	-	-	(71)	-	329
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(71)</b>	<b>-</b>	<b>329</b>
Autres immob. corporelles	1 003	-	-	(900)	-	103
Autres immob. en crédit-bail	-	-	-	-	-	-
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>1 003</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(900)</b>	<b>-</b>	<b>103</b>
<b>Total net immob. incorporelles</b>	<b>659</b>	<b>-</b>	<b>14 161</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>14 824</b>
<b>Total net immob. corporelles</b>	<b>7 584</b>	<b>-</b>	<b>13 963</b>	<b>(2 834)</b>	<b>6</b>	<b>18 719</b>

Aucune immobilisation incorporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété.

Aucune immobilisation corporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété à l'exception des biens financés par un contrat de crédit-bail.

Les diminutions d'immobilisations en cours comportent notamment la mise en service des biens correspondants.

La variation du poste « Dettes sur immobilisations » s'est élevée à 160 milliers d'euros au 31/03/17, contre 145 milliers d'euros au 31/03/16.

## Note 12. Crédit-bail

<b>Catégorie d'actifs</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Matériel de transport	173	270
Matériels de bureau & informatique	2 327	1 391
<b>Total</b>	<b>2 500</b>	<b>1 661</b>

### Impact sur le compte de résultat :

<b>Compte de résultat</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Amortissements comptabilisés	(791)	(533)
Charges financières	(26)	(17)
Montant des redevances de l'exercice retraitées	832	549
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>(1)</b>

### Redevances :

<b>Redevances</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Valeur d'origine des biens	4 855	4 974
Redevances versées		
• au cours des exercices antérieurs	1 237	2 798
• au cours de l'exercice	832	549
<b>Total</b>	<b>2 069</b>	<b>3 347</b>
<b>Redevances restant à payer</b>		
• à moins d'un an	887	625
• à plus d'un an et à moins de cinq ans	1 562	926
• à plus de cinq ans	-	-
<b>Total des redevances</b>	<b>2 450</b>	<b>1 551</b>
<i>dont charges financières futures</i>	44	36
Valeur résiduelle en fin de contrat	71	71

### Note 13. Autres actifs

Les actifs financiers sont composés uniquement des dépôts et cautionnements.

Les autres actifs non courants sont composés essentiellement d'impôts différés actifs à hauteur de 6 159 milliers d'euros (6 798 milliers d'euros au 31/03/16).

### Note 14. Actif courant

<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
Valeur brute	103 112	8	9 945	88	113 153
Dépréciation	(2 135)	(90)	257	(6)	(1 974)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>100 976</b>	<b>(81)</b>	<b>10 203</b>	<b>82</b>	<b>111 179</b>

Le cabinet analyse ses créances clients au cas par cas, et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement. Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

<b>Autres créances</b>	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
Avances et acomptes versés	248	-	296	-	544
Créances fiscales	16 314	(1 941)	(1 328)	24	13 069
Débiteurs divers	4 466	699	(2 593)	4	2 576
Charges constatées d'avance	2 955	-	535	8	3 498
<b>Valeur brute</b>	<b>23 984</b>	<b>(1 242)</b>	<b>(3 091)</b>	<b>35</b>	<b>19 686</b>
Dépréciation autres créances	(15)	-	(4)	-	(18)
<b>Dépréciation</b>	<b>(15)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>-</b>	<b>(18)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>23 969</b>	<b>(1 242)</b>	<b>(3 095)</b>	<b>35</b>	<b>19 668</b>



<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
SICAV monétaires - Equivalents de trésorerie	15 637	-	(989)	-	14 648
Disponibilités	24 149	-	(198)	124	24 075
<b>Valeur brute</b>	<b>39 786</b>	-	<b>(1 188)</b>	<b>124</b>	<b>38 722</b>
<b>Dépréciation</b>	-	-	-	-	-
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>39 786</b>	-	<b>(1 188)</b>	<b>124</b>	<b>38 722</b>

La valeur au coût historique des SICAV monétaires est de 14 648 milliers d'euros au 31/03/17 (15 631 milliers d'euros au 31/03/16).

#### Note 15. Capital

Au 31/03/17, le capital de la société-mère Wavestone est constitué de 4 966 882 actions entièrement libérées de 0,10 € chacune.

Le nombre d'actions propres détenues au 31/03/17 s'élève à 62 947 actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de sa séance du 20/07/16, de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice de cadres dirigeants du cabinet. L'attribution définitive de ces actions gratuites est conditionnée d'une part à une condition d'investissement personnel du bénéficiaire en actions Wavestone et, d'autre

part, à un critère de performance pour certains plans, portant sur l'atteinte d'un objectif de résultat opérationnel courant consolidé du cabinet Wavestone. Concernant le *OneFirm Share Plan* (plan d'attribution d'actions gratuites, attribuées aux *partners* du nouvel ensemble en janvier 2016) et les plans dirigeants, l'attribution définitive des actions gratuites est conditionnée par l'atteinte d'un critère de performance basé sur le résultat opérationnel courant consolidé.

En outre, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de cette même séance, de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice des membres du personnel salarié de Wavestone ou du cabinet ou de certaines catégories d'entre eux, dans le cadre du dispositif d'épargne salariale mis en place chez Wavestone.

La constatation des avantages respectifs, correspondant à chacun des plans ainsi accordés aux bénéficiaires, a fait l'objet d'une dotation spécifique et d'un impact en capitaux propres dans les comptes au 31/03/17.

#### Note 16. Provisions

Les provisions sont constituées essentiellement d'indemnités de départ à la retraite ayant fait l'objet d'une évaluation de la part d'un actuaire indépendant, de litiges prud'homaux évalués en fonction d'une estimation faite par un conseil juridique du risque le plus probable et, le cas échéant, de provisions pour risques clients.

	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Reprise</b>		<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>	
			<b>Augmentation</b>	<b>Utilisée</b>			<b>Non utilisée</b>
Provisions pour IFC	12 309	-	1 561	(92)	(977)	21	12 822
<b>Total provisions long terme</b>	<b>12 309</b>	-	<b>1 561</b>	<b>(92)</b>	<b>(977)</b>	<b>21</b>	<b>12 822</b>
Provisions pour risques	9 129	712	2 829	(4 465)	(1 601)	2	6 607
Provisions pour charges	9	-	163	(36)	(6)	-	131
<b>Total provisions court terme</b>	<b>9 139</b>	<b>712</b>	<b>2 991</b>	<b>(4 501)</b>	<b>(1 607)</b>	<b>2</b>	<b>6 737</b>
<b>Total provisions</b>	<b>21 448</b>	<b>712</b>	<b>4 553</b>	<b>(4 593)</b>	<b>(2 584)</b>	<b>23</b>	<b>19 560</b>

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour 321 milliers d'euros et le résultat opérationnel non courant pour 1 693 milliers d'euros.

La comptabilisation des écarts actuariels relatifs à la provision pour IFC s'effectue directement dans les capitaux propres. Une perte actuarielle de 610 milliers d'euros est générée pour l'exercice clos le 31/03/17, essentiellement en raison de changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de turn-over,...).

L'impact sur les capitaux propres s'élevait à 377 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/16. Il est positif, à hauteur de 295 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/17.

La charge nette comptabilisée, d'un montant de 1 102 milliers d'euros, se répartit comme suit :

- Coût des services rendus : 1 030 milliers d'euros.
- Charge d'intérêts de l'année : 164 milliers d'euros.
- Prestations servies : (92) milliers d'euros.

### Tests de sensibilité

Des tests de sensibilité au taux d'actualisation ont été conduits sur la provision pour IFC.

Une hausse du taux d'actualisation de la provision de 0,25% représenterait 620 milliers d'euros de baisse de l'écart actuariel (comptabilisé en capitaux propres) contre, en cas de baisse du taux d'actualisation de 0,25%, une augmentation de l'écart actuariel de 659 milliers d'euros.

### Note 17. Passifs financiers et endettement net

	31/03/16	Autres variations	Variation	Ecart conv.	31/03/17
<b>Dettes à plus de cinq ans</b>	<b>37 864</b>	-	<b>(37 864)</b>	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	37 864	-	(37 864)	-	-
<b>Dettes de un à cinq ans</b>	<b>55 430</b>	-	<b>30 333</b>	-	<b>85 763</b>
Emprunt obligataire	2 964	-	14	-	2 978
Emprunts auprès d'établissements de crédit	51 535	-	29 684	-	81 219
Dettes financières (crédit-bail)	931	-	634	-	1 565
<b>Total passif financier non courant</b>	<b>93 294</b>	-	<b>(7 531)</b>	-	<b>85 763</b>
Emprunts auprès d'établissements de crédit	3 876	-	4 304	-	8 180
Emprunts et dettes financières diverses	68	-	(471)	403	-
Dettes financières (crédit-bail)	625	-	233	2	861
Concours bancaires courants	364	-	(298)	-	65
Intérêts courus non échus	399	-	(81)	-	318
<b>Total passif financier courant (moins d'un an)</b>	<b>5 332</b>	-	<b>3 687</b>	<b>405</b>	<b>9 424</b>
<b>Total passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>98 262</b>	-	<b>(3 546)</b>	<b>405</b>	<b>95 122</b>
<b>Total passif financier</b>	<b>98 626</b>	-	<b>(3 844)</b>	<b>405</b>	<b>95 187</b>

Taux	31/03/16		31/03/17	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passif financier non courant	3 895	89 399	4 544	81 219
Passif financier courant	1 139	4 193	1 007	8 417
<b>Total passifs financiers</b>	<b>5 034</b>	<b>93 592</b>	<b>5 551</b>	<b>89 636</b>

Les nantissements accordés en garantie de ces emprunts sont décrits ci-après en note 15.

Les emprunts n'ont fait l'objet d'aucun défaut de remboursement au cours de l'exercice.

Caractéristiques de l'emprunt FCP Micado France 2018 :

- Nominal : 3 000 milliers d'euros
- Taux : 5,5%
- Échéance : 02/10/18
- Date d'émission : 30/10/12

Caractéristiques de l'emprunt prêt acquisition/refinancement :

- Nominal : 95 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Échéance : 20/01/22
- Date d'émission : 07/01/16

<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
Equivalents de trésorerie à la valeur historique	15 632	-	(984)	-	14 648
Disponibilités	24 149	-	(198)	124	24 075
Concours bancaires courants	(364)	-	298	-	(65)
<b>Total trésorerie nette des découverts</b>	<b>39 417</b>	<b>-</b>	<b>(884)</b>	<b>124</b>	<b>38 657</b>
Mise à la juste valeur des équivalents de trésorerie	6	-	(5)	-	-
Trésorerie consolidée	39 423	-	(889)	124	38 657
<b>Passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>98 262</b>	<b>-</b>	<b>(3 546)</b>	<b>405</b>	<b>95 122</b>
<b>Trésorerie / (endettement) financier net</b>	<b>(58 840)</b>	<b>-</b>	<b>2 656</b>	<b>(281)</b>	<b>(56 465)</b>

#### Note 18. Autres passifs

	<b>31/03/16</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/17</b>
<b>Autres passifs non courants</b>					
Dettes fiscales et sociales	159	-	(16)	-	143
<i>dont dettes fiscales</i>	159	-	(16)	-	143
Autres dettes	209	(40)	-	-	169
<b>Total</b>	<b>368</b>	<b>(40)</b>	<b>(16)</b>	<b>-</b>	<b>312</b>
<b>Passifs courants</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	13 442	54	1 895	24	15 414
Dettes fiscales et sociales	77 360	(1 745)	4 613	96	80 324
<i>dont dettes fiscales</i>	22 872	-	5 852	13	28 736
<i>dont dettes sociales</i>	54 489	(1 745)	(1 239)	83	51 589
Autres passifs courants	15 551	230	2 611	223	18 615
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	209	-	241	-	451
<i>dont autres dettes</i>	7 180	230	210	207	7 827
<i>dont produits constatés d'avance</i>	8 162	-	2 160	16	10 338
<b>Total</b>	<b>106 353</b>	<b>(1 461)</b>	<b>9 119</b>	<b>343</b>	<b>114 354</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>106 721</b>	<b>(1 502)</b>	<b>9 103</b>	<b>343</b>	<b>114 666</b>

### Note 19. Instruments financiers

Wavestone détient les instruments financiers suivants :

- Des placements en SICAV de trésorerie, exclusivement indexées sur l'EONIA et ne recelant aucun risque identifié
- Des comptes à terme de moins de 6 mois ne présentant aucune pénalité de sortie anticipée
- Des actions propres
- Des contrats de change à terme
- Un *cross-currency swap*
- Un contrat de couverture de taux d'intérêt (CAP).

#### Classement comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

	Catégorie d'instrument					Juste valeur			Juste valeur
	Dérivés qualifiés de couvertures	Actifs financiers évalués à la juste valeur	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1 Prix coté sur un marché actif	Niveau 2 Modèle interne avec paramètres observables	Niveau 3 Modèle interne avec paramètres non observables	
<b>Au 31/03/17</b>									
Titres de participation disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances financières	-	-	1 720	-	1 720	-	1 720	-	1 720
Instruments dérivés actifs	86	-	-	-	86	-	86	-	86
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalents de trésorerie	-	14 648	-	-	14 648	14 648	-	-	14 648
Disponibilités	-	24 075	-	-	24 075	24 075	-	-	24 075
<b>Total actif</b>	<b>86</b>	<b>38 722</b>	<b>1 720</b>	<b>-</b>	<b>40 528</b>	<b>38 722</b>	<b>1 806</b>	<b>-</b>	<b>40 528</b>
Emprunts obligataires	-	-	-	3 059	3 059	-	3 059	-	3 059
Emprunts bancaires	-	-	-	89 636	89 636	-	89 636	-	89 636
Dettes financières (y inclus crédit-bail)	-	-	-	2 426	2 426	-	2 426	-	2 426
Concours bancaires courants	-	-	-	65	65	65	-	-	65
Instruments dérivés passifs	105	-	-	-	105	-	105	-	105
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>105</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>95 187</b>	<b>95 292</b>	<b>65</b>	<b>95 227</b>	<b>-</b>	<b>95 292</b>

Au 31/03/16	Catégorie d'instrument					Juste valeur			
	Dérivés qualifiés de couvertures	Actifs financiers évalués à la juste valeur	Prêts et créances	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	Juste valeur
Titres de participation disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances financières	-	-	1 189	-	1 189	-	1 189	-	1 189
Instruments dérivés actifs	113	-	-	-	113	-	113	-	113
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalents de trésorerie	-	15 637	-	-	15 637	15 637	-	-	15 637
Disponibilités	-	24 149	-	-	24 149	24 149	-	-	24 149
<b>Total actif</b>	<b>113</b>	<b>39 786</b>	<b>1 189</b>	<b>-</b>	<b>41 089</b>	<b>39 786</b>	<b>1 302</b>	<b>-</b>	<b>41 089</b>
Emprunts obligataires	-	-	-	3 046	3 046	-	3 046	-	3 046
Emprunts bancaires	-	-	-	93 592	93 592	-	93 592	-	93 592
Dette financière (y inclus crédit-bail)	-	-	-	1 625	1 625	-	1 625	-	1 625
Concours bancaires courants	-	-	-	364	364	364	-	-	364
Instruments dérivés passifs	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>98 626</b>	<b>98 626</b>	<b>364</b>	<b>98 262</b>	<b>-</b>	<b>98 626</b>

## Note 20. Engagements hors bilan

	Montant total au 31/03/17	A plus d'un an		
		A 1 an au plus	et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Avals et cautions	963	903	-	60
Nantissements	90 900	-	15 000	75 900
Engagements de location simple	33 815	4 305	18 571	10 939
<b>Total</b>	<b>125 678</b>	<b>5 209</b>	<b>33 571</b>	<b>86 898</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Avals et cautions	9 164	9 164	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 187	-	25 000	187
Garanties de passif <sup>(1)</sup>	18 987	1 086	17 901	-
Instruments financiers	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>53 338</b>	<b>10 250</b>	<b>42 901</b>	<b>187</b>

(1) Dont garantie bancaire de 552 milliers d'euros, compte séquestre de 409 milliers d'euros et police d'assurance (transaction Kurt Salmon) de 15 000 milliers d'euros.

Les nantissements de 90 900 milliers d'euros concernent les titres Wavestone Advisors, les créances intra-groupes détenues sur Wavestone Advisors et ses filiales, ainsi que les montants à recevoir en cas de mise en jeu de la garantie de passif afférente à cette acquisition. Ces actifs sont donnés en garantie au profit de banques, en couverture de l'emprunt de 90 725 milliers d'euros et des lignes de crédit confirmées de

25 000 milliers d'euros à l'origine, octroyées par ces dernières. Ces engagements sont à échéance 2022.

Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2014/15 et 2015/16.

	Montant total au 31/03/16	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Avals et cautions	1 876	1 816	-	60
Nantissements	90 645	-	15 000	75 645
Engagements de location simple	16 555	3 494	10 047	3 014
<b>Total</b>	<b>109 076</b>	<b>5 311</b>	<b>25 047</b>	<b>78 719</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Avals et cautions	1 119	1 119	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 183	-	10 000	15 183
Garanties de passif <sup>(1)</sup>	21 009	1 800	16 074	3 135
Instruments financiers	406	406	-	-
<b>Total</b>	<b>47 717</b>	<b>3 325</b>	<b>26 074</b>	<b>18 318</b>

(1) Dont garantie bancaire de 1 535 milliers d'euros, compte séquestre de 442 milliers d'euros et police d'assurance (transaction Kurt Salmon) de 15 000 milliers d'euros.

## Note 21. Transactions avec des parties liées

Wavestone n'a réalisé aucune transaction significative avec des tiers susceptibles d'être considérés comme « parties liées » au sens de la norme IAS 24.9.

## Note 22. Evènements postérieurs à la clôture

### Distribution de dividendes

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Wavestone, clos le 31/03/17, s'élèvent à 2 991 milliers d'euros, soit 0,61 euro par action.

### Fusion

La fusion de Solucom Belgique dans Wavestone Belgium est intervenue le 01/04/17.

**Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes**

	Mazars				Deloitte & Associés			
	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant	%	%
	16/17	15/16	16/17	15/16	16/17	15/16	16/17	15/16
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
> Emetteur	89	87	49%	68%	113	113	49%	79%
> Filiales intégrées globalement	69	41	51%	32%	104	30	51%	21%
<b>Sous-total</b>	<b>158</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Services autres que la certification des comptes légaux								
> Emetteur	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
> Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	4	-	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
> Emetteur	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
> Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>221</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Note 24. Facteurs de risques**

Les facteurs de risques sont présentés dans le document « Rapport du Directoire – Facteurs de risques ».

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés - Exercice clos le 31/03/17

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31/03/17, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Wavestone, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification des appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Comme indiqué dans le paragraphe 3.4 « Recours à des estimations » de la note 3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux comptes consolidés, la préparation des états financiers nécessite l'utilisation d'estimations et d'hypothèses. S'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations

différeront parfois de manière significative des prévisions ou hypothèses présentées. Ces estimations et hypothèses interviennent principalement dans l'évaluation des provisions et l'établissement des plans d'affaires utilisés pour la réalisation de tests de valeur sur les actifs incorporels et *goodwill* ainsi que pour la reconnaissance d'impôts différés actif sur les déficits fiscaux reportables.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible et à apprécier la pertinence de ces hypothèses, le caractère raisonnable des évaluations retenues et approprié des informations dans les notes annexes aux comptes consolidés.

- Votre société présente à l'actif de son bilan des écarts d'acquisition nets de 119 762 milliers d'euros, tels que décrits dans la note 10 « Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan » des notes annexes aux comptes consolidés. Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 3.5 « Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition » de la note 3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux comptes consolidés.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation, apprécié les prévisions d'activité et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes annexes en donnent une traduction appropriée. Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations effectuées avec les hypothèses retenues.

- Comme indiqué dans la note 10 « Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan » des notes annexes aux comptes consolidés, les travaux d'allocation du prix d'acquisition de Kurt Salmon ont conduit votre société à reconnaître des relations clientèles pour un montant de 16 456 milliers d'euros, dont les durées d'amortissement sont décrites dans le paragraphe 3.6 « Immobilisations incorporelles et corporelles » de la note 3 « Principes et méthodes comptables » des notes annexes aux comptes consolidés. Cette note précise également le classement comptable de leurs amortissements.

Nos travaux ont consisté à examiner la documentation disponible, le caractère approprié des durées d'amortissement retenues ainsi que le classement comptable retenu, et à vérifier que les notes annexes en donnent une traduction appropriée.



Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion du Directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Dominique Laurent

**Mazars**

Paul-Armel Junne

## Comptes sociaux au 31/03/17

### Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)	31/03/17	31/03/16
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>223 853</b>	<b>192 103</b>
Subventions d'exploitation	6	4
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	3 242	1 185
Autres produits d'exploitation	4 319	788
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>231 420</b>	<b>194 079</b>
Achats consommés	14 731	7 995
Charges de personnel	139 521	130 102
Autres charges d'exploitation	28 028	25 372
Impôts et taxes	6 229	5 464
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	4 672	3 643
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>193 181</b>	<b>172 575</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>38 239</b>	<b>21 503</b>
Produits financiers	1 997	1 560
Charges financières	1 963	1 141
<b>Résultat financier</b>	<b>34</b>	<b>419</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>38 273</b>	<b>21 922</b>
Résultat exceptionnel	(919)	(1 254)
<b>Résultat d'entreprise</b>	<b>37 354</b>	<b>20 668</b>
Participation	4 402	2 514
Impôts sur les résultats	9 262	4 637
<b>Résultat net</b>	<b>23 689</b>	<b>13 518</b>

## Bilan de la société Wavestone

### Actif

(en milliers d'euros)	Amort./ Brut	Dépréciation	31/03/17	31/03/16
			Net	Net
Immobilisations incorporelles	67 236	21 851	45 385	44 734
Immobilisations corporelles	18 572	2 867	15 705	5 611
Immobilisations financières	98 137	20	98 117	96 908
<b>Actif immobilisé</b>	<b>183 945</b>	<b>24 738</b>	<b>159 207</b>	<b>147 253</b>
Clients et comptes rattachés	75 174	19	75 155	59 623
Autres créances et comptes de régularisation	20 410	18	20 392	18 326
Valeurs mobilières de placement	17 752	0	17 752	15 632
Disponibilités	15 536	0	15 536	13 018
<b>Actif circulant</b>	<b>128 871</b>	<b>37</b>	<b>128 834</b>	<b>106 599</b>
<b>Total actif</b>	<b>312 816</b>	<b>24 775</b>	<b>288 041</b>	<b>253 852</b>

### Passif

(en milliers d'euros)	31/03/17	31/03/16
Capital	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 365	11 365
Réserves, report à nouveau	73 901	62 398
Résultat	23 689	13 518
<b>Capitaux propres</b>	<b>109 452</b>	<b>87 777</b>
<b>Provisions</b>	<b>3 922</b>	<b>4 894</b>
Emprunts obligataires	3 081	3 082
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	91 001	95 649
Fournisseurs et comptes rattachés	14 217	8 870
Autres dettes et comptes de régularisation	66 367	53 580
<b>Dettes</b>	<b>174 667</b>	<b>161 181</b>
<b>Total passif</b>	<b>288 041</b>	<b>253 852</b>

# Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone

## Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>171</b>	<b>4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>173</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>171</b>	Note1. Ventilation du chiffre d'affaires	173
<b>3. Règles et méthodes comptables</b>	<b>171</b>	Note2. Effectif moyen	173
3.1. Référentiel comptable	171	Note3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	173
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	171	Note4. Charges et produits exceptionnels	174
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement	172	Note5. Ventilation de l'impôt	174
3.4. Créances	172	Note6. Fonds commerciaux	174
3.5. Prime de remboursement des obligations	172	Note7. Immobilisations	175
3.6. Opérations en devises	172	Note8. Amortissements	176
3.7. Indemnités de départ à la retraite	172	Note9. Actions propres	176
3.8. Provisions réglementées	172	Note10. Etat des échéances des créances et des dettes	177
3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice	172	Note11. Eléments concernant les entreprises liées	178
3.10. Changement de méthode	172	Note12. Produits à recevoir	178
		Note13. Charges à payer	178
		Note14. Produits et charges constatés d'avance	179
		Note15. Différences d'évaluation sur VMP	179
		Note16. Composition du capital social	179
		Note17. Variation des capitaux propres	179
		Note18. Provisions et dépréciations	180
		Note19. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	181
		Note20. Crédit-bail	181
		Note21. Instruments de couverture	182
		Note22. Engagements hors bilan	182
		Note23. Liste des filiales et participations	183
		Note24. Transactions entre parties liées	184
		Note25. Evènements postérieurs à la clôture	184

## 1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/16 au 31/03/17.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire en date du 29/05/17.

Les comptes sont présentés en milliers d'euros (K€).

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

## 2. Faits caractéristiques de l'exercice

### Changement de dénomination sociale

Suite à la décision de l'Assemblée générale du 20/07/16, la société Solucom a changé de dénomination sociale pour devenir Wavestone.

### Païement du complément de prix de Wavestone Advisors UK

Suite à l'acquisition de la société Wavestone Advisors UK le 11/02/15, et conformément au protocole d'acquisition et aux performances de la société, Wavestone a procédé, au cours du second semestre 2016/17, au paiement du second complément de prix de la société.

### Cession des titres de Solucom Belgique

La totalité des titres de Solucom Belgique a fait l'objet d'une cession au profit de Wavestone Belgium pour un montant de 62 milliers d'euros.

### Fusion de Wavestone Advisors 2 dans Wavestone Advisors puis de Wavestone Advisors 3 dans Wavestone Advisors

Deux fusions des sociétés Wavestone Advisors 2 et Wavestone Advisors 3 dans Wavestone Advisors ont été mises en œuvre par décision de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 14/12/16. Elles ont été réalisées avec un effet rétroactif au 01/01/16.

### Mise en place d'un partenariat avec le cabinet de conseil italien Business Integration Partners

Dans le cadre de son développement à l'international, Wavestone a signé un partenariat avec Business Integration Partners (BIP). Fondé en 2003, BIP est un cabinet de conseil italien qui accompagne des groupes multinationaux dans leurs grands projets de transformation, en alliant expertise métier et nouvelles technologies.

Fort de plus de 1300 collaborateurs, BIP est le cabinet leader sur le marché italien et a développé une couverture internationale sur 12 pays, dont l'Espagne, le Brésil ou la Turquie, ce qui en fait un partenaire idéal pour Wavestone, aussi bien en termes de couverture géographique qu'en termes de compétences.

## 3. Règles et méthodes comptables

### 3.1. Référentiel comptable

Les comptes au 31/03/17 sont établis conformément aux prescriptions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

### 3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations).

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) ou à leur coût de production.

Les durées d'amortissement retenues pour les acquisitions sont les suivantes :

- Logiciels : 3 ou 5 ans
- Agencements et aménagements des constructions : 6 ou 9 ans
- Véhicules de tourisme : 4 ans
- Matériel informatique : 3 ans
- Mobilier de bureau : 9 ans

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire.

### Fonds commerciaux

La valorisation du fonds commercial fait l'objet d'un suivi. En cas de dépréciation durable, il est procédé à la constitution d'une provision pour dépréciation.

Ce poste comprend également des *mali* de fusion, qui représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu des filiales ayant fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine et la valeur comptable des participations.

Du fait des réorganisations juridiques et opérationnelles des différentes *practices* depuis plusieurs années, les *mali* de fusion et fonds commerciaux ne peuvent être suivis que globalement et ont été regroupés sur une seule ligne.

L'entrée en vigueur des nouvelles règles comptables introduites par les règlements 2015-06 et 2015-07 n'a pas conduit à amortir les fonds commerciaux qui sont à durée de vie indéfinie.

### 3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

#### Titres de participation

Les titres de participation figurent au bilan à leur valeur historique. Le cas échéant, à la clôture de l'exercice, ils sont dépréciés à concurrence de la valeur d'utilité. Celle-ci est appréciée selon différents critères tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash flows* et perspectives d'avenir.

Les éventuels frais d'acquisition des titres ne sont pas immobilisés.

#### Actions propres

Les actions propres sont classées en titres immobilisés et répondent à trois objectifs différents :

- La première catégorie, dite « croissance externe », a pour objectif la remise de titres en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe
- La seconde catégorie, dite « liquidité », a pour objectif le fonctionnement du contrat de liquidité
- La troisième catégorie, dite « AGA », a pour objectif l'attribution gratuite d'actions.

### 3.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

### 3.5. Prime de remboursement des obligations

Néant.

### 3.6. Opérations en devises

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change à la date de l'opération ou au cours garanti lorsqu'une couverture de change existe.

### 3.7. Indemnités de départ à la retraite

Les engagements résultant de régimes à prestations définies sont évalués par des actuaires indépendants suivant la méthode des unités de crédit projetées.

Ces indemnités ne font pas l'objet d'une comptabilisation mais d'une mention en engagements hors bilan.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :

- Application de la convention collective des bureaux d'études (Syntec, n°3018)
- Taux de rotation du personnel : 15%
- Table de mortalité TGHF 2005
- Revalorisation des salaires : 2%
- Taux de charges sociales : 45%
- Taux d'actualisation : 1,39%
- Age de départ : 65 ans
- Départ à l'initiative de l'employé.

### 3.8. Provisions réglementées

Néant.

### 3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice

Le chiffre d'affaires et le dégagement du résultat sont déterminés d'après la méthode de l'avancement.

Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

Une provision complémentaire pour risque peut être comptabilisée s'il y a lieu, en cas de perte à terminaison.

### 3.10. Changement de méthode

Il n'y a pas de changement de méthode d'évaluation au cours de l'exercice.

## 4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

### Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires

La société Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), et l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques et générant des taux de rentabilité similaires, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

Le chiffre d'affaires de la société est essentiellement réalisé en France.

### Note 2. Effectif moyen

	Personnel salarié	Personnel mis à disposition
Cadres	1 650	0
Employés, techniciens et agents de maîtrise	35	4
<b>Total</b>	<b>1 685</b>	<b>4</b>

L'effectif moyen est calculé sur la base d'un effectif en équivalent temps plein.

Le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) est comptabilisé au rythme de l'engagement des charges de rémunération correspondantes. Compte tenu des conditions de fiabilité et de probabilité nécessaires à l'obtention du CICE, ce dernier n'a pas été pris en compte pour les éléments de rémunération différés à long terme.

Le CICE est comptabilisé en diminution des charges de personnel.

L'impact de la prise en compte du CICE sur le compte de résultat est une diminution des charges de personnel de 1 511 milliers d'euros :

- CICE sur les rémunérations versées d'avril à décembre 2016 : 1 012 milliers d'euros.
- CICE sur les rémunérations versées au cours du premier trimestre de l'année 2017 : 499 milliers d'euros.

Le CICE a été utilisé, conformément aux objectifs du législateur, pour accentuer l'effort commercial de la société (ingénieurs d'affaires et dépenses d'avant-vente) afin de lui permettre de continuer à se développer et à recruter de nouveaux collaborateurs.

### Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance

	Rémunérations allouées <sup>(1)</sup>
Directoire	516
Conseil de surveillance	193
<b>Total</b>	<b>710</b>

(1) Hors participation légale.

Les membres des organes susvisés ne bénéficient d'aucun engagement en matière de pensions et d'indemnités assimilées au titre de ces fonctions.

Aucune avance ou crédit n'a été consenti par les sociétés du cabinet aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

#### Note 4. Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	Valeur
Mali sur rachat d'actions propres	1 042
Autres charges exceptionnelles	2 536
<b>Total</b>	<b>3 578</b>

Produits exceptionnels	Valeur
Boni sur rachat d'actions propres	198
Autres produits exceptionnels	2 461
<b>Total</b>	<b>2 659</b>

Les autres charges et produits exceptionnels sont essentiellement constitués des opérations de *leaseback* du matériel informatique, des coûts liés au réaménagement de la Tour Franklin et de dépenses de mécénat.

#### Note 5. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Courant, après participation	33 871	(11 789)	22 082
Exceptionnel			
• dont CT	(919)	284	(636)
• dont LT	-	-	-
Crédits d'impôts		2 243	2 243
<b>Résultat net</b>			<b>23 689</b>

Les crédits d'impôts sont notamment constitués du crédit d'impôt recherche 2016 pour 1 518 milliers d'euros.

#### Note 6. Fonds commerciaux

Eléments reçus en apport / fusion	Valeur brute	Valeur nette
Fonds commercial	61 958	42 216
<b>Total</b>	<b>61 958</b>	<b>42 216</b>
<b>Eléments acquis</b>		
Fonds commercial	1 860	1 860

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé confirme qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des fonds commerciaux testés.



**Note 7. Immobilisations**

	Valeur brute en début d'exercice	Augmentations			Valeur brute en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Acquisitions	Diminutions	
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Fonds commercial	63 818	-	-	-	63 818
Licences et logiciels	3 706	-	9	1 386	2 330
Immobilisations incorporelles en cours	20	-	1 071	3	1 088
<b>Total</b>	<b>67 544</b>	<b>-</b>	<b>1 080</b>	<b>1 389</b>	<b>67 236</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	6 833	-	9 960	2 067	14 726
Matériel de transport	9	-	-	6	4
Matériel de bureau et informatique, mobilier	3 384	-	1 909	1 574	3 719
Immobilisations corporelles en cours	254	-	2 667	2 798	123
<b>Total</b>	<b>10 481</b>	<b>-</b>	<b>14 536</b>	<b>6 445</b>	<b>18 572</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Autres participations	14 831	-	1 066	62	15 835
Créances rattachées à des participations	78 377	-	1 699	24	80 053
Autres titres immobilisés	2 696	-	8 657	10 523	829
Prêts et autres immobilisations financières	1 063	-	820	464	1 419
<b>Total</b>	<b>96 967</b>	<b>-</b>	<b>12 243</b>	<b>11 073</b>	<b>98 137</b>
<b>Total immobilisations</b>	<b>174 992</b>	<b>-</b>	<b>27 859</b>	<b>18 907</b>	<b>183 945</b>

Les valeurs brutes des fonds commerciaux sont détaillées dans la note 6.

Les diminutions d'immobilisations en cours correspondent notamment à la mise en service des biens correspondants.

## Note 8. Amortissements

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Fonds commercial	3 174	-	-	-	3 174
Licences et logiciels	2 667	-	433	1 321	1 779
<b>Total</b>	<b>5 841</b>	<b>-</b>	<b>433</b>	<b>1 321</b>	<b>4 953</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	1 833	-	1 309	1 504	1 639
Matériel de transport	9	-	-	6	4
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 306	-	381	1 565	1 122
<b>Total</b>	<b>4 148</b>	<b>-</b>	<b>1 690</b>	<b>3 074</b>	<b>2 765</b>
<b>Total amortissements</b>	<b>9 990</b>	<b>-</b>	<b>2 123</b>	<b>4 395</b>	<b>7 718</b>

L'ensemble des immobilisations est amorti selon le mode linéaire.

## Note 9. Actions propres

	Nombre de titres				A la fin de l'exercice
	Au début de l'exercice	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice <sup>(1)</sup>	
Actions propres	66 617	115 978	88 786	30 862	62 947

(1) Dont attribution gratuite d'actions pour 30 862.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/17 s'élève à 3 933 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :

- Croissance externe pour 0 millier d'euros.
- Liquidité pour 829 milliers d'euros.
- AGA pour 3 104 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/17 s'élève à 3 933 milliers d'euros.

**Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes**

<b>Créances</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>A 1 an au plus</b>	<b>A plus d'un an</b>
<b>De l'actif immobilisé</b>			
Autres immobilisations financières	81 472	48	81 424
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients et créances rattachées	75 174	75 174	-
Créances sociales	400	400	-
Créances fiscales	7 228	6 489	739
Cabinet et associés	7 998	487	7 511
Débiteurs divers	122	122	-
Charges constatées d'avance	2 783	2 783	-
<b>Total</b>	<b>175 178</b>	<b>85 503</b>	<b>89 674</b>

<b>Dettes</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>A 1 an au plus</b>	<b>A plus d'un an et 5 ans au plus</b>	<b>A plus de 5 ans</b>
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	3 081	81	3 000	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 1 an maximum à l'origine <sup>(1)</sup>	39	39	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'1 an à l'origine <sup>(1)</sup>	90 962	8 787	82 175	-
Emprunts et dettes financières divers <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	14 217	14 217	-	-
Dettes sociales	32 310	32 310	-	-
Dettes fiscales	22 780	22 591	189	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	451	451	-	-
Cabinet et associés	-	-	-	-
Autres dettes	5 394	5 394	-	-
Produits constatés d'avance	5 321	5 321	-	-
<b>Total</b>	<b>174 555</b>	<b>89 191</b>	<b>85 364</b>	<b>-</b>

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 0 millier d'euros.

Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 4 275 milliers d'euros.

Les emprunts sont garantis par des sûretés réelles (voir note relative aux engagements financiers).

### Note 11. Eléments concernant les entreprises liées

	<b>Montant concernant les entreprises</b>	
	<b>liées</b>	<b>avec lesquelles la société a un lien de participation</b>
<b>Eléments relevant de plusieurs postes du bilan</b>		
Participations	15 835	-
Créances rattachées à des participations	80 022	-
Créances clients et comptes rattachés	6 028	-
Autres créances	9 261	-
Disponibilités	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 641	-
Autres dettes	4	-
<b>Eléments des produits financiers</b>		
Produits de participations	-	-
Produits des autres immobilisations financières	1 256	-
Autres produits financiers	44	-
<b>Eléments des charges financières</b>		
Charges d'intérêts	-	-
Autres charges financières	-	-

### Note 12. Produits à recevoir

<b>Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Créances rattachées à des participations	48	-
Créances clients et comptes rattachés	24 810	17 595
Autres créances	1 123	1 047
Disponibilités	1	4
<b>Total</b>	<b>25 982</b>	<b>18 647</b>

### Note 13. Charges à payer

<b>Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan</b>	<b>31/03/17</b>	<b>31/03/16</b>
Emprunts obligataires	81	82
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	276	361
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 641	5 461
Dettes fiscales et sociales	28 703	24 930
Autres dettes	5 000	4 399
<b>Total</b>	<b>41 701</b>	<b>35 234</b>

**Note 14. Produits et charges constatés d'avance**

Les produits constatés d'avance de 5 321 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation, et les charges constatées d'avance de 2 783 milliers d'euros concernent uniquement des charges d'exploitation.

**Note 15. Différences d'évaluation sur VMP**

Les valeurs mobilières de placement figurant à l'actif du bilan sont exclusivement composées de SICAV. Une plus-value latente de 0,2 millier d'euros résulte de la comparaison entre la valeur d'inventaire et le coût d'entrée.

**Note 16. Composition du capital social**

Actions ordinaires	Nombre de titres	(en euros)	
		Valeur nominale	Capital social
Au 31/03/16	4 966 882	0,10	496 688,20
Au 31/03/17	4 966 882	0,10	496 688,20

Au 31/03/17, il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions.

**Note 17. Variation des capitaux propres**

	Capital social	Primes	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31/03/16	497	11 365	62 398	13 518	87 777
Affectation du résultat	-	-	11 503	(11 503)	-
Dividendes	-	-	(5)	(2 009)	(2 014)
Résultat de l'exercice	-	-	-	23 689	23 689
Au 31/03/17	497	11 365	73 896	23 695	109 452

### Note 18. Provisions et dépréciations

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
<b>Provisions réglementées</b>	-	-	-	-	-
<b>Provisions <sup>(1)</sup></b>					
Litiges	1 756	-	566	1 055	1 266
Amendes et pénalités	18	-	-	18	-
Autres provisions <sup>(2)</sup>	3 121	-	2 028	2 493	2 656
<b>Total</b>	<b>4 894</b>	<b>-</b>	<b>2 594</b>	<b>3 566</b>	<b>3 922</b>
<b>Dépréciations</b>					
Immobilisations incorporelles	16 969	-	-	71	16 898
Immobilisations corporelles	721	-	-	619	103
Titres de participation	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	59	-	-	38	20
Comptes clients	31	-	11	23	19
Autres dépréciations	15	-	7	4	18
<b>Total</b>	<b>17 794</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>755</b>	<b>17 057</b>
<b>Total général</b>	<b>22 689</b>	<b>-</b>	<b>2 612</b>	<b>4 321</b>	<b>20 980</b>
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation			2 549	3 195	
• financières			21	359	
• exceptionnelles			43	768	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 2 976 milliers d'euros.

(2) Il s'agit essentiellement d'une provision pour attribution gratuite d'actions.

**Note 19. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt**

<b>Accroissements de la dette future d'impôt</b>	<b>Valeur (en base)</b>
Provisions réglementées	0
Autres	70
<b>Total</b>	<b>70</b>
<b>Allègements de la dette future d'impôt</b>	<b>Valeur (en base)</b>
<b>Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation</b>	
Participation des salariés	4 402
Contribution sociale de solidarité	88
<b>Autres</b>	
Frais d'acquisition des filiales	2 597
Provision pour risques et charges	22
Dépréciation des créances	22
Plus-values latentes sur VMP	0
Ecart de conversion passif	108
<b>Total</b>	<b>7 238</b>
Déficits reportables	386
Moins-values à long terme	0

**Note 20. Crédit-bail**

	Valeur d'origine	Dotations théoriques aux amortissements		Valeur nette théorique	Redevances	
		Exercice	Cumulées		Exercice	Cumulées
Matériel de bureau et informatique	3 478	723	1 151	2 327	751	1 193
<b>Redevances restant à payer</b>						
	A 1 an au plus	A plus d'1 an et moins de 5 ans	A plus de 5 ans	Total	Prix d'achat résiduel	Montant pris en charge dans l'exercice
Matériel de bureau et informatique	852	1 498	0	2 350	30	751

Les informations présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux contrats de crédit-bail en cours à la clôture de l'exercice.

### Note 21. Instruments de couverture

Afin de couvrir son exposition au risque de change sur les opérations commerciales, Wavestone a souscrit des contrats de change à terme. La société a également couvert ses prêts et comptes courants libellés en devises par la souscription

d'un *cross-currency swap* et de contrats de change à terme. Enfin, le risque de taux sur l'emprunt bancaire est couvert par un contrat de CAP.

### Note 22. Engagements hors bilan

	Valeur totale	A 1 an au plus	A plus d'un an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
<b>Engagements donnés</b>				
Aval et cautions	2 470	541	1 929	-
Nantissements <sup>(1)</sup>	90 900	-	15 000	75 900
Engagements en matière de retraite	7 142	-	-	7 142
Engagements de crédit-bail	2 380	857	1 523	-
Engagements de location simple <sup>(2)</sup>	29 664	2 999	15 783	10 881
<b>Total</b>	<b>132 556</b>	<b>4 397</b>	<b>34 236</b>	<b>93 923</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Aval et cautions	9 020	9 020	-	-
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 000	-	25 000	-
Garanties de passif <sup>(3)</sup>	18 987	1 086	17 901	-
Instruments financiers	407	38	369	-
<b>Total</b>	<b>53 413</b>	<b>10 144</b>	<b>43 270</b>	<b>-</b>

(1) Les nantissements concernent des engagements donnés au profit de banques en couverture d'emprunt et d'ouverture de lignes de crédit. Ces engagements sont à échéance 2022. Ils concernent les titres Wavestone Advisors, les créances intra-groupes détenues sur Wavestone Advisors et ses filiales, et les montants à recevoir en cas de mise en jeu de la garantie de passif.

(2) Les engagements de paiement futur sont constitués des engagements contractuels relatifs aux loyers. Pour les baux, la durée prise en compte correspond à celle qui court jusqu'à la dénonciation la plus proche possible des différents baux.

(3) Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2014/15 et 2015/16. Elles sont constituées de garanties bancaires à hauteur de 552 milliers d'euros, d'un compte séquestre à hauteur de 409 milliers d'euros et d'une police d'assurance (transaction Kurt Salmon) à hauteur de 15 000 milliers d'euros.



**Note 23. Liste des filiales et participations**

	<b>% détenu</b>	<b>Capital</b>	<b>Autres capitaux propres</b>	<b>Résultat du dernier exercice clos</b>
<b>Filiales</b>				
<b>Wavestone Maroc</b>	100	47	141	121
Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 20100 Casablanca, Maroc				
<b>Wavestone Advisors UK</b>	100	1	1 030	163
Warnford Court 29 Throgmorton Street EC2N 2AT, Londres, Royaume-Uni				
<b>Wavestone Advisors Switzerland</b>	100	28	785	126
105 rue de Lyon 1203 Genève, Suisse				
<b>Wavestone Advisors</b>	100	1 658	(75 031)	3 858
Tour Franklin 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex				
<b>Participations</b>				
Néant				

<b>Renseignements globaux</b>	<b>Valeur brute des titres</b>	<b>Valeur nette des titres</b>	<b>Avances <sup>(1)</sup>, prêts et comptes courants</b>	<b>Dividendes versés</b>
<b>Filiales</b>				
Françaises	6 694	6 694	79 077	-
Etrangères	9 141	9 141	757	-
<b>Participations</b>				
Néant				

(1) Y compris les avances faites aux filiales dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

**Note 24. Transactions entre parties liées**

<b>Nature de la transaction</b>	<b>Montant de la transaction</b>	<b>Désignation de la partie liée</b>	<b>Nature de la relation</b>
Expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	25	Michel Dancoisne	Président du Conseil de surveillance

**Note 25. Evènements postérieurs à la clôture****Distribution de dividendes**

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Wavestone clos le 31/03/17 s'élèvent à 2 991 milliers d'euros, soit 0,61 euro par action.

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/17

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31/03/17, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Wavestone, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## 1. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## 2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Le paragraphe 3.2 des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes d'évaluation des fonds commerciaux. Dans le cadre de nos appréciations des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes d'évaluation visées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

- Les titres de participation figurant à l'actif du bilan de votre société sont évalués selon les modalités présentées dans la note 3.3 des « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels. Nous avons procédé à l'appréciation des éléments pris en considération pour les estimations de la valeur d'inventaire et, le cas échéant, avons vérifié l'évaluation des provisions pour dépréciation des titres de participation.

Nos travaux nous ont permis d'apprécier la cohérence des estimations effectuées avec les hypothèses retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## 3. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion du Directoire.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Dominique Laurent

**Mazars**

Paul-Armel Junne

# Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

**Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2017**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article L.225-88-1 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale**

### **Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

### **Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale**

#### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### **Contrat de travail avec Monsieur Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance**

Wavestone (ex Solucom) a signé, avec Monsieur Michel Dancoisne, un contrat de travail à durée indéterminée concernant des fonctions d'« expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe » pour 10 heures par semaine. Cette convention a été autorisée par votre Conseil de surveillance du 30/09/02, avec une date d'effet au 01/10/02.

En contrepartie de ces services, Monsieur Michel Dancoisne est rémunéré à hauteur de 1 900 euros bruts par mois sur 13 mois avec remboursement de ses frais sur justificatifs.

Au titre de l'exercice clos le 31/03/17, Monsieur Michel Dancoisne a été rémunéré pour la somme de 24 700 euros bruts.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Dominique Laurent

**Mazars**

Paul-Armel Junne





# Gouvernement d'entreprise

03

RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL  
ET SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES\_ **190**

---

RAPPORT SUR LA POLITIQUE DE REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX\_ **205**

---

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ETABLI  
EN APPLICATION DE L'ARTICLE L.225-235 DU CODE DE COMMERCE  
SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE\_ **208**

---

INTERETS DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE CONTROLE\_ **209**

---

INTERESSEMENT DU PERSONNEL\_ **210**

---

# Rapport du Président du Conseil de surveillance sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur le contrôle interne et la gestion des risques

Mesdames, Messieurs,

En application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce, j'ai l'honneur de vous rendre compte dans le présent rapport, en ma qualité de Président du Conseil de surveillance, des conditions de préparation et d'organisation des travaux de ce Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par votre société. Ce rapport a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 30/05/17.

Ce rapport permet ainsi au Conseil de rendre compte aux actionnaires de sa mission de surveillance.

Vos Commissaires aux comptes, de leur côté, exposeront dans un rapport joint à leur rapport sur les comptes annuels, leurs observations sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière et leur attestation que le présent rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce.

## 1. Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

### 1.1. Organisation générale et constitution des organes d'administration et de contrôle

Il est tout d'abord utile de rappeler que Wavestone a adopté la forme de gestion et de direction « à Directoire et Conseil de surveillance » depuis l'Assemblée générale mixte du 30/09/02. Le Conseil d'administration qui avait proposé cette modification à l'Assemblée considérait, en effet, que l'organisation la mieux adaptée pour Wavestone était de séparer les fonctions de direction et de contrôle, et que, pour ce faire, la structure qui semblait la plus appropriée, parce que largement validée par l'expérience, était celle du Directoire et du Conseil de surveillance.

Cette séparation des fonctions de direction et de contrôle, complétée par la nomination de membres indépendants au Conseil de surveillance, répond par ailleurs à la volonté de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

#### Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé comme suit :

- Michel Dancoisne : Président
- Jean-François Perret : Vice-Président
- Marie-Ange Verdickt : membre
- Sarah Lamigeon : membre
- Rafaël Vivier : membre.

Les membres du Conseil de surveillance ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après.

Madame Nathalie Wright a démissionné du Conseil de surveillance le 23/01/17, ses nouvelles fonctions professionnelles la mettant en situation de potentiel conflit d'intérêts.

#### Biographies des membres du Conseil de surveillance

##### Michel Dancoisne



Né le 13/03/47, diplômé de l'Institut Supérieur d'Electronique du Nord et de l'Executive MBA du groupe HEC, Michel Dancoisne rejoint Télésystèmes, filiale de France Télécom, en 1971 en tant qu'ingénieur technico-commercial. En 1974, il devient ingénieur commercial au sein de la société CII-Honeywell Bull. En 1979, il participe à la création de l'activité Questel (serveur de bases de données) au sein de Télésystèmes en prenant la direction commerciale de cette activité, puis la direction de l'activité. Il est ensuite, en 1985, directeur de la division réseaux et membre du Comité de direction de Télésystèmes. En 1990, il co-fonde la société Wavestone, dont il était le co-Président avant d'être nommé Président du Conseil de surveillance en 2002.

##### Jean-François Perret



Né le 05/06/42, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Electrotechnique, Informatique, Hydraulique et Télécommunications de Toulouse (ENSEEIH) et de l'IAE de Paris, Jean-François Perret intègre la Société Anonyme de Télécommunications (SAT) en 1967 en tant qu'ingénieur d'études. En 1969, il devient ingénieur d'affaires à ELECMA (Division Electronique de la SNECMA).

En 1970, il devient chargé de mission à la Délégation à l'Informatique auprès du Premier Ministre et participe aux études relatives à l'émergence de l'industrie du logiciel et au plan stratégique visant à la création d'une industrie européenne de l'informatique (UNIDATA). En 1974, il est nommé chef du service économique et financier à la Direction des Industries Electroniques et de l'informatique (DIELI) au ministère de l'Industrie.

En 1977, il rejoint Pierre Audoin Consultants (PAC), où il effectuera le reste de sa carrière, successivement comme directeur général adjoint, directeur général et Président du Directoire. A ce titre, il a contribué à établir PAC en leader reconnu en matière de conseil et d'études stratégiques et



marketing dans les marchés du logiciel et des services informatiques. Il a également pris une part essentielle dans le développement international de PAC et dans le rapprochement de PAC et CXP (juin 2014). Jean-François Perret est actuellement Administrateur et Président du Comité stratégique de CXP Group, leader européen d'analyse et conseil dans le domaine des logiciels et services numériques. Il est également très actif dans la communauté des ingénieurs : IESF (Ingénieurs et Scientifiques de France), Institut G9+ et Association des ingénieurs ENSEEIHT.

#### Marie-Ange Verdickt



Née le 24/10/62, diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Bordeaux et membre de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), Marie-Ange Verdickt a commencé sa carrière professionnelle comme auditeur chez Deloitte-Touche en 1984, puis comme contrôleur de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990 en tant qu'analyste financier, puis devient responsable du bureau d'analyse financière d'Euronext où elle a plus particulièrement étudié les dossiers d'introduction en bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. Elle rejoint Financière de l'Echiquier en 1998 comme gérante de fonds actions spécialisés sur les valeurs moyennes françaises et européennes. En 2008, elle devient directrice de la recherche et de l'ISR (Investissement Socialement Responsable). Actuellement, Marie-Ange Verdickt est administrateur chez ABC arbitrage et Interparfums, ainsi que membre du Conseil de surveillance du fonds de Private Equity, CapHorn Invest et de Bonduelle. Elle participe par ailleurs au Comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.

#### Sarah Lamigeon



Née le 08/05/72, Sarah Lamigeon est diplômée en Sciences Economiques et est titulaire d'un Master European Studies du Collège d'Europe en Belgique. Elle débute son parcours professionnel à Bruxelles en 1997 en tant que chargée de projets pour le bureau d'assistance technique Erasmus de la Commission européenne. En 2000, elle intègre à Bath le service communication de Future PLC, groupe média coté sur le London Stock Exchange. Elle rejoint le cabinet en 2001 pour y développer la fonction communication. Aujourd'hui, la mission de Sarah Lamigeon est de développer l'image et notoriété de la marque Wavestone. Elle intervient également et sur les volets communication financière, communication recrutement et communication interne du cabinet. Elle est par ailleurs trésorière de la Fondation Wavestone pour l'enfance défavorisée.

#### Rafaël Vivier



Né le 27/08/75, Rafaël Vivier est diplômé de l'EDHEC et certifié en coaching à HEC. Il débute son parcours professionnel à Paris en 1999 en tant que consultant associé dans le secteur du consulting chez Michael Page. En 2001, il intègre le cabinet de conseil en Stratégie Achats Masaï, où il occupe les fonctions de consultants puis de manager. En 2006, il rejoint le cabinet Roland Berger pour occuper un poste de manager spécialisé dans le conseil de direction générale. En 2008, après une expérience au Comité de direction d'Adecco France, il crée Wit Associés, cabinet de conseil RH spécialisé dans les environnements à hauts potentiels, principalement dans les services professionnels et pour de grands groupes cotés, au sein duquel il est aujourd'hui associé. En 2011, il crée en parallèle consultor.fr, média du conseil en stratégie, libre d'accès pour les lecteurs, et financé par des partenariats de communication avec des cabinets de conseils prestigieux. Il en est le directeur général.

#### Mandats et fonctions des membres du Conseil de surveillance

Les mandats et fonctions exercés, ainsi que les dates de nomination et renouvellement des mandats sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

#### Durée des mandats

La durée des mandats des membres du Conseil de surveillance est de 4 ans.

#### Obligation de détention d'actions Wavestone

Les membres du Conseil doivent être actionnaires à hauteur d'au moins 150 titres Wavestone, ces 150 titres devant être détenus au nominatif et en possession de chaque membre du Conseil dans l'année suivant la prise de fonction.

#### Membres indépendants du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a examiné, dans sa réunion du 23/01/17, la situation de chacun de ses membres au regard de l'indépendance telle que définie par le Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext publié en septembre 2016, en utilisant la liste de critères proposée par ledit Code (cette liste de critères permet de justifier l'indépendance qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement).

Le résultat de cette analyse est présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Critères indépendance MiddleNext	Ni (ex) salarié, ni (ex) mandataire	Ni client, fournisseur ou banquier Non actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Non ancien auditeur	Non
Michel Dancoisne	O	X	O	X	X
Jean-François Perret	X	X	X	X	X
Marie-Ange Verdickt	X	X	X	X	X
Sarah Lamigeon	O	X	X	X	X
Rafaël Vivier	X	X	X	X	X

O : critère d'indépendance non respecté

X : critère d'indépendance respecté

Le Conseil a conclu que 3 membres sur 5 (soit 60% du Conseil) peuvent être considérés comme indépendants : Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt et Rafaël Vivier.

### Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance

A ce jour, le Conseil de surveillance est constitué de 3 hommes et 2 femmes, soit une représentation de 40% de membres féminins et 60% de membres masculins, et se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales, à savoir une proportion de membres de chaque sexe ne pouvant être inférieure à 40% à l'issue de la première Assemblée générale tenue en 2017, ou pour un Conseil composé au plus de 8 membres, un écart entre le nombre de chaque sexe qui ne peut être supérieur à 2.

### Composition du Directoire

Le Directoire est composé comme suit :

- Pascal Imbert : Président
- Patrick Hirigoyen : membre.

### Biographies des membres du Directoire

#### Pascal Imbert

Né le 12/08/58, Pascal Imbert est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de Télécom ParisTech.

Il débute sa carrière dans la société de services informatiques Télésystèmes en 1980, où il participe à plusieurs projets liés au démarrage du service Télétel en France, avant de prendre des responsabilités de management. En 1988, il rejoint Cirel Systèmes, constructeur de produits de télécommunications, dont il devient directeur général adjoint. Il conduit dans ce cadre la mise au point d'une nouvelle génération de produits de télécommunications.

Il fonde Wavestone avec Michel Dancoisne en 1990, et pilote conjointement avec ce dernier le développement de

l'entreprise pendant 12 ans. Il devient Président du Directoire de Wavestone en 2002, tandis que Michel Dancoisne devient Président du Conseil de surveillance.

Pascal Imbert a été Président de MiddleNext, association représentative des valeurs moyennes cotées en France, de mai 2010 à juin 2014, et est administrateur de la société Axway depuis avril 2011.

#### Patrick Hirigoyen

Né le 06/08/63, ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécoms de Bretagne, Patrick Hirigoyen possède une longue expérience dans le domaine du service informatique. Il débute sa carrière en tant qu'ingénieur d'affaires au sein de la société INFI, une SSII spécialisée dans les nouvelles technologies. Il rejoint Wavestone en 1993 en tant que directeur commercial. Il y développe la direction commerciale avant d'être nommé directeur général adjoint en charge des opérations et membre du Directoire en septembre 2002.

### Mandats et fonctions des membres du Directoire

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

## 1.2. Préparation et organisation des travaux

### Fonctionnement et travaux du Conseil

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

A toute époque de l'année, le Conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil de surveillance

se voit également communiquer, à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, toute information pertinente, y compris critique, notamment à travers les rapports d'analyse financière.

Durant l'exercice clos le 31/03/17, le Conseil de surveillance s'est réuni 8 fois, les 30/05/16, 20/07/16, 05/09/16, 18/10/16, 21/11/16, 28/11/16, 23/01/17, 06/03/17, avec un taux de présence de 91%. Le planning des réunions du Conseil de surveillance est défini à chaque Conseil de surveillance pour au moins les deux réunions suivantes, et peut aller jusqu'à couvrir les 12 mois suivants.

Les convocations à ces Conseils sont confirmées par messagerie électronique et par courrier environ une semaine avant la réunion. L'ordre du jour accompagne systématiquement la convocation. Par ailleurs, les comptes qui doivent être examinés lors des réunions d'arrêté semestriel ou de clôture des comptes annuels sont adressés aux membres du Conseil environ une semaine avant la réunion. Les représentants du Comité d'entreprise au Conseil de surveillance sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Directoire portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle, ainsi qu'aux réunions du Conseil de surveillance ayant le même objet. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/17, le Conseil de surveillance a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels et du rapport du Directoire
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels et du rapport du Directoire
- présentation par le Directoire des documents de gestion prévisionnelle
- présentation par le Directoire du plan d'action et du budget de l'exercice 2016/17, en ce compris la stratégie de développement de Wavestone par opération de croissance externe et approbation de cette politique
- étude de dossiers de croissance externe
- examen des rapports trimestriels du Directoire
- rémunérations des mandataires sociaux
- examen de la situation des membres du Conseil de surveillance par rapport à la qualification de membre indépendant
- examen des éventuels conflits d'intérêts
- gestion de la succession des dirigeants
- examen de la conformité des règles de gouvernement d'entreprise par rapport au code MiddleNext (recommandations et points de vigilance)
- mise en place d'un Comité d'audit distinct du Conseil de surveillance et nomination des membres du Comité d'audit

- modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale
- politique de la société en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)
- association du management au capital et rémunérations
- analyse des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société
- auto-évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance.

Le Directoire, la directrice financière, ou toute autre personne selon le sujet traité, peuvent assister à tout ou partie des réunions du Conseil de surveillance, selon décision des membres de ce Conseil de surveillance.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux est traité hors la présence du Directoire.

Les projets de procès-verbaux du Conseil sont adressés à l'ensemble des membres pour accord, avant leur signature qui a lieu en général lors de la réunion du Conseil qui suit celle objet du procès-verbal.

### **Evaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil**

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une auto-évaluation de son fonctionnement et de ses travaux, de façon formalisée tous les 3 ans.

Le Conseil de surveillance du 07/03/16 a procédé à cette évaluation formalisée ayant pour objet :

- de faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues
- de passer en revue la composition du Conseil et les apports de ses membres.

Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré, comportant une quarantaine de questions portant sur les rôles et missions du Conseil, sur sa composition, sur l'organisation des réunions et le fonctionnement du Conseil et du Comité d'audit, sur l'information du Conseil et du Comité d'audit, sur les rémunérations, sur les relations du Conseil, sur la déontologie de ses membres et sur le fonctionnement des comités spécialisés.

Ce questionnaire a été envoyé aux différents membres du Conseil qui ont noté leur satisfaction pour chacune des questions abordées et ont donné leurs commentaires pour chacun de ces points.

Le Président du Conseil a ensuite envoyé une synthèse de ces auto-évaluations pour l'ensemble des questions posées, en

utilisant la même grille de questionnaire, ainsi qu'une liste des points d'amélioration identifiés par l'auto-évaluation formalisée.

Les membres du Conseil se sont retrouvés lors d'une réunion informelle pour valider et compléter cette synthèse et la liste des points d'amélioration.

Suite à cette réunion, le Président du Conseil de surveillance a élaboré un document « Analyse de l'auto-évaluation formalisée - Mars 2016 » que le Conseil a débattu le 07/03/16, et avec le Directoire, pour finaliser les actions retenues en vue d'améliorer le fonctionnement et les travaux du Conseil.

Le Conseil de surveillance du 06/03/17 a vérifié, dans le cadre de son auto-évaluation annuelle, la bonne mise en application des dispositions retenues dans le cadre de l'évaluation formalisée.

### Comités

Le Conseil de surveillance dans son ensemble s'était constitué en tant que Comité d'audit jusqu'au 20/07/16, date à laquelle le Conseil de surveillance a décidé la création d'un Comité d'audit *ad hoc* distinct du Conseil de surveillance.

Il a été constaté que madame Marie-Ange Verdickt et monsieur Rafaël Vivier répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière de par leur expérience professionnelle.

Le Comité d'audit se réfère, pour son fonctionnement et ses travaux, au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent de manière distincte du Conseil de surveillance et sont présidées par la Présidente du Comité d'audit, Madame Marie-Ange Verdickt, qui est un membre indépendant.

Le Directoire, la directrice financière, la responsable de l'audit interne, ou toute autre personne selon le sujet traité, peuvent assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence du Directoire.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité d'audit qui est annexé ensuite au procès-verbal de la réunion du Conseil de surveillance examinant ce compte-rendu.

Durant l'exercice clos le 31/03/17, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, les 30/05/16, 20/09/16, 25/11/16 et 23/01/17.

Les travaux du Comité d'audit ont notamment porté sur les points suivants :

- examen et vérification des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31/03/17 présentés et arrêtés par le Directoire, audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ; examen des rapports et documents annexes établis par le Directoire en vue de l'Assemblée générale ; examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Directoire
- examen du rapport du Président du Conseil de surveillance sur le contrôle interne et la gestion des risques
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes
- examen et vérification des comptes semestriels arrêtés par le Directoire ; examen, vérification et contrôle du rapport financier semestriel élaboré par le Directoire ; audition du directeur financier, audition des Commissaires aux comptes
- analyse et suivi du plan d'audit interne pluriannuel et des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur dans la société. Ce point fait l'objet d'un examen annuel portant sur le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et d'un examen approfondi des dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant, à cette occasion, l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle. En cas de défaut ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires
- examen et validation de la charte de l'audit interne.

### Règlement intérieur

Il traite, de façon la plus exhaustive possible, les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

#### Rôle du Conseil de surveillance

- mission générale de contrôle permanent
- rôle de vérification du bon exercice du pouvoir exécutif
- limitation des pouvoirs du Directoire
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales
- succession des dirigeants
- revue des points de vigilance.

#### Composition du Conseil de surveillance et critères d'indépendance des membres

- conditions de nomination des membres du Conseil de surveillance
- indépendance des membres du Conseil de surveillance.

#### Devoirs des membres du Conseil de surveillance

- devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts
- devoir de confidentialité
- assiduité
- règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée
- révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention.

#### Fonctionnement du Conseil de surveillance et du Comité d'audit

- fréquence des réunions
- convocation des membres du Conseil
- information des membres du Conseil
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication
- délibérations du Conseil de surveillance
- évaluation des travaux du Conseil
- Comité d'audit.

#### Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Comité d'audit

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com).

#### Principes des rémunérations des mandataires sociaux

En ce qui concerne les rémunérations des mandataires sociaux, Wavestone se conforme aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext. Ainsi, les principes de détermination de ces rémunérations répondent aux critères d'exhaustivité, d'équilibre, de *benchmark*, de cohérence, de lisibilité, de mesure et de transparence.

La répartition des jetons de présence est traitée une fois par an, lors d'une réunion suivant l'Assemblée générale des actionnaires. Les rémunérations du Président du Conseil de surveillance et du Directoire sont examinées également une fois par an par le Conseil de surveillance.

Les membres du Conseil de surveillance, à l'exception du Président, reçoivent des jetons de présence dont l'enveloppe est votée par l'Assemblée générale des actionnaires. Le montant versé à chaque membre du Conseil tient compte de son assiduité.

Le Président du Conseil de surveillance reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat et bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération fixe au titre d'un contrat de travail pour des fonctions d'expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, qui, par ailleurs, décide chaque année s'il maintient l'autorisation de la convention réglementée correspondant au contrat de travail.

Le Président du Directoire reçoit, au titre de son mandat, une rémunération comportant une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Cette rémunération est fixée par le Conseil lors d'une réunion annuelle.

L'autre membre du Directoire reçoit une rémunération fixe au titre de son mandat, et il bénéficie, par ailleurs, d'une rémunération au titre d'un contrat de travail en tant que directeur général adjoint en charge des opérations. Cette dernière rémunération comporte une partie fixe et une partie variable, basée exclusivement sur des critères quantitatifs, en fonction de la réalisation de certains objectifs budgétaires. Enfin, il s'est vu attribuer quatre plans d'attributions gratuites d'actions, sous conditions de présence et d'investissement personnel en actions Wavestone, et sous critères de performance, respectivement le 15/09/06, le 15/10/10, le 01/07/15 et le 28/01/16. La rémunération au titre du mandat est décidée par le Conseil, lors de la réunion de présentation du budget, Conseil qui est par ailleurs informé de tous les autres éléments de rémunération.

Les mandataires sociaux ne reçoivent aucun avantage en nature, il n'a pas été mis en place de mécanisme de prime de départ ou d'arrivée, ni de partie variable liée à la responsabilité sociale et environnementale, et ils ne bénéficient pas non plus de régime complémentaire de retraite spécifique.

#### Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont décrites aux articles 24 à 33 des statuts.

#### Éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'OPA

Ces éléments sont détaillés dans le rapport du Directoire à l'Assemblée.

## 2. Contrôle interne et gestion des risques

### 2.1. Cadre général

Dans le cadre des obligations prévues par le Code de commerce pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, l'AMF a publié en 2007 un cadre de référence sur le contrôle interne, applicable pour les exercices ouverts à compter du 01/01/07.

Ce cadre de référence prévoit que chaque société est responsable de son organisation propre, et donc de son contrôle interne, et que le cadre de référence n'a pas vocation

à être imposé aux sociétés mais à être utilisé par celles-ci pour superviser ou, le cas échéant, développer leur dispositif de contrôle interne, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.

En janvier 2008, l'AMF a considéré que les spécificités des valeurs moyennes et petites (VaMPs) devaient être davantage prises en compte dans la mise en œuvre de ce cadre de référence, et a, de ce fait, élaboré un guide de mise en œuvre spécifiquement dédié aux VaMPs.

En juillet 2010, l'AMF a mis à jour son cadre de référence sur le contrôle interne à destination des VaMPs, notamment pour le compléter avec une partie relative à la gestion des risques, suite à la transposition en droit français des directives européennes imposant de nouvelles obligations en la matière aux sociétés cotées, notamment en ce qui concerne les missions du Comité d'audit.

En janvier 2015, l'AMF a publié la recommandation 2015-01 sur la présentation du rapport du Président, la description des procédures et des objectifs de contrôle interne, les risques et facteurs de risques.

La recommandation 2015-01 a été annulée à compter du 26/10/16 et reprise dans le guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé - DOC-2016-05.

C'est en s'appuyant sur ce cadre de référence et sur le guide de mise en œuvre dans leur application à Wavestone, que le présent rapport a été rédigé. Ce rapport a également été établi sur la base d'entretiens avec le Président du Directoire et avec le directeur financier, d'un examen des documents internes à la société et de réunions avec les Commissaires aux comptes. Ce rapport a par ailleurs été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 30/05/17.

## 2.2. Principes

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne participe de manière complémentaire à la maîtrise des activités du cabinet.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés le cabinet, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne joue un rôle-clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, ni la gestion des risques ni le contrôle interne ne peuvent fournir une garantie absolue que ces objectifs seront atteints.

## Gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

La gestion des risques est un levier de management de Wavestone qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

## Contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif global du cabinet Wavestone, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chaque société, qui comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions qui :

- contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources
- doit permettre au cabinet de mettre sous contrôle les risques significatifs auquel il est confronté, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

Le dispositif de contrôle interne vise notamment à assurer :

- la conformité aux diverses réglementations en vigueur
- la correcte application des instructions et orientations fixées par le Directoire
- le bon fonctionnement des processus internes du cabinet, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs
- la fiabilité des informations financières.

### 2.3. Périmètre

Il convient de rappeler que le cabinet Wavestone est constitué de la société Wavestone SA, maison-mère, et des filiales suivantes :

Filiales directes contrôlées exclusivement :

- Wavestone Maroc (filiale de droit marocain)
- Wavestone Advisors UK (filiale de droit anglais)
- Wavestone Advisors Switzerland (filiale de droit suisse)
- Wavestone Belgique (filiale de droit belge)
- Wavestone Advisors.

Filiales indirectes contrôlées exclusivement :

- Wavestone US (filiale de droit américain détenue à 100% par Wavestone Advisors)
- Wavestone Luxembourg (filiale de droit luxembourgeois détenue à 100% par Wavestone Advisors)
- Wavestone Belgium (filiale de droit belge détenue à 100% par Wavestone Advisors)
- Wavestone Advisors Maroc (filiale de droit marocain détenue à 100% Wavestone Advisors)
- Wavestone Consulting Switzerland (filiale de droit suisse détenue à 100% par Wavestone Advisors)
- Wavestone HK (filiale de droit hongkongais détenue à 100% par Wavestone Advisors).

Sur le plan opérationnel, l'ensemble du cabinet Wavestone est organisé en domaines représentant les savoir-faire du cabinet.

Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation :

- Les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière sont harmonisées au sein du cabinet tout en tenant compte des spécificités et contraintes légales propres à chaque pays. Pour ce qui concerne la société Wavestone Advisors et ses filiales, acquises le 07/01/16, les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière du cabinet n'ont pas encore été harmonisées. Elles seront définitivement harmonisées au terme du programme « *Being Wavestone* » sur l'exercice 2017/18.
- Les procédures relatives au dispositif de gestion des risques, en particulier concernant le contrôle des activités opérationnelles, ont également désormais une portée pour l'ensemble du cabinet, dans la mesure où ce contrôle est suivi au niveau des *practices*, de manière complètement homogène.
  - Au terme du programme « *Being Wavestone* », les procédures relatives au dispositif de gestion des risques seront harmonisées à l'ensemble du cabinet au regard de la nouvelle organisation

- En pratique, pour ce qui concerne les filiales du cabinet récemment acquises, les procédures relatives à la gestion des risques du cabinet sont déployées/harmonisées progressivement, la gestion des risques restant du ressort direct de la direction générale de chacune des sociétés jusqu'au terme de la période d'intégration
- La direction générale s'assure, pendant la période d'intégration, de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales.

### 2.4. Composantes du dispositif

Le processus de gestion des risques chez Wavestone s'articule de la manière suivante :

#### • Identification des risques

- entretiens individuels menés par l'auditeur interne avec les responsables des risques les plus significatifs du cabinet
- propositions de modifications de la cartographie faites par le Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » à l'OPCOM (*Operational Committee*)
- réactualisation annuelle par l'EXCOM (*Executive Committee*), avant présentation au Comité d'audit.

#### • Analyse des risques

- examen des conséquences potentielles des principaux risques et appréciation de leur probabilité d'occurrence.

#### • Traitement du risque

- choix des dispositifs de prévention et/ou de traitement des risques les plus adaptés à la société.

L'organisation mise en place au sein du cabinet, et le pilotage régulier du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, doivent permettre l'amélioration continue de ce dispositif ; l'objectif étant d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Le Directoire de Wavestone conçoit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne. L'EXCOM valide ensuite les règles de conduite afférentes et détermine le périmètre de ces dernières.

Les dispositions ainsi arrêtées font ensuite l'objet d'une communication adéquate en vue de leur mise en œuvre par les équipes concernées.

Un Comité de pilotage mensuel « contrôle interne » a été mis en place début 2016. Il est composé du Président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières, en tant que responsable du contrôle interne, et d'un membre de son équipe, de l'auditeur interne

et d'un directeur associé. Sa mission est de superviser, selon trois angles principaux, le dispositif de contrôle interne du cabinet :

- les plans de remédiation résultants des audits internes (mise en œuvre, vérification de leur efficacité, etc.)
- les procédures du cabinet (production, déploiement, etc.)
- la mise en place de contrôles permanents.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi adapté aux caractéristiques de chaque société, prévoit effectivement :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, et s'appuyant sur des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, notamment à travers un référentiel d'entreprise qui recueille les processus formalisés destinés à prévenir et détecter les principaux risques opérationnels et financiers
- un recensement des principaux risques identifiables.

Des activités d'audit interne sont déployées au niveau cabinet et ont pour objectif de vérifier que le dispositif de contrôle interne du cabinet est correctement appliqué par l'ensemble des entités et qu'il est pertinent.

Elles contribuent également au processus d'identification et de traitement des risques du cabinet.

Un plan d'audit interne pluriannuel construit sur 3 ans a été déployé courant décembre 2013. Il a été réactualisé en janvier 2017 pour intégrer le périmètre Wavestone Advisors dans les campagnes d'audit. Il est revu chaque année, sous la responsabilité du Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » et couvre :

- tous les processus du cabinet, à l'exception des processus gestion de la connaissance, marketing des offres et *delivery* ; processus jugés inauditable de par leur nature, de par le caractère non-significatif des processus en tant que tels et/ou des risques qu'ils recouvrent ;
- toutes les sociétés du cabinet acquises depuis plus de 12 mois.

L'audit d'un processus suit le cheminement suivant :

- identification des étapes-clés du processus et analyse de leur fonctionnement
- identification des risques ou dysfonctionnements potentiels attachés à chaque étape
- identification des contrôles en place sur chacune des étapes
- audit des contrôles
- plan de remédiation intégrant des recommandations et actions correctives sur les défaillances de contrôle interne identifiées.

Les plans de remédiation sont ensuite pilotés par le service opérations financières. Le service opérations financières s'assure que les recommandations et actions correctives sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. Au besoin, il accompagne les différents services dans la mise en œuvre des recommandations et actions correctives et dans la rédaction des procédures venant alimenter le référentiel d'entreprise.

## 2.5. Les acteurs

### Le Conseil de surveillance

Chaque année, le Directoire rend compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et du système de gestion des risques.

Son périmètre de surveillance des risques est large : risques stratégiques, opérationnels, comptables et financiers - en s'appuyant pour ces derniers sur les travaux du Comité d'audit.

En tant que de besoin, le Conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

### Le Comité d'audit

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein d'un Comité d'audit *ad hoc* ou se constituer, dans sa formation plénière, en Comité d'audit. C'est la première option qui a été retenue depuis le 20/07/16 avec la constitution d'un Comité d'audit *ad hoc*.

La loi définit la mission générale du Comité d'audit en précisant que son rôle est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Par la suite, la loi définit les attributions du Comité d'audit en précisant qu'il est notamment chargé d'assurer le suivi :

- Du processus d'élaboration de l'information financière.
- De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
- Du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes.
- De l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit doit comprendre au moins un membre indépendant, doté de compétences particulières en matière comptable ou financière.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an pour l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels de la société. Le Comité d'audit se réunit, en outre, toutes les fois qu'il le juge utile, notamment en cas d'évènement important pour la société.



Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité d'audit peut entendre, le cas échéant, hors la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux comptes, les dirigeants et directeurs responsables de l'établissement des comptes, de la trésorerie et du contrôle interne.

Une synthèse des travaux de chaque Comité d'audit est formalisée dans un compte-rendu qui est annexé au procès-verbal de la réunion du Conseil de surveillance examinant ce compte-rendu.

#### **Le Directoire et l'*Executive Committee/Operational Committee***

Le Directoire est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de Wavestone. Le Directoire est régulièrement informé des éventuelles insuffisances du dispositif et en réfère, le cas échéant, au Conseil de surveillance.

L'*Executive Committee* (« EXCOM ») rassemble les membres du Directoire de Wavestone ainsi que tous les directeurs de Wavestone et de ses filiales françaises et étrangères, dont Wavestone Advisors. Cet *Executive Committee* fixe les objectifs des activités opérationnelles et suit la réalisation de ces objectifs. Ces travaux sont formalisés sous forme de comptes-rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des chantiers en cours.

Toutefois, dans un but d'efficacité, l'EXCOM se réunit dans des configurations réduites pour traiter certains thèmes comme le contrôle des performances opérationnelles ou le pilotage du *business development*. Cette émanation, l'*Operational Committee* (« OPCOM »), se réunit tous les mois pour analyser et mettre sous contrôle :

- La performance.
- Les événements-clés.
- La réalisation du plan d'actions.
- Les risques de chaque domaine.

#### **Le Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques »**

Un Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » composé du Président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières, de l'auditeur interne et d'un directeur associé se réunit tous les trimestres et supervise la mise en œuvre du dispositif d'audit interne et de gestion des risques. Il a pour mission de :

- superviser la mise en œuvre du plan d'audit interne
- valider les plans de remédiation (recommandations et actions correctives) ;
- valider les rapports d'activité d'audit (trimestriels)
- proposer des audits à la demande
- proposer des mises à jour annuelles de la cartographie des risques.

La fonction d'audit interne et de gestion des risques est assurée par l'auditeur interne, lui-même placé sous la responsabilité du Comité de pilotage audit interne, en charge notamment de piloter le plan d'audit interne et de mettre à jour la cartographie des risques tel que défini par le Comité « audit interne et gestion des risques ».

L'auditeur interne a plus spécifiquement pour mission de :

- proposer des mises à jour de la cartographie des risques au Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques » sur la base des entrevues avec les responsables des principaux risques du cabinet
- organiser et mener à bien les activités d'audit interne ;
- présenter les résultats des audits, les recommandations et actions correctives au Comité de pilotage « audit interne et gestion des risques ».

#### **Le Comité de pilotage « contrôle interne »**

Un Comité de pilotage « contrôle interne » a été déployé en février 2016, il se réunit mensuellement et est composé du Président du Directoire, du directeur financier, du responsable des opérations financières et d'un membre de son équipe, de l'auditeur interne et d'un directeur associé. Il supervise le dispositif de contrôle interne du cabinet. Il a ainsi pour mission de :

- superviser la mise en œuvre des plans de remédiation résultants des audits internes et en vérifier l'efficacité
- superviser la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise
- superviser le déploiement des nouvelles procédures
- superviser la mise en place de contrôles permanents
- suivre les incidents et leur remédiation.

#### **La direction financière**

La direction financière supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet.

Elle pilote l'élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu'à l'OPCOM et l'EXCOM du cabinet.

Les fonctions comptables sont remplies par le service comptable du cabinet, appuyé par un cabinet comptable externe. Ce cabinet comptable externe a en charge la production des comptes sociaux de Wavestone SA ainsi que les travaux de consolidation du cabinet. Il vérifie également la cohérence de la production des comptes de Wavestone Maroc, Wavestone Advisors UK, Wavestone Advisors Switzerland, Wavestone Belgique et Wavestone Advisors.

La direction financière a, en outre, la responsabilité de la formalisation de l'ensemble des procédures internes en vigueur au sein de Wavestone (hors Wavestone Advisors).

Cette fonction de contrôle interne est placée sous la responsabilité du responsable des opérations financières rattaché à la direction financière, en charge notamment de superviser la mise en œuvre du processus de contrôle interne tel que défini par le Comité « d'audit interne et de gestion des risques » et « contrôle interne ».

Le responsable des opérations financières a plus spécifiquement pour mission de :

- mettre en œuvre les plans de remédiation résultants des audits internes et en vérifier l'efficacité
- piloter la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise
- sécuriser le déploiement des nouvelles procédures
- mettre en place des contrôles permanents.

#### **Le *risk owner***

Chaque risque générique recensé dans la cartographie a un propriétaire au niveau du management du cabinet appelé « *risk owner* ».

Le *risk owner* a la responsabilité de :

- Appréhender le risque dans sa globalité, à tous les niveaux de l'organisation.
- Enrichir la description du risque générique par des risques spécifiques et des métriques.
- Valider la mise en place des actions de traitement du risque.
- Désigner les porteurs pertinents des actions de traitement du risque.
- Evaluer la probabilité nette du risque en tenant compte des contrôles en place.
- Evaluer l'impact net financier, juridique, RH,... du risque.
- Défendre la position du risque sur la cartographie auprès de l'EXCOM.

L'audit interne challenge le *risk owner* et communique les modifications de la cartographie des risques au Comité de pilotage audit interne et au Conseil de surveillance.

#### **Le *process owner***

A chaque process est rattaché un *process owner* qui est responsable de :

- Garantir le bon déploiement du process et son efficacité.
- S'assurer de la formalisation du process.
- Mettre en place les actions correctives émises par l'audit interne.

Le contrôle interne challenge le *process owner* et communique l'avancement des actions au Comité de pilotage « contrôle interne ».

#### **Le personnel de la société (hors Wavestone Advisors)**

Le référentiel d'entreprise du cabinet Wavestone, qui intègre l'ensemble des procédures applicables, est accessible à tous les collaborateurs du cabinet, via le portail Intranet *Comm'unilink*.

Chaque collaborateur concerné a, par ailleurs, connaissance de l'information nécessaire pour faire fonctionner à son niveau le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, via le même support.

Il n'a pour autant pas la charge de surveiller sa mise en application effective.

Dans le cadre des activités d'audit interne, des ressources internes peuvent être mobilisées au cas par cas pour la réalisation des audits.

#### **Les Commissaires aux comptes**

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Ils présentent leurs observations sur le rapport du Président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.

#### **2.6. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Sauf indication contraire, les paragraphes 2.6 et 2.7 sont spécifiques au périmètre Wavestone, hors Wavestone Advisors.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques relatif aux aspects comptables et financiers a une portée cabinet.

Les processus et procédures formalisés sont recueillis au sein du référentiel d'entreprise et des extraits sont publiés sur le portail Intranet du cabinet.

### Elaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année par chacune des sociétés du cabinet et en consolidé. Une révision budgétaire est établie en novembre, à l'issue de l'arrêté des comptes semestriels. Le budget, une fois élaboré, est présenté au Conseil de surveillance.

### Suivi des affaires

Dans le métier qui est celui de Wavestone, le point-clé du suivi de l'activité est constitué par la gestion d'affaires. Un logiciel de gestion d'affaires (ActiveSys), outil ERP open source, a débuté son déploiement en 2013.

Ce logiciel comprend les fonctionnalités suivantes :

- gestion des affaires et de la prise de commande ;
- imputations mensuelles des temps passés ;
- réestimations mensuelles des projets (charges et planning prévisionnels déterminés par le chef de projet) ;
- facturation.

Ce logiciel est accessible, à des niveaux variables selon les responsabilités, en mode intranet et extranet, par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Le suivi des projets est donc réalisé par l'intermédiaire de ce logiciel, qui offre à tout moment une vision consolidée de toutes les informations relatives à chaque projet, en particulier :

- données commerciales et contractuelles ;
- jours consommés au titre du projet, charges prévisionnelles, planning prévisionnel, dépassement sur projet ;
- facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

### Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Les données issues du logiciel ActiveSys, exploitées via un outil décisionnel, permettent au contrôle de gestion de procéder mensuellement au suivi de la réalisation budgétaire et à une réactualisation du budget prévisionnel, compte tenu des derniers éléments budgétaires connus et de la vision prévisionnelle des affaires.

Ces données sont synthétisées dans un tableau de bord mensuel pour chaque *practice*, et pour le cabinet Wavestone dans son ensemble, fournissant des indicateurs de gestion intégrant réalisé/prévision en regard du budget, et relatifs aux rubriques suivantes :

- chiffre d'affaires ;
- résultat opérationnel courant ;
- taux de production des consultants ;
- effectif ;
- prise de commandes ;
- prix de vente ;
- carnet de commandes ;
- trésorerie ;

- poste clients (suivi des factures en retard de paiement et des factures à établir).

Les tableaux de bord sont examinés mensuellement par la direction de chaque domaine/*practice*, et par le Directoire et la direction financière sur le plan consolidé, permettant ainsi la prise de décision d'actions correctrices le cas échéant.

Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de Wavestone est élaboré et présenté par le Directoire au Conseil de surveillance.

### Arrêtés et clôtures comptables (applicable à Wavestone Advisors)

Il est procédé à des arrêtés trimestriels à usage interne au premier et au troisième trimestres, non audités, permettant de faire un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion. Par ailleurs, l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil de surveillance et publiés dans le respect des procédures légales et réglementaires. Les Commissaires aux comptes de Wavestone sont présents à la réunion du Comité d'audit et à la réunion du Conseil de surveillance contrôlant les comptes sociaux et consolidés de l'exercice et du semestre.

Les membres du Comité d'audit et du Conseil peuvent ainsi faire le point directement avec les Commissaires aux comptes sur :

- les principes comptables retenus ;
- la vérification qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ;
- l'avancement de leurs travaux, sachant que la pratique montre qu'à la date de contrôle des comptes par le Conseil, les Commissaires aux comptes ont achevé l'intégralité de leurs diligences.

Ces arrêtés et clôtures sont réalisés suivant des procédures comptables harmonisées au sein du cabinet (reconnaissance du chiffre d'affaires, règles de provisionnement, calcul du coût de revient, règles de séparation des périodes, calcul de la participation, calcul de l'impôt).

Lors des réunions du Conseil de surveillance portant sur l'arrêté semestriel ou la clôture annuelle, le Directoire présente et commente les points suivants :

- le compte de résultat ;
- un tableau d'analyse « gestion » de ce compte de résultat, détaillé par société ;
- les indicateurs opérationnels qui sous-tendent ce compte de résultat ;
- le bilan ;
- le tableau de flux.

### Méthodes de provisionnement sur risques et litiges

A chaque arrêté semestriel et à chaque clôture annuelle, le contrôle de gestion effectue une revue de l'ensemble des projets en cours pour déterminer, en cas de dépassement du budget prévisionnel, les éventuelles provisions à constituer.

Ces provisions sont constituées sur la base de la dernière réestimation mensuelle du budget total du projet effectuée par le chef de projet.

La direction financière est par ailleurs informée de tous les événements susceptibles de donner lieu à constitution de provision, dès qu'ils se produisent :

- risque de défaillance d'un client (cas exceptionnel compte tenu de la clientèle très grands comptes du cabinet)
- difficulté anormale de recouvrement via un suivi mensuel de la balance âgée
- litige avec un tiers, notamment avec un client, grâce à un mécanisme de détection des incidents qualité déployé à l'ensemble des entités du cabinet.

Les risques en matière de qualité, de facturation ou de recouvrement sont passés en revue à chaque clôture trimestrielle par le responsable comptable, le responsable administration des ventes et le responsable des opérations financières, avec l'aide du contrôle de gestion, et présentés au directeur financier et au Directoire de Wavestone afin de déterminer les éventuelles provisions à constituer.

### Consolidation des comptes (applicable à Wavestone Advisors)

L'organisation en place et les procédures existantes, décrites dans les paragraphes précédents, permettent d'assurer le contrôle, par la maison-mère, sur les comptes de ses filiales.

Dans ce cadre on peut notamment citer :

- la direction financière qui supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet ;
- l'*Executive committee* qui suit la réalisation des objectifs du cabinet et de chacune de ses entités, notamment à travers l'examen d'un tableau de bord mensuel élaboré par le contrôle de gestion ;
- le rapprochement entre les données comptables et les données de gestion de chacune des entités du cabinet, à chaque arrêté trimestriel ou semestriel, sous la responsabilité du contrôle de gestion.

Le processus de consolidation des comptes est réalisé par un cabinet comptable externe, en liaison avec la direction financière, et comporte notamment les contrôles et vérifications suivants :

- vérification de la réciprocité des soldes inter-sociétés devant être éliminés ;
- vérification de la cohérence des comptabilités sociales prises en compte ;
- remontée des comptes par chacune des sociétés dans un format défini par le cabinet ;
- revue des provisions des engagements de retraite estimées par un actuaire indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

### Trésorerie

Un mécanisme de centralisation de la trésorerie du cabinet, mis en place en s'appuyant sur un partenaire bancaire, permet :

- d'optimiser la gestion de la trésorerie excédentaire du cabinet ;
- de disposer en temps réel d'une vision centralisée de la position de trésorerie de chacune des sociétés du cabinet.

Le Conseil de surveillance est informé trimestriellement des niveaux de trésorerie du cabinet Wavestone par le rapport trimestriel que lui communique le Directoire.

### Suivi des engagements hors bilan (applicable à Wavestone Advisors)

A chaque arrêté ou clôture, un recensement systématique des engagements hors bilan est réalisé par la direction financière auprès de chacune des sociétés du cabinet.

### Contrôle de la qualité des informations financières et comptables communiquées (applicable à Wavestone Advisors)

Toute la communication financière est élaborée sous le contrôle direct du Directoire de Wavestone.

La direction financière est, par ailleurs, chargée d'identifier les évolutions en termes de communication financière, susceptibles d'impacter les obligations de Wavestone en la matière.

Les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché sont explicitées dans le référentiel d'entreprise.

## 2.7. Procédures relatives aux activités opérationnelles

Pour rappel, sauf indication contraire, ce paragraphe est spécifique au périmètre Wavestone hors Wavestone Advisors.

Le dispositif de prévention des risques relatifs aux activités opérationnelles traite tout particulièrement des processus-clés dans le cadre du métier de Wavestone, notamment concernant :

- la conduite et le suivi des projets, et la qualité des prestations ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi de l'activité commerciale et la gestion du poste client ;
- la sécurité du système d'information ;
- la gestion du circuit fournisseurs.

Il est à rappeler que le Directoire tient à jour une cartographie des principaux risques identifiés.

Cette analyse est présentée annuellement au Comité d'audit lors de la réunion traitant des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques. En ce qui concerne les procédures, on peut notamment citer les suivantes :

### Procédures du domaine de la conduite et du suivi des projets, et de la qualité des prestations

Réunion mensuelle de l'équipe de management de chacun des domaines/*practices* et entités du cabinet pour assurer le suivi opérationnel :

- des projets (dépassements),
- des inter-contrats,
- des difficultés de facturation ou d'obtention des pièces permettant de facturer (commande ou procès-verbal de recette),
- du prix de vente par affaire.

Cette réunion mensuelle permet la mise en place d'actions correctrices en cas de dérive de fonctionnement sur tel ou tel aspect.

### Procédure de conduite des affaires forfaitaires

Cette procédure a pour objet de définir les principes de conduite d'une affaire forfaitaire, et notamment les règles de fonctionnement pour chacune des grandes étapes du cycle de vie d'une telle affaire, ainsi que les responsabilités dans la conduite des opérations.

### Charte qualité

Elle définit :

- la qualité des prestations délivrées au client,
- les points de mesure à travers le degré de satisfaction du client,
- les principes et les moyens de la politique qualité de Wavestone.

En outre, un processus de remontée auprès du responsable qualité des défauts qualité, ainsi que des satisfactions marquées par les clients, est en place. Sur la base de ces informations, ainsi que d'une analyse régulière de la qualité plus générale de la relation avec les clients de Wavestone, un ensemble d'indicateurs est présenté aux collaborateurs du cabinet à des fins de sensibilisation.

### Procédures du domaine de la gestion des ressources humaines

#### Intégration

L'objet de cette procédure est de décrire l'ensemble des modalités mises en œuvre au sein du cabinet pour faciliter l'intégration de tout nouveau collaborateur.

Elle définit notamment les différentes actions ou travaux concourant à une bonne intégration et identifie les personnes en charge du processus d'intégration.

#### Entretien annuel et évaluation des collaborateurs

Cette procédure définit les modalités de suivi de chaque collaborateur, par les responsables de départements, à travers un dossier type et une grille d'entretien individuel.

#### Recrutement et fidélisation

Ces procédures décrivent l'ensemble des actions mis en œuvre afin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs en matière de recrutement et de fidélisation de ses collaborateurs.

Elles définissent, par ailleurs, les tableaux de bord mensuels de suivi du recrutement et du turn-over.

### Procédures du domaine du suivi de l'activité commerciale

Le suivi de l'activité commerciale est favorisé par la mise en place d'indicateurs avancés issus d'un système d'information commercial (Activebiz).

#### Propositions commerciales

Notamment pour garantir la nature des engagements pris dans le cadre d'une proposition, celles-ci sont construites à partir d'un format préétabli qui intègre les conditions générales standards : confidentialité, conditions de facturation et de règlement, frais de déplacements, non sollicitation de personnel, responsabilité / assurance, etc.

#### Contrats

Ils sont négociés et signés à l'aune du respect de critères internes de conformité, synthétisés dans un formulaire de revue des contrats.

#### Facturation

La facturation est gérée par le service administration des ventes en lien direct avec les équipes commerciales et les chefs de projet sur toute la durée d'une affaire.

### Recouvrement

Une équipe dédiée au recouvrement a été constituée au cours de l'exercice 2012/13. Cette équipe pilote les encaissements du cabinet et gère toutes les problématiques de recouvrement en lien direct avec le service administration des ventes, les équipes commerciales et les chefs de projet.

### Procédures du domaine de la sécurité du système d'information

#### Charte sécurité

Cette charte édicte des principes et des règles permettant de garantir un niveau de protection efficace, homogène et adapté à la sensibilité des informations sur l'ensemble du système d'information du cabinet.

#### Protection du système d'information

Les dispositions mises en œuvre concernent notamment la confidentialité des données, la protection contre les intrusions et les virus, la redondance des systèmes, la sauvegarde des données.

Un plan de continuité informatique, déployé dans le cadre plus global du plan de continuité d'activités, permet de compléter ce dispositif.

### Procédures du domaine de la gestion du circuit fournisseurs

La gestion du circuit fournisseurs est, depuis l'exercice 2014/15, dématérialisée grâce au déploiement du module achat dans le logiciel ActiveSys.

#### Engagement d'une dépense

Chaque engagement de dépense fait l'objet d'un bon de commande établi sous un format standard au cabinet et signé par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée.

Les personnes habilitées à valider les bons de commande sont explicitement identifiées dans une note interne.

#### Validation d'une facture

Chaque facture est rapprochée du bon de commande correspondant et validée par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée. Une facture n'est comptabilisée que si elle est assortie d'un bon de commande et que ces deux documents ont été préalablement validés.

Les personnes habilitées à valider les factures sont explicitement identifiées dans une note interne.

### Paiement

Toute mise en paiement d'une facture, quel que soit le mode de règlement, est préalablement validée par le responsable comptable ou par le responsable des opérations financières par intérim. Sont notamment vérifiés le montant, les coordonnées bancaires du fournisseur et l'absence de double-règlement.

Les habilitations en matière de signataires des paiements sont explicitement communiquées en interne et aux partenaires bancaires du cabinet.

## 3. Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil de surveillance a adopté en tant que Code de gouvernement d'entreprise, le Code MiddleNext publié en décembre 2009 et mis à jour en septembre 2016. Ce Code peut notamment être consulté sur le site Internet de MiddleNext ([www.middlenext.com](http://www.middlenext.com)).

Ce Code ne se limite pas à une série de recommandations auxquelles les sociétés qui l'adoptent doivent souscrire, mais propose aussi des points de vigilances, que le Conseil de surveillance a examiné.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs constaté que la gouvernance mise en place au sein de Wavestone permettait d'appliquer la totalité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext.

#### Le Président du Conseil de surveillance

Le 30/05/17.

# Rapport sur la politique de rémunération des mandataires sociaux

Ce rapport, établi en application des dispositions de l'article L.225-82-2 du Code de commerce résultant de la loi n° 2016-1691 du 09/12/16 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de vie économique, a pour objet de présenter les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance, à raison de leur mandat.

Conformément à l'article L.225-82-2 du Code de commerce, les principes et critères présentés dans le présent rapport sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 et cette approbation est sollicitée dans le cadre de résolutions spécifiques.

## 1. Politique de rémunération des membres du Directoire

### 1.1. Principes généraux

Les éléments pris en compte par le Conseil de surveillance dans l'analyse de la rémunération des membres du Directoire sont les suivants :

- Élément court terme (composé d'une part fixe et d'une part variable).
- Le cas échéant, élément de motivation à long terme à travers l'attribution d'actions gratuites soumise à des conditions de performance.
- Autres éléments : régime de prévoyance, frais de santé, garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise.

Les principes suivis par le Conseil de surveillance dans la détermination de ces rémunérations sont les suivants :

- Comparabilité : la détermination des rémunérations tient compte des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables.
- Cohérence : l'évolution des rémunérations des membres du Directoire est appréciée en fonction du niveau et de la difficulté de leurs responsabilités et dans la recherche d'une cohérence avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs.
- En outre, pour l'exercice 2017/18, le Conseil de surveillance s'est référé aux pratiques de rémunérations en vigueur historiquement pour les *partners* de la société Solucom, tant en ce qui concerne les niveaux de rémunérations annuels, qu'en ce qui concerne la structuration et les critères applicables à la part variable de ces rémunérations. Il est à noter que les pratiques de rémunérations des *partners* vont converger dans les années à venir vers les pratiques cibles définies dans le cadre de la construction de Wavestone, ce qui pourra amener le Conseil de surveillance à faire évoluer les modalités de rémunération applicables aux membres du Directoire.

### 1.2. Structure de la rémunération globale annuelle

Conformément à la pratique en vigueur historiquement pour les *partners* de Solucom :

- le poids de la part fixe représente 75% de la rémunération annuelle totale
- la part variable à objectifs atteints représente 25% de la rémunération annuelle totale
- la part variable peut varier entre 50% et 200% du montant de la part variable à objectif atteint.

La structure de la part variable de la rémunération annuelle a été fixée de la manière suivante par le Conseil de surveillance :

- le montant de la part variable effectivement versée repose sur l'atteinte d'objectifs budgétaires et est affecté à la hausse ou à la baisse par les écarts constatés entre les objectifs fixés en début d'exercice et les résultats correspondants effectivement réalisés ; les modalités de variation sont fixées pour l'exercice par le Conseil de surveillance
- les objectifs sur lesquels repose la part variable sont le résultat opérationnel courant et le résultat net part du groupe ; la mesure des résultats par rapport aux objectifs se fait à périmètre constant
- la pondération retenue est la suivante :
  - 50% de la part variable est assise sur le résultat opérationnel courant
  - 50% de la part variable est assise sur le résultat net part du groupe.

### 1.3. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2017/18 de Pascal Imbert en sa qualité de Président du Directoire

Par application des principes définis aux 1.1 et 1.2 ci-dessus, les critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale de Pascal Imbert pour l'exercice 2017/18 sont les suivants.

### 1.3.1. Part fixe

Compte tenu de l'expérience de Pascal Imbert, de son niveau de responsabilités et des principes exposés au 1.1, la rémunération annuelle fixe s'élèvera à un montant brut de 169 020 euros.

### 1.3.2. Part variable

La valeur de la part variable de la rémunération annuelle de Pascal Imbert fixée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017/18 s'élèvera à la somme de 56 330 euros bruts à objectifs atteints.

Cette part variable pourra évoluer entre 50% et 200% de ce montant en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil de surveillance et dont les montants ne seront pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Conformément à l'article L.225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice clos le 31/03/18 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire de la société qui se tiendra en 2018 pour approuver les comptes clos au 31/03/18 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

### 1.3.3. Autres éléments de rémunération

Pascal Imbert bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone.

## 1.4. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2017/18 de Patrick Hirigoyen, en sa qualité de membre du Directoire et directeur général

Dans sa séance du 06/03/17, le Conseil de surveillance a décidé de suspendre le contrat de travail de Patrick Hirigoyen à compter du 01/04/17 pendant toute la durée de son mandat de membre du Directoire de la société et de lui confier un pouvoir de représentation de la société à l'égard des tiers dans des conditions identiques à celui du Président du Directoire, Patrick Hirigoyen portant le titre de directeur général.

Par application des principes définis aux 1.1 et 1.2 ci-dessus, les critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale de Patrick Hirigoyen pour l'exercice 2017/18 sont les suivants.

### 1.4.1. Part fixe

Compte tenu de l'expérience de Patrick Hirigoyen, de son niveau de responsabilités et des principes exposés au 1.1, la rémunération annuelle fixe s'élèvera à un montant brut de 168 408 euros.

### 1.4.2. Part variable

La valeur de la part variable de la rémunération annuelle de Patrick Hirigoyen fixée par le Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2017/18 s'élèvera à la somme de 56 136 euros bruts à objectifs atteints.

Cette part variable pourra évoluer entre 50% et 200% de ce montant en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil de surveillance et dont les montants ne seront pas rendus publics pour des raisons de confidentialité.

Conformément à l'article L.225-82-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice clos le 31/03/18 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire de la société qui se tiendra en 2018 pour approuver les comptes clos au 31/03/18 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

### 1.4.3. Eléments de rémunération à long terme

Pour mémoire, Patrick Hirigoyen s'est vu attribuer des actions gratuites, respectivement le 15/09/06, le 15/10/10, le 01/07/15 et le 28/01/16.

Les deux derniers plans sont toujours en cours, les actions n'étant pas à ce jour acquises. Les critères conditionnant l'acquisition des actions sont les suivants.

- Plan du 01/07/15
  - Condition de présence au 30/06/18
  - Investissement personnel en actions Wavestone
  - Condition de performance correspondant à un objectif de résultat opérationnel courant à atteindre par le cabinet au 31/03/18. Cette condition de performance est mesurée à périmètre constant, c'est-à-dire sur le périmètre du cabinet au 01/04/15.
- Plan du 28/01/16
  - Tranche 1 : 33% des actions
    - > Condition de présence au 31/03/17
    - > Condition de performance correspondant à un objectif de résultat opérationnel courant à atteindre par le cabinet au 31/03/17. Cette condition de performance est mesurée à périmètre constant, c'est-à-dire sur le périmètre du cabinet au 01/04/16.
  - Tranche 2 : 67% des actions
    - > Condition de présence au 31/03/18
    - > Condition de performance correspondant à un objectif de résultat opérationnel courant à atteindre par le cabinet au 31/03/18. Cette condition de performance est mesurée à périmètre constant, c'est-à-dire sur le périmètre du cabinet au 01/04/16.



### 1.5. Autres éléments de rémunération

Patrick Hirigoyen bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone.

Patrick Hirigoyen bénéficie également d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise dont les cotisations sont prises en charge par la société. Les cotisations ainsi versées sont réintégrées dans la rémunération de Patrick Hirigoyen à titre d'avantages en nature.

## 2. Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président

### 2.1. Rémunération des membres du Conseil de surveillance

Sous réserve de ce qui est indiqué au 2.2 ci-après concernant le Président du Conseil de surveillance, la rémunération des membres du Conseil de surveillance au titre de leur mandat se compose uniquement des jetons de présence versés par la société, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

Les règles de répartition des jetons de présence prévoient une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil de surveillance et du Comité d'audit, et du nombre de celles-ci.

Le versement des jetons de présence intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre du Conseil de surveillance.

L'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 était de 74 000 euros. Au titre de l'exercice 2017/18, il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 de fixer ce plafond à la somme de 85 000 euros, pour tenir compte de la nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance représentant les salariés.

En application de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance ci-dessus décrite, le Conseil de surveillance a décidé de répartir les jetons de présence comme suit :

- le montant individuel des jetons de présence, soit la somme de 11 000 euros, établi à partir d'une hypothèse de 6 réunions du Conseil de surveillance par an, est décomposé en une partie fixe de 40%, et le solde en une partie variable versée, pour chaque membre, au prorata du nombre de réunions du Conseil de surveillance auxquelles il a participé par rapport au nombre de réunions totales, sauf circonstances exceptionnelles

- un jeton de présence annuel correspondant à 4/6<sup>ème</sup> de 11 000 euros est également versé à chacun des membres du Conseil de surveillance nommés au Comité d'audit ; ce montant est établi à partir d'une hypothèse de 4 réunions du Comité d'audit par an ; ce jeton de présence dont le montant est multiplié par 1,5 pour la présidence de ce Comité, est décomposé en une partie fixe de 40%, et le solde en une partie variable versée, au prorata du nombre de réunions du Comité d'audit auxquelles il a participé
- ces montants sont alignés sur l'exercice social, et sont éventuellement proratisés en fonction de la durée du mandat pendant ledit exercice
- le montant à verser pour chacun, en tenant compte de la durée de son mandat pendant l'exercice et de sa présence aux différentes réunions, est déterminé lors du Conseil examinant les comptes annuels ; lorsque le mandat d'un membre prend fin durant l'exercice, le montant à lui verser sera déterminé lors du premier Conseil suivant la fin dudit mandat.

En dehors des jetons de présence et conformément aux dispositions de l'article L.225-84 du Code de commerce, les membres du Conseil de surveillance peuvent percevoir des rémunérations au titre de missions exceptionnelles.

### 2.2. Rémunération du Président du Conseil de surveillance

#### 2.2.1. Principes généraux

Il est alloué une rémunération au Président du Conseil de surveillance tenant compte :

- de son niveau d'implication dans la définition et le développement de la stratégie de Wavestone
- des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables.

En conséquence de la rémunération de son mandat, le Président du Conseil de surveillance ne perçoit pas de jetons de présence.

#### 2.2.2. Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2017/18 de Michel Dancoisne

Par application des principes définis au 2.2.1 ci-dessus, la rémunération annuelle de Michel Dancoisne au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance pendant l'exercice 2017/18 s'élèvera à 34 728 euros bruts. Cette rémunération fixe est payable en deux versements, en juillet et en janvier.

Pour mémoire, Michel Dancoisne est également titulaire d'un contrat de travail pour des fonctions « d'expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe ».

# Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil de surveillance

## Exercice clos le 31/03/17

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Wavestone, et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du Conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31/03/17.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

## Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

## Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 31 mai 2017

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**

Dominique Laurent

**Mazars**

Paul-Armel Junne

## Intérêts des membres des organes d'administration et de contrôle

### Rémunérations brutes et avantages de toute nature versés de manière directe ou indirecte à chaque mandataire social

Le rapport du Directoire – *Rapport général*, figurant au chapitre 1 du présent document, présente les rémunérations et avantages versés à chaque mandataire social.

### Jetons de présence

Le rapport du Directoire – *Rapport général*, figurant au chapitre 1 du présent document, présente les jetons de présence versés aux membres du Conseil de surveillance.

### Stock-options et actions gratuites

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux membres des organes d'administration ou de contrôle de Wavestone.

Des actions gratuites ont été consenties à Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire de Wavestone et à Madame Sarah Lamigeon, membre du Conseil de surveillance de Wavestone. Le rapport du Directoire – *Rapport général*, figurant au chapitre 1 du présent document, présente l'historique des attributions gratuites d'actions (tableau 10 des recommandations de l'AMF).

### Conventions conclues avec les membres des organes d'administration ou de contrôle

Le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant au chapitre 2 du présent document présente les conventions conclues avec les membres des organes d'administration ou de contrôle.

### Autres intérêts des membres des organes d'administration et de contrôle

Les membres des organes d'administration ou de contrôle de Wavestone sont également actionnaires de la société. Ils ne détiennent aucun intérêt dans une société qui détient le contrôle de Wavestone, dans une filiale ou chez un client ou un fournisseur significatif de la société.

### Prêts et garanties

Néant.

### Actifs appartenant directement ou indirectement aux membres des organes d'administration ou de contrôle ou à leur famille

Néant.

## Intéressement du personnel

La participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise au titre de l'exercice 2016/17 est en vigueur au sein de Wavestone SA.

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été consentie aux mandataires sociaux de l'émetteur sur l'exercice.

Aucune action gratuite n'a été attribuée à des mandataires sociaux au cours de l'exercice 2016/17.

Au cours de l'exercice précédent, des actions gratuites ont été consenties à Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire de Wavestone et à Madame Sarah Lamigeon, membre du Conseil de surveillance de Wavestone.

Il est à noter que l'ensemble des plans d'options de souscription d'actions de l'émetteur sont arrivés à échéance depuis fin 2008.

### Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des attributions et levées d'options de souscription d'actions sur l'exercice :

	<b>Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées</b>
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	n/a
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé	n/a





# Eléments juridiques

04

RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL\_ **214**

---

FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES\_ **227**

---

# Renseignements de caractère général concernant la société et son capital

## 1. Renseignements de caractère général concernant la société

### 1.1. Evénements importants dans le développement des activités du cabinet

1990

Création de Solucom, société de conseil en réseaux et télécoms par Michel Dancoisne et Pascal Imbert.

1994

La déréglementation des télécoms et internet dopent la croissance de Solucom.

2000

Inscription sur le Marché Libre.

2001

Transfert sur le Nouveau Marché et levée de fonds. Rapprochements avec Arcome et Idesys.

2005

Rapprochement avec Dreamsoft.

2006

Rapprochements avec KLC et New'Arch.

2007

Solucom achève son plan de développement 2004/07. Rapprochement avec Vistali en avril 2007.

2008

Rapprochement avec Cosmosbay-Vectis en avril 2008.

2011

Solucom achève son plan de développement 2007/10 et prépare son nouveau plan stratégique « Solucom 2015 ».

2012

Lancement du plan stratégique « Solucom 2015 ».

Rapprochement avec Alturia Consulting et Eveho en avril 2012, et avec Stance Partners en octobre 2012. Constitution de SLM Consulting en septembre 2012, filiale de Solucom de droit marocain, située à Casablanca.

2013

Rapprochement avec le cabinet Lumens Consultants en décembre 2013.

2014

Rapprochement avec Trend Consultants en janvier 2014, et avec Audisoft Oxéa en novembre 2014. Acquisition du fonds de commerce PEA Branche Industrie en octobre 2014.

2015

Rapprochement avec Hudson & Yorke en février 2015. Acquisition du fonds de commerce Hapsis en avril 2015. Acquisition de la société suisse Arthus Technologies en juillet 2015.

Création d'une filiale en Belgique en octobre 2015.

Solucom est intégré à l'indice Tech 40.

Solucom achève son plan stratégique « Solucom 2015 » et lance son nouveau plan stratégique « Up 2020 ».

2016

Acquisition des activités de Kurt Salmon en Europe (hors *retail & consumer goods*) en janvier 2016.

Solucom change de dénomination et crée la marque Wavestone.

2017

Wavestone finalise son rapprochement opérationnel avec les activités européennes de Kurt Salmon et présente son nouveau plan « Wavestone 2021 ».

### 1.2. Dénomination et siège social

Wavestone

Tour Franklin

100-101 terrasse Boieldieu

92042 Paris La Défense Cedex

### 1.3. Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par ses statuts et les dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment le Code de commerce.

### 1.4. Date de constitution et d'expiration de la société

La société Wavestone (anciennement Solucom) a été constituée en février 1990 et immatriculée le 02/04/90.

La durée de la société est de 99 ans à compter de son immatriculation (article 5 des statuts), soit jusqu'au 02/04/2089, sauf prorogation ou dissolution anticipée de la société.

### 1.5. Objet social

Selon l'article 2 de ses statuts, la société Wavestone a pour objet, directement ou indirectement, en France ou à l'étranger :

- la réalisation de travaux informatiques pour des tiers par l'utilisation de programmes développés spécifiquement ou standards
- l'étude, le conseil, l'assistance technique, la formation, le développement, la documentation, l'installation, la maintenance de systèmes informatiques ou de télécommunications, pour des informations sous toutes formes et tous supports, et toutes prestations qui s'y rattachent sous toute forme et par tout moyen



- la création, la mise en place, l'animation de tous réseaux et/ou groupements en vue du développement du ou des concepts appartenant à la société ainsi que la communication du savoir-faire
- la conception, la propriété, la gestion, la location, la vente de tous brevets et/ou marques ainsi que la concession de toutes licences
- la prise d'intérêt et la participation par tous moyens dans toutes sociétés et entreprises créées ou à créer pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social
- et plus généralement toutes opérations financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter le développement ou la réalisation.

#### 1.6. Registre du commerce et des sociétés

R.C.S. Nanterre B 377 550 249.

#### 1.7. Exercice social

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> avril de chaque année et se termine le 31 mars de l'année suivante (article 35 des statuts). Il a une durée de douze mois.

#### 1.8. Clauses statutaires particulières

##### Répartition statutaire des bénéfices (article 37 des statuts)

Si les comptes de l'exercice approuvés par l'Assemblée générale font apparaître un bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi, l'Assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserves dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer.

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'entre eux. L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable.

Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après prélèvement des sommes portées en réserve en application de la loi, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Les pertes, s'il en existe, sont après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, reportées à nouveau, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

#### Assemblées générales

Les Assemblées sont convoquées conformément à la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont réunies au siège social ou tout autre endroit indiqué dans la convocation.

#### Admission aux Assemblées - Pouvoirs (article 28 des statuts)

1. L'Assemblée générale se compose de tous les propriétaires d'actions ordinaires quel que soit le nombre de leurs actions ordinaires pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives à l'inscription en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris
- pour les propriétaires d'actions au porteur à l'inscription en compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire

habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire

- une attestation pourra également être délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Le Directoire peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles.

2. Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée.

3. Tout actionnaire peut se faire représenter par la personne physique ou morale de son choix conformément aux dispositions légales et réglementaires ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.

4. Les actionnaires peuvent également participer à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dans les conditions et selon les modalités qui sont déterminées par la réglementation en vigueur, si le Directoire le décide, au moment de la convocation.

#### **Droit de communication des actionnaires (article 34 des statuts)**

Tout actionnaire a le droit d'obtenir, dans les conditions et aux époques fixées par la loi, communication des documents nécessaires pour lui permettre de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement sur la gestion et le contrôle de la société. La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

#### **Quorum-Vote (article 30 des statuts)**

1. Le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, sauf dans les Assemblées spéciales où il est calculé sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée, le tout déduction faite des actions privées du droit de vote en vertu des dispositions de la loi.

En cas de vote par correspondance, il ne sera tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires dûment complétés et reçus par la société trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par

visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et conformes à la réglementation en vigueur, lorsque le Directoire décide l'utilisation de tels moyens de participation au moment de la convocation à l'Assemblée générale.

2. Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix, sauf application des dispositions de l'article 11 paragraphe 4 concernant l'application des dispositions des articles L.225-123 et suivants du Code de commerce.

3. Le vote s'exprime à main levée, ou par appel nominal, ou au scrutin secret, selon ce qu'en décide le bureau de l'Assemblée ou les actionnaires. Les actionnaires peuvent aussi voter par correspondance.

#### **Assemblée générale ordinaire (article 31 des statuts)**

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions qui ne modifient pas les statuts.

L'Assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois l'an, dans les six mois de la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance.

#### **Assemblée générale extraordinaire (article 32 des statuts)**

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions et décider notamment la transformation de la société en société d'une autre forme, civile ou commerciale. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Sous réserve des dérogations prévues par la loi, l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

Dans les Assemblées générales extraordinaires à forme constitutive, c'est-à-dire celles appelées à délibérer sur l'approbation d'un apport en nature ou l'octroi d'un avantage particulier, l'apporteur ou le bénéficiaire n'a voix délibérative ni pour lui-même, ni comme mandataire.

#### **Droits et obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)**

1. Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créé, chaque action donne droit, dans les bénéfiques, l'actif social et le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Elle donne, en outre, le droit au vote et à la représentation dans les Assemblées générales, ainsi que le droit d'être informé sur la marche de la société et d'obtenir communication de certains documents sociaux aux époques et dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

2. Les actionnaires ne sont responsables du passif social qu'à concurrence de leurs apports. Les droits et obligations suivent l'action quel qu'en soit le titulaire. La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la société et aux décisions de l'Assemblée générale.

3. Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit quelconque, les propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre auront à faire leur affaire personnelle du groupement, et éventuellement de l'achat ou de la vente du nombre d'actions nécessaires.

4. Un droit de vote double est accordé aux titulaires d'actions nominatives entièrement libérées lorsque ces actions sont inscrites depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire.

Il est également conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles ce dernier bénéficiait déjà de ce droit.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'un transfert de propriété, sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Ce droit de vote double a été mis en place par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 06/12/99.

L'existence de droits de vote doubles dans les statuts de la société pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle.

5. Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un nombre d'actions représentant des pourcentages du capital ou des droits de vote de la société tels que définis par l'article L.233-7 du Code de commerce, doit informer la société dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions de celle-ci et de droits de vote qu'elle possède.

Elle en informe également l'Autorité des marchés financiers dans un délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation.

Les informations mentionnées ci-dessus sont également faites dans les mêmes délais lorsque la participation au capital devient inférieure aux seuils prévus au premier alinéa.

La personne tenue à l'information prévue au premier alinéa précise le nombre de titres qu'elle possède donnant accès à terme au capital ainsi que les droits de vote qui y sont attachés.

La personne tenue à l'information est tenue de déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil du dixième ou du cinquième du capital ou des droits de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des douze mois à venir.

Cette déclaration précise si l'acquéreur agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquiescer ou non le contrôle de la société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme membre du Directoire ou du Conseil de surveillance. Elle est adressée à la société.

6. Il peut être créé des actions de préférence selon toutes modalités, conditions et limites prévues par la loi. Elles sont régies, converties et/ou rachetées dans les conditions prévues par la loi.

#### **Titres au porteur identifiables (article 9 dernier alinéa des statuts)**

Conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la société peut faire usage à tout moment, notamment par une demande à l'organisme chargé de la compensation des tiers, de toutes dispositions légales et réglementaires permettant l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées générales d'actionnaires, ainsi que la connaissance de la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et, le cas échéant, des restrictions dont les titres peuvent être frappés. La société est, en outre, en droit de demander, dans les conditions fixées par la loi, l'identité des propriétaires de titres lorsqu'elle estime que certains détenteurs dont l'identité lui a été révélée sont propriétaires de titres pour le compte de tiers.

## Membres des organes de direction et de surveillance

### Pouvoirs du Directoire (article 17 alinéa 1 des statuts)

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société, dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la société, en exécution des engagements pris en son nom par le Président du Directoire ou un Directeur général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

Les membres du Directoire ayant, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, réparti entre eux les tâches de direction, en aucun cas, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la société, ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire et de chacun de ses membres.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute autre personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

### Pouvoirs du Conseil de surveillance (article 20 des statuts)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes semestriels, et le cas échéant, trimestriels.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée.

Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Le Président, à cette occasion, rend compte à l'Assemblée des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de surveillance ou par ses membres.

Conformément à l'article L.225-68 du Code du commerce, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :

- la cession d'immeuble par nature
- la cession totale ou partielle de participations
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties.

Dans la limite des montants qu'il détermine, aux conditions et pour la durée qu'il fixe, le Conseil de surveillance peut autoriser d'avance le Directoire à accomplir une ou plusieurs opérations visées ci-dessus.

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

## 1.9. Rachat par la société de ses propres actions

On se reportera au « Rapport du Directoire - *Rapport général* » figurant au chapitre 1 du présent document pour un descriptif du programme de rachat d'actions en cours pendant l'exercice clos au 31/03/17 et au programme de rachat d'actions proposé à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 détaillé au chapitre 5 du présent document.

## 2. Renseignements de caractère général concernant le capital

### 2.1. Capital social

Au 31/03/17, le capital social s'élève à la somme de 496 688,20 euros. Il est divisé en 4 966 882 actions, entièrement libérées et de même catégorie (article 6 des statuts).

Les actions composant le capital social n'ont pas de valeur nominale, mais une valeur de pair de 0,10 euro.

## 2.2. Capital potentiel

Tous les plans d'options de souscription d'actions historiques sont échus depuis le 31/12/08.

Il n'y a donc pas de dilution potentielle.

En cas d'attribution future éventuelle, la société s'engage à ne pas émettre de stock-options à des prix sans rapport avec son cours de bourse.

## 2.3. Capital autorisé non émis

La société dispose à ce jour des autorisations financières qui lui ont été accordées par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16. On se reportera aux notes complémentaires du rapport du Directoire figurant au chapitre 1 du présent document pour un détail de ces autorisations.

## 2.4. Nantissements, garanties et sûretés

Nantissements d'actions de l'émetteur inscrites au nominatif pur en cours au 31/03/17

Nom de l'actionnaire inscrit au nominatif pur	Bénéficiaire	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Condition de levée du nantissement	Nombre d'actions nanties de l'émetteur	% de capital nanti de l'émetteur
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Total</b>						

Sûretés sur des actifs de l'émetteur en cours au 31/03/17 (immobilisations incorporelles, corporelles et financières)

Type de sûreté	Date de départ de la sûreté	Date d'échéance de la sûreté	Montant d'actif nanti/cédé à titre de garantie (a) (en millions d'euros)	Total du poste de bilan (b) (en millions d'euros)	% Correspdt (a)/(b)	Condition de levée
Sur immobilisation incorporelle	Néant	Néant	Néant	45,4	n/a	Néant
Sur immobilisation corporelle	Néant	Néant	Néant	15,7	n/a	Néant
Sur immobilisation financière <sup>(1)</sup>	07/01/16	20/01/22	78,6 <sup>(2)</sup>	98,1	80,1%	Voir commentaire
<b>Total</b>			<b>78,6</b>	<b>159,2</b>	<b>49,4%</b>	

(1) Les nantissements et cessions à titre de garanties concernent des engagements donnés au profit de banques en garantie d'emprunts et d'ouvertures de lignes de crédit. Ces engagements sont à échéance 2022. Ils concernent les titres Wavestone Advisors, les créances intra-groupes détenues sur Wavestone Advisors et ses filiales et les montants à recevoir en cas de mise en jeu de la garantie de passif.

(2) Le montant indiqué correspond au nantissement sur les titres de Wavestone Advisors et à la cession à titre de garantie des créances intra-groupes. Le nantissement sur les créances qui viendraient à être détenues par Wavestone sur Management Consulting Group PLC au titre de la garantie de passif ne peut faire l'objet d'une évaluation, les actifs nantis n'étant pas à ce jour dans le patrimoine de Wavestone.

## 2.5. Pacte d'actionnaires et conventions

### Dispositions relatives aux actionnaires

Néant.

### Dispositions relatives aux émetteurs

Néant.

A la connaissance de la société, il n'existe pas de clause susceptible d'avoir une incidence sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la société.

### 3. Répartition du capital et droits de vote

#### 3.1. Actionnariat de la société Wavestone

Le tableau ci-après détaille l'actionnariat de la société Wavestone au 31/03/17 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques	% Droits de vote théoriques <sup>(1)</sup>	Droits de vote exerçables	% Droits de vote exerçables <sup>(2)</sup>
<b>Dirigeants et mandataires sociaux</b>	<b>2 488 561</b>	<b>50,10%</b>	<b>4 967 575</b>	<b>63,63%</b>	<b>4 967 575</b>	<b>64,15%</b>
<i>Pascal Imbert</i>	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,08%	2 894 568	37,38%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	2 011 344	25,76%	2 011 344	25,97%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	24 256	0,49%	48 227	0,62%	48 227	0,62%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	11 349	0,23%	13 436	0,17%	13 436	0,17%
<b>Actionnaires détenant plus de 5%</b>	<b>349 600</b>	<b>7,04%</b>	<b>479 200</b>	<b>6,14%</b>	<b>479 200</b>	<b>6,19%</b>
<i>Delphine Chavelas</i>	349 600	7,04%	479 200	6,14%	479 200	6,19%
<b>Salariés</b>	<b>255 988</b>	<b>5,15%</b>	<b>356 955</b>	<b>4,57%</b>	<b>356 955</b>	<b>4,61%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>62 947</b>	<b>1,27%</b>	<b>62 947</b>	<b>0,81%</b>		
<b>Public</b>	<b>1 809 786</b>	<b>36,44%</b>	<b>1 940 372</b>	<b>24,85%</b>	<b>1 940 372</b>	<b>25,06%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 807 049</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 744 102</b>	<b>100,00%</b>

(1) Selon l'article 11 des statuts de Wavestone, un droit de vote double est accordé aux titulaires d'actions nominatives entièrement libérées lorsque ces actions sont inscrites depuis au moins deux ans au nom d'un même actionnaire. De plus, conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote.

(2) Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables en Assemblée générale est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

Total des droits de vote des actions nominatives = 5 736 537 (1) pour 2 886 370 titres.

Total des titres offrant des droits de vote = 4 966 882.

Total des titres au porteur offrant des droits de vote (simples) = 4 966 882 - 2 886 370 = 2 080 512 (2).

Total des droits de vote théoriques (1) + (2) = 7 807 049.

Nombre d'actions autodétenues = 62 947 (3).

Total des droits de vote exerçables (1) + (2) - (3) = 7 744 102.

A la date du 31/03/17, les actions détenues par le public sont détenues environ pour deux tiers par des fonds institutionnels et pour le dernier tiers par des actionnaires individuels selon une analyse TPI effectuée à cette date.

La société Wavestone est détenue à 29,14% par Pascal Imbert, Président du Directoire et à 20,25% par Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance. Ces deux actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 49,39% du capital de Wavestone.

L'analyse TPI au 31/03/17 indique également que Madame Delphine Chavelas possède 7,04% du capital. A la connaissance de Wavestone, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Wavestone.

Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, occupe la fonction de Directeur général adjoint en charge des opérations au sein de la société Wavestone.

Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Sarah Lamigeon et Rafaël Vivier désignés comme autres dirigeants et mandataires sociaux, occupent respectivement les fonctions de Vice-Président et membres du Conseil de surveillance. A noter que Marie-Ange Verdickt occupe également le poste de Présidente du Comité d'audit et que Michel Dancoisne et Rafaël Vivier sont également membres du Comité d'audit.

Wavestone est contrôlée par ses deux fondateurs. La société est très attentive à observer des principes rigoureux de gouvernement d'entreprise. Elle a notamment adopté la forme Directoire et Conseil de surveillance, au sein duquel sont intégrés des membres indépendants afin de s'assurer que ce Conseil exerce sa mission de contrôle en veillant à représenter l'ensemble des actionnaires. Ainsi, chaque année, le Conseil de surveillance examine des thèmes tels que les éléments de stratégie, les plans d'action et budget annuels ou les dispositions de contrôle interne. Le Conseil de surveillance procède également à une auto-évaluation de son fonctionnement, ainsi qu'à la vérification de l'indépendance ou non de ses membres.

### 3.2. Evolution du capital de Wavestone depuis 5 ans

Le capital social de la société n'a connu aucune évolution au cours des cinq dernières années. La dernière opération sur le capital remonte en effet au 26/05/09 (création de 16 220 actions nouvelles par levées de stock-options intervenues au cours de l'exercice clos au 31/03/29).

### 3.3. Evolution de l'actionnariat de la société depuis 3 ans

Actionnaires	31/03/17 <sup>(3)</sup>				11/04/16 <sup>(3)</sup>			31/03/15 <sup>(3)</sup>		
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques
<b>Dirigeants et mandataires sociaux<sup>(1) (2)</sup></b>	<b>2 488 561</b>	<b>50,10%</b>	<b>63,63%</b>	<b>64,15%</b>	<b>2 619 509</b>	<b>52,74%</b>	<b>67,72%</b>	<b>2 613 118</b>	<b>52,61%</b>	<b>67,03%</b>
<i>P. Imbert</i>	1 447 284	29,14%	37,08%	37,38%	1 447 284	29,14%	37,48%	1 447 284	29,14%	37,20%
<i>M. Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	25,76%	25,97%	1 135 272	22,86%	29,40%	1 135 272	22,86%	29,17%
<i>P. Hirigoyen</i>	24 256	0,49%	0,62%	0,62%	26 148	0,53%	0,67%	28 562	0,58%	0,64%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	11 349	0,23%	0,17%	0,17%	10 805	0,22%	0,16%	2 000	0,04%	0,03%
<b>Actionnaires détenant plus de 5% du capital</b>	<b>349 600</b>	<b>7,04%</b>	<b>6,14%</b>	<b>6,19%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>D. Chavelas</i>	349 600	7,04%	6,14%	6,19%	0	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%
<b>Salariés<sup>(4)</sup></b>	<b>255 988</b>	<b>5,15%</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,61%</b>	<b>261 009</b>	<b>5,25%</b>	<b>3,75%</b>	<b>243 910</b>	<b>4,91%</b>	<b>4,04%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>62 947</b>	<b>1,27%</b>	<b>0,81%</b>		<b>67 120</b>	<b>1,35%</b>	<b>0,87%</b>	<b>75 336</b>	<b>1,52%</b>	<b>0,97%</b>
<b>Public</b>	<b>1 809 786</b>	<b>36,44%</b>	<b>24,85%</b>	<b>25,06%</b>	<b>2 019 244</b>	<b>40,65%</b>	<b>27,67%</b>	<b>2 034 518</b>	<b>40,96%</b>	<b>27,96%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

(1) Mandataires sociaux de la société Wavestone.

(2) Messieurs Dancoisne et Imbert exercent une action de concert.

(3) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote. Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

(4) Conformément à la recommandation AMF n°2009-16 modifiée le 17/12/13, un sous-total salariés avait été ajouté à compter du 31/03/14. La présentation de ce sous-total salariés est maintenue au titre de l'exercice clos au 31/03/17 conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14.

Au cours de l'exercice 2016/17, la part détenue par Monsieur Michel Dancoisne est passée de 22,86% (au 11/04/16) à 20,25% au 31/03/17. Ce mouvement résulte d'une donation de Monsieur Michel Dancoisne à Madame Delphine Chavelas déclenchant ainsi un franchissement de seuil pour cette dernière (cf. 4.1.2 du présent rapport).

Il n'y a pas eu d'autre sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/17.

En application des dispositions légales et réglementaires en vigueur, nous vous indiquons les opérations réalisées sur les titres de la société par les dirigeants, les hauts responsables de la société et les personnes qui leur sont étroitement liées au titre de l'exercice écoulé.

<b>Dirigeants</b>	<b>Date de l'opération</b>	<b>Nature de l'opération</b>	<b>Nombre de titres</b>	<b>Cours de la transaction</b>
Monsieur Rafaël Vivier	06/06/16	Acquisition	475 titres	75,33 €
Monsieur Rafaël Vivier	07/06/16	Acquisition	25 titres	75 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/06/16	Cession	362 titres	71,6298 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	09/06/16	Cession	472 titres	71,50 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	21/06/16	Cession	1 166 titres	71,50 €
Monsieur Michel Dancoisne	10/01/17	Donation	129 600 titres	90,25 €

### 3.4. Franchissements de seuil

#### Franchissement de seuil n°1

Par courrier reçu le 11/07/16, MM. Pascal Imbert et Michel Dancoisne, agissant de concert, ont déclaré avoir franchi en baisse, le 07/07/16, le seuil de 2/3 des droits de vote de la société Wavestone et détenir 2 582 556 actions Wavestone représentant 5 164 912 droits de vote, soit 52,00% du capital et 66,11% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	<b>Actions</b>	<b>% Capital</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>% Droits de vote</b>
Pascal Imbert	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,05%
Michel Dancoisne	1 135 272	22,86%	2 270 344	29,06%
<b>Total concert</b>	<b>2 582 556</b>	<b>52,00%</b>	<b>5 164 912</b>	<b>66,11%</b>

Ce franchissement de seuil résulte d'une augmentation du nombre total de droits de vote de la société Wavestone.

#### Franchissement de seuil n°2

Par courrier reçu le 13/01/17, MM. Pascal Imbert et Michel Dancoisne, agissant de concert, ont déclaré avoir franchi en baisse, le 10/01/17, le seuil de 50% du capital de la société Wavestone et détenir 2 452 956 actions Wavestone représentant 4 905 912 droits de vote, soit 49,39% du capital et 62,78% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	<b>Actions</b>	<b>% Capital</b>	<b>Droits de vote</b>	<b>% Droits de vote</b>
Pascal Imbert	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,04%
Michel Dancoisne	1 005 672	20,25%	2 011 344	25,74%
<b>Total concert</b>	<b>2 452 956</b>	<b>49,39%</b>	<b>4 905 912</b>	<b>62,78%</b>

Ce franchissement de seuil résulte d'une donation par M. Michel Dancoisne d'actions Wavestone au profit des membres de sa famille.

#### Franchissement de seuil n°3

Par courrier reçu le 13/01/17, Mme Delphine Chavelas a déclaré avoir franchi en hausse, le 10/01/17, les seuils de 5% du capital et des droits de vote de la société Wavestone et détenir 369 600 actions Wavestone représentant 499 200 droits de vote, soit 7,44% du capital et 6,39% des droits de vote de cette société.

Ce franchissement de seuils résulte d'une donation d'actions Wavestone.



## 4. Appartenance de l'émetteur à un groupe

La société Wavestone n'appartient à aucun groupe.

## 5. Dividendes

### 5.1. Prescription

Les dividendes non encaissés sont prescrits dans un délai de cinq ans et versés à l'Etat conformément aux dispositions légales.

### 5.2. Dividendes versés

La société Wavestone distribue des dividendes depuis l'exercice clos le 31/03/95.

Exercice	Nombre d'actions ayant perçu le dividende	Dividende distribué par action	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40%
31/03/16	4 912 936	0,41 €	100%
31/03/15	4 911 457	0,39 €	100%
31/03/14	4 909 331	0,33 €	100%

### 5.3. Distribution de dividendes au titre de l'exercice clos au 31/03/17

Au titre de l'exercice clos au 31/03/17, l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes clos au 31/03/17 sera appelée à approuver la distribution de 0,61 euro, prélevés sur les bénéfices de l'exercice.

Les actions d'autocontrôle détenues par la société, au titre de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions, seront privées du droit aux dividendes ; la différence entre la somme affectée à la distribution telle que prévue ci-dessus et la somme effectivement mise en paiement sera portée au compte report à nouveau.

### 5.4. Politique future de distribution de dividendes

La politique de distribution de dividendes de la société est détaillée dans le « Rapport du directoire - *Rapport général* » figurant au chapitre 1 du présent document.

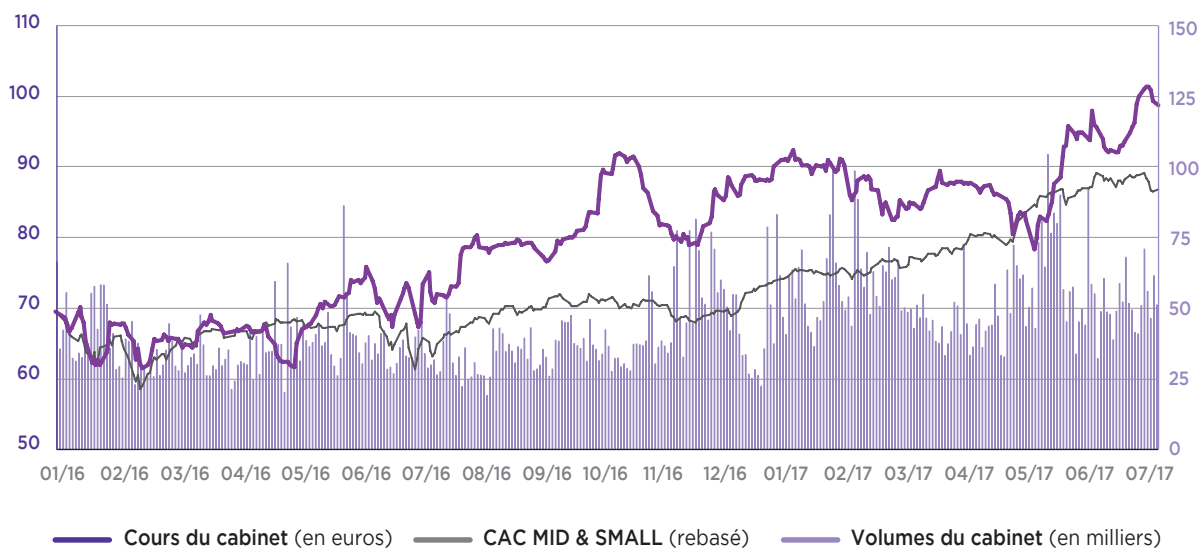
## 6. Marché des titres de la société

La société évolue sur le compartiment B d'Euronext Paris.

### Historique du cours de l'action Wavestone du 01/04/16 au 30/06/17

Date	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Dernier cours	Volume total	Prix moyen mensuel
04/16	67,90	61,50	64,96	92 044	65,08
05/16	75,25	65,00	73,50	89 155	70,36
06/16	76,20	61,44	68,00	101 849	70,78
07/16	81,58	67,90	78,57	53 189	74,69
08/16	79,80	76,75	76,75	21 114	78,73
09/16	89,99	76,60	89,20	46 438	81,50
10/16	97,34	81,40	81,77	103 833	87,98
11/16	89,50	75,10	88,50	81 294	81,82
12/16	91,94	82,29	90,80	43 172	88,55
01/17	94,50	82,88	85,35	76 215	89,94
02/17	90,00	80,50	84,16	95 272	85,41
03/17	89,40	83,00	87,80	43 728	86,85
04/17	87,95	80,27	82,50	48 189	85,21
05/17	98,50	78,39	97,92	64 598	89,36
06/17	102,25	91,91	99,40	83 100	95,84

### Evolution du cours de bourse de Wavestone du 01/01/16 au 01/07/17



## 7. Organigramme juridique de Wavestone au 01/04/17

Au 01/04/17, le cabinet Wavestone était constitué d'une société-mère, Wavestone, et de 4 filiales directes :

- Wavestone Maroc Sàrl, détenue à 100%
- Wavestone Advisors UK limited, à 100%
- Wavestone Advisors Switzerland Sàrl, détenue à 100%
- Wavestone Advisors SAS, détenue à 100%.

Au 01/04/17, Wavestone détenait également 6 filiales indirectes :

- Wavestone US incorporated, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone Luxembourg SA, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone Belgium SA/NV, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone Advisors Maroc Sarl, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone Consulting Switzerland Sàrl, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone HK limited, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS.

Pour plus de détails sur les chiffres clés du compte de résultat de chaque filiale au 31/03/17, et le descriptif des fusions réalisées sur l'exercice 2016/17, se reporter au rapport du Directoire au chapitre 1 du présent document de référence.

Au sein du cabinet Wavestone, la maison-mère détient l'essentiel des actifs nécessaires à l'exploitation. Les filiales paient à la maison-mère des redevances relatives à l'utilisation de ses actifs (locaux, moyens techniques). De manière complémentaire, les filiales peuvent détenir quelques actifs nécessaires à leur exploitation propre. Elles ne détiennent toutefois aucun actif stratégique pour le cabinet.

Dans le cadre des synergies instaurées entre les sociétés du cabinet, différentes collaborations sont établies. Ces collaborations portent en premier lieu sur la conduite d'affaires communes. Ces affaires communes à plusieurs sociétés du cabinet se traduisent par des opérations de sous-traitance internes. Les facturations internes correspondantes sur l'exercice clos le 31/03/17 sont détaillées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Fournisseurs											
	Wavestone SA	Wavestone Maroc (SARL)	Wavestone Advisors UK Ltd	Wavestone Advisors Switzerland Sàrl	Solucom (SA) - Belgique	Wavestone Advisors (SAS)	Wavestone US Inc	Wavestone Luxembourg SA	Wavestone Belgium SA/NV	Wavestone Advisors Maroc (SARL)	Wavestone Consulting Switzerland Sàrl	Wavestone HK Ltd
<b>Clients</b>												
Wavestone SA		2	1 092	757	85	5 908	41	209	50		147	69
Wavestone Maroc (SARL)	1 132					428		15		108		
Wavestone Advisors UK Ltd	6											
Wavestone Advisors Switzerland Sàrl	226		58			1					62	
Solucom (SA) - Belgique	555					35			72			
Wavestone Advisors (SAS)	4 901						285	2 406	1 512	5	1 156	232
Wavestone US Inc	4					0						
Wavestone Luxembourg SA	0					28			209		1 318	
Wavestone Belgium SA/NV	78							2				
Wavestone Advisors Maroc (SARL)						315						
Wavestone Consulting Switzerland Sàrl								825				
Wavestone HK Ltd	3					5						

Les autres facturations internes correspondent à des mutualisations de moyens à l'échelle du cabinet : partage de locaux, de moyens techniques, gestion centralisée de la trésorerie, mutualisation de certaines équipes fonctionnelles.

## 8. Politique d'investissement et immobilisations

L'activité de Wavestone n'exige pas d'autres investissements que ceux concernant le matériel informatique, les systèmes d'information, les achats de licences de logiciels, le mobilier et les agencements de bureau nécessaires à la vie courante.

Ces opérations sont comptabilisées soit en investissement, soit financées en crédit-bail (les matériels financés sous ce mode ont vocation à être acquis en fin de période de crédit-bail).

### Investissements (en milliers d'euros)

	31/03/15	31/03/16	31/03/17
Immobilisations corporelles et incorporelles	913*	9 148**	14 843***

\* dont 598 K€ financés en crédit-bail.

\*\* dont 1 307 K€ financés en crédit-bail.

\*\*\* dont 1 432 K€ financés en crédit-bail.

## 9. Locaux

### Siège social

Tour Franklin  
100-101 terrasse Boieldieu  
92042 Paris La Défense CEDEX  
France

### Hong Kong

21/F On Hing Building  
1 On Hing Terrace,  
Central,  
Hong Kong

### Implantations en propre

#### Belgique

Square Stéphanie  
Avenue Louise 65, 1050 Bruxelles

### Luxembourg

41 Zone d'activité Am Bann  
L-3372 Leudelange

#### Etats-Unis

1330 Avenue of the Americas, 9th floor  
New York, NY 10019

### Maroc

157, Bd Anfa, Immeuble Racine d'Anfa  
20100 Casablanca

#### France

81, boulevard Stalingrad  
Immeuble Park Avenue - CS 30235  
69608 Villeurbanne Cedex - France

### Royaume-Uni

Warnford Court, 29 Throgmorton Street  
London, EC2N 2AT

N°100 chemin de l'Aumône Vieille  
Actiburo 1, Bât A  
13400 Aubagne

### Suisse

105 rue de Lyon  
1203 Genève

Immeuble Le Viviani  
2 rue René Viviani  
Ile Beaulieu  
44200 Nantes

Les locaux occupés par le cabinet sont loués à des propriétaires indépendants de Wavestone et de ses filiales.

## Faits exceptionnels et litiges

A la connaissance de Wavestone, il n'existe pas de fait exceptionnel ou litige susceptible d'avoir ou ayant eu une incidence sensible sur la situation financière de la société, son résultat et ceux de son groupe.

A l'exception des litiges relevant du cours normal de l'activité, Wavestone n'a fait l'objet d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage au cours des douze derniers mois.



# Assemblée générale mixte 2017

05

RAPPORT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE\_ **230**

---

DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS PROPRES  
QUI SERA SOUMIS A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 27/07/17\_ **232**

---

PROJET DE RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 27/07/17\_ **234**

---

# Rapport du Conseil de surveillance

(Exercice clos le 31/03/17)

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous présenter nos observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/17 dans le cadre de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 (l'« Assemblée »).

Conformément à la loi, nos observations porteront sur le rapport de gestion concernant l'activité de votre société et de son groupe, établi par votre Directoire, et sur les comptes annuels (sociaux et consolidés) de l'exercice écoulé, ainsi que sur les autres points figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée.

## 1. Observations sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31/03/17

Les documents comptables afférents aux comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31/03/17, sur lesquels vous êtes appelés à vous prononcer, nous ont été communiqués par votre Directoire dans le délai prescrit par la loi.

Le Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de la société et du groupe, et a procédé aux vérifications et contrôles nécessaires.

Le Conseil de surveillance s'est appuyé, dans le cadre de sa mission, sur le Comité d'audit, étant précisé que le Conseil de surveillance a décidé lors de sa séance en date du 20/07/16, de créer un Comité d'audit distinct du Conseil de surveillance (cf. sur ce point particulier, le rapport du Président du Conseil de surveillance établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce).

Sur la base de ces travaux, le Conseil de surveillance a examiné les comptes présentés par le Directoire, et échangé avec les Commissaires aux comptes.

Le Conseil de surveillance n'a pas d'observation à formuler sur les comptes sociaux et consolidés clos le 31/03/17 ainsi que sur les rapports et documents annexes établis par le Directoire et tels qu'ils vous sont présentés.

Le Conseil de surveillance vous invite, par conséquent, à approuver les comptes sociaux et consolidés ainsi que les résolutions proposées.

## 2. Proposition de nomination de Jean-Noël Mermet en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance

Votre Directoire propose la nomination de Monsieur Jean-Noël Mermet en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/21.

L'ensemble des informations obligatoires, dont la biographie de Monsieur Jean-Noël Mermet, est détaillé au paragraphe 5.1.3 du rapport du Directoire, auquel nous vous demandons de bien vouloir vous reporter.

Le Conseil de surveillance, lors de sa séance du 30/05/17, a examiné la qualification de Monsieur Jean-Noël Mermet au regard des critères d'indépendance retenus par le Code MiddleNext et repris dans le règlement intérieur du Conseil de surveillance, cette indépendance se caractérisant par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement.

Le Conseil de surveillance a ainsi pris en compte la totalité des critères recommandés par le Code MiddleNext pour apprécier l'indépendance de ses membres à savoir :

- Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société ou d'une société de son groupe, et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes
- Ne pas être client, fournisseur, banquier significatif de la société ou de son groupe, ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité
- Ne pas être actionnaire de référence de la société
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou actionnaire de référence
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des trois années précédentes.

Après examen de la situation, le Conseil de surveillance a considéré que Monsieur Jean-Noël Mermet remplissait les critères d'indépendance et a approuvé la proposition du Directoire de nommer Monsieur Jean-Noël Mermet en qualité de membre du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance vous invite, en conséquence, à voter en faveur de cette proposition.

## 3. Observations sur le rapport du Président du Conseil de surveillance établi en vertu des dispositions de l'article L.225-68 alinéa 7 du Code de commerce

Nous vous précisons que, lors de sa séance du 30/05/17, le Conseil de surveillance a approuvé, sans réserve ni observation, le rapport établi par le Président du Conseil de surveillance en vertu des dispositions de l'article L.225-68 alinéa 7 du Code de commerce, tel qu'il est joint au rapport du Directoire.



#### **4. Observations sur les autres points figurant à l'ordre du jour de l'Assemblée**

Le Conseil de surveillance n'émet aucune observation sur les décisions qui sont soumises à votre approbation et vous demande de les approuver et de voter favorablement toutes les résolutions proposées par le Directoire et correspondant :

- au nouveau programme de rachat d'actions
- aux autorisations relatives aux opérations de réduction de capital par voie d'annulation d'actions
- aux autorisations relatives aux opérations financières sur le capital social
- aux modifications statutaires.

Le Conseil de surveillance précise que les 6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> résolutions ont été établies par le Conseil conformément aux dispositions de l'article L.225-82-2 al.2 du Code de commerce.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel du cabinet Wavestone pour le travail et les efforts réalisés sur le dernier exercice.

Fait à Paris La Défense

Le 30/05/17

**Le Conseil de surveillance**

# Descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27/07/17

Le présent descriptif du programme de rachat d'actions propres est établi en application des articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF »), et du Règlement européen n° 596/2014 du 16/04/14, et a pour objet de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat d'actions à soumettre à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27/07/17.

Le programme qui est décrit ci-après est appelé à se substituer à celui autorisé par les actionnaires le 20/07/16.

## 1. Date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme de rachat d'actions propres

Le programme de rachat décrit ci-après sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17.

## 2. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la société Wavestone à la date du 28/04/17

Au 28/04/17, la société Wavestone détenait 60 955 actions représentant 1,2% de son capital social, qui ont été affectées aux objectifs suivants :

- 7 671 actions sont affectées à l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Wavestone par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie admise par l'AMF. Il est rappelé que la société Wavestone (anciennement Solucom) a conclu avec Portzamparc, société de bourse, un contrat de liquidité conforme aux dispositions législatives et réglementaires applicable et à la charte de déontologie de l'AMAFI
- 53 284 actions sont affectées au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment à la couverture de plans d'options d'achat d'actions au titre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, au titre d'un plan d'épargne entreprise ou par attribution gratuite d'actions et autres formes d'allocations d'actions
- Aucune action n'est affectée à la conservation pour remise dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Conformément à la loi et aux règlements en vigueur, ces actions sont privées de droit au dividende et de droit de vote.

La société Wavestone n'a pas eu recours à des produits dérivés dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme.

## 3. Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions propres

A travers le nouveau programme qui fait l'objet de la dixième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17, la société Wavestone entend poursuivre les objectifs suivants :

- animer le marché des titres de la société Wavestone, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF
- honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital
- attribuer ou céder, selon le cas, des actions aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société Wavestone ou des sociétés de son groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'actionnariat, de la mise en œuvre de tout plan d'épargne entreprises ou interentreprises, de la mise en œuvre et de la couverture de tout plan d'options d'achat d'actions et de tout plan d'attribution gratuite d'actions
- annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire en cours de validité
- mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi ou la réglementation en vigueur ou encore l'AMF au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

## 4. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis, prix maximum d'achat

Aux termes de la dixième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17, le Directoire serait autorisé à procéder à l'achat d'actions de la société Wavestone dans la limite de 10% du nombre d'actions composant le capital social, soit sur la base du capital en date du 28/04/17, 496 688 actions. A titre indicatif, compte tenu des actions autodétenues au 28/04/17, le montant total pouvant être acquis est de 435 733 actions soit environ 8,77% du nombre d'actions composant le capital social à la même date.

Les titres susceptibles d'être acquis sont des actions ordinaires toutes de même catégorie, cotées sur Euronext Paris, compartiment B (code ISIN FR 0004036036).

Le prix maximum d'achat est fixé à :

- 167 euros par action (hors frais d'acquisition) dans le cadre de l'animation du marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité
- 125 euros par action (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Directoire au titre de la dixième résolution.

En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, les montants sus-indiqués seront ajustés dans les mêmes proportions.

Le montant maximal de l'opération est ainsi fixé à :

- 72 767 411 euros (435 733 titres x 167 euros) dans le cadre de l'animation du marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité
- 54 466 625 euros (435 733 titres x 125 euros) pour toutes les autres autorisations données au Directoire au titre de la dixième résolution.

Les actions pourront être achetées par tous moyens, en une ou plusieurs fois, à toute époque déterminée par le Directoire, sauf en période d'offre publique, dans le respect de la réglementation applicable et des pratiques de marchés admises publiées par l'AMF, sur le marché ou hors marché, notamment en procédant par achat de blocs de titres à l'issue d'une négociation de gré à gré ou en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels, pour autant que ces derniers moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre.

## 5. Durée du nouveau programme de rachat d'actions propres

Aux termes de la dixième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/17, le Directoire serait autorisé à procéder à des rachats d'actions pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17. Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article 241-2 II du Règlement général de l'AMF, toute modification de l'une des informations énumérées aux 3°, 4° et 5° du I dudit article et figurant dans le présent descriptif, sera portée, le plus tôt possible, à la connaissance du public selon les modalités fixées à l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF, notamment par mise à disposition au siège social et mise en ligne sur le site de la société Wavestone.

La présente publication est disponible sur le site de la société Wavestone : [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

# Projet de résolutions soumis à l'AGM du 27/07/17

## 1. Partie Assemblée générale ordinaire

### 1<sup>ère</sup> résolution

#### Approbation des rapports et comptes annuels de l'exercice clos le 31/03/17

##### Résumé

**Objet :**

*Approuver les comptes sociaux de la société au 31/03/17 faisant apparaître un résultat net de 23 689 378 euros.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance, du Président du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice social clos le 31/03/17 faisant ressortir un résultat net comptable de 23 689 378 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 dudit code qui s'est élevé à 25 453 euros ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 8 764 euros.

### 2<sup>ème</sup> résolution

#### Approbation des rapports et comptes annuels de l'exercice clos le 31/03/17

##### Résumé

**Objet :**

*Approuver les comptes consolidés de la société au 31/03/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31/03/17 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

### 3<sup>ème</sup> résolution

#### Affectation du résultat de l'exercice clos le 31/03/17, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

##### Résumé

**Objet :**

*Affecter le résultat de 23 689 378 euros et distribuer un dividende de 2 991 400 euros, soit 0,61 euro par action ayant droit aux dividendes.*

*Politique de distribution : ce dividende représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe, dans la continuité des années précédentes.*

*Date de mise en paiement : 04/08/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, sur proposition du Directoire, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/17 s'élevant à 23 689 378 euros comme suit :

Distribution de dividendes : 2 991 400 euros

Compte report à nouveau : 20 697 978 euros

En conséquence, le dividende par action ouvrant droit à dividende s'élève à 0,61 euro (étant précisé qu'à la date du 31/03/17, la société détient 62 947 de ses propres actions).

Si au moment de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 4 903 935 actions composant le capital social à la date du 31/03/17 a varié, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau sera déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le dividende dont la distribution est décidée sera détaché le 02/08/17 et mis en paiement le 04/08/17.

Le dividende est éligible à l'abattement de 40% mentionné à l'article 158.3 2°) du Code Général des Impôts pour les résidents fiscaux français personnes physiques.

Conformément à la loi, il est également rappelé que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions <sup>(1)</sup>	Dividende distribué/ action <sup>(2)</sup>	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40% <sup>(3)</sup>
31/03/16	4 912 936	0,41 euro	100%
31/03/15	4 911 457	0,39 euro	100%
31/03/14	4 909 331	0,33 euro	100%

(1) Après déduction des actions autodétenues.

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

(3) La société n'a pas distribué de revenus non éligibles à l'abattement.

#### 4<sup>ème</sup> résolution

##### Approbation des conventions et engagements réglementés

###### Résumé

###### Objet :

*Prendre acte qu'aucune nouvelle convention ou engagement n'a été autorisé, conclu ou souscrit au cours de l'exercice clos le 31/03/17.*

*Prendre acte des informations relatives à la seule convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/17, laquelle a donné lieu à l'établissement d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes, en exécution de l'article L.225-88 du Code de commerce :

- prend acte qu'aucune nouvelle convention ou engagement nouveau n'a été autorisé, conclu ou souscrit au cours de l'exercice clos le 31/03/17
- prend acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/17
- prend acte de l'absence d'engagements antérieurs réglementés souscrits par la société.

#### 5<sup>ème</sup> résolution

##### Nomination de Jean-Noël Mermet en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance

###### Résumé

###### Objet :

*Nommer Jean-Noël Mermet en qualité de membre du Conseil de surveillance. La biographie de Jean-Noël Mermet ainsi que l'exposé des motifs conduisant à proposer sa nomination figurent dans le rapport du Directoire.*

*Durée du mandat : 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/21.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance, décide de nommer en qualité de nouveau membre du Conseil de surveillance Jean-Noël Mermet, pour une durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/21.

**6<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Président du Directoire****Résumé****Objet :**

*Approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire.*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L.225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat, au Président du Directoire.

**7<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au membre du Directoire - Directeur général****Résumé****Objet :**

*Approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général.*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L.225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de son mandat, au membre du Directoire - Directeur général.

**8<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable aux membres du Conseil de surveillance et à son Président****Résumé****Objet :**

*Approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à raison de leur mandat aux membres du Conseil de surveillance et à son Président.*

Connaissance prise du rapport prévu par l'article L.225-82-2 du Code de commerce, l'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat, aux membres du Conseil de surveillance et à son Président.

**9<sup>ème</sup> résolution****Fixation des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance****Résumé****Objet :**

*Fixer le montant global annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2017/18.  
Dans sa précédente décision, l'Assemblée générale du 20/07/16 avait fixé le montant global à 74 000 euros.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires après avoir constaté que la rémunération sous forme de jetons de présence est notamment indexée sur la présence des membres aux réunions du Conseil de surveillance, décide de fixer à 85 000 euros le montant global annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance pour l'exercice 2017/18 – étant précisé que sur ce montant global, la somme de 11 000 euros ne pourra être allouée qu'en

cas de cooptation d'un nouveau membre en cours d'année et/ou de nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance représentant les salariés et sous réserve de la présence desdits membres aux réunions du Conseil de surveillance et du nombre de celles-ci.

### 10<sup>ème</sup> résolution

#### Autorisation à donner au Directoire pour intervenir sur les actions de la société

##### Résumé

##### Objet :

*Autoriser votre Directoire à faire acheter par la société ses propres actions. Le prix maximum d'achat est fixé à 167 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 125 euros (hors frais) dans les autres cas, et le nombre maximum d'achat est limité à 10% du capital social, sous déduction des actions déjà détenues.*

*La société pourrait acheter ses propres actions en vue de :*

- leur annulation par voie de réduction de capital
- leur attribution ou leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat des salariés et des mandataires sociaux de la société et de son groupe
- l'animation du marché des titres de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF
- mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi.

*L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, autorise le Directoire, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à faire acheter par la société ses propres actions, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention, et notamment dans le respect des conditions et obligations

posées par les articles L.225 209 et suivants du Code de commerce par les dispositions d'application directe de la Commission européenne n°596/2014 du 16/04/14 et par les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation pourra être utilisée par le Directoire pour les objectifs suivants :

- animer le marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF
- honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital
- attribuer ou céder, selon le cas, des actions aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'actionnariat, de la mise en œuvre de tout plan d'épargne entreprises ou interentreprises, de la mise en œuvre et de la couverture de tout plan d'options d'achat d'actions et de tout plan d'attribution gratuite d'actions ;
- annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire en cours de validité
- mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi ou la réglementation en vigueur ou encore l'AMF au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

L'Assemblée générale décide que :

- l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert des actions pourront être effectués par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen, ou en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels, pour autant que ces derniers moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre (étant toutefois précisé que ce rachat de bloc ne pourra intervenir auprès d'un actionnaire de référence que si ce dernier offre une ou plusieurs contreparties comme par exemple une décote sur la valorisation des titres rachetés). Ces opérations pourront être réalisées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique (sauf s'il s'agit d'interventions en

période d'offre strictement limitées à la satisfaction d'engagements de livraisons de titres)

- le nombre maximum d'actions dont la société pourra faire l'acquisition au titre de la présente résolution ne devra pas dépasser la limite de 10% du capital social, fixée par l'article L.225-209 du Code de commerce, en ce compris les actions achetées dans le cadre d'autorisations d'achats précédemment accordées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, et, étant précisé qu'en cas d'actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10% du capital social mentionné ci-dessus correspondant au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la présente autorisation
- le prix maximum d'achat par action est (i) d'une part, de 167 euros (hors frais d'acquisition) dans le cadre de l'animation du marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité et (ii) d'autre part, de 125 euros (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Directoire, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital de la société, et notamment en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions, le prix et le nombre d'actions ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération, et, le nombre d'actions composant le capital après l'opération ;
- le montant maximal des fonds destinés à l'achat des actions de la société ne pourra dépasser 72 767 411 euros, sous réserve des réserves disponibles
- la présente autorisation met fin à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 dans sa septième résolution ayant le même objet. Elle est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour réaliser et pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions, et notamment afin :

- de procéder au lancement effectif du présent programme de rachat d'actions et à sa mise en œuvre
- dans les limites ci-dessus fixées, de passer tous ordres en bourse ou hors marché selon les modalités édictées par la réglementation en vigueur

- d'ajuster les prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action
- de conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions
- d'assurer une parfaite traçabilité des flux
- d'effectuer toutes déclarations et formalités auprès de tous organismes, et notamment auprès de l'AMF, dans le cadre de la réglementation en vigueur et de remplir ou faire remplir par le service titres les registres visés aux articles L.225-211 et R.225-160 du Code de commerce
- de remplir toutes autres formalités, et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire
- prendre acte que le comité d'entreprise sera informé, conformément aux dispositions de l'article L.225-209 alinéa 1<sup>er</sup> du Code de commerce, de l'adoption de la présente résolution
- prendre acte que les actionnaires seront informés, dans le cadre de la prochaine Assemblée générale annuelle, de l'affectation précise des actions acquises aux différents objectifs poursuivis pour l'ensemble des rachats effectués.

## 2. Partie Assemblée générale extraordinaire

### 11<sup>ème</sup> résolution

#### Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions

##### Résumé

##### Objet :

*Autoriser votre Directoire à annuler des actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée au titre de la 10<sup>ème</sup> résolution, dans la limite de 10% du capital social de la société par période de 24 mois et réduire corrélativement le capital social de la société.*

*L'annulation par la société de ses propres actions peut répondre à divers objectifs financiers comme, par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant d'une augmentation de capital.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du



Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. Autorise le Directoire, dans le cadre des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois les actions que la société détient ou les actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la dixième résolution ou toute résolution ayant le même objet, dans la limite de 10% du capital social de la société par période de vingt-quatre (24) mois, et réduire corrélativement le capital social, étant rappelé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.
2. Autorise le Directoire à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.
3. Confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour procéder à cette ou ces opérations d'annulations d'actions et de réductions de capital, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation et procéder à la modification corrélatrice des statuts de la société, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.
4. Décide que la présente autorisation est consentie au Directoire pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée générale et décide que cette autorisation se substitue à celle donnée par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 ayant le même objet.

#### 12<sup>ème</sup> résolution

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription**

#### Résumé

##### Objet :

*Déléguer au Directoire la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et, si le Directoire le décide, à titre réductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.*

##### Plafonds :

*Augmentation de capital : 248 344,10 euros de nominal, soit 50% du capital social actuel.*

*Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 40 000 000 euros.*

*Les opérations s'imputeront sur les plafonds de la 19<sup>ème</sup> résolution.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment L.225-129-2, L.225-132, L.225-134, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.

2. Délégué au Directoire sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, par voie d'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

3. Décide de fixer le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, à 248 344,10 (soit 50% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social, sous réserve des dispositions de la dix-neuvième résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la dix-neuvième résolution ; ce plafond est indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce (obligations simples).
5. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires à émettre et aux valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société. En outre, le Directoire aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des valeurs mobilières telles que

définies ci-dessus, le Directoire pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.

6. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
- arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s),
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission,
  - déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement,
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis,
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre sur le fondement de la présente résolution et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
  - fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre,
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois,

- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables
  - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation
  - déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon
  - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
9. Le Directoire rendra compte aux actionnaires de l'utilisation qui aura été faite de cette délégation dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du Code de commerce.
10. La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

### 13<sup>ème</sup> résolution

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public**

#### Résumé

##### Objet :

*Déléguer au Directoire la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, mais avec un droit de priorité de 5 jours au profit des actionnaires, sauf dans les cas légaux, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.*

##### Plafonds :

*Augmentation de capital : 99 337,64 euros de nominal, soit 20% du capital social actuel et prévoir que le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, soit un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.*

*Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 euros.*

*Les opérations s'imputeront sur les plafonds de la 19<sup>ème</sup> résolution.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et

suiuants et notamment les articles L.225-129-2, L.225-134, L.225-135, L.225-136, L.228-91 et L.228-92 et suiuiuants du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.
2. Délègue au Directoire sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, dans le cadre d'offre au public, par voie d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

3. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 99 337,64 euros (soit 20% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social, sous réserve des dispositions de la dix-neuvième résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 15 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la dix-neuvième résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire, conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, étant entendu que le Directoire aura l'obligation de conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité (droit de priorité), pendant un délai qui ne saurait être inférieur à cinq jours. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais

pourra, si le Directoire l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.

6. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Directoire pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.
9. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.
10. Décide de fixer à 5% la décote maximale éventuellement applicable à l'augmentation de capital ; le prix d'émission des actions ordinaires sera, à la date de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
11. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
  - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s)
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission
  - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis
  - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s)
  - fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre
  - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois
  - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables
  - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation
  - déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon
  - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.
- 12.** Le Directoire rendra compte aux actionnaires de l'utilisation qui aura été faite de cette délégation dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du Code de commerce.
- 13.** La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

#### 14<sup>ème</sup> résolution

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé**

#### Résumé

##### Objet :

*Déléguer au Directoire la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit de priorité, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.*

##### Plafonds :

*Augmentation de capital : 10% du capital social et prévoir que le prix d'émission des actions sera au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, soit un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.*

*Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 euros.*

*Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus aux 13<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> résolutions.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment les articles L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-91 et suivants du Code de commerce :

- Délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, sa compétence pour décider

d'augmenter le capital social, dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier par période de douze mois, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

2. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 10% du capital social à ce jour, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la treizième résolution dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.
3. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 15 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la treizième résolution et de la dix-neuvième résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Directoire, conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.
5. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
6. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Directoire pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.
8. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.
9. Décide de fixer à 5% la décote maximale éventuellement applicable à l'augmentation de capital ; le prix d'émission des actions ordinaires sera, à la date de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
10. Décide que le Directoire aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
  - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s)
  - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission
  - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement
  - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s)
- fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois
- fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables
- à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation
- déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon
- d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.

### 15<sup>ème</sup> résolution

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de la réalisation d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite de 15% de l'émission initiale**

#### Résumé

##### Objet :

*Déléguer au Directoire la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec ou sans droit préférentiel de souscription, par l'émission complémentaire d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre de la société, pendant un délai de trente (30) jours de la clôture de la souscription, dans la limite i) de 15% de l'émission initiale, et ii) du plafond prévu par la résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants dont notamment les articles L.225-129-2, L.225-135, L.225-135-1 et suivants, L.228-91 et L.228-92 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.
2. Délègue au Directoire sa compétence pour décider, en cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des douzième, treizième et quatorzième résolutions de la présente Assemblée, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et de valeurs mobilières à émettre dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans la limite de 15% de l'émission initiale, sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée et, dans les limites des plafonds visés à la dix-neuvième résolution.

3. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. Décide que le Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, bénéficie des mêmes pouvoirs que ceux conférés aux termes des douzième, treizième et quatorzième résolutions ci-dessus, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables.
5. Décide que la présente autorisation est donnée au Directoire pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de ce jour.

#### **16<sup>ème</sup> résolution**

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE**

#### **Résumé**

##### **Objet :**

*Déléguer au Directoire sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en dehors du cas d'une offre publique initiée par la société.*

*L'enjeu de cette résolution est de faciliter la réalisation par la société d'opérations d'acquisition ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sans avoir à payer un prix en numéraire.*

##### **Plafonds :**

*Augmentation de capital : 10% du capital social.*

*Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 euros.*

*Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus aux 13<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> résolutions.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants dont notamment les articles L.225-129-2 et L.225-147 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.



2. Délègue au Directoire sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, sur le rapport du Commissaire aux apports, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 10% du capital social existant à la date de la présente Assemblée. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la treizième résolution dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.
4. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 15 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la treizième résolution dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.
5. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
6. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.
7. Le Directoire disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, en vue de mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour statuer, sur le rapport du Commissaire aux apports,

sur l'évaluation des apports et, le cas échéant, l'octroi d'avantages particuliers de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et, le cas échéant, procéder à tout ajustement de leurs valeurs, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apports et notamment sur le ou les frais entraînés par la réalisation des émissions, et, plus généralement faire le nécessaire.

8. La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

#### **17<sup>ème</sup> résolution**

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société**

#### **Résumé**

##### **Objet :**

*Déléguer au Directoire sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'une OPE initiée par la société.*

##### **Plafonds :**

*Augmentation de capital : 10% du capital social.*

*Les opérations s'imputeront sur les plafonds prévus aux 13<sup>ème</sup> et 19<sup>ème</sup> résolutions.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes

conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants dont notamment les articles L.225-129-2 et L.225-148 du Code de commerce :

1. Délègue au Directoire la compétence de décider l'émission d'actions de la société, ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération de titres apportés à une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la société en France ou (selon les qualifications et règles locales) à l'étranger, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L.225-148 du Code de commerce.
2. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital immédiates ou à terme de la société susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée générale. A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou des titulaires d'autres droits donnant accès au capital de la société. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la treizième résolution dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.
3. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 15 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la treizième résolution dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.
4. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (i) aux actions et valeurs mobilières ainsi émises et (ii) aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
6. Confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
  - de fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et la présente résolution
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange
  - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance (même rétroactive), des actions nouvelles et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société
  - de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximum de trois mois dans les limites prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables
  - d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale
  - à sa seule initiative, d'imputer les frais de toute émission sur le montant de la « prime d'apport » et prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation, et
  - de prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords (notamment en vue d'assurer la bonne fin de l'émission), requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts de la société, demander l'admission sur le marché Euronext Paris de NYSE Euronext de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation et assurer le service financier des titres concernés et l'exercice des droits y attachés.
7. La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

**18<sup>ème</sup> résolution**

**Délégation de compétence au Directoire en vue d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise**

**Résumé****Objet :**

*Déléguer au Directoire la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social de la société en faveur des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise, dans la limite de 5% du capital social. Les opérations s'imputeront sur les plafonds de la 19<sup>ème</sup> résolution.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et dans le cadre des dispositions des articles L.3332-1 et L.3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L.225-129-2 à L.225-129-6 et suivants et l'article L.225-138-1 du Code de commerce :

1. Met fin avec effet immédiat à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.
2. Délègue sa compétence au Directoire, à l'effet d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux salariés ou mandataires sociaux de la société et/ou d'une entreprise du groupe qui lui est liée au sens des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail adhérents (i) à un Plan d'Epargne Entreprise et/ou (ii) un Plan d'Epargne Groupe, à concurrence de 5% du capital au jour de la mise en œuvre de la présente délégation et dans la limite du plafond global prévu à la dix-neuvième résolution.  
  
A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.
3. Décide de supprimer en faveur desdits bénéficiaires le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires nouvelles ou valeurs mobilières à émettre et aux actions et titres auxquels elles donneront droit, en application de la présente résolution, et de renoncer aux actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société qui seraient attribuées par application de la présente résolution.
4. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le Directoire, conformément aux dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20%, ou de 30% dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Directoire fixant la date d'ouverture de la souscription.
5. Autorise le Directoire à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires de la société en substitution de tout ou partie de la décote et/ou, le cas échéant, de l'abondement, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires.
6. Autorise le Directoire, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L.3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 2 ci-dessus.
7. Décide que les caractéristiques des émissions des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société seront arrêtées par le Directoire dans les conditions fixées par la réglementation.
8. L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :
  - décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en application de la présente délégation
  - décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission

- arrêter les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription
  - fixer, dans les limites légales, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération des actions et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société
  - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions ordinaires nouvelles et, le cas échéant, les valeurs mobilières donnant accès au capital de la société porteront jouissance
  - fixer les modalités et conditions des opérations qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et demander l'admission en bourse des titres créés partout où il avisera.
- 9.** Le Directoire aura également, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, procéder à la modification corrélative des statuts ; accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
- 10.** La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

### 19<sup>ème</sup> résolution

#### Limitation globale des délégations

##### Résumé

###### Objet :

*Fixation à 248 344,10 euros, soit 50% du capital, du montant nominal ou de pair maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les douzième à dix-huitième résolutions qui précèdent, chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global, et les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolution de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16 relatives aux autorisations conférées au Directoire pour procéder à des attributions d'actions gratuites.*

*Fixation à 40 000 000 euros du montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les douzième à dix-huitième qui précèdent, chaque résolution ayant un sous plafond-inclus dans ce plafond global.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et comme conséquence de l'adoption des douzième, treizième, quatorzième, quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions, décide :

- de fixer le montant nominal maximum cumulé des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions précédentes et les 9<sup>ème</sup> et 10<sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16, à 248 344,10 euros (50% du capital social), étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social
- de fixer à 40 000 000 euros, ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions précédentes.

**20<sup>ème</sup> résolution****Délégation de compétence au Directoire à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport****Résumé****Objet :**

*Déléguer au Directoire la compétence à l'effet d'augmenter le capital, dans la limite d'un montant nominal de 400 000 euros, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.*

*La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 27/07/17.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et statuant conformément aux articles L.225-129 et suivants dont notamment les articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15 ayant le même objet.
2. Délègue au Directoire sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 400 000 euros par l'incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou prime d'émission, de fusion ou d'apport, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ; étant précisé que ce plafond sera augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, d'options de souscription d'achat d'actions ou d'actions gratuites.

Le plafond précité est indépendant et autonome de celui visé à la dix-neuvième résolution.

3. Décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. L'Assemblée générale décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.
5. L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, procéder à tout ajustement et à la préservation de tout droit, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, et plus généralement, prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.
6. La délégation ainsi conférée au Directoire est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

**21<sup>ème</sup> résolution****Modification des autorisations préalables du Conseil de surveillance et de l'article 20 des statuts en conséquence****Résumé****Objet :**

*Modifier les pouvoirs du Conseil de surveillance afin de limiter les décisions devant être soumises à son autorisation préalable et modifier en conséquence l'article 20 des statuts.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier les pouvoirs du Conseil de surveillance et de prévoir désormais que seuls les cautions, avals et garanties devront être soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

En conséquence, l'alinéa 6 de l'article 20 des statuts intitulé « POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE », sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 20 - POUVOIRS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Ancienne rédaction de l'alinéa 6

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, les opérations suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance :

- la cession d'immeuble par nature
- la cession totale ou partielle de participations
- la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties.

Nouvelle rédaction de l'alinéa 6

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, les cautions, avals et garanties sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs, au Directoire, à l'effet de procéder aux formalités afférentes à cette modification auprès du Registre du commerce et des sociétés.

## 22<sup>ème</sup> résolution

### Mise en harmonie des statuts

#### Résumé

##### Objet :

*Modifier les statuts conformément aux nouvelles dispositions de l'article L.225-65 du Code de commerce et en conséquence (i) modifier les pouvoirs du Conseil de surveillance pour transférer le siège social sur l'ensemble du territoire français, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée générale ordinaire et (ii) autoriser l'Assemblée générale à déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier les statuts de la société pour prendre en compte les nouvelles dispositions légales issues de la loi Sapin 2 du 09/12/16 et modifier en conséquence l'article 4 des statuts relatif au transfert de siège social et l'article 32 des statuts relatif aux pouvoirs de l'Assemblée générale extraordinaire, comme suit :

L'alinéa 2 de l'article 4 des statuts intitulé « SIEGE SOCIAL », sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 4 - SIEGE SOCIAL

Ancienne rédaction de l'alinéa 2

Il peut être transféré en tout autre endroit du même département ou dans un département limitrophe par simple décision du Conseil de surveillance, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine Assemblée générale ordinaire et en tous lieux par décision de l'Assemblée générale extraordinaire.

Nouvelle rédaction de l'alinéa 2

Il peut être transféré sur l'ensemble du territoire français par simple décision du Conseil de surveillance, sous réserve de ratification de cette décision par la plus prochaine assemblée générale ordinaire et en tous lieux par décision de l'Assemblée générale extraordinaire. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

Un 2<sup>e</sup> alinéa sera ajouté à l'article 32 des statuts intitulé « ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE » qui sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 32 - ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE [...]

L'Assemblée générale extraordinaire peut déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en harmonie avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs, au Directoire, à l'effet de procéder aux formalités afférentes à ces modifications auprès du Registre du commerce et des sociétés.

**23<sup>ème</sup> résolution****Délégation de pouvoirs au Conseil de surveillance en vue de mettre les statuts en conformité avec les nouvelles dispositions législatives et réglementaires****Résumé****Objet :**

*Déléguer au Conseil de surveillance le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en harmonie avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, délègue au Conseil de surveillance tous pouvoirs pour apporter toutes modifications nécessaires aux statuts à l'effet de les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

**24<sup>ème</sup> résolution****Modifications statutaires pour déterminer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés et modification de l'article 18 des statuts en conséquence****Résumé****Objet :**

*Fixer statutairement les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés et modifier en conséquence l'article 18 des statuts.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de fixer les modalités de désignation des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés.

En conséquence, il sera ajouté un « III - MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRESENTANT LES SALARIES » à l'article 18 des statuts intitulé « COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE », qui sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 18 - COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE [...] »

**III - MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE REPRESENTANT LES SALARIES**

Le Conseil de surveillance comprend, en vertu de l'article L.225-79-2 du Code de commerce, un ou deux membres représentant les salariés désignés par le comité d'entreprise de la société.

- Si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires est égal ou inférieur à douze, un seul membre représentant les salariés est désigné.
- Si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des membres du Conseil de surveillance élus par l'Assemblée générale des actionnaires est supérieur à douze, deux membres représentant les salariés sont désignés.

Par exception à l'obligation prévue au I de l'article 18 des présents statuts, les membres représentant les salariés ne sont pas tenus d'être propriétaires d'actions de la société.

La durée du mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés est de quatre années, ce mandat étant renouvelable.

Le mandat des membres du Conseil de surveillance représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions légales et réglementaires.

Il est soumis aux règles d'incompatibilité prévues par la loi.

En cas de vacance d'un siège d'un membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, le siège vacant est pourvu par une nouvelle désignation lors de la première réunion ordinaire du comité d'entreprise suivant la constatation par le Conseil de surveillance de la vacance du siège.

Les dispositions de cet article cesseront de s'appliquer de plein droit lorsqu'à la clôture d'un exercice, la société ne remplira plus les conditions rendant obligatoires la nomination de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés, étant précisé que le mandat de tout membre du Conseil de surveillance représentant les salariés nommés en application du présent article expirera à son terme. »

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs, au Directoire, à l'effet de procéder aux formalités afférentes à cette modification auprès du Registre du commerce et des sociétés.

**25<sup>ème</sup> résolution****Modifications statutaires en vue de prévoir la possibilité de réunir le Conseil de surveillance par audioconférence ou visioconférence et modification de l'article 19 des statuts en conséquence****Résumé****Objet :**

*Autoriser le Conseil de surveillance à se réunir par audioconférence et/ou visioconférence sauf lorsque la réunion du Conseil de surveillance a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels et consolidés.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier les statuts afin d'autoriser la réunion du Conseil de surveillance par audio ou visioconférence, sauf lorsque la réunion a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels et consolidés.

En conséquence, l'alinéa 10 de l'article 19 des statuts intitulé « ORGANISATION ET DELIBERATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE », sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 19 - ORGANISATION ET DELIBERATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Ancienne rédaction de l'alinéa 10

Sous réserve de l'établissement d'un règlement intérieur, et sauf pour les opérations visées à l'article L.225-68 du Code de commerce, le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective.

Nouvelle rédaction de l'alinéa 10

Le règlement intérieur peut prévoir, sauf lorsque la réunion du Conseil de surveillance a pour objet la vérification et le contrôle des comptes annuels et consolidés, que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs, au Directoire, à l'effet de procéder aux formalités afférentes à cette modification auprès du Registre du commerce et des sociétés.

**26<sup>ème</sup> résolution****Modifications statutaires en vue de modifier la limite d'âge des membres du Conseil de surveillance et modification de l'article 18 des statuts en conséquence****Résumé****Objet :**

*Modifier la limite d'âge des membres du Conseil de surveillance fixée dans les statuts afin de la faire passer de 70 ans à 75 ans ; désormais, le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne pourra être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier la limite d'âge des membres du Conseil de surveillance et de la fixer à l'âge de 75 ans.

En conséquence, l'alinéa 4 du « I - NOMINATION » de l'article 18 des statuts intitulé « COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE », sera désormais rédigé ainsi qu'il suit :

« ARTICLE 18 - COMPOSITION ET NOMINATION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

I - NOMINATION

Ancienne rédaction de l'alinéa 4

Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire.



Nouvelle rédaction de l'alinéa 4

« Le nombre des membres du Conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 75 ans ne peut être supérieur au tiers des membres du Conseil de surveillance en fonction. Lorsque cette proportion se trouve dépassée, le plus âgé des membres du Conseil de surveillance, le Président excepté, cesse d'exercer ses fonctions à l'issue de la prochaine Assemblée générale ordinaire. »

Le reste de l'article demeure inchangé.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs, au Directoire, à l'effet de procéder aux formalités afférentes à cette modification auprès du Registre du commerce et des sociétés.

#### **27<sup>ème</sup> résolution**

##### **Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités**

###### **Résumé**

**Objet :**

*Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée générale.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les Assemblées générales extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un original du présent procès-verbal, à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.



# Informations complémentaires

06

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC\_ **258**

---

PERSONNES RESPONSABLES\_ **259**

---

TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE\_ **260**

---

TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL\_ **263**

---

## Documents accessibles au public

Le document de référence est disponible au siège social de la société :

Tour Franklin  
100-101, terrasse Boieldieu  
92042 Paris La Défense Cedex  
France

Téléphone : +33 1 49 03 20 00

ainsi que sur le site Internet de Wavestone : [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège du cabinet :

- les statuts de la société
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la société dont une partie est incluse ou visée dans ce document
- les informations financières historiques de Wavestone pour chacun des deux exercices précédents la publication du document de référence.

## Personnes responsables

### Responsable du document de référence

Pascal Imbert, Président du Directoire de Wavestone.

### Attestation du responsable du document de référence

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 54 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des sociétés comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture de l'ensemble de ce document. »

Fait à Paris le 12/07/17.

Pascal Imbert, Président du Directoire

### Responsables du contrôle des comptes et contrôleurs légaux

#### Commissaires aux comptes titulaires :

Cabinet Mazars, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, 61, rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense Cedex : nommé par l'Assemblée générale du 11/07/14 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/20, représenté par Monsieur Paul-Armel Junne.

Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, 185, avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine : nommé par l'Assemblée générale du 25/09/13 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/19, représenté par Monsieur Dominique Laurent.

#### Commissaires aux comptes suppléants :

Cabinet Fidus, 12, rue de Ponthieu - 75008 Paris, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Paris - en qualité de Commissaire aux comptes suppléant : nommé par l'Assemblée générale du 11/07/14 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/20.

Cabinet BEAS, 7, Villa Houssay - 92200 Neuilly-sur-Seine ; renouvelé par l'Assemblée générale du 25/09/13 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19.

### Responsable de l'information financière

Pascal Imbert, Président du Directoire.

#### Wavestone

Tour Franklin  
100-101, terrasse Boieldieu  
92042 Paris La Défense Cedex

Tél. : +33 1 49 03 20 00 - Fax : +33 1 49 03 20 01

Email : [action@wavestone.com](mailto:action@wavestone.com)

# Table de concordance du document de référence

Conformément à l'annexe I du Règlement CE 809/2004

Sections / Rubriques	Pages
<b>1 Personnes responsables</b>	
1.1 Nom et fonction des responsables du document	259
1.2 Déclaration des personnes responsables du document	259
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1 Nom et adresses des contrôleurs légaux	259
2.2 Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionnés ou n'ayant pas été renouvelés	259
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	08 et 55 à 59
3.2 Informations intermédiaires	na
<b>4 Facteurs de risques</b>	<b>120 à 128</b>
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la société	
5.1.1 Raison sociale et nom de la société	214
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	214
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	214
5.1.4 Siège social et forme juridique	214
5.1.5 Evènements importants dans le développement de la société	214
5.2 Investissements, politique d'investissement	
5.2.1 Principaux investissements réalisés	226
5.2.2 Principaux investissements en cours	56 et 58
5.2.3 Principaux investissements à réaliser	58
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	
6.1.1 Nature des opérations	24, 25, 214 et 215
6.1.2 Nouveau service lancé	na
6.2 Principaux marchés	30 et 31
6.3 Evènements exceptionnels	227
6.4 Dépendance de l'émetteur	124 et 127
6.5 Position concurrentielle	30
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire du groupe	44 à 47
7.2 Liste des filiales importantes	60, 117, 141, 183, 197 et 225
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisations corporelles	137, 145, 169, 171, 175 et 226
8.2 Question environnementale	38, 39 et 102 à 110
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	55 à 59
9.2 Résultat d'exploitation	
9.2.1 Facteurs importants	55 à 59

na : non applicable

<b>Sections / Rubriques</b>		<b>Pages</b>
9.2.2	Changements importants relatifs au chiffre d'affaires	55 à 59
9.2.3	Autres facteurs influant les opérations	na
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Capitaux de l'émetteur	
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	138
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	121 et 160 à 164
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	121 et 122
10.5	Sources de financement attendues	121
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets, licences</b>	<b>61, 127, 147 et 175</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
12.1	Principales tendances récentes	56 et 133
12.2	Tendances susceptibles d'influer l'exercice en cours	56 et 123 à 127
<b>13</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	
13.1	Hypothèses	na
13.2	Rapport des contrôleurs légaux	na
13.3	Prévisions ou estimations	na
13.4	Prévisions ou estimations antérieures en cours	na
<b>14</b>	<b>Organes d'administration, de direction et de surveillance, direction générale</b>	
14.1	Organes d'administration et de direction	46, 47, 61 à 64 et 190 à 192
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	63
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1	Rémunération et avantages en nature	64 à 68, 173, 195 et 205 à 210
15.2	Pensions, retraites et autres avantages	64 à 68 et 209
<b>16</b>	<b>Fonctionnements des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	
16.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	186 et 209
16.3	Comité d'audit et comité des rémunérations	194 et 195
16.4	Régime de gouvernement d'entreprise	116 et 204
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Effectifs	89 à 91
17.2	Participations et stock-options	92, 129, 209 et 210
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	72 et 73
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Nom des personnes détenant des droits de vote	69 à 71 et 220 à 222
18.2	Différents droits de vote	217
18.3	Contrôle de l'émetteur	220 à 223
18.4	Accord risquant d'entraîner un changement de contrôle	na
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>225</b>

na : non applicable

<b>Sections / Rubriques</b>	<b>Pages</b>
<b>20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	08
20.2 Informations financières pro forma	147 à 150
20.3 Etats financiers 2016/17	136 à 139, 168 et 169
20.4 Vérification des informations financières	
20.4.1 Attestation des contrôleurs légaux sur les informations financières historiques	166, 167 et 185
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	186
20.4.3 Informations financières non vérifiées par les contrôleurs légaux	na
20.5 Date des dernières informations financières	141
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	
20.6.1 Informations financières trimestrielles ou semestrielles publiées post-clôture	na
20.6.2 Informations financières intermédiaires post-clôture	na
20.7 Politique de distribution des dividendes	61 et 223
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	227
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	227
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	218
21.1.2 Actions non représentatives du capital	na
21.1.3 Autocontrôle	09 et 72
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles	na
21.1.5 Engagements visant à augmenter le capital social	219
21.1.6 Informations relatives à des options	219
21.1.7 Historique du capital social	221
21.2 Actes constitutifs et statuts	
21.2.1 Objet social de l'émetteur	214 et 215
21.2.2 Dispositions concernant les membres des organes d'administration	218
21.2.3 Droits relatifs à chaque catégorie d'actions	217
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	215 à 218
21.2.5 Conditions de convocation des assemblées générales	215 à 217
21.2.6 Dispositions relatives à un changement de contrôle	na
21.2.7 Seuils statutaires	na
21.2.8 Conditions de modification du capital	219
<b>22 Contrats importants</b>	<b>na</b>
<b>23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclaration d'intérêts</b>	
23.1 Identité des tiers	na
23.2 Attestation de reproduction fidèle des informations	259
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>258</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>60 et 183</b>

na : non applicable




## Table de concordance du Rapport financier annuel

Sections / Rubriques	Pages
1 Comptes annuels	168 à 184
2 Comptes consolidés	136 à 165
3 <b>Rapport de gestion (Code monétaire et financier)</b>	
Article L.225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	55 à 59
• Analyse des résultats	55 à 59
• Analyse de la situation financière	55 à 59
• Principaux risques et incertitudes	120 à 128
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire en matière d'augmentation de capital	130 à 132
Article L.225-100-3 du Code de commerce	
• Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	73 à 74
Article L.225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la société de ses propres actions	232 à 233
4 <b>Attestation du responsable du Rapport financier annuel</b>	259
5 <b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels</b>	185
6 <b>Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés</b>	166 à 167
7 <b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>	186
8 <b>Honoraires des Commissaires aux comptes</b>	165
9 <b>Rapport du président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L.225-37 du Code de commerce)</b>	190 à 204
10 <b>Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du président du Conseil de surveillance</b>	208



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

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

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

**WAVESTONE**