

WAVESTONE

DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE

2017/18





Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en date du 13/07/18 sous le numéro D.18-0681, 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 31/03/18.

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 31/03/17 tels que présentés aux pages 136 à 167 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12/07/17 sous le numéro D.17-0750.
- Les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31/03/17 tels que présentés aux pages 168 à 185 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12/07/17 sous le numéro D.17-0750.
- L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31/03/2017 tel que présenté aux pages 55 à 61 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12/07/17 sous le numéro D.17-0750.
- 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.
- L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31/03/2016 tel que présenté aux pages 26 à 33 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26/09/16 sous le numéro D.16-0860.

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

# WAVESTONE



POSITIVE WAY

2017/18



- 04 WAVESTONE DANS LE MONDE
- 05 CHIFFRES CLÉS
- 06 ENTRETIEN AVEC MICHEL DANCOISNE
- 08 ENTRETIEN AVEC PASCAL IMBERT
- 10 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017/18
- 12 L'EXERCICE 2017/18 EN CHIFFRES
- 14 WAVESTONE, ACTEUR D'UN MARCHÉ PLACÉ  
SOUS LE SIGNE DE LA CONFIANCE
- 16 WAVESTONE MUSCLE SON JEU  
À L'INTERNATIONAL
- 
- 18 **Enthousiastes** dans notre approche du conseil
- 20 GÉNÉRER DES TRANSFORMATIONS POSITIVES
- 22 WAVESTONE DÉPLOIE SES ATOUTS
- 24 ENQUÊTE MONDIALE WAVESTONE SUR  
LES INVESTISSEMENTS DEEP TECH
- 26 LES STARTUPS QUI FAÇONNENT L'AVENIR  
DE LA MOBILITÉ
- 
- 28 **Déterminés** pour accompagner  
nos clients au bout de leurs plus belles idées
- 30 RENOUELER L'EXPÉRIENCE VOYAGEUR  
POUR EUROSTAR
- 32 LANCER UNE NOUVELLE BANQUE  
100% MOBILE POUR ORANGE BANK
- 34 LA SATISFACTION CLIENT, NOTRE MOT  
D'ORDRE POUR UNE CROISSANCE DURABLE
- 36 LA FORCE DU COLLECTIF POUR LA RÉUSSITE  
DE NOS CLIENTS
- 
- 38 **Soudés** par un esprit d'équipe  
et une confiance mutuelle
- 40 ENRICHIR LA CONNAISSANCE COLLECTIVE
- 42 36 H POUR HACKER SON ENTREPRISE !
- 
- 44 **Engagés** dans une démarche responsable
- 46 VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS
- 49 UNE NOUVELLE DÉMARCHE RSE
- 
- 50 **Plaisir** au travail
- 52 ÊTRE UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE
- 56 WAVESTONE FOURMILLE D'IDÉES
- 58 LE CLUB MUSIC, OU COMMENT FÉDÉRER  
AUTOUR D'UNE PASSION COMMUNE
- 
- 59 MODÈLE OPÉRATIONNEL ET GOUVERNANCE

## MANIFESTO

Chez Wavestone, nous pensons qu'il ne peut pas y avoir de transformation réussie sans une culture partagée de l'enthousiasme. **C'est ce que nous appelons le « positive way ».** Un état d'esprit qui se nourrit du plaisir du challenge, du plaisir d'imaginer de nouvelles voies et du plaisir de réussir à plusieurs.

**Le « positive way », c'est notre manière de faire.**

Nous sommes des générateurs d'enthousiasme pour la transformation positive de nos clients, celle qui facilite l'accomplissement serein des projets, les rend véritablement durables, et crée la confiance qui donne à chacun l'envie d'agir.

**Le « positive way », c'est notre manière d'être.**

Libérés des silos et des égos, les femmes et les hommes de Wavestone sont soudés par une confiance mutuelle. Stimulés par les défis et engagés jusqu'aux résultats, nous mettons toute notre énergie pour accompagner nos clients au bout de leurs plus belles idées.

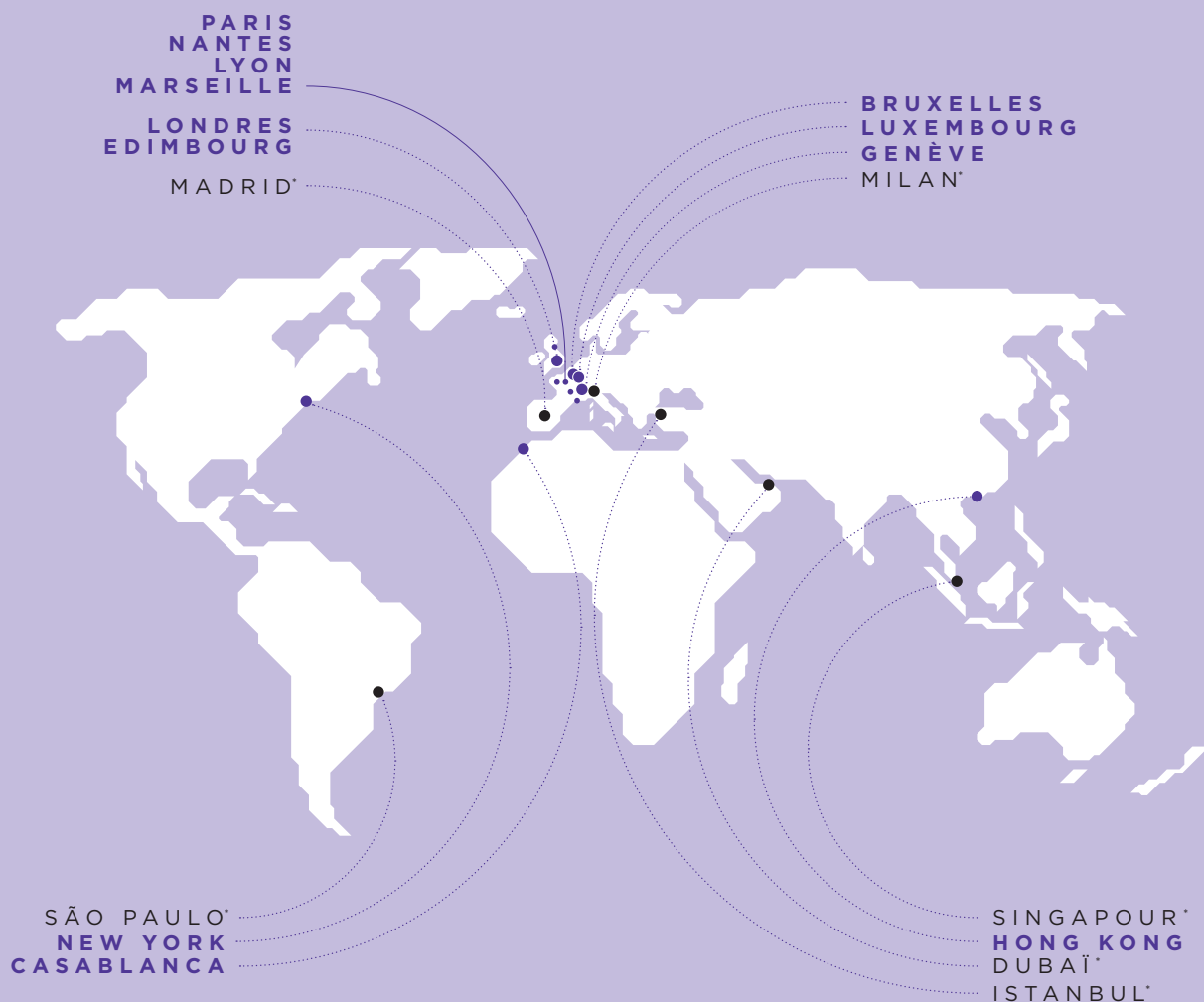
Le « positive way », **c'est surtout notre engagement à créer un impact positif pour toutes nos parties prenantes.**

**Wavestone, the positive way.**



WAVESTONE DANS LE MONDE

# Le cabinet est présent dans 14 pays et sur 4 continents



## à travers des implantations en propre et des partenariats.

\*Partenariats

WAVESTONE 2017/18

N° 1

**du conseil indépendant en France**  
parmi les leaders en Europe

14

**pays**  
sur 4 continents

2793

**collaborateurs**  
dans le monde

359,9

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







ENTRETIEN AVEC

# Michel Dancoisne

Président du Conseil de surveillance

## COMMENT FONCTIONNE LA GOUVERNANCE DE WAVESTONE ?

**M.D.** C'est une gouvernance partagée, entre un Directoire et un Conseil de surveillance. Un fonctionnement bicéphale qui garantit la performance opérationnelle et l'efficacité du contrôle. Elle se caractérise aussi par la forte présence de membres indépendants, une majorité de 57% qui assure le respect de tous les actionnaires. C'est une gouvernance constructive, qui sait challenger la stratégie de l'entreprise et la soutenir dans son déploiement.

## COMMENT CETTE GOUVERNANCE ÉVOLUE-T-ELLE ?

**M.D.** Sur l'exercice qui vient de s'achever, la gouvernance s'est caractérisée par une montée en puissance des comités et une professionnalisation du travail du Conseil de surveillance en conséquence. Nous avons deux instances spécialisées, un Comité d'audit, déjà existant mais qui est monté en puissance sur l'exercice, et un Comité des rémunérations qui a démarré son activité le 1<sup>er</sup> avril 2018.

## QUELS RÔLES JOUENT CES COMITÉS ?

**M.D.** Ils traitent les sujets de manière plus approfondie et préparent les décisions du Conseil de surveillance. Le Comité d'audit se réunit quatre fois par an et rencontre la Direction financière et les commissaires aux comptes indépendamment des échanges avec le Directoire. Ce sont des réunions de travail qui permettent d'approfondir les aspects de contrôle, d'audit interne et de gestion des risques de l'entreprise. C'est une manière différente de travailler qui permet aux sujets

adressés de se développer de manière plus conséquente au sein de l'entreprise. Ce rôle est important, mais il est surtout efficace parce que le Directoire permet une vraie transparence et qu'il règne une confiance réciproque entre les organes de gouvernance.

## COMMENT LE COMITÉ D'AUDIT FAIT-IL ÉVOLUER L'ENTREPRISE ELLE-MÊME ?

Le contrôle des risques et l'audit interne sont des sujets de plus en plus importants pour Wavestone, notamment dans le cadre de son développement et de son internationalisation. Par son existence même, le Comité a mis en lumière ces problématiques et a encouragé l'organisation opérationnelle de Wavestone à accorder plus d'importance à ces enjeux. À travers ses travaux, c'est un acteur important de l'évolution du contrôle interne au sein de l'entreprise, dans une approche proactive, permettant la sensibilisation des acteurs internes de l'entreprise pour qu'ils améliorent la prise en charge de ces sujets, et en contrôlant ensuite cette prise en charge. Nous partageons un même objectif et cela crée une dynamique positive permettant un traitement efficace de ces différents points.

**M.D.**

## COMMENT LES COMITÉS SONT-ILS COMPOSÉS ?

Nous avons souhaité conserver la même exigence que pour nos structures initiales de gouvernance. Le Comité d'audit repose ainsi aux 2/3 sur des membres indépendants, et sa présidente est elle aussi indépendante. Le Comité des rémunérations est lui aux 3/4 composé d'indépendants et est aussi présidé par un membre indépendant.

**M.D.**



ENTRETIEN AVEC

# Pascal Imbert

Président du Directoire



## QUEL BILAN FAITES-VOUS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ ?

**P.I.** Sans hésitation, celui du succès de la construction de Wavestone. En peu de temps, nous avons réussi à faire de notre projet une réalité à la fois pour nos collaborateurs, qui se sont retrouvés autour d'ambitions et de valeurs communes, et pour nos clients, qui ont approuvé la pertinence de notre positionnement et nous ont fait confiance. Nous avons une vision, celle d'un cabinet réunissant les meilleures expertises *business* et technologiques au sein d'équipes pluridisciplinaires pour mener à bon port les transformations structurantes de nos clients. Les projets gagnés et menés cette année ont validé notre approche et ont prouvé que nous étions non seulement crédibles, mais également efficaces face à ces challenges. Nous avons dégagé d'excellents résultats, tant en croissance qu'en rentabilité, bien au-delà de nos objectifs initiaux, et avons désormais un socle de fondamentaux solides.

## MAINTENANT QUE LES BASES SONT POSÉES, QUELS SONT LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT PRIORITAIRES POUR WAVESTONE ?

**P.I.** Nous maintenons un objectif de croissance ambitieux, qui doit nous mener en trois ans à 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Et nous comptons en réaliser 100 millions à l'international. Faire de Wavestone un cabinet à la culture véritablement internationale, capable de conduire les transformations globales de nos clients, devient un axe central de notre stratégie.

Nous entendons équilibrer progressivement la part de nos activités réalisées en France et hors de France, et assurer un développement fondé sur une proposition de valeur ciblée partout où nous nous implantons. Nous allons procéder étape par étape, la première étant de nous concentrer sur les places de Londres et de New York, et d'y développer notre clientèle bancaire internationale. Nous pouvons compter sur nos savoir-faire en matière de services financiers, de stratégie IT et de cybersécurité pour servir de moteurs auprès de cette clientèle.

## WAVESTONE, C'EST UN CONSEIL QUI A DE LA PERSONNALITÉ. QU'EST-CE QUE LE « POSITIVE WAY » ?

Le « positive way », c'est de ne pas craindre les transformations auxquelles il faut faire face, mais au contraire les envisager comme des opportunités de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Se transformer est difficile, génère souvent des inquiétudes, voire des frustrations. Mais nous pensons qu'il n'y a aucune fatalité. Nous voulons être des moteurs d'enthousiasme vis-à-vis des mouvements à entreprendre. Cela nécessite de savoir entraîner les équipes de nos clients et d'être des catalyseurs plus que des prescripteurs. Nous sommes convaincus que les meilleures transformations sont celles qui font de toutes les équipes des acteurs de leurs mouvements. Notre rôle est de rendre les transformations inspirantes et de générer une dynamique positive pour tous. Cette philosophie est non seulement notre conviction, mais aussi le fruit de notre expérience puisqu'elle a été au cœur de notre propre transformation !

**P.I.**

# FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2017/18

**En interne comme en externe, Wavestone avance, grâce à une culture de l'enthousiasme et une envie de contribuer à des transformations positives. Un exercice jalonné de challenges, de succès, d'initiatives et de belles histoires.**

## AVR. 2017

**Société Générale et Wavestone organisent les « Banking CyberSecurity Innovation Awards »**

Trois startups ont été désignées lauréates lors de la 1<sup>re</sup> édition de ces BCSIA, organisés lors de la Techweek de la Société Générale en juillet 2017. Le jury, composé de directeurs généraux et d'experts de l'établissement, de Wavestone, de l'ANSSI, de Télécom ParisTech et de BFM Business, a eu à choisir parmi plus de 40 dossiers pour les catégories « confiance numérique pour la banque », « confiance numérique pour les clients », et un prix « spécial France ».

## JUIN 2017

**Pour sa première participation, Wavestone obtient le label « HappyIndex®/Candidates » 2017**

Ce label indépendant, créé par Meilleures-Entreprises.com, valorise les entreprises qui accueillent le mieux les candidats pendant le processus de recrutement. Pour recruter 600 nouveaux collaborateurs sur l'exercice, Wavestone a mis en place un plan RH ambitieux et humain autour d'une équipe de 25 personnes qui coordonne l'intervention de près de 500 consultants. Processus personnalisé, *timing* rapide, bienveillance et transparence jusque dans le *feedback* permettent à Wavestone de faire du « positive way » une réalité dès la première rencontre.

## JUILL. 2017

**Nouvelle Chaire de Télécom ParisTech avec Nokia, Renault, Thales, Valeo et Wavestone sur les véhicules connectés et la cybersécurité**

Créée pour une durée de cinq ans, la chaire a pour objectif de développer une offre de formations et de recherche de rang international en se concentrant sur les défis liés à l'émergence de cette nouvelle forme de mobilité.

5 ans pour développer une offre de formations et de recherche

## AOÛT 2017

**Shake'Up : le programme startups de Wavestone annonce les lauréats de son appel à projets**

Pour son tout premier appel à projets, Shake'Up a récompensé quatre startups parmi la cinquantaine de candidats. Au terme d'un processus de sélection impliquant les collaborateurs du cabinet, Tilkee et Tonuga ont rejoint le programme pour six mois, et Pitchee et Forepass ont respectivement reçu les prix « Coup de Cœur » et « Innovation ».

50 STARTUPS ont répondu à notre appel

**SEPT. 2017****Powerday, 2<sup>e</sup> édition**

**O**rganisée le 1<sup>er</sup> septembre sur tous les sites en France et à l'international, la deuxième édition de la journée mondiale de solidarité du cabinet a mobilisé plus de 700 collaborateurs autour de 74 projets : nettoyage de plages au Maroc, préparation de repas pour des populations dans le besoin à Hong Kong, promotion d'une journée nationale de sensibilisation à Paris, jardinage et chantier nature en Île-de-France, initiation au surf pour des jeunes en situation de handicap dans la région nantaise, les idées et les bonnes volontés n'ont pas manqué !

**74** projets  
700 collaborateurs

**NOV. 2017****Wavestone labellisé « HappyIndex®/Trainees » 2017/18**

**P**our la quatrième année consécutive, Wavestone obtient le label indépendant « HappyIndex®/Trainees » et conforte sa place dans le palmarès des entreprises plébiscitées par les étudiants pour la qualité de leur politique de stages. Pour l'enquête 2017, ce sont 85% des répondants qui recommandent leur expérience chez Wavestone.

**78%** des collaborateurs considèrent l'entreprise comme **une Great Place to Work®**

**MARS 2018****Wavestone retrouve le Top 5 du palmarès « Great Place To Work® » en France**

**L'**enthousiasme est une valeur qui se partage : la dimension collective de Wavestone et sa politique d'implication systématique des collaborateurs à la réalisation du projet d'entreprise en font une entreprise « où il fait bon travailler », comme l'indique le palmarès. 78% des collaborateurs ont désigné cette année Wavestone comme « Great Place To Work® », plaçant le cabinet dans le groupe de tête des sociétés françaises de plus de 500 salariés.

**AVRIL 2018****Wavestone et Xceed Group annoncent leur rapprochement en vue de renforcer leur présence à l'international**

**W**avestone a acquis 100% du capital d'Xceed Group, un cabinet de conseil londonien spécialiste de la transformation IT des grands acteurs du secteur financier. Ce rapprochement, dans la droite ligne du plan de développement international de Wavestone, vient enrichir la proposition de valeur du cabinet au Royaume-Uni et aux États-Unis, principaux marchés d'Xceed.



# ／ L'EXERCICE 2017/18

## EN CHIFFRES

### Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées au 31/03/18 (en M€)	2017/18	2016/17	Variation
Chiffre d'affaires	359,9	338,7	+ 6%
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	50,6 14,1%	38,7 11,4%	+ 31%
Résultat opérationnel	46,8	35,6	+ 31%
Résultat net part du groupe <i>Marge nette</i>	26,6 7,4%	20,1 5,9%	+ 33%

### Bilan au 31 mars 2018 (en M€)

Données consolidées auditées au 31/03/18 (en M€)	31/03/2018
Actif non courant	157,1
Actif courant hors trésorerie	152,2
Trésorerie	52,1
TOTAL	361,3

Données consolidées auditées au 31/03/18 (en M€)	31/03/2018
Capitaux propres	130,2
Passifs non financiers	144,4
Passifs financiers	86,7
TOTAL	361,3

ENDETTEMENT NET  
au 31/03/2018 :

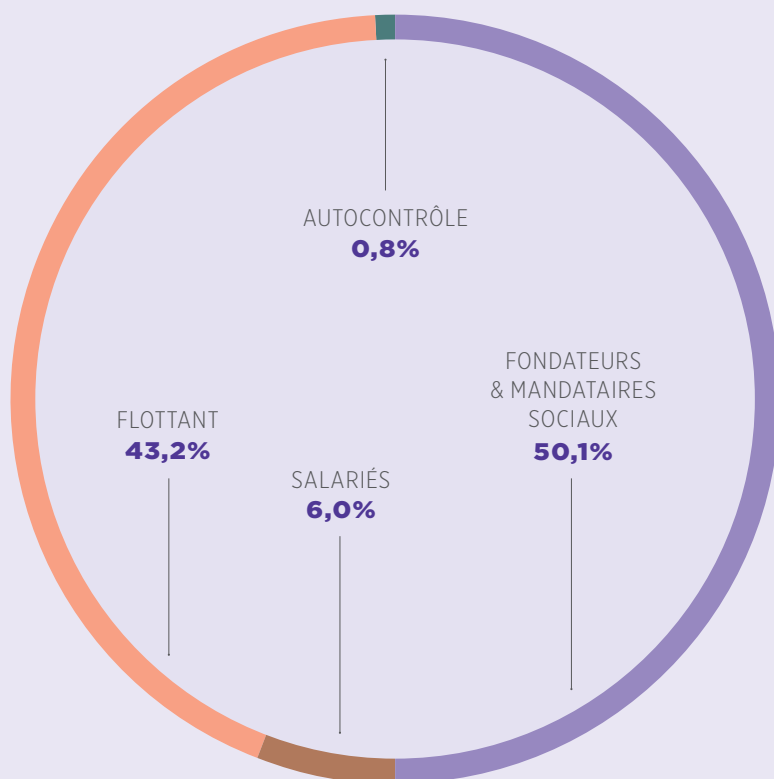
**34,6 M€**

contre 56,5 M€  
au 31 mars 2017



## Répartition du capital au 31 mars 2018

Dividende proposé à l'AG du 26 juillet 2018 : **0,81 € par action (+33%)**



### Calendrier financier

**25/07/2018**

CA T1 2018/19

**26/07/2018**

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

**06/11/2018**

CA S1 2018/19

**04/12/2018**

RÉSULTATS SEMESTRIELS 2018/19

**29/01/2019**

CA T3 2018/19

**25/04/2019**

CA ANNUEL 2018/19

**28/05/2019**

RÉSULTATS ANNUELS 2018/19

### Données boursières

COURS AU 01/06/2018 : **158,40 €**

NOMBRE D'ACTION : **4 966 882**

CAPITALISATION BOURSIÈRE : **787 M€**

VALEUR D'ENTREPRISE  
(capitalisation boursière  
au 01/06/18 + endettement  
financier net au 31/03/18) : **821 M€**

#### INFORMATIONS SUR LE TITRE :

Marché : Euronext Paris  
Code ISIN de l'action : FR0004036036  
ICB : 9533 Services informatiques  
Reuters : WAVE.PA Reuters : WAVE:FP  
Wavestone est intégré à l'indice Tech40 d'Euronext,  
est éligible au PEA-PME et est qualifié  
d'« entreprise innovante » par BPI France.

# WAVESTONE, ACTEUR D'UN MARCHÉ PLACÉ SOUS LE SIGNE DE LA CONFIANCE

Ces dernières années, le digital et l'innovation se sont durablement installés au cœur du marché du conseil. Refonte des parcours clients, réinvention des modes de travail, nouvelles manières d'imaginer des *business models* en rupture ou de penser l'action publique, les transformations sont profondes et multifformes. Dans ce marché mature intimement lié à la bonne santé des entreprises privées comme publiques, Wavestone peut compter sur la force de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur.

## DE MULTIPLES FACTEURS QUI TIRENT LA CROISSANCE

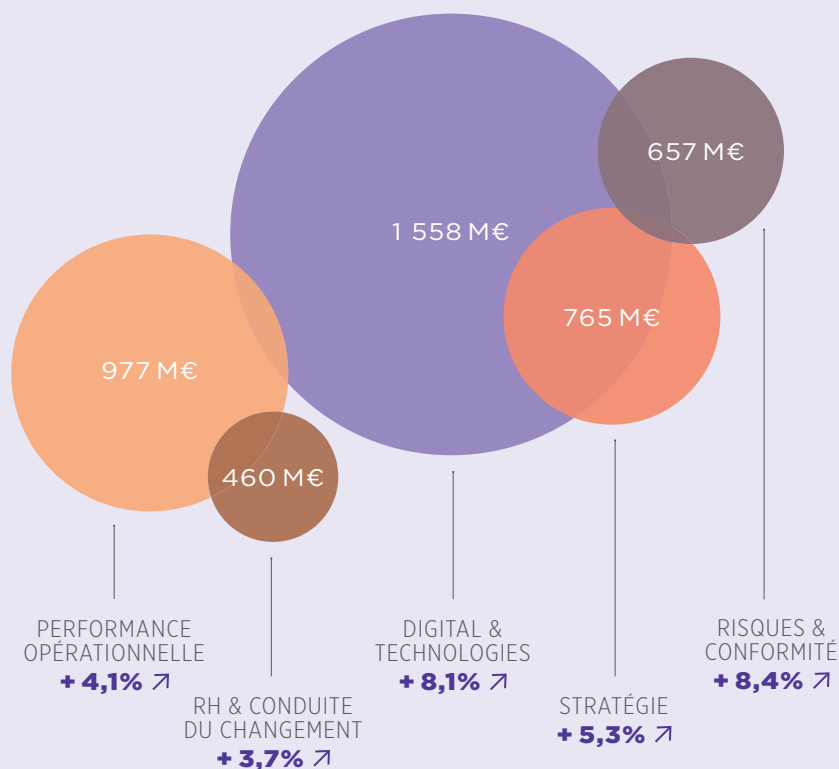
**E**n France, où Wavestone réalise 89% de son chiffre d'affaires, la croissance du marché du conseil a été de 6,2% en 2017 (*Source Global Research*). Ce rythme soutenu s'explique d'abord par des thématiques durablement porteuses, et ce dans l'ensemble de nos géographies: L'*Internet of Things*, la cybersécurité, ou l'intelligence artificielle deviennent des sésames incontournables pour construire les modèles de demain. Parmi les secteurs les plus consommateurs de conseil cette année, nous retrouvons les services financiers, l'industrie, l'énergie, ou encore le secteur public. Enfin, la taille des projets augmente en raison du passage à l'échelle des transformations qui touchent désormais toutes les composantes de l'entreprise, ou encore sous l'effet de la multiplication des opérations de M&A.

## 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 Consulting, Extion Consulting, Capco, Alsbridge, Chappuis Halder & Co, Aecus Limited, Efficio, The Network Collective...

## Des thématiques porteuses



Source : Source Global Research.

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 réponses et des processus 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, startups innovantes.

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

# WAVESTONE MUSCLE SON JEU À L'INTERNATIONAL

**Dans le cadre de son plan stratégique Wavestone 2021, le cabinet entend densifier sa présence à l'international. Une étape logique et cruciale dans la croissance du cabinet et dans l'accomplissement de sa mission d'accompagnement des transformations de ses clients à l'échelle globale.**



## INTERVIEW

Reza Maghsoudnia, Directeur du développement

### **OÙ EN EST WAVESTONE DANS SA DÉMARCHE D'INTERNATIONALISATION ?**

**R.M.** L'international reste un développement relativement récent dans l'histoire de Wavestone. Cela représente aujourd'hui 11% de notre chiffre d'affaires, réalisé à travers sept bureaux : New York, Londres, Genève, Luxembourg, Bruxelles, Casablanca et Hong Kong. Ces implantations sont le résultat soit d'acquisitions soit de développements en propre. Notre empreinte internationale est également caractérisée par des premiers clients globaux comme BNP Paribas, que nous servons depuis l'ensemble de nos bureaux. Si nous avons posé les premières briques de notre développement, notre présence reste

encore embryonnaire, ce qui n'est pas complètement anormal compte tenu de notre jeunesse en la matière.

### **QUELS SONT LES ENJEUX POUR WAVESTONE ?**

L'international est probablement l'axe le plus stratégique de notre plan de croissance à moyen terme. Pour réaliser notre ambition d'accompagner les transformations profondes des grandes organisations, nous devons être en capacité d'accompagner nos clients sur des projets globaux, partout où ils se trouvent, et donc d'être présents à leurs côtés le plus largement possible. C'est à la fois une question de géographie mais aussi de culture, d'expertise et de capacité à être au plus

**R.M.**

près de tous les enjeux locaux de nos clients. C'est le monde dans lequel nous vivons, qui s'affranchit des frontières, multiplie les échanges et l'interdépendance. Notre logique de partenaire nous pousse naturellement à les épauler sur le plus de terrains possibles.

#### **QUELS SONT LES GRANDS AXES DE CETTE STRATÉGIE ?**

**R.M.** Nous sommes dans une logique de long terme : il ne s'agit pas d'ouvrir des bureaux partout, mais de cibler les marchés et les secteurs sur lesquels nous pouvons faire la différence et où notre expertise sera un vrai atout concurrentiel. Notre approche est ciblée et entend combiner croissance organique et acquisitions en multipliant les synergies entre les pays. C'est une logique d'hyperfocalisation à plusieurs niveaux. D'abord concentrer nos investissements sur deux pays clés, le Royaume-Uni et les États-Unis, pour y atteindre rapidement une taille critique en termes de compétitivité. Ensuite, c'est une focalisation sur le secteur des *financial services*, qui est le plus à même de booster la croissance de nos bureaux partout dans le monde. Enfin, nous entendons nous appuyer sur deux savoir-faire spécifiques que sont la stratégie IT et l'expertise en cybersécurité. Ce sont des compétences porteuses et de vrais leviers de croissance pour nos bureaux.

#### **XCEED S'INSCRIT PARFAITEMENT DANS CETTE STRATÉGIE...**

En effet, Xceed est exactement en phase avec les objectifs que je viens d'évoquer. Basé à Londres, avec une petite équipe également à New York, le groupe accompagne les grandes banques dans leurs programmes de transformation IT. Nous avons donc là un acteur dynamique sur nos deux marchés prioritaires et avec une expertise reconnue dans nos domaines de croissance essentiels. Ce rapprochement est naturel, et nous avons d'ailleurs pu constater après seulement quelques semaines les premières synergies opérationnelles, notamment autour d'un projet encore confidentiel concernant une grande banque internationale dans le cadre du Brexit. Dans un rapprochement de ce type, le facteur humain est fondamental et nous y attachons une très grande attention. Nos deux entreprises ont des cultures très proches, ce qui fait de ce projet un cas idéal dans notre stratégie de développement.

**R.M.**

100 M€

Objectif de chiffre d'affaires  
hors de France à horizon 2021



L'enthousiasme, ce n'est pas forcément se lever tous les matins le sourire aux lèvres et des effusions à tous les étages. Non, l'enthousiasme chez Wavestone, c'est appréhender les missions de conseil comme un terrain de jeux où les limites n'existent que pour être remises en question. C'est aimer inlassablement défricher de nouveaux territoires, bousculer les *statu quo*, faire de chaque « je ne sais pas » une occasion d'apprendre.

  
Kahina Nait Messaoud, Account Manager





# enthousiastes

DANS NOTRE APPROCHE DU CONSEIL

# ／ GÉNÉRER DES TRANSFORMATIONS POSITIVES

**Au croisement du conseil en management et du conseil en digital et innovation, Wavestone accompagne les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec une conviction : il ne peut y avoir de transformation réussie sans une culture partagée de l'enthousiasme.**

**D**ans un monde où les ruptures s'accroissent, les transformations deviennent inévitables pour toutes les entreprises. Chez Wavestone, nous avons la conviction qu'il ne peut y avoir de transformation réussie sans une culture partagée de l'enthousiasme.

Nous voulons être des générateurs d'enthousiasme pour la transformation positive de nos clients, celle qui facilite l'accomplissement serein des projets, les rend véritablement durables, et crée la confiance qui donne à chacun l'envie d'agir. Cet état d'esprit positif se nourrit du plaisir du challenge, du plaisir d'imaginer de nouvelles voies et du plaisir de réussir à plusieurs, qui chaque jour anime nos 2800 consultants.

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

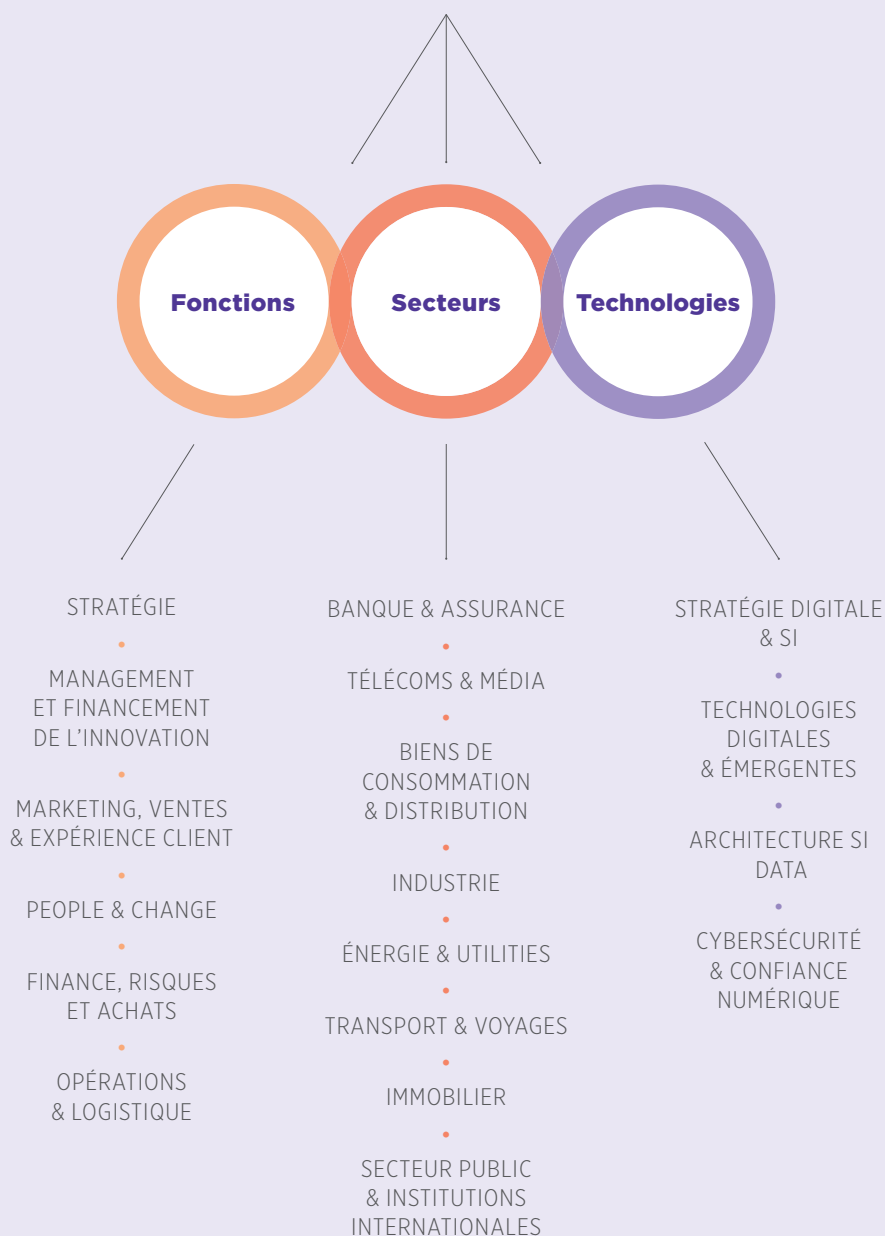
- Des terrains sectoriels permettant de répondre aux enjeux cœur de métier dans de nombreux secteurs d'activité.

- 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.

**“Libérés des silos et des égos, nous sommes soudés par une culture de confiance mutuelle pour accompagner nos clients au bout de leurs plus belles idées.”**

## UNE TRIPLE EXPERTISE SECTORIELLE, FONCTIONNELLE ET TECHNOLOGIQUE



# WAVESTONE DÉPLOIE SES ATOUTS

Pour proposer des solutions de transformation pertinentes, audacieuses et sur mesure, Wavestone s'appuie sur cinq ressources uniques. Ces assets sont autant de leviers de création de valeur destinés à faire la différence tant vis-à-vis de nos concurrents que de nos clients. Si notre enthousiasme est le moteur de notre engagement, ces assets en sont les propulseurs.



## 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.



## 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.



## 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.



## 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.



## CONSTRUIRE ET ANIMER UN ÉCOSYSTÈME D'OPEN INNOVATION

Une initiative qui repère et sélectionne des startups pour leurs apports innovants à différents secteurs d'intérêt pour le cabinet et ses clients.

# ENQUÊTE MONDIALE WAVESTONE SUR LES INVESTISSEMENTS DEEP TECH

Depuis les années 2000, les startups se sont massivement imposées comme un nouvel écosystème d'innovation. Un peu à l'écart de cet univers dense et compétitif, les Deep Techs créent de nouvelles solutions fondées sur des technologies disruptives telles que l'intelligence artificielle et le *big data*, la réalité virtuelle et augmentée, les objets connectés, les micro- et nanotechnologies... Wavestone s'est penché sur ce phénomène pour en comprendre les rouages et tenter d'en décrypter l'avenir proche.

## L'ENJEU

En 2017, pour la première fois, le montant des investissements dans les Deep Techs en Europe (4,6 milliards d'euros) a dépassé celui des investissements dans les startups B2C (3,7 milliards d'euros). Cette tendance de fond, repérée depuis quelques années déjà, est révélatrice d'un intérêt grandissant des investisseurs du monde entier pour ce secteur à très haute valeur ajoutée que beaucoup voient comme un nouvel eldorado.

## L'ÉTUDE

Au terme d'une étude menée par les équipes de Wavestone au niveau mondial auprès de 107 investisseurs représentant 33 milliards d'euros d'investissement, il apparaît très clairement que l'Europe, et la France, sont des destinations de choix pour le développement de l'investissement dans la Deep Tech.





## ENSEIGNEMENTS

Plusieurs raisons expliquent cette attractivité du vieux continent, notamment la concentration de talents et d'infrastructures scientifiques, le soutien des États et l'accès à un marché important, qui sont les fondations clés du succès dans ce secteur. La France tire son épingle du jeu par la qualité de ses talents (94% des répondants placent le pays dans le Top 5 en la matière), une forte culture de la rigueur scientifique et mathématique, et un engouement grandissant pour l'entrepreneuriat au sein des grandes écoles. Elle est aussi reconnue pour l'excellence de ses centres de recherche, la richesse de son écosystème d'innovation (incubateurs, espaces collaboratifs...) et un soutien public qui encourage la création d'entreprise et la recherche.

## À RETENIR

1. En Europe, depuis 2015, les investissements en capital-risque dans la Deep Tech ont augmenté trois fois plus vite que dans l'univers des startups technologiques B2C
2. Pour les investisseurs, talents, infrastructures scientifiques, soutien des États et accès à un marché important sont les fondations clés du succès dans les Deep Techs
3. La France, Israël et les États-Unis forment le podium en termes de talents
4. Le Royaume-Uni arrive en tête en Europe en matière d'accès aux financements
5. 61% des investisseurs placent la France dans leur Top 5 des destinations pour investir dans les Deep Techs
6. En 2017, la France est en tête des levées de fond en capital-risque en Europe, avec 2,7 milliards d'euros
7. 88% des investisseurs interrogés s'attendent à une croissance plus importante du secteur en France que dans le reste de l'Europe
8. La France brille notamment dans les secteurs de l'intelligence artificielle, de la BioTech et des IoT

## POINT DE VUE



Laurent Stoupy,  
Partner Wavestone  
en charge de l'étude

**“La Deep Tech n'est pas un effet de mode, mais une vraie lame de fond technologique qui peut répondre à de nombreux enjeux auxquels le monde fait face aujourd'hui. L'Europe n'a peut-être pas tenu son rang sur la première vague des startups technologiques, mais la Deep Tech constitue une nouvelle opportunité historique. La France, avec son excellence scientifique éprouvée et son nouvel élan entrepreneurial, a toutes les cartes en main pour s'en saisir.”**



# ／ LES STARTUPS QUI FAÇONNENT L'AVENIR DE LA MOBILITÉ

Plus verte, sécurisée et fluide, la mobilité de demain est un sujet qui intéresse beaucoup l'écosystème des startups. Pas moins de 210 d'entre elles travaillent sur le seul sujet du véhicule de demain ! Mais les enjeux vont bien au-delà et questionnent notre propre rapport à la mobilité, à la propriété et aux interfaces urbaines. Wavestone s'est intéressé au rôle de ces startups pour dresser un panorama de leur impact sur l'avenir de la mobilité.

## L'ENJEU

Véhicules autonomes, intermodalité, plateformes de services, essor du véhicule partagé..., les initiatives s'accroissent autour de la mobilité de demain dans de nombreux pays. Sur le plan des services comme des technologies, les startups jouent un rôle prépondérant dans la transformation des acteurs traditionnels (constructeurs, équipementiers ou opérateurs de transport) en venant bousculer les paradigmes pour contribuer à l'émergence d'une nouvelle mobilité.

## L'ÉTUDE

Pour comprendre ce qui se trame, les experts de Wavestone ont étudié de très près 421 startups en lien avec ces problématiques pour dresser un état des lieux de la dynamique internationale et la recomposition progressive du marché des transports. L'étude, dont les résultats ont été présentés lors du salon VivaTech 2018, a fait émerger trois grands groupes aux enjeux d'innovation propres.



## LES TROIS GROUPES DE STARTUPS

### Concevoir le véhicule du futur, électrique, connecté et autonome

Cette catégorie, la plus importante en nombre d'entreprises, regroupe les startups qui visent à faire du véhicule autonome une réalité industrielle et commerciale.

Qu'il s'agisse des technologies embarquées, de l'analyse des données relatives au véhicule ou au conducteur, des nouveaux systèmes de batteries ou des problématiques spécifiques de cybersécurité, les startups recensées adressent l'ensemble des points critiques du véhicule de demain. Ce sont plus de 6,8 milliards de dollars d'investissement réalisés pour cette seule catégorie sur les cinq dernières années.

**“Les constructeurs historiques établissent des partenariats ou investissent dans des startups à la pointe des technologies d'intelligence artificielle pour gagner la course à l'autonomie, en comblant leur déficit de connaissance et en limitant les investissements nécessaires.”**

Mathieu Sabarly, Manager Wavestone

### Penser la mobilité comme un service multimodal

Cette deuxième catégorie regroupe près de 150 startups et représente environ 2,8 milliards de dollars d'investissement. Ces startups proposent des services autour de la voiture (covoiturage, services de taxi/VTC, location entre particuliers/professionnels), mais aussi des applications qui optimisent les trajets au sein des grandes agglomérations, en combinant les différents modes de transport, de réservation et de paiement associés.

**“L'exécution sans couture d'un trajet multi-opérateurs est un redoutable défi qui exige un soutien appuyé des autorités publiques. Ces nombreuses initiatives sont aujourd'hui sous le feu des projecteurs car elles ouvrent la voie à une mobilité plébiscitée pour les citoyens.”**

Amal Boutayeb, Senior Manager Wavestone

### Inventer le futur du transport et de la mobilité

En parallèle des deux catégories précédentes, de nouveaux champs d'innovation s'ouvrent, où produits et services sont intimement combinés, parmi lesquels :

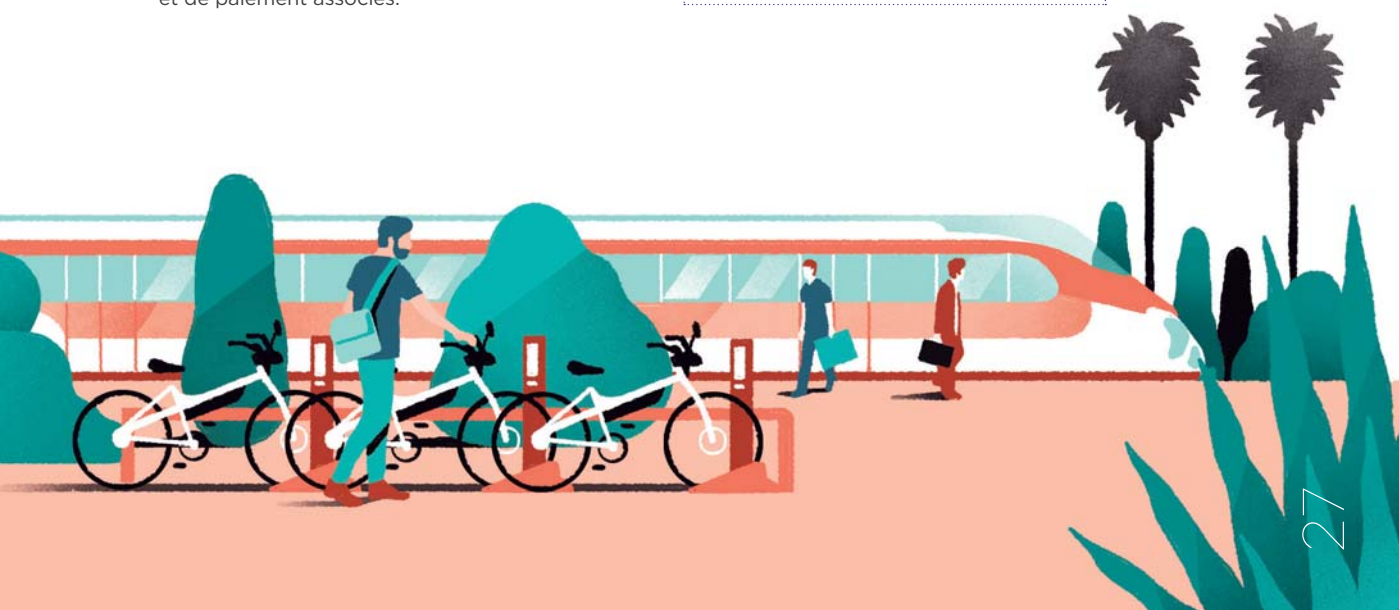
- les services de navettes autonomes et de robots-taxis ;
- l'émergence de nouvelles expériences passagers pendant le transport (restauration, divertissement, détente...);
- Des moyens de transport véritablement révolutionnaires, à l'instar des voitures volantes présentes à VivaTech (E.V.A., POP.UP...).

Cette catégorie représente pour l'instant moins de 15% des startups analysées pour 1,3 milliard de dollars d'investissement, mais elle apparaît comme la plus révélatrice des bouleversements à venir... En effet, ces startups feront de la mobilité un champ d'innovation de premier ordre pour les 10 ou 20 ans à venir.

**“Si les véhicules du futur sont attendus, leur intégration dans la mobilité de demain soulève des questions profondes qu'il reste à investiguer, qu'elles soient technologiques, réglementaires ou sociétales.”**

Amal Boutayeb

Retrouver l'étude complète sur le site internet de Wavestone, rubrique [Insights](#)





**Il y a les projets qui vous enchantent.  
Et puis il y a ceux qui vous bousculent dans  
vos convictions, qui font appel au meilleur  
de vous-même et de ceux qui vous entourent.  
Pour tous ces projets, quelles que soient  
leur taille et leur ambition, Wavestone se lance  
dans l'aventure comme l'un de ses acteurs,  
pas comme un commentateur avisé.  
« Partenaire » prend alors un sens aigu :  
nous sommes ceux qui soutiennent,  
ceux qui partagent, et ceux qui trouveront  
toujours un chemin pour donner vie  
aux plus belles histoires.**

  
Marlena Zakrzewska Millard, Senior Account Manager



# déterminés

POUR ACCOMPAGNER NOS CLIENTS  
AU BOUT DE LEURS PLUS BELLES IDÉES





## RENOUVELER L'EXPÉRIENCE VOYAGEUR POUR EUROSTAR

**D**epuis son lancement en 1994, Eurostar a transporté plus de 130 millions de passagers, de Londres à Bruxelles en passant par Lille et Paris, et au-delà vers plus de 100 destinations à travers l'Europe.

Acteur transnational unique du paysage européen, Eurostar a progressivement dû faire face à une concurrence féroce venant notamment des compagnies aériennes *low-cost* bien décidées à s'attribuer une part toujours plus grande du gâteau. Si ces nouveaux entrants ont déplacé le combat sur le terrain du prix, Eurostar est en mesure de proposer aux voyageurs une expérience qualitative, unique et interconnectée, les amenant de centre-ville en centre-ville et pouvant adresser les besoins multiples d'une clientèle de loisir occasionnelle comme ceux d'une clientèle *business* à haut niveau d'exigence.

Faire évoluer cette expérience voyageur, pour lui permettre non seulement de répondre aux besoins toujours plus pointus d'une clientèle désormais habituée à de la personnalisation et de l'immédiateté, mais aussi de les anticiper, nécessite de pouvoir reposer sur un système de réservation efficace, évolutif et compétitif. Fonctionnant depuis la création de l'entreprise avec le système d'inventaire Résarail (opéré par SNCF, son actionnaire majoritaire), Eurostar lance en 2017 une réflexion sur l'opportunité de changer de solution pour, d'une part, diminuer les coûts de fonctionnement et, d'autre part, s'ouvrir à une plus grande agilité dans la création de nouvelles offres commerciales. Au terme de cette première réflexion, c'est la solution S3 Passenger de l'éditeur néerlandais Sqills qui apparaît comme la meilleure option pour répondre aux ambitions que se fixe Eurostar.



Wavestone connaît bien Sqills, pour avoir notamment accompagné les lancements de Ouibus et Ouigo reposant eux aussi sur la solution S3 Passenger. Sur ces deux projets, Wavestone a travaillé étroitement avec l'éditeur néerlandais pour implémenter sa solution et la faire grandir au contact de développements d'ampleur. De plus, Wavestone et Sqills se sont déjà essayés à l'exercice d'équilibriste qu'est l'interfaçage avec l'écosystème SI SNCF, l'une des composantes des projets Ouibus et Ouigo. C'est donc de manière assez naturelle qu'Eurostar choisit Wavestone pour réaliser une étude plus approfondie des modalités d'implémentation de la solution offerte par Sqills.

**“Accompagner les transformations profondes de nos clients, faire le pont entre des transformations technologiques et des transformations métiers, soutenir au quotidien le pilotage opérationnel de projets internationaux et multiculturels. C'est finalement tout notre ADN que nous mettons au service d'Eurostar.”**

Guillaume Durand, Partner Wavestone

Capacités actuelles du système d'inventaire, fonctionnalités et architecture attendues, analyse des risques, scénarios de migration, évaluation économique, l'étude stratégique de Wavestone permet à Eurostar de présenter un dossier de décision solide à son *board* dès septembre 2017 et d'obtenir l'aval de celui-ci quant au lancement du projet. Mais la mission de Wavestone ne s'arrête pas là.

Ce projet est hautement stratégique pour Eurostar, sans parler des risques afférents à une migration d'un système de réservation aussi complexe. Depuis mars 2018, le projet est entré dans sa phase méticuleuse d'implémentation : les équipes préparent les quelque 40 chantiers nécessaires à la construction de ce nouveau système. Wavestone assure un rôle de soutien important auprès d'une équipe projet conséquente que le cabinet épaula au quotidien pour assurer la pérennité et le succès de l'opération. Car s'il s'agit bien avant tout d'un projet SI, ce changement de système de réservation entraîne des transformations plus profondes des processus métiers et de la culture même de l'entreprise. Dans ce domaine, le savoir-faire de Wavestone est un atout de poids pour Eurostar au moment où l'entreprise dessine de manière très concrète son futur et ce que devra être l'expérience voyageur de demain.

**“L'expertise de Wavestone est assez rare sur le marché du conseil : le cabinet combine sa connaissance de Sqills et sa capacité à travailler étroitement avec l'éditeur, un savoir-faire en matière de distribution ferroviaire et une compréhension fine de l'interfaçage des systèmes et une approche multiculturelle qui en font un partenaire idéal et de confiance.”**

Laurent Bellan, CIO Eurostar



LANCER UNE NOUVELLE  
BANQUE 100% MOBILE POUR  
**ORANGE BANK**

**A**morcé dès le printemps 2016 avec l'acquisition de Groupama Banque, le lancement d'Orange Bank fait figure de cas unique dans le paysage bancaire français et européen. Opérateur leader de télécoms, le groupe Orange est engagé depuis quelques années dans une stratégie de diversification pour multiplier les leviers de croissance du groupe en capitalisant sur une marque forte et affinitaire. C'est dans ce cadre que naît l'idée d'une banque *client-centric* et 100% mobile.

Wavestone est choisi à l'issue de deux phases de *pitch*. En plus de proposer une réponse très pertinente aux ambitions d'Orange Bank, tant en termes de méthodologie que de capacité d'accompagnement, Wavestone se démarque d'emblée par une culture et un état d'esprit en phase avec ceux de la toute jeune structure, et qui feront la différence dans ce projet qui doit aller très vite et où une longue période d'acculturation serait un luxe.

Les objectifs sont ambitieux : en quelques mois à peine, lancer une offre bancaire complète 100% mobile, multicanale, s'appuyant sur un double réseau de distribution (*online* et physique, la force du réseau de boutiques Orange), et devant intégrer plus de 40 technologies différentes. Orange Bank doit, dès le départ, réussir le pari d'un lancement offensif pour tenir ses ambitions de deux millions de clients sous dix ans tout en faisant continuellement évoluer l'offre.

Wavestone est missionné pour assurer le pilotage du programme, c'est-à-dire mettre en place la nouvelle organisation de la banque et les systèmes d'information nécessaires à son fonctionnement optimal. Pour traduire le plan stratégique en *roadmap* opérationnelle, Wavestone met sur pied une équipe pluridisciplinaire mêlant des experts du secteur bancaire et des *practices* technologiques.

En un minimum de temps, Wavestone doit pouvoir non seulement assurer cette stratégie de mise en œuvre, mais aussi descendre au niveau opérationnel sur tous les chantiers qui le nécessitent : spécifications fonctionnelles, pilotage des tests, mise en place du socle technologique et des processus IT, organisation de la DSI... La diversité des profils et des compétences mis à la disposition d'Orange Bank permet de répondre à tous les besoins. C'est cette posture de *team player* qui fera la différence : tous les échelons sont mobilisés pour l'accomplissement d'un même objectif, jusqu'au COMEX de la banque qui s'impliquera de manière très concrète sur le terrain.

Cette implication sans faille permet à Orange Bank de réussir son lancement, le 2 novembre 2017, en proposant une offre riche et compétitive, compte courant et prêt à la consommation, 100% mobile, intégrant les dernières technologies de paiement. En moins de quatre mois, la banque passe la barre des 100 000 clients.

Si le lancement est un succès, la mission de Wavestone n'est pour autant pas terminée. Aujourd'hui, le cabinet accompagne Orange Bank sur le suivi des nouvelles versions mises en œuvre régulièrement pour enrichir l'offre, et travaille à son évolution continue. Les équipes accompagnent en parallèle la consolidation du SI et appuient les métiers dans le pilotage opérationnel de ces évolutions. Ayant pris part intimement à l'aventure, Wavestone est aujourd'hui dans une position de partenaire au long cours, échangeant à bâtons rompus sur les pistes d'évolution et les challenges à relever.

**“C’est une aventure unique que de pouvoir participer de manière aussi intime à la naissance d’une nouvelle banque. En étant associés très tôt, nous avons pu déployer tout notre savoir-faire. C’est la force de Wavestone que d’être capable de penser une stratégie et de la mettre en œuvre jusque dans ses moindres détails opérationnels.”**

Nadjim Ait-Meddour, Partner Wavestone

**“Nous avons senti dès le premier *pitch* une proximité de culture et d'état d'esprit avec Wavestone, qui s'est révélée être l'élément clé pour mettre sur pied une relation fusionnelle dans des délais très ambitieux. L'ambition du projet Orange Bank était telle qu'elle nécessitait une implication inouïe de toutes les parties prenantes pour relever ce challenge.”**

André Coisne, Directeur général d'Orange Bank

# LA SATISFACTION CLIENT, NOTRE MOT D'ORDRE POUR UNE CROISSANCE DURABLE

**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.**

Outre les principes exposés dans la charte ci-contre, la politique satisfaction client de Wavestone repose sur :

- Une organisation structurée autour d'un comité de pilotage responsable de la politique, de son évaluation permanente et de son amélioration, et d'un réseau de « champions qualité », relais locaux du comité de pilotage dans les *practices* et les bureaux du cabinet.
- Un processus de détection et de mise sous contrôle des risques satisfaction client, intégré dans les mécanismes de pilotage du cabinet au même titre que d'autres indicateurs de performance.
- Une enquête annuelle de satisfaction menée auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone.

## UN NET PROMOTER SCORE STABLE

- Pour la deuxième année consécutive, Wavestone a réalisé une enquête de satisfaction auprès de ses clients français sur les missions conduites au cours de l'exercice 2017/18. Comme lors de la première édition, le taux de réponse est élevé, à 24%, ce qui illustre l'intérêt de nos clients pour cette démarche d'évaluation de la qualité de nos missions.
- Le NPS (*Net Promoter Score*) reste stable par rapport à l'année dernière, à 29. Néanmoins, l'enquête fait ressortir cette année un fléchissement du niveau de satisfaction de nos clients.
- En particulier, 47% des clients ayant remonté une insatisfaction en cours de mission considèrent que la réponse de Wavestone n'a pas été conforme à leurs attentes, contre 35% l'an dernier.

Pour soutenir son ambition d'être une marque premium sur le marché du conseil, Wavestone va, en 2018/19, renforcer l'équipe dédiée à la qualité et à la satisfaction client au sein du cabinet. Ses objectifs pour l'exercice à venir : animer une campagne ambitieuse de mobilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs et assurer un meilleur pilotage des risques d'insatisfaction, pour mieux les anticiper et en améliorer le traitement.

## CHAQUE COLLABORATEUR S'ENGAGE À APPLIQUER LES PRINCIPES DE LA CHARTE QUALITÉ

Chaque mission réalisée par le cabinet doit apporter une réponse entièrement satisfaisante aux attentes du client.



Notre client doit, en permanence, être en situation de dialoguer en confiance avec Wavestone.



Une mission n'est considérée terminée que lorsque le client est pleinement satisfait.



En tant que cabinet de conseil, Wavestone doit s'assurer de la valeur apportée à ses clients.

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.

# ／ LA FORCE DU COLLECTIF POUR LA RÉUSSITE DE NOS CLIENTS

**Pour relever tous les challenges de nos clients, et être en capacité d'être des moteurs de transformations positives dans tous les secteurs, Wavestone a conçu un modèle de développement commercial fondé sur le principe du *client management*.**

**W**avestone intervient sur un large portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders sur leurs marchés ou nouveaux entrants avec soif de conquête, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache ainsi à cultiver une ouverture d'esprit et un développement continu de ses expertises, tout en maintenant 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. Cette complémentarité est un élément stimulateur qui garantit que les solutions proposées combinent expertise stratégique et implémentation éprouvée.

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 et se montrer force de proposition dans de multiples secteurs d'activité, pour le bénéfice de tout l'écosystème.

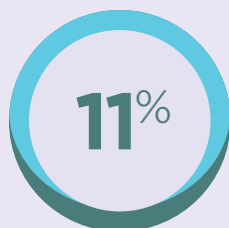
En conjuguant ainsi les profils et expertises, Wavestone assure à ses clients une prise en charge complète de leurs problématiques et un accompagnement sur mesure.

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

**Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2017/18**



France

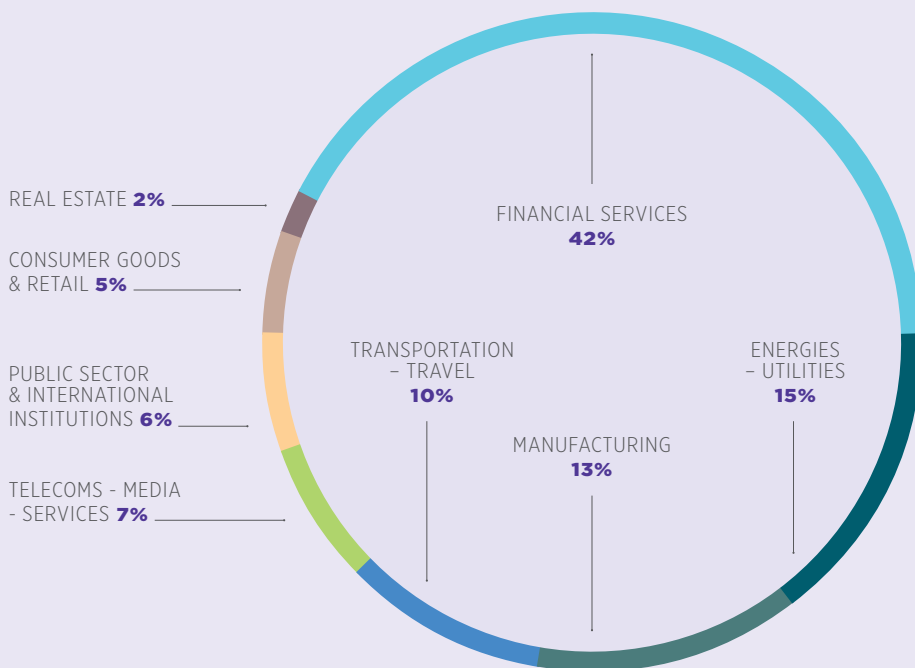


International

**Nos 20 premiers clients en 2017/18**


BNP PARIBAS	10%
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	9%
EDF	7%
SNCF	5%
LA POSTE	5%
CRÉDIT AGRICOLE	5%
TOTAL	3%
BPCE	3%
ALSTOM	3%
UGAP	2%
ENGIE	2%
SANOFI AVENTIS	2%
ORANGE	2%
SAINT-GOBAIN	2%
SUEZ	1%
AXA	1%
ALLIANZ	1%
AMF	1%
L'ORÉAL	1%
PSA	1%

**Répartition sectorielle du chiffre d'affaires en 2017/18**





**Une équipe fait de la richesse de chacun une opportunité pour tous. Chez Wavestone, l'équipe est à grande échelle et la collaboration est le *modus operandi*. Notre conseil est l'aboutissement de nombreuses pièces de puzzle, où chacun sait trouver chez les autres les éléments qui feront progresser un projet. Libérées des silos et des égos, soudées par une confiance mutuelle, nos équipes mettent toute leur énergie au service des plus belles idées de leurs clients.**

  
Emmanuel Henry, Senior Manager  
Romain Lecomte, Senior Manager  
Pauline Toledano, Account Manager





# soudés

PAR UN ESPRIT D'ÉQUIPE  
ET UNE CONFIANCE MUTUELLE

# ／ ENRICHIR LA CONNAISSANCE COLLECTIVE

**Chacun de nos collaborateurs est détenteur d'un savoir unique dont il faut organiser le partage et la transmission. 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.**

**A**vec 2800 collaborateurs répartis dans 8 pays, organiser le partage des savoirs et des retours d'expérience est d'autant plus critique. Cela constitue un capital collectif que chacun doit pouvoir alimenter tous les jours par sa propre expérience. Le meilleur de Wavestone, accessible à tous, tout le temps.

Pour organiser et simplifier cet échange permanent, Wavestone a ainsi mis en place un dispositif de *knowledge management* à plusieurs niveaux.

Tous les collaborateurs ont accès à une banque de profils interne et peuvent ainsi trouver rapidement celui dont l'expérience ou l'expertise pointue pourra permettre de remporter une vente ou faire avancer un projet client.

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 en vue de leur bon archivage (nomenclature, mots-clés d'indexation, etc.).

Fondé sur une architecture sécurisée, ce système documentaire constitue le principal outil de travail des équipes.

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

Un moteur de recherche indexe en parallèle progressivement tous les documents produits par toutes les entités du groupe. Chaque collaborateur a ainsi accès à tout moment à l'ensemble de la connaissance collective, dans la limite de nos obligations de confidentialité vis-à-vis des clients.

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

UN SAVOIR À PARTAGER :  
LE *KNOWLEDGE*  
*MANAGEMENT*



# ／ 36 HEURES POUR HACKER SON ENTREPRISE !

Pour sa deuxième édition, le Hackathon change de format et s'attaque au sujet de plus en plus présent des chatbots et de leurs applications en entreprise.

Après le succès de la première édition, organisée en 2016 sur le thème de l'IoT (*Internet of Things*), Wavestone a réitéré l'expérience les 2 et 3 février 2018 pour s'attaquer au sujet des chatbots, une technologie émergente qui intéresse de plus en plus les clients de tous bords.

## Co-créaliser pour innover

Réalisé 100% en interne, ce deuxième Hackathon a nécessité un an de préparation pour mettre sur pied ces 36 heures intenses de réflexion et de co-création. Le format a été revu cette année, pour revenir à un modèle resserré et plus en phase avec les codes de l'exercice. Les objectifs sont eux restés identiques : dynamiser la vie du cabinet et faire vivre l'innovation en interne, faire monter en compétences les consultants sur des sujets émergents et les mettre en capacité de répondre aux clients, proposer sur un temps court de nouvelles manières de travailler pour faire évoluer la culture d'entreprise.

Une soixantaine de consultants, provenant de toutes les *practices*, et une vingtaine d'étudiants (c'est une nouveauté) se sont donc réunis dans un lieu sur mesure, au cœur

de la capitale, pour une aventure autant cérébrale que physique. L'idée de mélanger consultants et étudiants a permis d'impliquer ces derniers dans une logique de « mission de conseil accélérée » et de leur faire découvrir les métiers du conseil sous un angle différent, plus concret et plus marquant qu'à travers un processus de recrutement classique.

## Des experts dédiés

Organisé autour de cinq grands temps, du cadrage de l'idéation au *pitch* des solutions devant le jury, ce Hackathon a été mené par une équipe de coaches spécialement formés pour accompagner les équipes et assurer un rendu du meilleur niveau. Vrai facteur clé de succès de l'exercice, la communauté des coaches s'est soudée dès les premières étapes de préparation de l'événement. La vingtaine de volontaires a pu bénéficier d'une montée en compétences sur les sujets de technologie, d'expérience utilisateur, de préparation de *pitchs* ou de management de l'idéation et ainsi se trouver en position d'experts et de partenaires pour accompagner les équipes et faire émerger les concepts lors du Hackathon.

Le bilan de cette deuxième édition est plus que positif : en plus d'avoir fait vivre l'innovation et la technologie en interne, le format a permis de faire émerger de nouveaux modes de travail qui viendront enrichir de futures missions. La mobilisation des participants, des coaches, de l'équipe organisatrice et de la communauté Wavestone dans son ensemble révèle l'intérêt pour ces initiatives et l'engouement des collaborateurs pour les thématiques liées à l'innovation. Les projets soumis au jury ont rivalisé d'ingéniosité et de valeur, mais c'est l'émulation générale et le climat d'inventivité qui ont le plus marqué tous ceux qui ont participé à cet événement.

### Exercice test

L'organisation de ce Hackathon a permis à Wavestone de démontrer sa capacité à mener à bien cet exercice de plus en plus populaire et d'avoir désormais la possibilité de le proposer à ses clients. Ce Hackathon interne est un vrai accélérateur, le retour d'expérience étant concret et vécu par 60 consultants qui sont aujourd'hui 60 ambassadeurs de la démarche.

**“Avec ce Hackathon, Wavestone démontre sa capacité à penser et réaliser des initiatives innovantes qui débouchent très vite sur des prototypes concrets. C'est motivant pour nos équipes et différenciant pour nos clients.”**

[Aubin Colléaux,](#)

[Coach Hackathon Wavestone](#)

# Les Prix

## 1<sup>ER</sup> PRIX

### Lily Bot

Lily Bot est un bot RH, qui facilite l'accès à toutes les informations RH (congés, paie, parentalité...). Il pointe l'information pertinente en fonction de la demande, quel que soit son emplacement. Il permet au chargé de RH de se dégager des tâches administratives pour se recentrer sur les actions à plus forte valeur ajoutée.

## 2<sup>E</sup> PRIX

### Socrate

Socrate est un bot pour trouver la bonne personne pour répondre à une question, en fonction d'une compétence, d'une expertise, d'un client... C'est un moteur de recherche qui a de la personnalité !

## 3<sup>E</sup> PRIX

### REXinator

REXinator est un bot pour trouver des REX missions en fonction d'un sujet, d'une problématique, ou d'un client. L'ami fidèle du consultant.

## COUP DE CŒUR « CAS D'USAGE »

### HIREBOT

HireBot facilite la gestion des rendez-vous de recrutement du cabinet. Un véritable assistant intelligent qui doit permettre aux recruteurs de s'affranchir de certaines tâches administratives.

## COUP DE CŒUR « TECHNO »

### EARLY BIRD

Early Bird révolutionne l'arrivée des nouveaux arrivants. L'équipe a su produire un prototype non pas un mais trois bots parallélisés, qui tirent profit des services cognitifs d'IBM Watson.



**Être engagé, c'est regarder le monde autour de soi et se demander comment contribuer à l'améliorer. Chez Wavestone, cela passe par une philosophie du conseil comme vecteur de changement positif non seulement pour les sociétés mais aussi pour LA société. Mais c'est surtout un devoir. Celui de se comporter comme une entreprise responsable vis-à-vis de tous ceux qui comptent pour nous, nos collaborateurs, nos clients, nos actionnaires, fournisseurs, partenaires et la société qui nous entoure.**



Rémi Taniwaki, Manager  
Alexia Bros, Consultante



# engagés

DANS UNE DÉMARCHE RESPONSABLE



# VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS

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



## INTERVIEW

Séverine Hassler, Responsable RSE

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

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

### **COMMENT AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ CETTE DÉMARCHE RSE 2.0 ?**

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

**S.H.**



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

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

#### COMMENT SE STRUCTURE CETTE NOUVELLE DÉMARCHE ?

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

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

.../...

## INITIATIVES

### Wavestone inaugure son Prix Handicap

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

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

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

Séverine Hassler

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



## INITIATIVES

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

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

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

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

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

#### S.H.

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

.../...

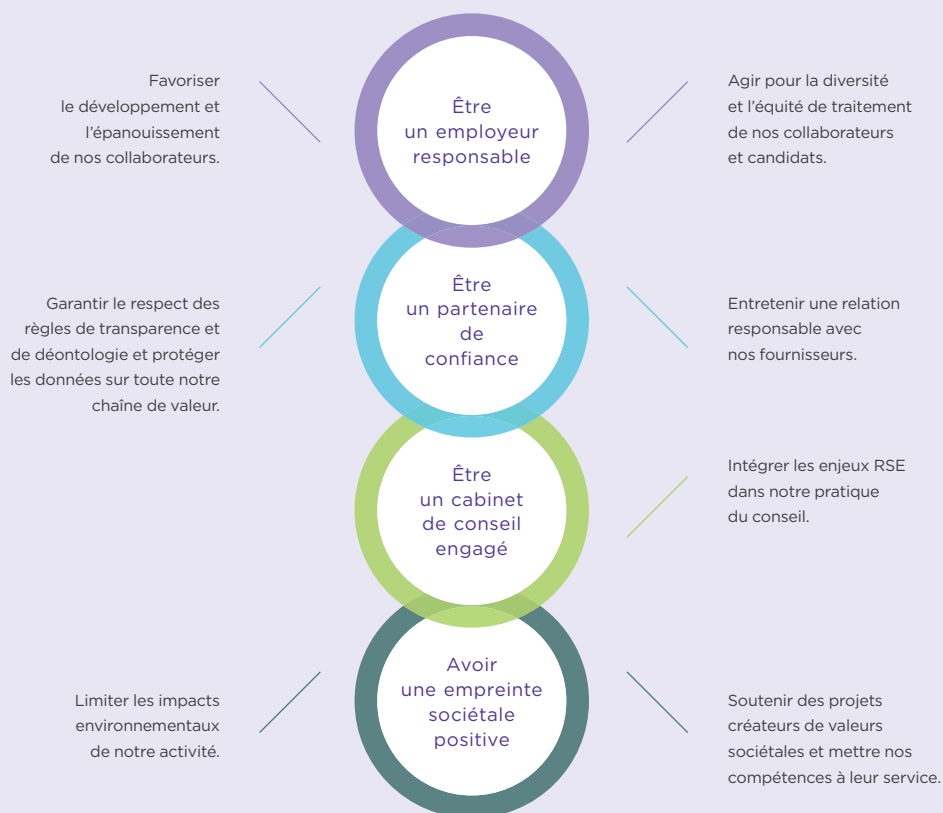
C'est aller plus loin que notre propre responsabilité pour impacter positivement les individus et les entreprises que nous touchons par nos actions. Cela nécessite bien sûr de former 100% de nos collaborateurs à ce que la RSE a de plus concret, mais l'engouement est déjà là, la conviction est partagée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

### COMMENT CETTE DÉMARCHE EST-ELLE DÉPLOYÉE ?

#### S.H.

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

## UNE NOUVELLE DÉMARCHE RSE : 4 AXES & 7 ENGAGEMENTS



## 8 OBJECTIFS PRIORITAIRES À HORIZON 2021 :

### Objectif 2021

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

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

Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Avoir formé 100% des collaborateurs<sup>1</sup> à l'éthique des affaires

Avoir formé 100% des collaborateurs<sup>1</sup> à la protection des données

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

Élaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs<sup>1</sup> à son application

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

### Performance actuelle

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

**17%** au 31/03/2018

**11** au 31/12/2017

Pas de formation

**70%** des nouveaux embauchés au 31/03/2018

Pas de doctrine

Pas de charte

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

<sup>1</sup>Collaborateurs présents au sein du cabinet depuis au moins un an



**Avant d'être un consultant, chaque collaborateur de Wavestone est une somme de centres d'intérêt. Si tous ne partagent pas la même passion pour les sports extrêmes ou le jazz fusion, les femmes et les hommes de Wavestone ont en commun une envie de partager, de découvrir et d'évoluer au quotidien dans un environnement fait de challenges et de réussites à plusieurs.**

  
Benoit Darde, Partner



**plaisir**

AU TRAVAIL

# ÊTRE 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 d'évolution riches. Une stratégie construite dans le respect des valeurs du cabinet : esprit d'équipe, audace, passion et exemplarité.**



## INTERVIEW

Fanny Rouhet, Directeur du développement RH

**LE CONSEIL EST UN SECTEUR EXTRÊMEMENT CONCURRENTIEL EN TERMES DE RECRUTEMENT. COMMENT WAVESTONE ATTIRE-T-IL LES MEILLEURS TALENTS ?**

**F.R.** Notre identité est une force. Nous avons un positionnement différenciant, une vision du conseil empreinte d'enthousiasme et d'inventivité qui transparait dans notre posture de recruteur et je suis convaincue que cela fait la différence d'entrée de jeu. Ensuite, nous mettons un point d'honneur à avoir un processus de recrutement solide et respectueux de chacun. Wavestone aborde chaque phase du recrutement comme un moment d'échange privilégié, avec une attention portée à la qualité de l'expérience vécue par chaque candidat, quelle que soit l'issue du processus. Tous les acteurs du recrutement chez

Wavestone s'engagent à appliquer des lignes directrices strictes en matière de transparence, d'égalité des chances ou de professionnalisme. C'est comme ça que nous avons obtenu le label « Happy Candidates », qui évalue l'expérience candidat pendant les processus de recrutement.

**QUELS PROFILS RECHERCHEZ-VOUS ET COMMENT LES IDENTIFIEZ-VOUS ?**

Nous recrutons 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

**F.R.**

part importante de jeunes diplômés, issus des grandes écoles (ingénieurs et management) et universités. Nous mettons les moyens derrière nos ambitions : une équipe de recrutement dédiée, composée d'une trentaine de collaborateurs, appuyée par une communauté de 500 consultants qui réalisent des entretiens de recrutement et s'engagent dans le développement des partenariats écoles et toutes les actions associées. Pour identifier les bons candidats, le cabinet met en œuvre un solide dispositif de *sourcing* : cabinets de recrutement, cooptation, événementiels, accueil de stagiaires dans une optique de pré-embauche... 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.

**COMMENT TRAVAILLEZ-VOUS LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS ET LEUR DÉVELOPPEMENT ?**

**F.R.**

Wavestone a fait le choix d'une stratégie de recrutement au service de son modèle de croissance. Chaque année, de nombreux collaborateurs sont mis en situation d'encadrement de projets ou d'équipes. Un nouveau programme de formation vise à accompagner leur montée en puissance dans le management et, plus largement, à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit leur métier, leur domaine d'expertise ou leur localisation géographique. Un dispositif de mobilité permet également d'élargir les horizons en permettant aux collaborateurs de Wavestone de changer de métier, de terrain d'expertise ou de zone géographique.

Dans le cadre des *talent reviews*, les équipes de management et les équipes RH partagent tous les ans un point d'étape sur chaque collaborateur du cabinet : ses perspectives d'évolution à horizon 12 à 24 mois, les actions de développement associées, les objectifs de l'année, une éventuelle promotion et l'évolution de son package de rémunération. Enfin, la politique salariale pratiquée par Wavestone vise la compétitivité et l'équité entre les collaborateurs.

**LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL EST UNE COMPOSANTE IMPORTANTE DE CETTE FIDÉLISATION. QUELLE PLACE PREND-IL CHEZ WAVESTONE ?**

Notre culture de l'enthousiasme n'est pas qu'une projection pour l'externe, c'est un mode de vie au travail et un bénéfice pour tous que nous encourageons à plusieurs niveaux. Par un management de proximité d'abord : plus de 300 *Career Development Managers*, appuyés par des relais RH (1 pour 150 collaborateurs environ), permettent à tous les collaborateurs de bénéficier d'un accompagnement managérial et RH de proximité. Par une flexibilité dans l'organisation du travail : notre dispositif de télétravail a été pensé comme une facilité d'organisation et notre politique de congés est basée sur l'autonomie et la responsabilité de chacun. Par des mesures facilitant la vie des collaborateurs parents : crèche d'entreprise, trois jours rémunérés « enfants malades », flexibilité de l'activité pendant la grossesse (temps partiel et télétravail), reprise d'activité progressive après un congé maternité, nous multiplions les initiatives et sommes toujours à l'écoute des pistes de progression sur le sujet.

**F.R.**

.../...



.../...

**“Notre culture de l’enthousiasme n’est pas qu’une projection pour l’externe, c’est un mode de vie au travail et un bénéfice pour tous que nous encourageons à plusieurs niveaux.”**

Nos locaux offrent des espaces ouverts et baignés de lumière naturelle, un large menu d’espaces adaptés aux différentes situations de travail, des équipements innovants pour insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d’échanges dans les façons de travailler.

Wavestone figure d’ailleurs dans le Top 5 des « Great Place To Work® » des entreprises de plus de 500 salariés. Ce label vient reconnaître la qualité de la démarche que nous avons mise en place pour nous assurer du bien-être des collaborateurs.

#### **COMMENT LES COLLABORATEURS SONT-ILS ASSOCIÉS AU PROJET D’ENTREPRISE ?**

Ils y sont plus qu’associés, ils sont pleinement parties prenantes du fonctionnement et du développement de Wavestone. Cette année, plusieurs centaines de collaborateurs ont notamment contribué à la définition des orientations et du nouveau plan d’action RSE à horizon 2021. Ils participent également à la déclinaison de la stratégie de Wavestone, dans toutes ses dimensions (RH, recrutement, finance, communication, contrôle interne...) en réalisant des missions

internes, à temps partiel ou temps plein, dans les directions fonctionnelles. Au sein du cabinet, les initiatives sont également encouragées par le management pour faire émerger des idées qui apporteront demain de la valeur au cabinet. Les *assets* de Wavestone, comme le Créadesk ou la Factory, ont vu le jour grâce aux initiatives de certains collaborateurs. En 2017/18, The Idea, un concours d’idées lancé par des collaborateurs, a permis de mener une expérimentation d’espaces de *coworking* ou encore de développer un premier chatbot sur la thématique RH pour faciliter l’accès à l’information des collaborateurs. Les équipes RH sont extrêmement attentives à cette émulation permanente par laquelle chaque collaborateur se sent en capacité de proposer une idée, un projet, une piste de réflexion pour faire évoluer l’entreprise. C’est de cette manière que nous construisons, ensemble, tous les jours l’avenir de Wavestone, en étant tous acteurs de sa transformation comme nous savons l’être pour nos clients.

**F.R.**

## LABELS ET CERTIFICATIONS RH



Label HappyIndex® / Trainees  
France 2017/18



Label Great Place to Work® 2018



#3 des Meilleurs Employeurs France 2018



Label HappyIndex® / Candidates  
France 2017



LinkedIn Top Companies 2017

# WAVESTONE

## FOURMILLE D'IDÉES

Issu du Créadesk en 2015, l'embryon d'initiative « Pitch my Idea » a fait peau neuve pour devenir un véritable concours d'innovation interne, The Idea, au travers duquel chacun peut proposer et mener à bien ses projets pour améliorer la vie de l'entreprise.

Côté organisation, The Idea s'est déroulé en trois phases. La première étape, Meet The Idea, a ouvert une phase d'idéation d'un mois articulée autour d'ateliers animés par l'équipe et les membres du Créadesk. Une fois formulées, 54 idées ont été postées sur Yammer, le réseau social de l'entreprise, pour être soumises aux votes des collaborateurs. Les dix plus populaires ont pu accéder à la phase suivante, Meet My Sponsor, où un parrain du cercle The Idea a pris en charge une ou deux idées pour mettre en relation leurs porteurs avec les bonnes personnes en interne afin de les affiner et les préparer pour la suite.

Au cours de cette étape, les porteurs de projets ont pu passer une demi-journée avec quelques-unes des startups du programme Shake' Up afin de se muscler en vue de l'épreuve finale du *pitch*.

Trois sessions de « pitch blanc » ont permis aux équipes de parfaire leur discours et leur proposition. La finale s'est déroulée en public et a été retransmise en live via Skype : un jury représentant toutes les fonctions et les niveaux de séniorité s'est chargé de départager les idées présentées sous forme de pitch de trois minutes suivi d'une session de questions/réponses de cinq minutes.

Trois projets ont ainsi été plébiscités par le jury et le public, le Wavestone Chatbot, Wavestone Coworking (un projet d'espaces de *coworking*) et Wavestone Nearby. Le choix s'est finalement porté sur les idées les plus plébiscitées lors de la phase de vote pour leur utilité aux collaborateurs et leur capacité à améliorer la vie au sein de Wavestone. Un message fort et significatif de l'implication des collaborateurs dans l'évolution de leur quotidien.

### CHIFFRES CLÉS

5 000 likes

+ 900 votes pendant la finale

300 rêves (idées potentielles) pendant la phase d'idéation

600 posts Yammer sur toute la durée du concours

54 idées exprimées

## RETOURS D'EXPÉRIENCE

## Wavestone Chatbot



Thibault Carval,  
Consultant

“Le projet consiste à développer une équipe de chatbots composée d’un chatbot RH qui répond aux questions sur les formations, les congés et l’épargne salariale, d’un chatbot commercial connecté à Salesforce pour aider les équipes commerciales à vaincre les barrières de difficulté de cet outil et les tenir au courant des actualités sur leurs comptes, et d’un chatbot de support informatique pour répondre aux collaborateurs rencontrant des problèmes techniques. L’idée initiale s’est vite transformée, après avoir été soumise à l’ensemble des collaborateurs dans le cadre du concours.

Chacun a apporté de nouveaux besoins, de nouvelles idées qui, synthétisés, ont donné naissance au projet tel qu’il est aujourd’hui et à l’équipe de chatbots que nous sommes en train de construire.

The Idea nous a permis de nous adresser directement à tous les collaborateurs du cabinet pour enrichir le projet en fonctionnalités. Et cette communauté de collaborateurs nous suit toujours et participe désormais aux tests ou au choix du nom des chatbots.”

## Wavestone Nearby



Othmane Kharbach,  
Senior consultant

“Wavestone Nearby est une application de *networking* qui permet de repérer géographiquement des collègues lorsque l’on se trouve en mission. L’intérêt pour nous ? Matérialiser davantage les échanges et étendre la communauté d’entraide au-delà des murs de nos locaux. Nous sommes en effet amenés, dans le cadre de notre métier de consultant, à être souvent en déplacement chez nos clients, et ce nomadisme peut créer un sentiment d’éloignement.

L’idée m’est venue lors d’une mission seul chez un client. Il m’avait alors fallu plusieurs semaines pour me rendre compte que d’autres collègues étaient eux aussi en mission sur le même site ! Si l’ADN de l’idée n’a pas changé, The Idea m’a permis d’être coaché et accompagné par l’équipe organisatrice, grâce à des ateliers dédiés, des réunions de suivi, mais aussi des conseils prodigués par des startupeurs habitués à l’exercice du pitch. J’ai également été épaulé par toutes les entités internes, DSI, communication, RH, pour faire aboutir mon projet.”

# ／ LE CLUB MUSIC, OU COMMENT FÉDÉRER AUTOUR D'UNE PASSION COMMUNE

**E**n 2016, Elie Abitbol part d'un constat simple : si l'on en croit le succès des clubs au sein de l'entreprise, principalement sportifs, les collaborateurs de Wavestone aiment se retrouver autour de passions communes. La musique, se dit Elie, est un vrai vecteur de partage : qu'on en joue ou qu'on en écoute, personne n'y est insensible, et il suffit d'observer autour de soi pour tomber sur un musicien amateur, un semi-professionnel, un ex-batteur de groupe punk ou un champion de karaoké.

## Dénicheur de talents

Les débuts se font avec une certaine « déformation professionnelle », comme le confesse Elie : *roadmap*, budget, études... mais tout cela manque cruellement de gens. Une communauté Yammer, le réseau social interne, existe pourtant déjà, et elle regroupe des musiciens amateurs esseulés qui cherchent d'autres comparses pour partager leur passion. La petite équipe de trois personnes autour d'Elie fait alors le pari d'un intérêt dormant pour le sujet et décide de lancer officiellement le Club Music à l'occasion de la Fête de la musique, le 21 juin 2016. L'idée : repérer des groupes en interne et les faire jouer sur une scène devant les collaborateurs dès la rentrée. Le succès est immédiat dès le premier rendez-vous, organisé dans un bar parisien. Rapidement, l'équipe se densifie pour aujourd'hui compter une vingtaine d'enthousiastes à la manœuvre sur quatre plans : l'aspect matériel et logistique, le développement, l'animation de la communauté et de la communication, et la *music academy*, un projet de cours

de découverte ou d'approfondissement de la pratique musicale. Surtout, l'engouement autour du Club a fait renaître des vocations : on dénombre aujourd'hui cinq ou six groupes fixes de musiciens chez Wavestone, et quelques formations éphémères qui se font et se défont au gré des projets. La communauté Yammer compte 200 personnes, soit autant qu'une *practice*, sur lesquelles l'équipe peut s'appuyer pour relayer et créer une dynamique.

## Tout pour la Musique

Aux quatre concerts annuels organisés par le Club Music, et qui réunissent près de 200 spectateurs à chaque édition, s'ajoutent désormais des participations aux événements phares du cabinet comme le séminaire d'intégration, Wavestone Inside, ou le Weekend Ski, pendant lequel l'équipe a organisé un karaoké géant avec 700 participants et musiciens en live. Le Club fonctionne aujourd'hui comme un incubateur d'initiatives musicales et encourage tous les projets visant à promouvoir l'expression musicale, le partage et la convivialité. Il se murmure même qu'une radio Wavestone pourrait prochainement voir le jour...

**“La musique est un vrai catalyseur social. Dans une entreprise comme Wavestone, où la culture du partage et de la passion est fondamentale, ce genre d'initiative rencontre tout de suite un vrai écho.”**

Elie Abitbol, Consultant



# ／ L'EFFICACITÉ D'UNE ORGANISATION INTÉGRÉE POUR DES RÉPONSES TOUJOURS AGILES ET PERTINENTES

**WAVESTONE A ADOPTÉ UN MODÈLE D'ORGANISATION  
INTÉGRÉ COMBINANT ÉTROITEMENT LES COMPÉTENCES  
POUR FAIRE DE LA COLLABORATION  
ET DE LA CONFIANCE MUTUELLE UNE RÉALITÉ  
QUOTIDIENNE POUR TOUS.**

**Ce modèle opérationnel  
a été conçu selon  
trois grands principes :**



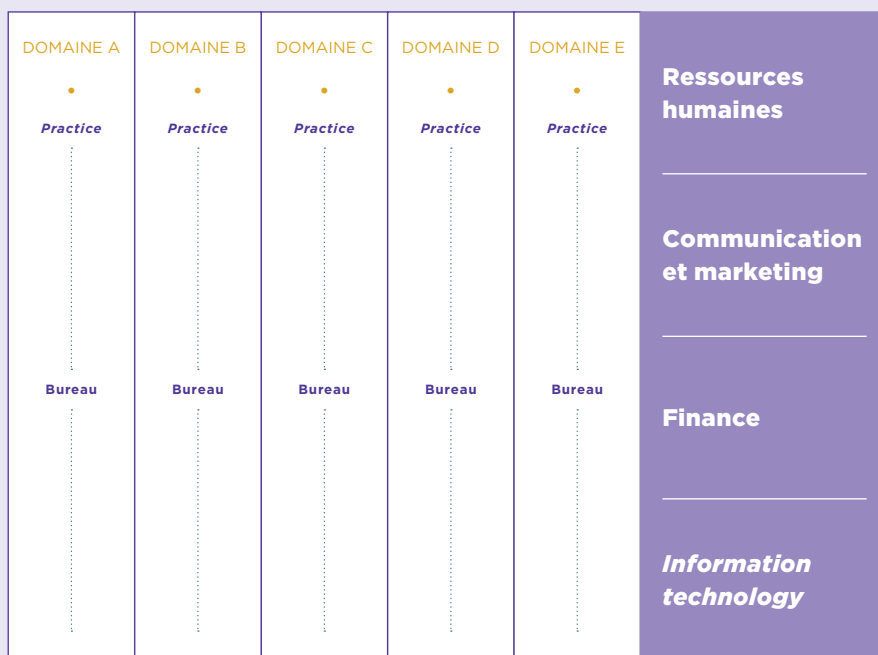
## MODÈLE OPÉRATIONNEL

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 regroupant alors des expertises associées à plusieurs terrains d'excellence. Wavestone compte, au mois de juin 2018, 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 *clients managers*.



## EXECUTIVE COMMITTEE



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 cinq domaines. Wavestone ayant conçu son fonctionnement à l'échelle globale, les *practices* et bureaux constituant chaque domaine sont généralement répartis dans plusieurs pays.

22

*practices* et bureaux  
regroupés en cinq domaines

Certaines compétences, parce qu'elles font appel à une pluralité d'expertises, sont organisées de manière transverse et prennent la forme de communautés d'experts appartenant à plusieurs *practices* ou bureaux, à l'instar de la communauté « *Supply chain & operations* ».

Enfin, Wavestone a choisi d'investir dans la durée sur des *assets* exclusifs destinés à enrichir sa proposition de valeur (lire pages 22 et 23). Les équipes en charge de ces *assets* sont soit abritées au sein de certaines *practices*, soit centralisées.

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.

## GOVERNANCE 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

### Operation steering et domain leaders

Eric Crabié  
Benoît Darde  
Bernard Desprez  
Joël Nadjar  
Philippe Pestanes  
Bruno Valet

### Développement

Reza Maghsoudnia

### Business development

Marc de Montgolfier  
Anne Régnier

### Key transformation projects / global projects

Laurent Bellefin

### Finance

Tiphanie Bordier  
Frédéric Goujon

### Opérations

Éric Baudin  
Claude Bodeau  
Loïc Carpentier  
Guillaume Chassard  
Philippe Dajean  
Stéphane Denolle  
Franck Devillaire  
Guillaume Durand  
Frédéric Goux  
Éric Labruyère  
Frédéric Lelièvre  
Philippe Mirmand  
Mike Newlove  
Catherine Pildjian  
Olivier Schmitt  
Laurent Stoupy  
Harold Syfrig

### Ressources humaines

Fanny Rouhet

### Communication et marketing

Vincent Chaudel  
Sarah Lamigeon

## DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Directoire est composé de :



Pascal Imbert

Président du Directoire



Patrick Hirigoyen

Membre du Directoire

Au 01/04/18, le Conseil de surveillance est composé de 7 membres :



Michel Dancoisne

Président du Conseil de surveillance



Jean-François Perret

Vice-Président du Conseil de surveillance



Marie-Ange Verdickt

Membre du Conseil de surveillance



Rafaël Vivier

Membre du Conseil de surveillance



Sarah Lamigeon

Membre du Conseil de surveillance



Jean-Noël Mermet

Membre du Conseil de surveillance



Benjamin Clément

Membre du Conseil de surveillance



WAVESTONE



**R A P P O R T**  
**F I N A N C I E R**

2017/18





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

**RFA**

## 01 RAPPORT D'ACTIVITE

70 RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 26/07/18

---

71 RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL **RFA**

---

87 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - FACTEURS DE RISQUES ET LEUR GESTION **RFA**

---

104 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

---

141 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - NOTES COMPLEMENTAIRES

---

142 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

---

## 02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

146 DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE **RFA**

---

155 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

---

166 COMPLEMENT D'INFORMATION **RFA**

---

170 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2017/18

---

## 03 INFORMATIONS FINANCIERES

174 COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/18 **RFA**

---

206 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/18 **RFA**

---

## 04 ELEMENTS JURIDIQUES

232 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL

---

244 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

---

## 05 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2018

248 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES **RFA**

---

250 PROJET DE RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 26/07/18

---

## 06 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

260 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

---

261 PERSONNES RESPONSABLES **RFA**

---

262 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE

---

265 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

266 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

---

267 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

---



# RAPPORT D'ACTIVITE



# 01

- 70** RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 26/07/18

---
- 71** RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL

---
- 87** RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - FACTEURS DE RISQUES ET LEUR GESTION

---
- 104** RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

---
- 141** RAPPORT DU DIRECTOIRE 2017/18 - NOTES COMPLEMENTAIRES

---
- 142** INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

---



# Rapport du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18

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 - *Facteurs de risques et leur gestion* »,
- le « Rapport du Directoire - *Rapport de Responsabilité d'entreprise* »,
- 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.

(1) Par convention, la société Wavestone, société mère du cabinet Wavestone, pourra également être appelée Wavestone SA dans ce document.

# Rapport du Directoire

## - Rapport général

### 1. Faits marquants et perspectives

Lors de sa réunion du 28/05/18, le Conseil de surveillance de Wavestone a approuvé les comptes annuels consolidés au 31/03/18 résumés ci-dessous. Les procédures d'audit des comptes sont finalisées et le rapport d'audit est en cours d'émission par les Commissaires aux comptes.

#### Chiffre d'affaires en croissance de 6%

A l'issue de l'exercice 2017/18, Wavestone a réalisé un chiffre d'affaires de 359,9 millions d'euros, nettement supérieur à l'objectif annuel de 350 millions d'euros. La croissance ressort sur l'année à 6% (7% à taux de change constants). Il n'y a eu aucune évolution de périmètre d'un exercice à l'autre.

Cette solide croissance de l'activité a été soutenue par une progression annuelle de 6% des effectifs du cabinet. Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a réalisé près de 700 recrutements, au-delà du plan d'embauche annuel qui en prévoyait 600, malgré un marché extrêmement compétitif.

Le turn-over annuel s'est établi à 16%, en légère décline au cours de la 2<sup>nd</sup>e moitié de l'exercice (17% en rythme annuel au 1<sup>er</sup> semestre). Wavestone confirme viser, à moyen terme, un taux de turn-over inférieur à 15%, tout en restant prudent à court terme compte tenu des tensions actuelles en matière de ressources humaines.

Au 31/03/18, Wavestone comptait 2 793 collaborateurs contre 2 628 au 31/03/17.

#### Progression des indicateurs opérationnels en 2017/18

En dépit d'un léger fléchissement en fin d'exercice, le taux d'activité a progressé à 77% en 2017/18, contre 76% sur l'ensemble de l'exercice précédent.

Les prix de vente ont connu une inflexion positive au 4<sup>ème</sup> trimestre et se sont inscrits à 848 euros sur l'ensemble de l'exercice, en légère progression par rapport à l'année précédente (845 euros).

Le carnet de commandes s'est amélioré sur l'exercice, pour s'établir à 3,7 mois à fin mars 2018.

#### Résultat net part du groupe en progression de 33%

Sous l'effet du bon niveau d'activité, conjugué à l'évolution favorable des indicateurs opérationnels, le résultat opérationnel courant a progressé de 31%, à 50,6 millions d'euros.

La marge opérationnelle courante 2017/18 s'est ainsi établie à 14,1%, largement au-dessus de l'objectif, relevé à 11% en décembre 2017.

Après comptabilisation de 2,5 millions d'euros d'amortissement de relation clientèle et de 1,3 million d'euros d'autres charges opérationnelles, le résultat opérationnel est ressorti à 46,8 millions d'euros, également en croissance de 31% d'un exercice à l'autre.

Grâce au désendettement du cabinet, le coût de l'endettement financier a été réduit sur l'exercice à 1,9 million d'euros, contre 2,1 millions d'euros en 2016/17. Les autres charges financières ont augmenté sous l'effet des variations de change.

Après prise en compte de l'impact sur les impôts différés des évolutions fiscales annoncées en France, en Belgique et aux Etats-Unis, la charge d'impôt s'est élevée à 17,3 millions d'euros.

Le résultat net part du groupe 2017/18 s'est établi à 26,6 millions d'euros, en progression de 33%. La marge nette ressort ainsi à 7,4%, contre 5,9% un an plus tôt.

#### Diminution de plus de 20 millions d'euros de la dette nette

Au cours de l'exercice 2017/18, Wavestone a généré un cash-flow lié à l'activité de 30,1 millions d'euros, en progression de 22% sur un an. La variation du besoin en fonds de roulement est demeurée stable d'un exercice à l'autre, la détérioration inhabituelle du poste client constatée au cours du 1<sup>er</sup> semestre ayant été intégralement résorbée au 3<sup>ème</sup> trimestre.

Les opérations d'investissement ont représenté 3,0 millions d'euros au cours de l'exercice. Les flux liés au financement ont consommé 13,3 millions d'euros, dont 9,5 millions d'euros de remboursement d'emprunt et 3,0 millions d'euros de versement du dividende relatif à l'exercice 2016/17.

Au 31/03/18, les fonds propres consolidés du cabinet s'élevaient à 130,2 millions d'euros, et la dette financière nette était réduite à 34,6 millions d'euros, contre 56,5 millions d'euros au 31/03/17.

Wavestone proposera, lors de la prochaine Assemblée générale annuelle des actionnaires, le 26/07/18, le versement d'un dividende de 0,81 euro par action au titre de l'exercice 2017/18, en augmentation de 33%.

Afin d'accroître la liquidité du titre et de rendre l'action Wavestone plus accessible, il sera également proposé la division par 4 de la valeur du pair/nominal de l'action Wavestone.

**Succès de la construction de Wavestone, cap sur Wavestone 2021**

La forte progression des résultats de l'exercice 2017/18, faisant ressortir une marge opérationnelle courante supérieure à 14%, jamais atteinte jusqu'alors, témoigne du plein succès de la construction de Wavestone.

Le cabinet est désormais en ordre de marche pour poursuivre son développement, conformément aux ambitions du plan stratégique Wavestone 2021.

- 1. Dimension : atteindre 500 millions d'euros de chiffre d'affaires pour une marge opérationnelle courante de 15%;
- 2. Réputation : faire de Wavestone la marque de conseil n°1 en France en matière de transformation ;
- 3. Engagement : installer Wavestone dans le top 3 de sa catégorie en matière de RSE ;
- 4. International : réaliser 100 millions d'euros de chiffre d'affaires hors de France.

Ce dernier objectif constitue désormais un enjeu essentiel pour Wavestone, le développement et les performances du cabinet à l'international restant à ce jour insuffisants.

**2. Analyse de l'activité**

**2.1. Analyse des comptes consolidés**

Les comptes clos au 31/03/18 consolident Wavestone SA, Wavestone Advisors UK, Wavestone Advisors Switzerland, Wavestone Advisors Maroc, Wavestone Advisors et ses filiales : Wavestone US, Wavestone Luxembourg, Wavestone Belgium, Wavestone Consulting Switzerland et Wavestone HK.

(en milliers d'euros)

Chiffre d'affaires
Résultat opérationnel courant
Résultat opérationnel
Résultat net part du groupe

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 359 919 milliers d'euros contre 338 732 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 6%.

Le résultat opérationnel courant est de 50 584 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 31% par rapport à celui de l'exercice précédent, qui s'élevait à 38 699 milliers d'euros.

L'acquisition du cabinet de conseil britannique Xceed début avril constitue une première étape dans ce mouvement. Elle a vocation à être suivie par d'autres acquisitions et par une accélération du développement organique hors de France.

**Objectifs 2018/19 : croissance d'au moins 8%, marge opérationnelle courante supérieure à 13%**

Au-delà de l'international, les priorités de Wavestone en 2018/19 vont être de conforter les progrès enregistrés, tant en matière de performances opérationnelles que de ressources humaines, et de lancer de nouvelles actions destinées à installer la marque Wavestone sur le marché.

Wavestone entend, en outre, poursuivre son offensive vis-à-vis des transformations clés du marché que sont la banque de demain, la transition énergétique, les véhicules autonomes et nouvelles mobilités, ou encore la modernisation de l'Etat.

Au titre de l'exercice 2018/19, Wavestone se fixe l'objectif de réaliser un chiffre d'affaires consolidé en croissance d'au moins 8%, incluant Xceed, assorti d'une marge opérationnelle courante supérieure à 13%. Ces objectifs s'entendent à taux de change constants et hors nouvelle acquisition.

Les comptes clos au 31/03/17 consolidaient Wavestone SA, Wavestone Maroc, Wavestone Advisors UK, Wavestone Advisors Switzerland, Wavestone Advisors et ses filiales : Wavestone US, Wavestone Luxembourg, Wavestone Belgium, Wavestone Consulting Switzerland et Wavestone Advisors Maroc sur 12 mois, et Wavestone HK (filiale de Wavestone Advisors) consolidé sur 6 mois.

	2017/18	2016/17	Variation
Chiffre d'affaires	359 919	338 732	6%
Résultat opérationnel courant	50 584	38 699	31%
Résultat opérationnel	46 756	35 620	31%
Résultat net part du groupe	26 628	20 055	33%

Compte tenu des autres produits et charges opérationnels non courants, le résultat opérationnel est de 46 756 milliers d'euros, en hausse de 31% par rapport au résultat opérationnel de l'exercice précédent, qui s'établissait à 35 620 milliers d'euros.

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

Les autres charges et produits opérationnels non courants sont notamment composés de :

- Frais d'acquisition pour 614 milliers d'euros.
- Provisions pour locaux non exploités de Wavestone US à hauteur de 546 milliers d'euros.
- Frais liés au déménagement des locaux de Wavestone Belgium à hauteur de 188 milliers d'euros.
- Produits liés à la libération des locaux de Lyon (Kurt Salmon) à hauteur de 34 milliers d'euros (relocation partielle des locaux).

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 1 864 milliers d'euros sur la période. Ce solde comprend 4 milliers d'euros de produits financiers et 1 868 milliers d'euros de charges financières. Le coût de l'endettement financier net de l'exercice précédent s'élevait à 2 056 milliers d'euros. Cette diminution s'explique par la baisse de la marge applicable aux

intérêts bancaires liés au financement de l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon en date du 07/01/16.

Le résultat avant impôt est de 43 914 milliers d'euros, en hausse de 32% par rapport au résultat avant impôt de l'exercice précédent, qui était de 33 151 milliers d'euros.

La charge d'impôt sur les résultats est de 17 286 milliers d'euros, contre 13 095 milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Le résultat net de la période s'établit à 26 628 milliers d'euros. Ce résultat augmente de 33% par rapport à l'exercice précédent, pour lequel le résultat net de la période était de 20 055 milliers d'euros.

En l'absence d'intérêts minoritaires, le résultat net part du groupe est également de 26 628 milliers d'euros, contre 20 055 milliers d'euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 33%.

(en milliers d'euros)

	31/03/18	31/03/17	Variation
Actif non courant	157 077	163 953	-4%
<i>Dont écarts d'acquisition</i>	118 909	119 761	-1%
Actif courant (hors trésorerie)	152 179	130 848	16%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	52 056	38 722	34%
Capitaux propres	130 249	104 110	25%
Passif non courant	83 913	98 897	-15%
<i>Dont passifs financiers</i>	69 994	85 763	-18%
Passif courant	147 150	130 516	13%
<i>Dont passifs financiers</i>	16 708	9 424	77%
<b>Total bilan</b>	<b>361 312</b>	<b>333 523</b>	<b>8%</b>

La situation nette de l'ensemble consolidé s'élève au 31/03/18 à 130 249 milliers d'euros, contre 104 110 milliers d'euros un an plus tôt, soit une progression de 25%.

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 51 995 milliers d'euros au 31/03/18, contre 38 338 milliers d'euros au 31/03/17.

Les passifs financiers s'élèvent à 86 702 milliers d'euros au 31/03/18, contre 95 187 milliers d'euros un an auparavant.

Hors découverts bancaires, ils représentent 86 641 milliers d'euros, se décomposant en 84 508 milliers d'euros d'emprunts bancaires et de dettes financières diverses ainsi que 2 133 milliers d'euros d'emprunts liés au retraitement des contrats de crédit-bail. Pour mémoire, les passifs financiers hors découverts bancaires s'élevaient à 95 161 milliers d'euros au 31/03/17.

L'endettement net<sup>(1)</sup> du cabinet Wavestone est de (34 646) milliers d'euros au 31/03/18, contre un endettement net de (56 465) milliers d'euros un an auparavant.

(1) Trésorerie brute diminuée des passifs financiers.

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

<b>(en milliers d'euros)</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
<i>Marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup></i>	32 899	27 060
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>	(2 762)	(2 319)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	30 137	24 741
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(3 033)	(18 480)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(13 295)	(7 145)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>13 809</b>	<b>(884)</b>

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

Ils comprennent essentiellement :

- une marge brute d'autofinancement de 32 899 milliers d'euros, conjuguée à une hausse du besoin en fonds de roulement de 2 762 milliers d'euros, générant ainsi un flux net de trésorerie de l'activité de 30 137 milliers d'euros sur la période,
- le versement de dividendes pour 3 007 milliers d'euros,
- des investissements représentant 2 705 milliers d'euros,
- la variation des immobilisations financières qui a généré 1 059 milliers d'euros de trésorerie,
- des décaissements relatifs aux variations de périmètre à hauteur de 1 436 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 274 228 milliers d'euros, contre 223 853 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 23%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'établit à 51 091 milliers d'euros contre 38 239 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 34% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 19% contre une marge de 17% 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 51 200 milliers d'euros contre 38 960 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 31% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 19% contre une marge de 17% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à (843) milliers d'euros, contre un résultat financier de 34 milliers d'euros, pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est

essentiellement composé de 1 309 milliers d'euros de produits de participation, de (530) milliers d'euros de dotations de provisions pour pertes de change latentes, de (99) milliers d'euros de pertes de change nettes, de 162 milliers d'euros d'intérêts de placement et de plus-values sur produits financiers, et de (1 685) milliers d'euros d'intérêts et coupon sur emprunt.

Le résultat exceptionnel s'établit à (685) milliers d'euros, il est essentiellement composé de la valeur des actions propres attribuées définitivement dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions pour (1 016) milliers d'euros, des plus-values nettes du contrat de liquidité pour 194 milliers d'euros, de la valeur nette comptable des immobilisations (corporelles et incorporelles) pour (1 823) milliers d'euros. Le résultat exceptionnel de l'exercice précédent s'élevait à (919) milliers d'euros.

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 12 328 milliers d'euros, contre 9 262 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de 6 678 milliers d'euros, contre 4 402 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 30 558 milliers d'euros, contre 23 689 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres de la société ressortent à 137 003 milliers d'euros au 31/03/18, contre 109 452 milliers d'euros au 31/03/17.

L'endettement net, compte tenu de la dette bancaire de 82 452 milliers d'euros et de la dette obligataire de 3 081 milliers d'euros au 31/03/18, est de (44 599) milliers d'euros contre un endettement net de (60 795) milliers d'euros au 31/03/17.

### 2.3. Décomposition des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions réglementaires entrées en vigueur depuis le 01/01/09, le tableau suivant présente le solde des dettes fournisseurs et des créances clients à la clôture.

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

(en euros)	Article D.441 I.-1°: factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I.-2°: factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concerné	589					42	1 956					520
Montant total des factures concernées TTC	11 834 156	125 891	70 432	24 917	106 337	327 577	50 015 252	7 035 949	1 312 336	843 840	2 938 102	12 130 226
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	14,7%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,4%						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							15,1%	2,1%	0,4%	0,3%	0,9%	3,7%
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>												
Nombre de factures	Non disponible						Non disponible					
Montant total des factures concernées TTC	65 222 €						737 496 €					
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de commerce)</b>												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels		60 jours				Délais contractuels		30 ou 60 jours selon les clients			
	Délais légaux		60 jours				Délais légaux		60 jours			

Les factures non parvenues au 31/03/18 se décomposent à hauteur de 11 808 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 4 754 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs internes au cabinet.

Les factures à établir au 31/03/18 se décomposent à hauteur de 32 640 milliers d'euros en dettes à l'égard de clients externes et à hauteur de 7 902 milliers d'euros en dettes à l'égard de clients internes au cabinet.

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

#### 2.4.1. 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.

#### 2.4.2. Fusion des filiales marocaines

Afin de poursuivre la simplification juridique de la structure du groupe, il a été procédé à la fusion de la société Wavestone Maroc, de droit marocain, dans la société Wavestone Advisors Maroc le 05/09/17.

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

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

### 2.4.3. Fin du partenariat avec ShiftIN Partners

Wavestone a mis fin à son partenariat avec ShiftIN Partners au Moyen-Orient en raison d'une évolution dans la stratégie de ce cabinet.

### 2.4.4. 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 18/04/18, 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).

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.

### 2.4.5. Attribution d'actions gratuites

Nous vous demandons sur ce point de vous reporter au paragraphe 3.2 ci-après.

## 2.5. Evènement post clôture

### 2.5.1. Acquisition de la société Xceed

Fondé à Londres en 2003, Xceed Group est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation IT, qui intervient principalement auprès des grands acteurs des services financiers. Ses activités principales sont le cadrage et le pilotage de programmes complexes de transformation des systèmes d'information.

Xceed Group a cinq domaines d'expertise :

- La modernisation de plateformes bancaires
- La transformation des infrastructures IT
- La personnalisation des moyens de paiement
- La transformation digitale
- La stratégie de sourcing

Xceed Group réalise plus de 80% de son chiffre d'affaires dans le secteur des services financiers, principalement auprès de banques de détail, de compagnies d'assurance et de fournisseurs de données financières.

Le cabinet compte 60 collaborateurs répartis entre Londres, qui concentre l'essentiel des effectifs, et New York.

A l'issue de son dernier exercice (clôturé le 30/11/17), Xceed Group a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 13,3 M€ (environ 15,3 M€), en croissance de 8%, pour une marge d'EBITDA ajustée de plus de 20%. Ces chiffres ne comprennent pas l'activité FIMS d'Xceed Group (*Flexible Infrastructure Managed Services*), qui ne fait pas partie de l'opération.

Ce rapprochement constitue une accélération du développement international de Wavestone dans la droite ligne de son plan stratégique Wavestone 2021.

La contribution d'Xceed Group sera clé pour enrichir la proposition de valeur de Wavestone au Royaume-Uni et aux Etats-Unis et pour développer ces marchés.

Pour les équipes d'Xceed Group, ce rapprochement est l'opportunité de rejoindre un nouveau projet de croissance et de bénéficier d'une force de frappe plus importante, avec une dimension internationale accrue.

Wavestone a acquis 100% du capital d'Xceed en avril 2018. L'opération a conduit à la séparation de l'activité FIMS, qui ne fait pas partie du périmètre d'acquisition et qui a été conservée par les actionnaires cédants d'Xceed Group.

John Casserly, actuel CEO d'Xceed Group, et les autres actionnaires de la société, accompagneront le rapprochement durant une phase de transition de 6 à 12 mois, afin d'assurer le plein succès de l'intégration de la société au sein de Wavestone. Les activités d'Xceed Group continueront à être pilotées par l'équipe de management en place, constituée de 5 managers.



## 2.6. Filiales et participations

### Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/18 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 Advisors UK Ltd	Royaume-Uni	4 548	11%	17%	379	8%
Wavestone Advisors Switzerland Sàrl	Suisse	5 398	4%	10%	335	6%
Wavestone Advisors (SAS)	France	97 889	0%	n/a	6 036	6%
Wavestone US Inc	Etats-Unis	4 912	-34%	-29%	-2 061	-42%
Wavestone Luxembourg SA	Luxembourg	14 710	3%	n/a	368	2%
Wavestone Belgium SA/NV <sup>(1)</sup>	Belgique	1 960	n/a	n/a	-260	n/a
Wavestone Advisors Maroc (SARL) <sup>(2)</sup>	Maroc	2 276	n/a	n/a	349	n/a
Wavestone Consulting Switzerland Sàrl	Suisse	7 454	31%	50%	628	8%
Wavestone HK Ltd <sup>(3)</sup>	Hong Kong	1 203	n/a	n/a	321	27%

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

(1) Solucom Belgique a fusionné avec Wavestone Belgium SA/NV le 01/04/17. Le comparatif 31/03/17 correspond uniquement à Wavestone Belgium SA/NV.

(2) Wavestone Maroc a fusionné avec Wavestone Advisors Maroc (SARL) le 05/09/17 avec effet rétroactif au 01/04/17 du point de vue comptable. Le comparatif 31/03/17 correspond uniquement à Wavestone Advisors Maroc (SARL).

(3) Exercice de 12 mois clos le 31/03/18 alors que l'exercice de 9 mois clos le 31/03/17 compte tenu de sa création le 15 juillet. Variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

### Prise de participation et prise de contrôle

Néant.

### Participations croisées ou réciproques

Néant.

### 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 2017 représentant un montant net de 1 658 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 31/03/18). Le cabinet dispose également d'un emprunt obligataire de 3 millions 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>
31/03/17	4 929 431	0,61 €	100%
31/03/16	4 912 936	0,41 €	100%
31/03/15	4 911 457	0,39 €	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. Capital et actionariat

#### 3.1. Informations concernant le capital social

##### 3.1.1. Répartition du capital

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

Le tableau ci-après détaille l'actionariat de la société Wavestone au 05/04/18 :

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>2 489 339</b>	<b>50,12%</b>	<b>4 975 623</b>	<b>63,71%</b>	<b>4 975 623</b>	<b>64,02%</b>
<i>Pascal Imbert</i>	<i>1 447 284</i>	<i>29,14%</i>	<i>2 894 568</i>	<i>37,06%</i>	<i>2 894 568</i>	<i>37,24%</i>
<i>Michel Dancoisne</i>	<i>1 005 672</i>	<i>20,25%</i>	<i>2 011 344</i>	<i>25,75%</i>	<i>2 011 344</i>	<i>25,88%</i>
<i>Patrick Hirigoyen</i>	<i>24 338</i>	<i>0,49%</i>	<i>48 481</i>	<i>0,62%</i>	<i>48 481</i>	<i>0,62%</i>
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	<i>12 045</i>	<i>0,24%</i>	<i>21 230</i>	<i>0,27%</i>	<i>21 230</i>	<i>0,27%</i>
<b>Actionnaires détenant plus de 5%</b>	<b>307 100</b>	<b>6,18%</b>	<b>436 700</b>	<b>5,59%</b>	<b>436 700</b>	<b>5,62%</b>
<i>Delphine Chavelas</i>	<i>307 100</i>	<i>6,18%</i>	<i>436 700</i>	<i>5,59%</i>	<i>436 700</i>	<i>5,62%</i>
<b>Salariés</b>	<b>296 471</b>	<b>5,97%</b>	<b>413 811</b>	<b>5,30%</b>	<b>413 811</b>	<b>5,32%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>37 551</b>	<b>0,76%</b>	<b>37 551</b>	<b>0,48%</b>		
<b>Public</b>	<b>1 836 421</b>	<b>36,97%</b>	<b>1 946 063</b>	<b>24,92%</b>	<b>1 946 063</b>	<b>25,04%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 809 748</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 772 197</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 = 5 769 578 (1) pour 2 926 912 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 - 2 926 712 = 2 040 170 (2).

Total des droits de vote théoriques (1) + (2) = 7 809 748.

Nombre d'actions autodétenues = 37 551 (3).

Total des droits de vote exerçables (1) + (2) - (3) = 7 772 197.

A la date du 05/04/18, 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 05/04/18 indique également que Madame Delphine Chavelas possède 6,18% 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 au sein de la société Wavestone.

Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Sarah Lamigeon, Rafaël Vivier, Jean-Noël Mermet et Benjamin Clément,

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 autoévaluation 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'actionnariat de la société depuis 3 ans :

Actionnaires	05/04/18 <sup>(3)</sup>				31/03/17 <sup>(3)</sup>			11/04/16 <sup>(3)</sup>		
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables
<b>Dirigeants et mandataires sociaux <sup>(1) (2)</sup></b>	<b>2 489 339</b>	<b>50,12%</b>	<b>63,71%</b>	<b>64,02%</b>	<b>2 488 561</b>	<b>63,63%</b>	<b>64,15%</b>	<b>2 619 509</b>	<b>67,72%</b>	<b>68,19%</b>
<i>P. Imbert</i>	1 447 284	29,14%	37,06%	37,24%	1 447 284	37,08%	37,38%	1 447 284	37,48%	37,81%
<i>M. Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	25,75%	25,88%	1 005 672	25,76%	25,97%	1 135 272	29,40%	29,66%
<i>P. Hirigoyen</i>	24 338	0,49%	0,62%	0,62%	24 256	0,62%	0,62%	26 148	0,67%	0,68%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	12 045	0,24%	0,27%	0,27%	11 349	0,17%	0,17%	10 805	0,16%	0,05%
<b>Actionnaires détenant plus de 5% du capital</b>	<b>307 100</b>	<b>6,18%</b>	<b>5,59%</b>	<b>5,62%</b>	<b>349 600</b>	<b>6,14%</b>	<b>6,19%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>D. Chavelas</i>	307 100	6,18%	5,59%	5,62%	349 600	6,14%	6,19%	0	0,00%	0,00%
<b>Salariés <sup>(4)</sup></b>	<b>296 471</b>	<b>5,97%</b>	<b>5,30%</b>	<b>5,32%</b>	<b>255 988</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,61%</b>	<b>261 009</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,78%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>37 551</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,48%</b>		<b>62 947</b>	<b>0,81%</b>		<b>67 120</b>	<b>0,87%</b>	
<b>Public</b>	<b>1 836 421</b>	<b>36,97%</b>	<b>24,92%</b>	<b>25,04%</b>	<b>1 809 786</b>	<b>24,85%</b>	<b>25,06%</b>	<b>2 019 244</b>	<b>27,67%</b>	<b>28,03%</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 31/03/18 conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14.

Il n'y pas eu de sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/18.

### 3.1.2. Franchissements de seuils

Néant.

### 3.1.3. 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).

### 3.1.4. Engagements collectifs de conservation

Au cours de l'exercice écoulé et clos le 31/03/18, aucun engagement collectif de conservation portant sur les titres de la société Wavestone n'a été conclu.

Pour rappel, au cours des exercices passés, 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 de ces trois engagements susmentionnés se sont collectivement engagés à conserver 1 128 210 actions représentant 22,71% du capital et 29,03% des droits de vote exerçables 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. »*

L'engagement collectif de conservation de titres (article 787 B du Code général des impôts) conclu le 18/12/10 est devenu caduc le 29/03/17.

L'engagement collectif de conservation de titres (article 885 I Bis du Code général des impôts) conclu le 18/12/10 est devenu caduc le 29/03/17, et deux engagements collectifs de conservation de titres conclus le 21/12/16 se sont substitués à lui, avec les mêmes signataires à savoir Madame Delphine Chavelas et Messieurs Michel Dancoisne et Pascal Imbert.

L'un d'entre eux a été dénoncé le 13/05/17 et l'autre, portant sur 1 232 782 actions, est toujours en vigueur.

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

Le cours de bourse de Wavestone était de 87,25 euros à l'ouverture de l'exercice, le 03/04/17, et de 134,20 euros à la clôture de l'exercice, le 29/03/18, soit une hausse de 54%.

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

### 3.1.6. Autocontrôle : programme de rachat

Conformément aux autorisations visées au présent rapport ci-après au paragraphe 4.1.7 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 12/07/17 à l'AMF sous le numéro D.17-0750, et ce conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations au 31/03/18 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 4.1.7 « 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 4.1.7 du présent « Rapport du Directoire - Rapport général ».

## 3.2. 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 109 626 actions de la société Wavestone au 31/03/18, soit 2,2% 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 31/03/18, 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 dirigeants 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 : le « Plan dirigeants n°9 ».

La période d'acquisition du « Plan dirigeants n°9 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 01/07/17.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 8 961 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 8 961 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°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 01/07/15 « Plan salariés n°10 »

Votre Directoire rappelle que, le 01/07/15, 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°10 ».

La période d'acquisition du « Plan salariés n°10 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 01/07/17.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 15 900 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 12 712 actions a été définitivement acquis par 572 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés n°10 » 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 28/01/16 « OneFirm - Suisse »

Votre Directoire rappelle que, le 28/01/16, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 22/07/15, un plan d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre a été mis en place par ses soins : le « OneFirm - Suisse ».

La période d'acquisition de la tranche 1 du « OneFirm - Suisse » (bénéficiaires des entités suisses) est venue à expiration le 28/06/17.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 738 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 738 actions a été définitivement acquis par 3 bénéficiaires, collaborateurs cadres supérieurs de Wavestone Advisors Switzerland, à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « OneFirm - Suisse » 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 03/07/17 « Plan salariés n°12 »

Votre Directoire du 03/07/17 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°12 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet Wavestone. Ce « Plan salariés n°12 » 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 971 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer est de 17 438 actions, sous réserve de leur attribution définitive à l'issue de la période d'acquisition fixée à 24 mois à compter du 03/07/19.

#### 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. Propositions du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18

### 4.1. Partie Assemblée générale ordinaire

#### 4.1.1. 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 31/03/18 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 30 557 857 euros.

Le Directoire vous propose d'approuver la distribution d'un dividende s'élevant à 0,81 euro par action.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 05/04/18, 4 929 331 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 3 992 758 euros.

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

Le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/18 serait, en conséquence, affecté comme suit :

Bénéfice de l'exercice	30 557 857 euros
Affectation au compte Report à Nouveau	26 565 099 euros
<b>Total distribuable et à distribuer</b>	<b>3 992 758 euros</b>

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 03/08/18.

Cette distribution est éligible, pour ceux des actionnaires pouvant en bénéficier, pour sa totalité au prélèvement forfaitaire unique de 30% (12,8% correspondant à une imposition forfaitaire sur le revenu et 17,2% pour les prélèvements sociaux) visé à l'article 117 quater du Code général des impôts ou, sur option du bénéficiaire, à l'abattement de 40% visé à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

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 « Politique d'endettement et de distribution » 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 20 529 euros et ont donné lieu à un impôt de 7 069 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 31/03/18 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé de 26 627 869 euros.

#### 4.1.2. Conventions et engagements réglementés (4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> résolutions)

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/ approuver la convention conclue au cours du dernier exercice et autorisée par votre Conseil de surveillance dans sa séance du 30/05/17, aux termes de laquelle il a été convenu que la durée de suspension du contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen sera prise en compte pour le calcul de l'ancienneté acquise par ce dernier au titre de son contrat de travail (étant rappelé que le contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17),
- 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 31/03/18,
- 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 des conventions visées aux paragraphes 1/ et 2/ ci-dessus qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

#### 4.1.3. Evolution des mandats du Conseil de surveillance (6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> résolutions)

Le Directoire vous propose, au titre de la 6<sup>ème</sup> résolution, de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne pour quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/22.



Le Directoire vous propose par ailleurs, au titre de la 7<sup>ème</sup> résolution, de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean-François Perret pour quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/22.

#### 4.1.4. Approbation de la mise en œuvre de la politique de rémunération approuvée au titre de l'exercice 2017/18 (8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 10<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 », a institué une procédure de contrôle a posteriori des rémunérations versées au Président du Conseil de surveillance et aux membres du Directoire applicable pour la première fois à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/18 (vote « ex post »).

L'année dernière, l'Assemblée générale a statué 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 aux membres du Directoire.

Les actionnaires doivent cette année statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur au Président du Conseil de surveillance et aux membres du Directoire.

Dans ce cadre, 3 résolutions seront proposées par votre Conseil de surveillance, respectivement pour le Président du Directoire (8<sup>ème</sup> résolution), le second membre du Directoire et Directeur général (9<sup>ème</sup> résolution) et le Président du Conseil de surveillance (10<sup>ème</sup> résolution).

Les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé au Président du Conseil de surveillance et aux membres du Directoire ne peuvent être versés qu'après approbation de la rémunération par l'Assemblée générale.

En cas de vote « ex post » négatif, les éléments fixes de rémunération restent acquis au Président du Conseil de surveillance et aux membres du Directoire mais les éléments de rémunération variables et exceptionnels, le cas échéant, ne peuvent pas leur être versés.

Les 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> résolutions soumettent à votre approbation les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/18 à Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire, et à Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire-Directeur général. Les éléments détaillés de ces rémunérations sont

explicités dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

La 10<sup>ème</sup> résolution soumet à votre approbation les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/18 à Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance. Les éléments détaillés de cette rémunération sont explicités dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

#### 4.1.5. Approbation des principes et critères de la rémunération au titre de l'exercice 2018/19 des mandataires sociaux (11<sup>ème</sup>, 12<sup>ème</sup> et 13<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 doivent 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 aux membres du Directoire.

Dans ce cadre, 3 résolutions sont proposées par votre Conseil de surveillance, comme l'année dernière, respectivement pour le Président du Directoire (11<sup>ème</sup> résolution), le second membre du Directoire et Directeur général (12<sup>ème</sup> résolution) et les membres du Conseil de surveillance et son Président (13<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 2019, des éléments de rémunération variable composant la rémunération au titre de l'exercice 2018/19 est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2019, des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.225-100 du Code de commerce.

Les 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> résolutions soumettent à votre approbation les principes et critères de la rémunération de Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire, et de Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire-Directeur général. Les éléments détaillés de ces rémunérations sont explicités dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

La 13<sup>ème</sup> résolution soumet à votre approbation :

- les principes et critères de la rémunération de Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance,
- ainsi que les principes et critères d'attribution des jetons de présence au titre de 2018/19 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, conformément à la présentation qui vous est faite dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

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 le gouvernement d'entreprise.

#### 4.1.6. Jetons de présence (14<sup>ème</sup> résolution)

Il vous est proposé de fixer à 136 000 euros le montant global annuel des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance, à compter de l'exercice ouvert le 01/04/18 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée. Cette nouvelle enveloppe a été fixée en prenant notamment en considération la création du Comité des rémunérations ainsi que le versement de jetons au Président du Conseil de surveillance.

Conformément aux recommandations de la Place, la répartition des jetons de présence entre les membres du Conseil de surveillance a été faite jusqu'à présent par le Conseil de surveillance en tenant compte de la participation effective des membres aux séances du Conseil de surveillance et du Comité d'audit et le temps consacré à leur fonction.

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

	Animation boursière	Croissance externe	Attribution aux salariés	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
<b>Situation au 31/03/17</b>	<b>9 663</b>	<b>0</b>	<b>53 284</b>	<b>0</b>
Achats	68 943	0	0	0
Ventes	-71 261	0	-22 473	0
Réaffectations		0	0	0
Sorties				0
<b>Situation au 31/03/18</b>	<b>7 345</b>	<b>0</b>	<b>30 811</b>	<b>0</b>
Valeur brute comptable <sup>(1)</sup> (en €)	982 386	0	2 087 869	0
% du capital social au 31/03/18	0,15%	0,00%	0,62%	0

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

#### 4.1.7. Programme de rachat d'actions (15<sup>ème</sup> résolution)

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

Par Assemblée générale mixte du 27/07/17 (10<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 20/07/16.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédé au cours de l'exercice 2017/18, les éléments au 31/03/18 sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 68 943 pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 7 729 660,62 euros, soit un cours moyen d'achat de 112,12 euros,
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 71 261 pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 7 770 416,97 euros, soit un cours moyen de cession de 109,04 euros,
- la société n'a supporté aucun frais de négociation ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 22 473 pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 1 016 317,49 euros, soit un cours moyen de sortie de 45,22 euros ;
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/18 est de 38 156, pour une valeur de marché de 5 120 535,20 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/18 de 134,20 euros ; leur valeur de pair s'établit à 0,10 euro.

Les actions autodétenues représentent 0,76% du capital.



### 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 : 264 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 198 euros (hors frais) dans les autres cas.

#### Annulation des titres

L'Assemblée générale mixte du 26/07/18 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 16).

#### Durée de l'utilisation

A compter de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 jusqu'à la prochaine Assemblée générale, appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/19, et, en tout état de cause pour dix-huit (18) mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 annulera la précédente autorisation 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 26/07/18, 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 2017/18.

### 4.2. 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 la division par quatre du pair des actions de la société et l'échange de chaque action existante contre quatre actions nouvelles de la société.

#### 4.2.1. Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions (16<sup>ème</sup> résolution)

En conséquence de l'objectif d'annulation de la 15<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 (18) mois. Jusqu'à présent, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

#### 4.2.2. Modifications des statuts (17<sup>ème</sup> résolution)

##### **Division par quatre du pair des actions de la société et échange de chaque action existante contre quatre actions nouvelles de la société ; Délégation de pouvoirs au Directoire**

Afin de rendre le titre plus accessible et obtenir une plus grande liquidité de celui-ci, nous vous proposons de diviser par quatre le pair des actions de la société et, en conséquence d'échanger chaque action existante contre quatre actions nouvelles de la société et de donner tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre et réaliser la division du pair des actions. Le capital social de la Société demeurera inchangé.

Si vous approuvez cette proposition, nous vous demanderons, en conséquence, de déléguer tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :

- mettre en œuvre et réaliser la division du pair des actions, et en fixer la date d'effet, qui néanmoins ne pourra être postérieure au 31/12/18 ;
- déterminer le nombre exact d'actions nouvelles de la société à émettre en fonction du nombre d'actions existant à la date d'effet de la division du pair et réaliser l'échange des actions nouvelles contre les actions anciennes ;
- procéder à tous ajustements rendus nécessaires par cette division, notamment l'ajustement du nombre d'actions attribué gratuitement, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, préalablement à la division du pair ;

- signer tous actes, accomplir toutes formalités légales ou déclarations consécutives ;
- modifier, en conséquence, l'article 6 (Capital social) des statuts de la Société, s'agissant du nombre total d'actions composant le capital social ; et
- plus généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire à la mise en œuvre de la présente résolution.

#### 4.2.3. Pouvoirs pour formalités (18<sup>ème</sup> résolution)

Accomplissement des publicités et des formalités légales : résolution usuelle.

Nous vous invitons à adopter les résolutions soumises à votre vote pour la partie ordinaire, suivie immédiatement de la partie extraordinaire de l'Assemblée générale mixte.

## 5. Bilan social et observations du Comité d'entreprise

### 5.1. 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 25/05/18.

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.

### 5.2. 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 25/05/18

# Rapport du Directoire 2017/18 - Facteurs de risques et leur gestion

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 31/03/18, le cabinet dispose d'une trésorerie brute, nette des découverts, de 52,1 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 31/03/18, les passifs financiers sont composés de :

- 86,6 millions d'euros d'emprunts bancaires et dettes financières diverses hors découverts, correspondants essentiellement à :
  - l'emprunt bancaire souscrit le 07/01/16 pour 81,2 millions d'euros, net des frais d'émission comptabilisés en déduction de la valeur de l'emprunt dans les comptes consolidés du cabinet,
  - l'emprunt obligataire Micado pour 3,0 millions d'euros,
  - aux dettes de crédit-bail pour 2,1 millions d'euros.

Au 31/03/18, le cabinet est en position d'endettement<sup>(1)</sup> net à hauteur de 34,6 millions d'euros.

La marge brute d'autofinancement du cabinet (32,9 millions d'euros au 31/03/18) 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 86,6 millions d'euros au 31/03/18, le cabinet dispose de marges de manœuvre financières importantes.

La trésorerie disponible et mobilisable au 31/03/18 se décompose ainsi :

- 52,1 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 (toutes non utilisées à la clôture),
- 9,5 millions d'euros de facilités de caisse potentielles.

(1) Trésorerie brute diminuée des passifs financiers.



## Décomposition de l'endettement financier du cabinet

Numéro	Caractéristiques des emprunts contractés	Nature du taux	Montant au 31/03/18	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 de 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 marge comprise entre 1% et 2,15% en fonction des tranches et du ratio de levier)	82,2 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 de 15,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2021		Non débloqué	n/a	
	Crédit renouvelable de 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, et 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 31/03/18, ce ratio est parfaitement respecté.

Le cabinet n'a souscrit aucune couverture concernant les deux lignes de crédit de 10,0 et 15,0 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.

**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 31/03/18, 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 tableau suivant fait apparaître l'échéancier des actifs et des passifs financiers du groupe :

<b>Au 31/03/18</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>
Actifs financiers <sup>(1)</sup>	Fixe	52 056	52 056	0	0
	Variable	0	0	0	0
Passifs financiers <sup>(2)</sup>	Fixe	5 628	3 995	1 273	0
	Variable	81 434	12 713	68 721	0
<b>Position nette avant gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>46 788</b>	<b>48 061</b>	<b>(1 273)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(81 434)</b>	<b>(12 713)</b>	<b>(68 721)</b>	<b>0</b>
Dérivés de gestion <sup>(3)</sup>	Fixe	(54)	0	(54)	0
	Variable	0	0	0	0
<b>Position nette après gestion</b>	<b>Fixe</b>	<b>46 734</b>	<b>48 061</b>	<b>(1 327)</b>	<b>0</b>
	<b>Variable</b>	<b>(81 434)</b>	<b>(12 713)</b>	<b>(68 721)</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 31/03/18.

La sensibilité du cabinet à une évolution de +/-1% des taux d'intérêt court terme peut en conséquence être estimée à +/-353 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 Advisors Maroc, Wavestone Advisors UK, Wavestone Advisors Switzerland, Wavestone Consulting Switzerland, Wavestone US et Wavestone HK) représentait 11% du chiffre d'affaires au 31/03/18, contre 8% 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 prestations 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 2017/18, 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 31/03/18, Wavestone possédait au total 38 156 actions Wavestone, représentant une valeur de marché de 5 121 milliers d'euros calculée sur la base du cours de clôture au 29/03/18 de 134,20 euros.

Le prix de revient moyen de l'ensemble des actions propres sur l'exercice 2017/18 est de 80,47 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 512 milliers d'euros d'augmentation des capitaux propres contre, en cas de baisse du cours de 10%, une diminution des capitaux propres de 512 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'arrêt 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, 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, 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. Ainsi, en 2012/13, compte tenu du contexte de marché, le cabinet 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.

Plus largement, Wavestone a mis en place un système d'adaptation 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 et d'anticiper sur les mesures d'ajustement à prendre.

Ces dispositions ont été jusqu'à présent efficaces puisque le cabinet a été chaque année en croissance depuis sa création, tout en dégagant, année après année, une marge opérationnelle largement positive, jamais inférieure à 8% du chiffre d'affaires sur les 18 dernières années.

Pour autant, Wavestone ne peut garantir que le cabinet sera, dans le futur, parfaitement en mesure de maîtriser tous les effets des retournements économiques qui pourraient survenir.

### 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 31/03/18, les créances clients dépréciées représentent 1,8% des créances clients brutes (voir note 14 des comptes consolidés 2017/18).

### Risque de dépendance client

Au 31/03/18, les cinq premiers et les dix premiers clients du cabinet représentaient respectivement 36% 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 en légère augmentation 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 31/03/18, le cabinet réalisait 42% de son chiffre d'affaires auprès du secteur banque et assurance, 15% auprès du secteur industrie - *energies-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 du 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 cette année de l'ordre de 50% du chiffre d'affaires du cabinet Wavestone SA.

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. Les projets sont suivis par prise de commande puis découpés en lots indépendants (dont lot forfaitaire). Un chef de projet est systématiquement désigné par prise de commande.

Le chef de projet a la responsabilité de la conduite des prestations à réaliser et du pilotage des intervenants sur l'ensemble des lots de la prise de commande.

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, dans le cas d'un lot forfaitaire, 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 1% du total des jours de présence des équipes productives hors congés. Le niveau de dépassement moyen a même été négatif en 2017/18 pour atteindre -0,7%.

### 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 2017, l'équipe SI a ajouté à ce plan un scénario de compromission totale du SI du cabinet par un *malware* de type « NotPetya ». Des tests sont effectués périodiquement dans les conditions réelles de ces sinistres.

### **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 dispose d'une organisation sécurité interne bénéficiant au quotidien de l'expertise de la *practice Cybersecurity and Digital Trust*, qui repose notamment sur :

- les capacités des équipes de réponses à incidents de Wavestone pour le traitement des alertes de cybersécurité,
- des campagnes régulières d'audits de sécurité sur les systèmes 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 délivrée/octroyée par l'Agence Nationale des Systèmes d'Information) RGS/LPM sur les cinq activités d'audit et d'une certification ISO 27001 sur le périmètre des audits de sécurité et de la réponse à incidents.



Cette organisation sécurité est chargée de mettre en œuvre, en collaboration avec les différentes entités de la DSI, les mesures organisationnelles et techniques de protection, de détection et de contrôle pour garantir la sécurité des données des clients de Wavestone hébergées sur son SI. Le responsable de la Sécurité des SI de Wavestone, membre du Comité de pilotage des risques, rend compte directement à la direction du cabinet.

Dans le cadre du rapprochement avec Wavestone Advisors, de nouvelles politiques d'usage et de sécurité ont été définies. Aussi, un renforcement des outils et la mise en œuvre de mesures de sécurité ont émané de la construction d'un nouveau SI commun au cabinet. La mise en conformité de Wavestone à la réglementation européenne sur la protection des données à caractère personnel a fait l'objet d'un projet spécifique en 2017/18.

En dépit de l'ensemble de ces mesures, et compte tenu de la grande variété et de la rapidité de l'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 2017/18.

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 est ainsi passé de 17% en 2016/17 à 16% en 2017/18.

La fidélisation des collaborateurs est, en outre, l'objectif prioritaire de la direction des ressources humaines de Wavestone pour l'exercice 2018/19. 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 d'identification et de 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, 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. Les équipes du nouvel ensemble ont été 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 31/03/18, 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 31/03/18.

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 consécutifs 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 2017/18 sont les suivants :

<b>Nature de l'assurance</b>	<b>Primes</b>
Responsabilité civile	411 milliers d'euros
Responsabilité civile mandataires sociaux	58 milliers d'euros
Assurance multirisques, locaux et matériels	99 milliers d'euros
Assurance transports	91 milliers d'euros
Assurance rapatriement	8 milliers d'euros
Assurance capital retraite	6 milliers d'euros
Assurance décès	6 milliers d'euros
Assurance accident du travail	160 milliers d'euros

## 6. Risques liés aux changements climatiques et mesures prises

Concernant cette partie, veuillez-vous référer au « Rapport du Directoire - *Rapport de responsabilité d'entreprise* ».

## 7. Contrôle interne et gestion des risques

### 7.1. 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 28/05/18.

## 7.2. 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 peut 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 auxquels 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.

## 7.3. 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 Advisors UK (filiale de droit anglais),
    - Wavestone Advisors Switzerland (filiale de droit suisse),
    - 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 99,84% par Wavestone Advisors et 0,16% par Wavestone SA),
    - Wavestone Advisors Maroc (filiale de droit marocain, détenue à 95,5% par Wavestone SA et 4,5% par 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 ont été harmonisées sur l'exercice 2017/18.

- Les procédures relatives au dispositif de gestion des risques, en particulier concernant le contrôle des activités opérationnelles, ont désormais également une portée pour l'ensemble du cabinet, dans la mesure où ce contrôle est suivi au niveau des *practices*, de manière complètement homogène.
  - 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 ;
  - La Direction générale s'assure, pendant la période de transition, de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales.

#### 7.4. 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 faite par l'auditeur interne à l'OPCOM (*Operational Committee*),
  - mise à jour annuelle de la cartographie des risques validée par l'OPCOM et par le Comité d'audit.
- Analyse des risques
  - examen des impacts potentiels 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'OPCOM 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 mensuel « Comité de Pilotage des risques » a été mis en place en 2017. Il est composé du Président du directoire, du directeur financier, du responsable du contrôle interne et d'un membre de son équipe, de l'auditeur interne, du responsable de la sécurité des systèmes d'information et de deux directeurs associés. Sa mission est de superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques selon trois principaux axes :

- contrôle interne (plan de remédiation résultant des audits internes, procédures du cabinet, mise en place de contrôles permanents, suivi des incidents...),
- audit interne (réalisation des campagnes d'audit, validation des plans de remédiation, réévaluation des risques...),
- sécurité des systèmes d'information (plan de remédiation spécifiques aux systèmes d'information, suivi des incidents informatiques...).

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 2015. 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 des risques et du Comité d'audit.

Le périmètre d'intervention de l'audit interne s'étend à l'ensemble de l'organisation et des filiales du cabinet, sur le territoire français ainsi qu'à l'international.

Il intervient dans tous les domaines et processus administratifs, comptables, financiers, fonctionnels et opérationnels.

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 Contrôle interne. Ces derniers s'assurent que les recommandations et actions correctives sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. Au besoin, ils accompagnent 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.

## 7.5. 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 des risques – Audit interne

Le Comité de pilotage des risques supervise la mise en œuvre du dispositif d'audit interne du cabinet. 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 est assurée par l'auditeur interne, lui-même placé sous la responsabilité du Comité de pilotage des risques, en charge notamment de piloter le plan d'audit interne et de mettre à jour la cartographie 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 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 des risques.

### Le Comité de pilotage des risques - Contrôle interne

Le Comité de pilotage des risques 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 leur 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.

### Le Comité de pilotage des risques – Sécurité des Systèmes d'Information

Le Comité de pilotage des risques supervise le dispositif de sécurité des systèmes d'information du cabinet. Il a ainsi pour mission de :

- valider la feuille de route du département sécurité en s'assurant de l'adéquation des mesures de sécurité organisationnelles et techniques mises en œuvre au regard de la réglementation, de la cartographie des risques et enjeux en matière de cybersécurité, notamment dans le cadre de la protection des données clients,
- suivre l'avancement des différents projets informatiques et leur impact sur les risques du cabinet,
- suivre les résultats des audits de sécurité réalisés sur le système d'information,
- suivre les incidents de cybersécurité 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 vérifie la cohérence des comptes sociaux qui ne sont pas produits directement par lui-même.

La direction financière a, en outre, la responsabilité de la formalisation de l'ensemble des procédures internes en vigueur au sein de Wavestone.

Cette fonction de contrôle interne est placée sous la responsabilité du responsable contrôle interne, 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 de pilotage des risques.

Le responsable contrôle interne a plus spécifiquement pour mission de :

- mettre en œuvre les plans de remédiation résultants des audits internes et en vérifier leur 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'OPCOM.

L'audit interne challenge le *risk owner* et communique les modifications de la cartographie des risques au Comité de pilotage des risques et au Comité d'audit.

### 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 des risques.

### Le personnel de la société

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 *Waveplace*.

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'ils existent, 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 Directoire - *Facteurs de risques et leur gestion* », 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.

## 7.6. Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques relatif aux aspects comptables et financiers porte sur l'ensemble du 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 pour chaque périmètre 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 nouveau logiciel de gestion d'affaires (*Wavekeeper*), outil ERP open source, a été déployé au 01/04/17.

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 des logiciels ActiveSys (achats, pour Wavestone SA uniquement), *Wavekeeper* (ventes) et Salesforce (données commerciales), 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 commande ;
- 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

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 de surveillance 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 sont en voie d'achever 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 ;

- 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 déterminées selon 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 recouvrement, 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

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'EXCOM 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 actuair 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

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

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.

#### 7.7. Procédures relatives aux activités opérationnelles

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 mis 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 *Career Development Managers* (CDM), 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 (Salesforce).

### 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 (uniquement applicable à Wavestone SA)

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 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 et 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 (uniquement applicable à Wavestone SA)

La gestion du circuit fournisseurs est dématérialisée grâce au 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 l'équipe *Cash management*. 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.

# Rapport du Directoire 2017/18

## - Rapport de Responsabilité d'Entreprise

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

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

Des informations complémentaires sur la stratégie du cabinet en matière de Responsabilité d'entreprise sont présentées dans les pages institutionnelles du document de référence de Wavestone, ainsi que sur le site Internet de la société : [www.wavestone.com](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 2017/18 correspond donc à la 2<sup>ème</sup> année de reporting extra-financier de Wavestone, conformément au cadre réglementaire prévu par le dispositif « Grenelle II ». Dans le présent rapport, sauf contre-indication, la comparabilité des données quantitatives est présentée au

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

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

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

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

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

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

Le 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2018/19 sera consacré au déploiement de cette nouvelle démarche.

## Une nouvelle démarche RSE : 4 axes et 7 engagements

<b>Etre un employeur responsable</b>	<b>Etre un partenaire de confiance</b>	<b>Etre un cabinet de conseil engagé</b>	<b>Avoir une empreinte sociétale positive</b>
Favoriser le développement et l'épanouissement de nos collaborateurs	Garantir le respect des règles de transparence et de déontologie et protéger les données sur toute notre chaîne de valeur	Intégrer les enjeux RSE dans notre pratique du conseil	Limitier les impacts environnementaux de notre activité
Agir pour la diversité et l'équité de traitement de nos collaborateurs et candidats	Entretenir une relation responsable avec nos fournisseurs		Soutenir des projets créateurs de valeur sociétale et mettre nos compétences à leur service

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

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

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

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

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

## 1.1. Gouvernance de la démarche RSE

### Pilotage de la démarche

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

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

### Organisation opérationnelle

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

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

### Supervision de la démarche

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

## 1.2. Distinctions et labels RSE

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

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

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

### 1.3. Engagements RSE

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



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

### Préambule

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

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

### 2.1. Informations sociales

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

#### Organisation de la direction du développement RH

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

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

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

### 2.1.1. Emploi

#### 1) Effectif total

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

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

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

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

##### Répartition par sexe

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

##### Détail effectif consultants

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

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

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

##### Répartition par classe d'âge

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

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

(1) Aucune acquisition réalisée sur 2017/18.

### Ancienneté moyenne

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

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

### Répartition par zone géographique

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

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

### Répartition par métier

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

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

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

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

### 3) Embauches et départs

#### Politique de recrutement

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

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

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

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

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



### Détails des embauches et départs (hors stages)

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

	2017/18		2016/17	
	Nombre	%	Nombre	%
<b>Détail des entrées</b>				
<b>Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)</b>	<b>785</b>	<b>100%</b>	<b>736</b>	<b>100%</b>
<i>dont contrats permanents (CDI)</i>	722	92,0%	689	93,6%
<i>dont contrats non permanents :</i>	63	8,0%	47	6,4%
- <i>dont CDD</i>	14		8	
- <i>dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage</i>	49		39	
<b>Détail des sorties</b>				
<b>Départs (hors mobilités internes)</b>	<b>620</b>	<b>100%</b>	<b>619</b>	<b>100%</b>
<i>dont démissions</i>	455	73,4%	459	74,2%
<i>dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)</i>	46	7,4%	40	6,5%
<i>dont ruptures de période d'essai</i>	90 <sup>(1)</sup>	14,5%	74	11,9%
<i>dont licenciements</i>	23	4,2%	26	4,2%
<i>dont ruptures conventionnelles de contrat</i>	1	0,2%	10	1,6%
<i>dont départs à la retraite</i>	3	0,5%	8	1,3%
<i>dont décès</i>	2	0,3%	2	0,3%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	573		578	

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

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

#### Turn-over

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

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

### 4) Les rémunérations et leur évolution

#### Politique salariale

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

#### Principes structurants du nouveau modèle de rémunération

Cette nouvelle politique repose sur 3 principes :

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

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

- **Un référentiel salarial compétitif**

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

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

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

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

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

### Participation aux résultats

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

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

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

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

### 2.1.3. Relations sociales

#### 1) Organisation du dialogue social

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

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

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

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

### 2.1.2. Organisation du travail

#### 1) Organisation du temps de travail

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

#### 2) Absentéisme

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

Les instances représentatives du personnel sont aujourd'hui organisées autour de 4 instances distinctes. A partir des prochaines élections professionnelles de mai-juin 2018, l'ensemble des collaborateurs de Wavestone en France élira les membres du futur CSE : Comité Social et Economique. Ce CSE remplacera les 3 instances représentatives du personnel qui existaient précédemment : le Comité d'entreprise, le CHSCT et les délégués du personnel.

(1) Aménagement du Temps de Travail.

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

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

<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	7	Nombre de réunions	15	7
	dont 4			dont 4	
	exceptionnelles			exceptionnelles	

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

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

## 2) Bilan des accords collectifs

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

- au sein de Wavestone SA :

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

- au sein de Wavestone Advisors :

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

### 2.1.4. Santé et sécurité

#### 1) Conditions de santé et sécurité au travail

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

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

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

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

#### Autres activités en matière de santé et sécurité

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

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

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

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

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

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

## 3) Accidents du travail et maladies professionnelles

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

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

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

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

### 2.1.5. Bien-être au travail

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

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

#### 1) Cadre de travail et équilibre de vie

##### Locaux : le concept AIR

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

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

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

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

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

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

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

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

Les principales caractéristiques du concept AIR sont :

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

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

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

#### Flexibilité dans l'organisation du travail

##### • Télétravail

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

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

##### • Souplesse dans la prise des congés

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

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

##### • Horaires de réunion

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

##### • Droit à la déconnexion

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

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

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

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

## 2) Accompagnement de la parentalité

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

Pour concrétiser cet engagement, le cabinet a mis en place plusieurs dispositifs, décrits ci-après et présentés dans un guide parentalité, à destination de tous les collaborateurs en France<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 400 crèches en France et plus de 1 500 crèches avec son réseau de partenaires « 1001 Crèches ». Sur l'exercice 2017/18, Wavestone a financé 74 berceaux à ses collaborateurs. Aucune demande n'a été refusée.

#### Jours enfants malades

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

#### Ateliers et conférences sur la parentalité

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

#### Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

Afin de permettre une reprise d'activité plus sereine, les collaborateurs à temps plein peuvent travailler au 4/5<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 peuvent bénéficier 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

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

### Temps d'échanges collectifs

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

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

A titre d'illustration :

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

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

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

### Moments de convivialité

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

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

### 4) Prévention et traitement des RPS

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

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

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

## 5) Evaluation de la qualité de vie

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

### • Great Place to Work®

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

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

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

### • Happy Trainees

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

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

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

## 2.1.6. Intégration et développement des compétences

### 1) Le parcours d'intégration

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

#### L'accueil

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

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

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

#### Séminaire d'intégration : *Wavestone Inside*

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

(1) Hors US dont le calendrier est différent.



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

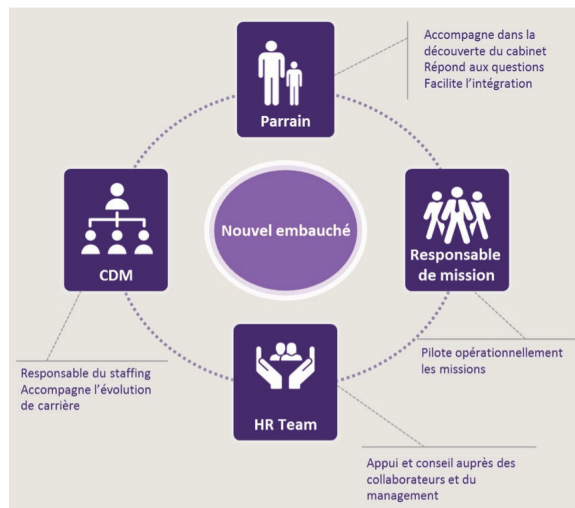
### Le parcours de formation

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

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

Chaque nouvel embauché suit au minimum 3 formations la 1<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'*Executive Committee* représentant les différentes fonctions impliquées, opérationnelles et supports.

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

### 2) Développement des compétences

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

### Référentiel métiers Wavestone Horizon

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

### Institut de formation interne et formation externe

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

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

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



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

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

#### Offre de formations en présentiel ou en *blended learning*<sup>(1)</sup>

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

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

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

### Bilan chiffré de la formation

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

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

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

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

### Missions et mises en situation

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

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

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

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

### Mobilité interne

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

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

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

#### Nombre de mobilités internes par type

	2017/18		2016/17		2015/16	
Mobilités géographiques	25	39%	16	33%	8	27%
Mobilités métiers	14	22%	13	27%	10	33%
Mobilités inter-practices	25	39%	19	40%	12	40%
<b>Total</b>	<b>64</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

### Talent reviews et entretiens annuels

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

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

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

#### 2.1.7. Egalité de traitement

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

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

#### Objectifs 2021

#### Performance actuelle

Avoir la même proportion de femmes dans des postes à responsabilités (encadrement opérationnel ou hiérarchique) que dans les effectifs	Respectivement 30 et 36% au 31/03/18
Atteindre 30% de femmes à l' <i>Executive Committee</i>	17% au 31/03/18
Tripler le nombre de collaborateurs en situation de handicap	11 au 31/12/17

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

Le réseau s'est fixé trois enjeux :

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

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

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

## 1) Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

### Part des femmes dans les effectifs du cabinet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2) Emploi et insertion des personnes handicapées

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

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

#### Volet social

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

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

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

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

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

#### Volet sociétal

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

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

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

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

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

#### 3) Politique de lutte contre les discriminations

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

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

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

- Suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite),
- Financement à 100% d'un bilan de prévention santé,
- Financement à 100% d'un bilan retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite,
- Possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5<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 250 stagiaires et alternants, dans une démarche de pré-embauche. L'engagement du cabinet est de les inscrire dans un environnement propice à l'apprentissage et à l'épanouissement personnel. Ils bénéficient d'un suivi régulier assuré par un manager, un tuteur de stage et l'équipe RH. Ils participent à la vie interne du cabinet et à des formations adaptées à leur métier. Wavestone recrute chaque année, en CDI, plus de 70% de jeunes de moins de 26 ans.

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

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

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

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

## 2.2. Informations environnementales

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

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

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

### Précisions sur la méthodologie de reporting environnemental

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.2.1. Politique générale en matière environnementale

### 1) Organisation de Wavestone pour les questions environnementales

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

### 2) Formation et information environnementale des collaborateurs

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

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

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

### 3) Aménagement et rénovation des locaux de Wavestone

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

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

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

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

## 2.2.2. Pollution et gestion des déchets

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

### 1) Déchets de bureaux

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

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

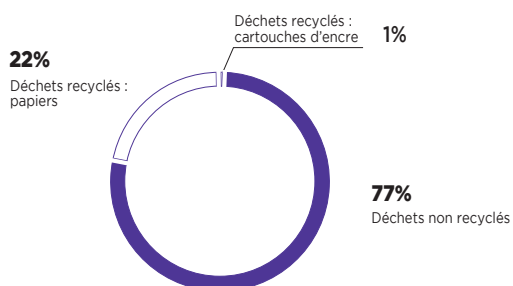
(1) Ces données sont issues des résultats d'une pesée réelle pour les locaux de Paris (132 kg/jour). Des estimations ont été réalisées par les responsables des services généraux des sites de Marseille, Genève et Luxembourg. Des extrapolations ont été effectuées à partir du ratio des locaux parisiens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

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

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



### ■ Déchets de bureaux - 2017/18



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

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

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

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

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

- Collecte de 87 762 emballages boissons (dont 83 746 gobelets) pour un total de 538 kg,
- Recyclage permettant d'économiser 1,44 tonne de CO<sub>2</sub>eq et de produire 90 017 kWh.

## 2) Déchets informatiques

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

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

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

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

### 3) Déchets alimentaires (lutte contre le gaspillage alimentaire)

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

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

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

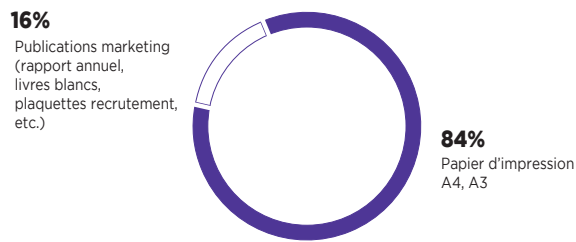
#### 2.2.3. Utilisation durable des ressources

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

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

## 1) Consommation de matières premières<sup>(1)</sup>

### ■ Consommation de papier - 2017/18



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2) Consommation d'énergie

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

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

Converti en énergie primaire (énergie « nécessaire » pour produire cette énergie finale), cela correspond à 11,16 GWh EP, soit 823 kWh EP/m<sup>2</sup>.

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

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

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

En ce qui concerne le siège de Wavestone (82,7% des effectifs), les bureaux occupent 10 345 m<sup>2</sup> de la Tour Franklin, dans le quartier de La Défense. Cette tour est raccordée aux réseaux de chaleur et de froid urbains qui fournissent le chauffage et la climatisation des bureaux. Les bureaux sont équipés de

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

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

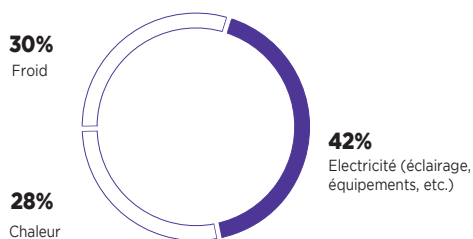


dispositifs individuels pour régler la température par *bench* (bloc de 4 à 6 personnes). Une politique environnementale spécifique aux locaux occupés dans la Tour Franklin (recyclage, chasse au gaspillage, communication autour de l'environnement) est mise en place depuis l'exercice précédent dans le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

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

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

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



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

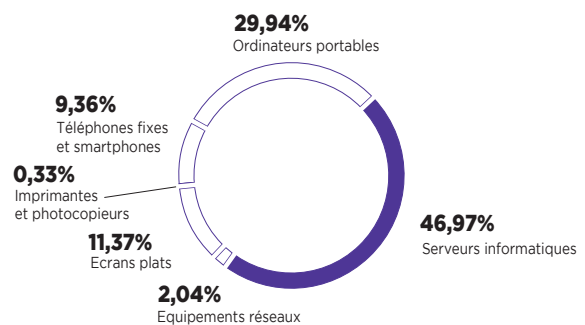
#### Focus sur les matériels informatiques et de télécommunication

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

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

La répartition de la consommation est estimée comme suit :

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



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

#### 3) Consommation d'eau

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

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

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

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

(4) Les consommations d'eau des locaux de la Tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la Tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages. Les consommations d'eau des locaux de Casablanca et Bruxelles ont été fournies par le bailleur. Pour les autres locaux (Lyon, Marseille, Nantes, Luxembourg, Genève et Londres), les consommations d'eau ont été extrapolées à partir de celles du local parisien (ratio m<sup>3</sup>/collaborateur). La forte baisse constatée sur les consommations d'eau sur le site de Paris s'explique par la différence de périmètre par rapport à l'exercice précédent.

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

Les bureaux de Wavestone sont implantés en dehors des zones de stress hydrique (zones soumises à un approvisionnement en eau inférieur à 1 700 m<sup>3</sup> par habitant par an tous usages confondus)<sup>(1)</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>(2)</sup>

##### 1) Synthèse

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

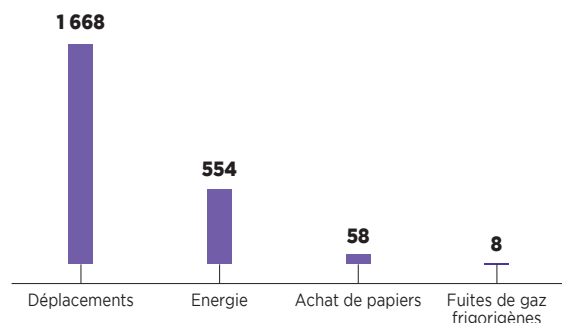
- consommation énergétique des bâtiments,
- fuites de gaz frigorigènes de la climatisation,
- achats de papier,
- déplacements professionnels et déplacements domicile-travail.

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

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

La répartition des émissions est la suivante :

##### Emissions GES (teq 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 (72,9%) du cabinet. Pour mieux comprendre ces émissions, Wavestone a étudié le volume et les moyens de transport, en distinguant les déplacements professionnels et les déplacements domicile-travail des collaborateurs.

#### Déplacements professionnels

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Déplacements domicile-travail

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

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

#### Part des déplacements domicile-travail par mode de transport :

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

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

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

#### 2.2.5. Protection de la biodiversité

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

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

## Annexes

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

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

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

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

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

### 2.3. Informations relatives aux engagements sociétaux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Objectifs 2021	Performance actuelle
Exercer nos activités dans le cadre d'une doctrine claire et responsable quant au choix de nos missions et de nos clients	Pas de doctrine
Elaborer une charte du conseil responsable et former 100% des collaborateurs <sup>(1)</sup> à son application	Pas de charte

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Objectif 2021

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

#### Performance actuelle

Environ 0,2% au 01/09/17

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

##### Fondation d'entreprise Wavestone

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

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

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

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

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

##### Institut Villebon - Georges Charpak

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

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

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

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

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



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

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

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

Plus d'informations : [www.villebon-charpak.fr](http://www.villebon-charpak.fr)

### Powerday

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

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

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

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

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

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

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

### Alter'Actions

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

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

### Vestiaire solidaire

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



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

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

Le programme se déploie sur plusieurs dimensions :

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

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

### Ashoka

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

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

### Apprentis d'Auteuil

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

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

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

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

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

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

### 3) Relations avec les établissements d'enseignement supérieur

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

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

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

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

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

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

#### Objectif 2021

Avoir formé 100% des collaborateurs<sup>(1)</sup> à la protection des données

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

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

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

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

### 4) Sensibilisation à la sécurité informatique

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

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

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

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

#### Performance actuelle

70% des nouveaux embauchés au 31/03/18

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

### 2.3.3. Sous-traitance et fournisseurs

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

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

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

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

- Recyclage des consommables d'impression, prestations d'imprimerie et achat de papier d'impression (à 100% recyclé ou éco-labellisé) (cf. 2.2.5).
- Equipements informatiques : l'ensemble des ordinateurs portables du cabinet est labellisé EPEAT<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).

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Sous-traitance

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

#### 2.3.4. Loyauté des pratiques

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

#### Actions engagées pour prévenir la corruption

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

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

(1) Label Electronic Product Environmental Assessment Tool.

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

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

Le cabinet a publié, en 2017/18, son 5<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 ont été initiées. Ainsi, Wavestone a adopté le code de conduite anticorruption, publié par MiddleNext en décembre 2017. Ce code de conduite a été conçu pour guider le comportement en affaires dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption. Il fixe les principes que les collaborateurs doivent respecter dans le cadre de leurs activités professionnelles et s'adresse à tous les collaborateurs quels que soient leur métier et site géographique, ainsi qu'à toutes les personnes agissant pour le compte du cabinet. Wavestone veillera à ce que ses partenaires partagent les mêmes valeurs.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Gouvernance

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

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

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

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

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

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

## Transparence

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

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

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

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

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

## Démarche Ethique

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

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

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

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

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

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

## Objectif 2021

Avoir formé 100% des collaborateurs<sup>(1)</sup> à l'éthique des affaires

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

## Performance actuelle

Pas de formation

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

## Satisfaction clients

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

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

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

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

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

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

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

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

##### 4.1. Périmètre de consolidation

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

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

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

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

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

##### 4.2. Période de reporting

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

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

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

###### 1) Collecte et consolidation des données

###### Données sociales

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

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

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

###### Données environnementales

Sur le volet environnemental, Wavestone travaille depuis 2013 avec le cabinet I Care & Consult. Le 1<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 II, a par ailleurs été mise en place en 2012/13.

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

###### Données sociétales

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



## Exclusions

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

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

## 4.4. Méthodes de contrôle

### Contrôle interne

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

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

### Contrôle externe

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

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

Aux Actionnaires,

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

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

### Responsabilité de la direction

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

### Indépendance et contrôle qualité

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

### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

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

### Attestation de présence

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

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

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

### **Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE**

#### **Nature et étendue des travaux**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Commentaires sur les informations**

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

#### **Conclusion**

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

Lyon, le 18 mai 2018

FINEXFI  
Isabelle Lhoste  
Associée



# Rapport du Directoire 2017/18 - Notes complémentaires

## Résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/03/14	31/03/15	31/03/16	31/03/17	31/03/18
<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.)	130 227	152 910	192 103	223 853	274 228
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	17 108	19 196	24 683	37 768	53 193
Impôts sur les bénéfices	3 740	3 954	4 637	9 262	12 328
Participation des salariés	1 830	1 993	2 514	4 402	6 678
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	10 841	12 069	13 518	23 689	30 558
Résultat distribué	1 620	1 908	2 009	3 040	3 993
<b>Résultat par action</b>					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	2,32	2,67	3,53	4,85	6,88
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	2,18	2,43	2,72	4,77	6,15
Dividende attribué	0,33	0,39	0,41	0,61	0,81
<b>Personnel</b>					
Effectif moyen des salariés	1 093	1 266	1 535	1 685	1 796
Montant de la masse salariale	58 641	70 422	87 272	94 566	101 423
Montant des sommes versées en avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales)	28 481	34 159	42 829	44 955	47 597



## 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.





# **RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

# 02

<b>146</b>	DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE
<b>155</b>	REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX
<b>166</b>	COMPLEMENT D'INFORMATION
<b>170</b>	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2017/18

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 son rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L.225-37-3 à L.225-37-5 du Code de commerce, ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice.

Pour information, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 28/05/18.

## Direction et contrôle de la société

### 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 31/03/18, 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
Monsieur Jean-Noël Mermet	Membre du Conseil de surveillance
Monsieur Benjamin Clément	Membre du Conseil de surveillance, représentant des salariés

#### 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

## 2. Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des cinq 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 26/09/08 28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Président du Directoire		Axway Administrateur Wavestone Consulting Switzerland Gérant - Président Wavestone Belgium Administrateur Wavestone Advisors Maroc Gérant Wavestone US Inc. Président	MiddleNext Président
Patrick Hirigoyen	30/09/02 26/09/08 28/07/14 (avec effet au 26/09/14)	26/09/20	Membre du Directoire		Wavestone Directeur général Wavestone Belgium Administrateur	
Michel Dancoisne	30/09/02 26/09/08 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		Wavestone 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	CXP Group Administrateur Président du Comité stratégique	CVMP Conseil Gérant WHOZ Board Member	Pierre Audoin Consultants 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	ABC Arbitrage Administratrice Caphorn Invest Membre du Conseil de surveillance Interparfums Administratrice Bonduelle Membre du Conseil de surveillance	-

<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>
<b>Sarah Lamigeon</b>	22/07/15	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/19	Membre du Conseil de surveillance Directrice communication			<b>Wavestone</b> Censeur du Conseil de surveillance (démission le 22/07/15)
<b>Rafaël Vivier</b>	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	<b>Wit Associés</b> Associé fondateur <b>Consultor</b> Directeur général		
<b>Jean-Noël Mermet</b>	27/07/17	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/21	Membre du Conseil de surveillance	<b>Frenger International Ltd.</b> Managing Director <b>Frenger SAS</b> Président Directeur général		<b>Frenger Corporate Finance Ltd.</b> Managing Director <b>Frenger Business Services Ltd.</b> Managing Director <b>Frenger Consulting Services Ltd.</b> Managing Director <b>Cross-Border IT Ltd.</b> Administrateur
<b>Benjamin Clément</b>	10/01/18	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/22	Membre du Conseil de surveillance représentant des salariés Chargé de communication		Affaire personnelle personne physique (auto-entrepreneur)	

Veillez noter que Monsieur Benjamin Clément a été désigné membre du Conseil de surveillance représentant des salariés par le comité d'entreprise de la société Wavestone SA, en date du 10/01/18.

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. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance

#### 3.1. 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,
- Jean-Noël Mermet : membre,
- Benjamin Clément : membre représentant des salariés.

Les membres du Conseil de surveillance ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après.

#### 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 (ENSEEHT) 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 ENSEEHT.

##### 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 administratrice 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 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, media 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.

#### Jean-Noël Mermet



Né le 09/12/60, 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 Mermet 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 Mermet 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 en permettant à ce groupe français coté de générer plus de 50% de son chiffre d'affaires sur ce continent. Jean-Noël Mermet fut membre du Conseil d'administration de Delfingen pendant 5 ans. Jean-Noël Mermet 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.

#### Benjamin Clément



Né le 24/02/89 et diplômé de Télécom Ecole de Management, Benjamin Clément a rejoint le cabinet en 2012. Consultant pendant 4 ans, Benjamin Clément assure l'essentiel de ses missions dans le secteur des transports à Paris, Bruxelles et Londres. Il rejoint en 2016 l'équipe communication du cabinet et consacre la majorité de son temps au développement de l'image et de la notoriété de la marque Wavestone. Il intervient également sur les volets communication financière et marque-employeur. Il est nommé représentant des salariés au Conseil de surveillance en janvier 2018. Benjamin Clément est par ailleurs auto-entrepreneur dans l'événementiel corporate et sportif.

#### 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 la section 2 « Mandats et fonctions exercées par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années » du présent rapport. Il est à noter que Monsieur Jean-Noël Mermet a démissionné de ses fonctions de Membre du Conseil de surveillance à effet du 13/06/18.

### 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, à l'exception du membre représentant les salariés, 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.

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 significatif	Non actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Non ancien auditeur
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
Jean-Noël Mermet	X	X	X	X	X
Benjamin Clément	O	X	X	X	X

O : critère d'indépendance non respecté.

X : critère d'indépendance respecté.

Le Conseil a conclu que 4 membres sur 7 (soit 57% du Conseil) peuvent être considérés comme indépendants : Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Rafaël Vivier et Jean-Noël Mermet.

### Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil de surveillance

A ce jour, le Conseil de surveillance est constitué de 5 hommes – étant précisé que le membre du Conseil représentant les salariés ne doit pas être pris en compte pour le calcul du respect de la parité – et 2 femmes ; l'écart entre le nombre des membres de chaque sexe – 4 hommes et 2 femmes – n'étant pas supérieur à deux, le Conseil se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales.

### Composition du Directoire

Le Directoire est composé comme suit :

- Pascal Imbert : Président,
- Patrick Hirigoyen : membre.

### Membres indépendants du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a examiné, dans sa réunion du 05/03/18, 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).

### Biographie des membres du Directoire

#### Pascal Imbert

Né le 12/08/58, Pascal Imbert est ancien élève de l'école Polytechnique et diplômé de Télécom ParisTech. Il débute sa carrière en 1980 en R&D chez Télésystèmes, entreprise de services numériques absorbée depuis par Atos, puis en 1988 chez Cirel Systèmes, constructeur 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 2010 à 2014, et est administrateur de l'éditeur de logiciel Axway depuis 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 conseil. 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 et membre du Directoire en septembre 2002.

#### Mandats et fonctions des membres du Directoire

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans la section 2 « Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années » du présent rapport.

### 3.2. 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 31/03/18, le Conseil de surveillance s'est réuni 8 fois, les 30/05/17, 27/07/17, 12/09/17, 13/11/17, 04/12/17, 20/12/17, 31/01/18, 05/03/18, avec un taux de présence de 94%. 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 31/03/18, 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,
- étude de dossiers de croissance externe et du développement à l'international,
- 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),
- 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,
- autoévaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil de surveillance,
- point sur les impacts de la loi Sapin 2.

Le Directoire, la directrice financière ou toute autre personne selon le sujet traité peut 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 autoévaluation de son fonctionnement et de ses travaux, de façon formalisée tous les 3 ans. La dernière formalisation a eu lieu lors du Conseil de surveillance du 07/03/16.

Le Conseil de surveillance du 05/03/18 a parcouru les extraits du procès-verbal du Conseil de surveillance du 07/03/16 (présentant l'évaluation formalisée) et celui du 06/03/17 (précédente évaluation du fonctionnement des travaux du Conseil) pour vérifier la bonne mise en application des dispositions retenues.

### Comités

#### Comité d'audit

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 est constitué de 3 membres, Madame Marie-Ange Verdickt et Messieurs Michel Dancoisne et Rafaël Vivier.

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.

Sans préjudice des compétences du Conseil, le Comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

- Il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité.
- Il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance.
- Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale. Cette recommandation adressée au Conseil est élaborée conformément à la réglementation ; il émet également une recommandation au Conseil lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires est envisagé dans les conditions définies par la réglementation.
- Il suit la réalisation par le Commissaire aux comptes de sa mission et tient compte des constatations et conclusions du Haut conseil du commissariat aux comptes consécutives

aux contrôles réalisés en application de la réglementation.

- Il s'assure du respect par le Commissaire aux comptes des conditions d'indépendance dans les conditions et selon les modalités prévues par la réglementation.
- Il approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes dans le respect de la réglementation applicable.
- Il rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

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 peut 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 31/03/18, le Comité d'audit a vu ses travaux amplifiés depuis la réforme de l'audit, et il s'est réuni 4 fois les 29/05/17, 20/09/17, 01/12/17 et 26/01/18, avec un taux de présence de 100%.

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 31/03/18 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 ; il est à noter que les Commissaires aux comptes ont fourni un service autre que la certification des comptes portant sur la certification de l'attestation du ratio de levier dans le cadre

- du contrat de financement mis en place le 07/01/16,
- 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 biennuel 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.

Le Conseil de surveillance, dans ses différentes réunions, a suivi les recommandations du Comité d'audit.

#### **Comité des rémunérations**

Le Conseil de surveillance, dans sa séance du 05/03/18, a décidé la création d'un Comité des rémunérations à compter du 01/04/18.

#### **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,
- membre du Conseil de surveillance représentant les salariés,
- 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.

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet [www.wavestone.com](http://www.wavestone.com).

#### **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.

#### **4. Application du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext**

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 vigilance, 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.



## Rémunération des mandataires sociaux

### 1. Synthèse des rémunérations des mandataires sociaux des exercices 2017/18 et 2016/17

La présente section vous rend 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, figurent d'une part, les rémunérations dues au titre de l'exercice et 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 2017/18				Rémunérations annuelles brutes 2016/17				
		Fixes	Variables	Jetons de présence	Total	Fixes	Variables	Jetons de présence	Total	
<b>Directoire</b>										
Pascal Imbert	Dues	169 020	63 894		232 914	169 020	48 017		217 037	
	Versées	169 020	48 017		217 037	169 020	76 211		245 231	
Patrick Hirigoyen	Rémunération	168 408	63 674		232 082	202 067	43 696		245 763	
	Dues	Avantages en nature	nd		0	0			0	
	Total	168 408	63 674		232 082	202 067	43 696		245 763	
	Versées	Rémunération <sup>(1)</sup>	168 408	46 132		214 540	202 067	69 253		271 321
	Avantages en nature <sup>(2)</sup>	2 893			2 893	0			0	
	Total	171 301	46 132		217 433	202 067	69 253		271 321	
<b>Conseil de surveillance et Comité d'audit</b>										
Michel Dancoisne	Dues	67 503			67 503	59 428	0		59 428	
	Versées	67 503			67 503	59 428	0		59 428	
Jean-François Perret	Dues			11 000	11 000			11 000	11 000	
	Versées			11 000	11 000			10 000	10 000	
Marie-Ange Verdickt	Dues			22 000	22 000			18 685	18 685	
	Versées			18 685	18 685			10 000	10 000	
Nathalie Wright	Dues				0			8 082	8 082	
	Versées			8 082	8 082			7 750	7 750	
Sarah Lamigeon	Dues	82 562	10 362	11 000	103 924	69 321	18 273	11 000	98 594	
	Versées	82 562	9 537	11 000	103 098	69 321	23 616	6 350	99 288	
Rafaël Vivier	Dues			17 233	17 233			16 123	16 123	
	Versées			16 123	16 123			6 940	6 940	
Jean-Noël Mermet	Dues			6 551	6 551				0	
	Versées				0				0	
Benjamin Clément	Dues	51 055		2 411	53 466				0	
	Versées	51 055			51 055				0	

(1) Veuillez noter que sur l'exercice 2016/17, son salaire fixe intégrait 44 651 € liés à l'apurement au 31/03/17 du stock de jours de congés non pris.

(2) 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.

- Evolution des rémunérations entre 2016/17 et 2017/18

Les rémunérations des mandataires sociaux ont évolué en 2017/18 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 2017/18 (56 330 euros bruts en 2016/17). 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 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 56 136 euros bruts en 2017/18 (51 260 euros bruts en 2016/17). 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, à l'exception de la prise en charge de la GSC au bénéfice de Patrick Hirigoyen pour un montant de 2 893 euros bruts (voir tableau ci-dessus).

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 2017/18	Rémunérations annuelles brutes 2016/17
	Montants dus	Montants dus
<b>Pascal Imbert, Président du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	232 914	217 037
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>232 914</b>	<b>217 037</b>
<b>Patrick Hirigoyen, membre du Directoire</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	232 082	245 763
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>232 082</b>	<b>245 763</b>

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

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2017/18		Rémunérations annuelles brutes 2016/17	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
<b>Pascal Imbert, Président du Directoire</b>				
Rémunération fixe	169 020	169 020	169 020	169 020
Rémunération variable	48 017	63 894	76 211	48 017
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>217 037</b>	<b>232 914</b>	<b>245 231</b>	<b>217 037</b>
<b>Patrick Hirigoyen, membre du Directoire</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	168 408	168 408	202 067	202 067
Rémunération variable	46 132	63 674	69 253	43 696
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	2 893	nd	n/a	n/a
<b>Total</b>	<b>217 433</b>	<b>232 082</b>	<b>271 321</b>	<b>245 763</b>

(1) Sur l'exercice 2016/17, le salaire fixe de Patrick Hirigoyen intégrait 44 651 euros liés à l'apurement au 31/03/17 du stock de jours de congés non pris.

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

	<b>Montants versés au cours de l'exercice 2017/18</b>	<b>Montants versés au cours de l'exercice 2016/17</b>
<b>Michel Dancoisne</b>		
Jetons de présence	n/a	n/a
Autres rémunérations	67 503	59 428
<b>Jean-François Perret</b>		
Jetons de présence	11 000	10 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Marie-Ange Verdickt</b>		
Jetons de présence	18 685	10 000
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Nathalie Wright</b>		
Jetons de présence	8 082	7 750
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Sarah Lamigeon</b>		
Jetons de présence	11 000	6 350
Autres rémunérations	92 098	99 288
<b>Rafaël Vivier</b>		
Jetons de présence	16 123	6 940
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Jean-Noël Mermet</b>		
Jetons de présence	0	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a
<b>Benjamin Clément</b>		
Jetons de présence	0	n/a
Autres rémunérations	51 055	n/a
<b>Total</b>	<b>224 491</b>	<b>193 406</b>

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

<b>Informations sur les actions attribuées gratuitement</b>	<b>Plan en date du 15/09/06</b>	<b>Plan Dirigeants n°5</b>	<b>Plan Dirigeants n°7</b>	<b>Plan Dirigeants n°10</b>	<b>OneFirm Share Plan</b>
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 31/03/18	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 31/03/18	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	
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 2017/18 :

- 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).

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

### 2.1. 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.

### 2.2. 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
Madame Marie-Ange Verdickt	15/12/17	Acquisition	500 titres	123,90 €

### 3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

#### 3.1. Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice 2017/18 (vote *say on pay* « *ex post* » – résolutions 8 à 10 de l'AGM du 26/07/18)

Les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/18 présentés ci-dessous seront soumis au vote de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18, dans les résolutions 8 (pour Pascal Imbert), 9 (pour Patrick Hirigoyen) et 10 (pour Michel Dancoisne).

#### Éléments de rémunération versée ou attribuée à Pascal Imbert, Président du Directoire, au titre de l'exercice 2017/18, soumis au vote de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	169 020 €	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 annuelle attribuée	63 894 €	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 2017/18 (56 330 euros bruts en 2016/17). La part variable peut évoluer entre 50 et 200% de ce montant.
Rémunération variable pluriannuelle non encore versée	n/a	n/a
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	n/a	n/a
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a
Valorisation des avantages de toute nature	n/a	n/a

**Éléments de rémunération versée ou attribuée à Patrick Hirigoyen, membre du Directoire-Directeur général, au titre de l'exercice 2017/18, soumis au vote de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18**

<b>Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants ou valorisation comptable soumis au vote</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération fixe	168 408 €	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 annuelle attribuée	63 674 €	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 56 136 euros bruts en 2017/18 (51 260 euros bruts en 2016/17). Cette valeur peut varier entre 50 et 200% de ce montant.
Rémunération variable pluriannuelle non encore versée	n/a	n/a
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	n/a	n/a
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a
Valorisation des avantages de toute nature	2 893 €	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.

**Eléments de rémunération versée ou attribuée à Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2017/18, soumis au vote de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18**

<b>Eléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos</b>	<b>Montants ou valorisation comptable soumis au vote</b>	<b>Présentation</b>
Rémunération fixe	67 503 €	Au titre de l'exercice clos le 31/03/18, Monsieur Michel Dancoisne a été rémunéré au titre de son contrat de travail à hauteur de 32 775 euros bruts dont 6 175 euros au titre de son indemnité conventionnelle de départ à la retraite et 1 900 euros de solde de tout compte au titre de son 13 <sup>ème</sup> mois de l'exercice 2017-18 (le 13 <sup>ème</sup> mois de l'exercice 2016/17 lui a été versé en juin 2018 à hauteur de 1 900 euros). Par ailleurs, il a également perçu une rémunération de 34 728 euros au titre de son mandat social de Président du Conseil de surveillance.
Rémunération variable annuelle attribuée	n/a	n/a
Rémunération variable pluriannuelle non encore versée	n/a	n/a
Options d'actions, actions de performance ou autres attributions de titres	n/a	n/a
Rémunérations exceptionnelles	n/a	n/a
Jetons de présence	n/a	n/a
Valorisation des avantages de toute nature	n/a	n/a

**3.2. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say on pay* « *ex ante* » - résolutions 11 à 13 de l'AGM du 26/07/18)**

Cette section présente 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, ces principes et critères sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 26/07/18.

**Politique de rémunération des membres du Directoire**

**a) Principes généraux**

Les éléments pris en compte par le Conseil de surveillance, sur avis du Comité des rémunérations, 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 : la rémunération des membres du directoire est cohérente avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une part variable au sein de Wavestone. Elle respecte le cadre fixé pour le niveau de rémunérations des *partners* France du cabinet.

**b) Structure de la rémunération globale annuelle**

Le Conseil de surveillance propose, sur avis du Comité des rémunérations, pour l'exercice 2018/19, de faire évoluer la structure de rémunération des membres du Directoire, en conformité avec l'évolution de la politique de rémunération plus largement mise en place au sein de Wavestone. La part fixe intégrerait à présent les 50% de la part variable garantie

jusqu'alors. Cette évolution impacterait également le mécanisme de variable, qui pourrait varier de 0 à 130% du bonus cible contre 50 à 200% pour les années précédentes.

Sur cette base, la structure de rémunération des membres du Directoire deviendrait la suivante :

- une part fixe,
- une part variable, appelée bonus. Le bonus cible (niveau de bonus à objectif atteint) représente, pour l'année 2018/19, 39% de la rémunération fixe. Le bonus versé peut varier dans la fourchette de 0 à 130% du montant du bonus cible.

La structure de bonus de la rémunération annuelle a été fixée de la manière suivante par le Conseil de surveillance :

- pour ce qui concerne le bonus, celui-ci serait déterminé en fonction du bonus cible, auquel s'appliquent deux indices de performances, multipliés l'un par l'autre :
  - un indice de performance collective : il repose sur l'atteinte d'objectifs budgétaires (ROC et résultat net) 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,
  - un indice de performance individuelle, évalué par le Conseil de surveillance sur avis du Comité des rémunérations.

#### **c) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2018/19 de Pascal Imbert en sa qualité de Président du Directoire**

Par application des principes définis aux a) et b) ci-dessus, les critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale de Pascal Imbert pour l'exercice 2018/19 sont les suivants :

##### **i) Part fixe**

Compte tenu de l'exposé précédent, la part fixe est portée à 197 185 euros bruts.

##### **ii) Part variable**

Le bonus cible est fixé à 76 902 euros bruts, soit 39% de la part fixe. Il met en application le processus explicité dans ce document.

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 31/03/19 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2019 pour approuver les comptes clos au 31/03/19, et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

#### **iii) Autres éléments de rémunération**

Pascal Imbert bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone.

#### **d) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2018/19 de Patrick Hirigoyen, en sa qualité de membre du Directoire et Directeur général**

Par application des principes définis aux a) et b) ci-dessus, les critères de détermination, répartition et d'attribution des éléments composant la rémunération totale de Patrick Hirigoyen pour l'exercice 2018/19 sont les suivants.

Il est à noter que le Conseil de surveillance a proposé, pour les membres du Directoire, un alignement des deux packages de rémunération (part fixe et part variable).

##### **i) Part fixe**

Compte tenu de l'exposé précédent, la part fixe est portée à 197 185 euros bruts.

##### **ii) Part variable**

Le bonus cible est fixé à 76 902 euros bruts, soit 39% de la part fixe. Il met en application le processus explicité dans ce document.

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 31/03/19 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2019 pour approuver les comptes clos au 31/03/19, et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

#### **iii) 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.

Il est proposé que Patrick Hirigoyen bénéficie d'une attribution d'actions gratuites représentant un volume d'actions d'une valeur de 500 000 euros à la date d'attribution, et dont les critères conditionnant l'acquisition des actions seraient les suivants :

- condition de présence au 3<sup>ème</sup> anniversaire de l'attribution des actions,
- condition de performance correspondant à un objectif de résultat opérationnel courant à atteindre par le cabinet au 31/03/21. Cette condition de performance est mesurée à périmètre constant, c'est-à-dire sur le périmètre du cabinet au 01/04/18 (intégrant Xceed Group),
- investissement personnel en actions Wavestone à avoir réalisé au plus tard à la date du 2<sup>ème</sup> anniversaire de l'attribution des actions gratuites, à hauteur d'un nombre d'actions représentant un montant de 100 000 euros sur la base du dernier cours de bourse de l'action Wavestone à la date de l'attribution des actions,
- conservation des actions Wavestone investies comme mentionné ci-dessus jusqu'à la date du 3<sup>ème</sup> anniversaire de l'attribution des actions

#### **iv) 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.

### **Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président**

#### **a) Rémunération des membres du Conseil de surveillance**

Sous réserve de ce qui est indiqué au b) 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, dont le montant maximal est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance.

L'enveloppe globale annuelle fixée par l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 était de 85 000 euros, afin de tenir compte de la nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance représentant les salariés. Au titre de l'exercice 2018/19, il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 de fixer ce plafond à la somme de 136 000 euros afin notamment de prendre en considération la création du Comité des rémunérations à compter du 01/04/18.

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, du Comité d'audit et du Comité des rémunérations 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.

Le montant des jetons de présence pour les membres du Conseil de surveillance est passé de 11 000 à 12 000 euros, ce montant n'avait pas fait l'objet d'une augmentation l'exercice passé.

- **Augmentation à due proportion des jetons de présence pour le Comité d'audit**

Suite à la création du Comité des rémunérations, 20 000 euros lui sont dédiés sur l'exercice 2018/19.

Il est à noter que les jetons de présence des Présidents de Comités passent à 2 fois le montant des jetons de présence des membres de ces Comités, au lieu de 1,5 fois sur l'exercice passé.

Enfin, des jetons de présence sont désormais versés à Michel Dancoisne en tant que membre du Conseil et des Comités, en lieu et place de la rémunération au titre de son contrat de travail (qui a pris fin au 31/03/18).



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 :

#### Conseil de surveillance

Nom	Montant annuel maximum	Partie fixe (40%)	Partie variable (60%)
Michel Dancoisne	12 000	4 800	7 200
Jean-François Perret	12 000	4 800	7 200
Marie-Ange Verdickt	12 000	4 800	7 200
Sarah Lamigeon	12 000	4 800	7 200
Rafaël Vivier	12 000	4 800	7 200
Jean-Noël Mermet	12 000	4 800	7 200
Benjamin Clément	12 000	4 800	7 200

#### Comité d'audit

Nom	Montant annuel maximum	Partie fixe (40%)	Partie variable (60%)
Marie-Ange Verdickt	16 000	6 400	9 600
Michel Dancoisne	8 000	3 200	4 800
Rafaël Vivier	8 000	3 200	4 800

#### Comité des rémunérations

Nom	Montant annuel maximum	Partie fixe (40%)	Partie variable (60%)
Jean-François Perret	4 000	1 600	2 400
Marie-Ange Verdickt	4 000	1 600	2 400
Michel Dancoisne	4 000	1 600	2 400
Rafaël Vivier	8 000	3 200	4 800

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.

#### b) Rémunération du Président du Conseil de surveillance

##### i) Principes généraux

Il est alloué une rémunération au Président du Conseil de surveillance en 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.

##### ii) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2018/19 de Michel Dancoisne

Par application des principes définis au i) ci-dessus, la rémunération annuelle de Michel Dancoisne, au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance pendant l'exercice 2018/19, s'élèvera à 35 428 euros bruts. Cette rémunération fixe est payable en deux versements, en juillet et en janvier.

Pour mémoire, le contrat de travail de Michel Dancoisne a pris fin le 31/03/18.

# Complément d'information

## 1. 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.

## 2. Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire significatif et une filiale

Aucune convention entrant dans le champ d'application de l'article L.225-37-4 2° du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.225-68) n'est intervenue au cours de l'exercice 2017/18 (soit les conventions autres que les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues directement ou par personne interposée, entre, d'une part, l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% de Wavestone et, d'autre part, une filiale directe ou indirecte de Wavestone).

Pour toute information concernant les conventions dites réglementées, il convient de se référer au chapitre « Informations financières ».

## 3. Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation

Selon Assemblée générale mixte du 20/07/16

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
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	Plan salariés n°11 du 20/07/16 : attribution initiale de 13 872 actions correspondant à 0,28% du capital  Plan salariés n°12 du 03/07/17 : attribution initiale de 17 438 actions correspondant à 0,35% du capital  Pour les précédentes utilisations au titre de délégations selon AG antérieures, se reporter aux documents de référence précédents
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

Selon Assemblée Générale mixte du 27/07/17

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
12 <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 €  Titres de créances : 40 000 000 €	Néant
13 <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 un délai minimal de 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 €  Titres de créances : 15 000 000 €	Néant
14 <sup>ème</sup>	Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'un placement privé d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 27/07/17  Titres de créances : 15 000 000 €  Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 <sup>ème</sup> résolution et du plafond global visé à la 19 <sup>ème</sup> résolution	Néant
15 <sup>ème</sup>	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 12 <sup>ème</sup> , 13 <sup>ème</sup> et 14 <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 19 <sup>ème</sup> résolution	Néant
16 <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 27/07/17  Titres de créances : 15 000 000 €  Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 <sup>ème</sup> résolution et du plafond global visé à la 19 <sup>ème</sup> résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
17 <sup>ème</sup>	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société sans 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 dans le cadre d'une OPE	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 27/07/17  Titres de créances : 15 000 000 €  Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 <sup>ème</sup> résolution et du plafond global visé à la 19 <sup>ème</sup> résolution	Néant
18 <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  dans la limite du plafond global visé à la 19 <sup>ème</sup> résolution	Néant
19 <sup>ème</sup>	Plafond commun et global des émissions au titre des 12 <sup>ème</sup> à 18 <sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17 et des 9 <sup>ème</sup> et 10 <sup>ème</sup> résolutions de l'Assemblée générale mixte du 20/07/16	-	Valeurs mobilières : 248 344,10 €  Titres de créances : 40 000 000 €	Néant
20 <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 €  Ce plafond est indépendant et autonome	Néant

#### 4. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce (sur renvoi de l'article L.225-68), nous vous précisons les points suivants :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes de Wavestone et toutes informations en la matière sont décrites dans la section 4 du document de référence,
- à la connaissance de Wavestone, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires, en dehors des engagements collectifs de conservation mentionnés à la section 3.1.4 Engagements collectifs de conservation du chapitre « Informations concernant le capital social » du rapport général du Directoire,
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux, à l'exception des droits de vote double prévus à l'article 11-4 des statuts et conformément à la réglementation,
- il n'existe pas de restrictions statutaires 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 à la section 3.2 Actionnariat salarié du rapport général du Directoire, 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 à la section 4.1.7 du rapport général du Directoire (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations en cours présenté à la section 3.3 du 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 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.

(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.



## Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice 2017/18

Mesdames, Messieurs,

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance porte à votre connaissance ses observations relatives au rapport du Directoire et aux comptes de l'exercice 2017/18.

Les documents comptables afférents aux comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2017/18, 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 Wavestone 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 les observations du Comité d'audit.

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 31/03/18 ainsi que sur les rapports et documents annexes établis par le Directoire et tels qu'ils vous sont présentés.

Le Conseil de surveillance a étudié les propositions de résolutions qui sont soumises à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 et vous invite à les approuver.

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.

**Le Conseil de surveillance**

Le 28/05/18





# INFORMATIONS FINANCIERES



# 03

<b>174</b>	COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/18
<b>178</b>	NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
<b>202</b>	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES - EXERCICE CLOS LE 31/03/18
<b>206</b>	COMPTES SOCIAUX AU 31/03/18
<b>206</b>	COMPTE DE RESULTAT DE LA SOCIETE WAVESTONE
<b>208</b>	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE WAVESTONE
<b>225</b>	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS - EXERCICE CLOS LE 31/03/18
<b>229</b>	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

## Comptes consolidés au 31/03/18

### Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/18	31/03/17
<b>Chiffre d'affaires</b>	1	<b>359 919</b>	<b>338 732</b>
Achats consommés	2	13 078	14 751
Charges de personnel	3 & 4	247 553	231 029
Charges externes	5	40 914	45 557
Impôts et taxes		5 784	5 782
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions		369	1 445
Autres produits et charges courants		1 636	1 468
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>50 584</b>	<b>38 699</b>
Amortissement relation clientèle	6	2 503	2 503
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	6	<b>(1 325)</b>	<b>(575)</b>
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>46 756</b>	<b>35 620</b>
Produits financiers	7	4	44
Coût de l'endettement financier brut	7	1 868	2 101
<b>Coût de l'endettement financier net</b>		<b>1 864</b>	<b>2 056</b>
Autres produits et charges financiers	7	(978)	(413)
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>43 914</b>	<b>33 151</b>
Charge d'impôt	8	17 286	13 095
<b>Résultat net</b>		<b>26 628</b>	<b>20 055</b>
Intérêts minoritaires		0	0
<b>Résultat net - part du groupe</b>		<b>26 628</b>	<b>20 055</b>
Résultat net - part du groupe par action (euros) <sup>(1)</sup>	9	5,40	4,09
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	9	5,40	4,09

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

**Bilan consolidé**

<b>(en milliers d'euros)</b>	<b>Note</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Ecarts d'acquisition	10	118 909	119 761
Immobilisations incorporelles	11	12 881	14 824
Immobilisations corporelles	11 & 12	17 083	18 719
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 566	1 685
Autres actifs non courants	13	6 638	8 964
<b>Actif non courant</b>		<b>157 077</b>	<b>163 953</b>
Clients et comptes rattachés	14	123 920	111 179
Autres créances	14	28 258	19 668
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	52 056	38 722
<b>Actif courant</b>		<b>204 235</b>	<b>169 570</b>
<b>Total actif</b>		<b>361 312</b>	<b>333 523</b>
Capital	15	497	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport		11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés		119 386	93 034
Réserves de conversion groupe		(852)	(639)
<b>Capitaux propres - part du groupe</b>		<b>130 249</b>	<b>104 110</b>
Intérêts minoritaires		0	0
<b>Total capitaux propres</b>		<b>130 249</b>	<b>104 110</b>
Provisions long terme	16	13 758	12 822
Passifs financiers - part à plus d'un an	17	69 994	85 763
Autres passifs non courants	18	162	312
<b>Passif non courant</b>		<b>83 913</b>	<b>98 897</b>
Provisions court terme	16	4 521	6 737
Passifs financiers - part à moins d'un an	17	16 708	9 424
Fournisseurs et comptes rattachés	18	18 380	15 414
Dettes fiscales et sociales	18	89 664	80 324
Autres passifs courants	18	17 876	18 615
<b>Passif courant</b>		<b>147 150</b>	<b>130 516</b>
<b>Total passif</b>		<b>361 312</b>	<b>333 523</b>

## Variation de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	31/03/18	31/03/17
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>26 628</b>	<b>20 055</b>
Elimination des éléments non monétaires		
Dotations nettes aux amortissements et provisions	7 544	7 015
Moins-values / plus-values de cession, nettes d'impôt	33	(24)
Autres charges et produits calculés	(2 787)	(1 613)
Coût de l'endettement financier net	1 481	1 625
<b>Marge brute d'autofinancement <sup>(1)</sup></b>	<b>32 899</b>	<b>27 060</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(2 762)	(2 319)
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>30 137</b>	<b>24 741</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(2 705)	(14 784)
Cessions d'immobilisations	49	55
Variation des immobilisations financières	1 059	(1 778)
Incidence des variations de périmètre <sup>(2)</sup>	(1 436)	(1 974)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>(3 033)</b>	<b>(18 480)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(3 007)	(2 014)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées	0	0
Souscription d'emprunts	690	1 745
Remboursement d'emprunts	(9 477)	(5 169)
Intérêts financiers nets versés	(1 501)	(1 706)
Autres flux liés aux opérations de financement	0	0
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>(13 295)</b>	<b>(7 145)</b>
<b>Variation nette de trésorerie</b>	<b>13 809</b>	<b>(884)</b>
Incidence des variations de taux de change	(470)	124
Trésorerie à l'ouverture	38 657	39 417
Trésorerie à la clôture	51 996	38 657

(1) La marge brute d'autofinancement est calculée après impôts courants.

Le montant des impôts payés s'est élevé à 19 047 milliers d'euros au 31/03/18 et à 13 021 milliers d'euros au 31/03/17.

(2) La ligne « incidence des variations de périmètre » correspond au décaissement d'éléments relatifs à l'acquisition du périmètre Kurt Salmon.

### 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 31/03/16</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	0	0	0	20 055	(25)	20 030
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	66	0	0	66
Ecarts actuariels IAS 19	0	0	295	0	0	295
<b>Résultat net global</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>362</b>	<b>20 055</b>	<b>(25)</b>	<b>20 392</b>
Affectation du résultat	0	0	13 358	(13 358)	0	0
Amortissement relation clientèle du 07/01/17 au 31/03/17	0	0	(384)	0	0	(384)
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0	0	0	0	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(2 014)	0	0	(2 014)
Actions propres	0	0	(1 793)	0	0	(1 793)
Retraitement provision pour actions gratuites	0	0	3 219	0	0	3 219
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	(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>
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	26 628	0	26 628
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	19	0	0	19
Ecarts actuariels IAS 19	0	0	(84)	0	0	(84)
<b>Résultat net global</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(64)</b>	<b>26 628</b>	<b>0</b>	<b>26 564</b>
Impacts minoritaires	0	0	0	0	0	0
Affectation du résultat	0	0	20 055	(20 055)	0	0
Amortissement relation clientèle du 07/01/18 au 31/03/18	0	0	0	0	0	0
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0	0	0	0	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(3 007)	0	0	(3 007)
Actions propres	0	0	324	0	0	324
Retraitement provision pour actions gratuites	0	0	2 472	0	0	2 472
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	(214)	(214)
<b>Capitaux propres consolidés au 31/03/18</b>	<b>497</b>	<b>11 218</b>	<b>92 758</b>	<b>26 628</b>	<b>(852)</b>	<b>130 249</b>

Le montant du dividende distribué au cours de l'exercice s'élève à 0,61 euro par action, soit au total 3 007 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 540 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	31/03/18	31/03/17
<b>Résultat net</b>		<b>26 628</b>	<b>20 055</b>
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	19	66
Ecarts actuariels IAS 19	16	(84)	295
<b>Total comptabilisé en capitaux propres</b>		<b>(64)</b>	<b>362</b>
<b>Résultat net global - part du groupe</b>		<b>26 564</b>	<b>20 417</b>

# Notes annexes aux états financiers consolidés

## Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>179</b>	<b>5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>186</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>179</b>	Note 1. Chiffre d'affaires	186
<b>3. Principes et méthodes comptables</b>	<b>179</b>	Note 2. Achats consommés	186
3.1. Principes de consolidation	179	Note 3. Charges de personnel	186
3.2. Modalités de consolidation	181	Note 4. Rémunération versée aux dirigeants	186
3.3. Méthodes de conversion	181	Note 5. Charges externes	187
3.4. Recours à des estimations	181	Note 6. Produits et charges opérationnels non courants	187
3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition	181	Note 7. Résultat financier	187
3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles	182	Note 8. Charge d'impôt	188
3.7. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants	182	Note 9. Résultat par action	189
3.8. Dépôts et cautionnements	182	Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan	189
3.9. Actifs financiers non courants	182	Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles	190
3.10. Créances	182	Note 12. Crédit-bail	191
3.11. Trésorerie et équivalents de trésorerie	182	Note 13. Autres actifs	192
3.12. Actions propres	183	Note 14. Actif courant	192
3.13. Avantages du personnel	183	Note 15. Capital	193
3.14. Emprunts et dettes financières	183	Note 16. Provisions	194
3.15. Instruments financiers	183	Note 17. Passifs financiers et endettement net	195
3.16. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel	183	Note 18. Autres passifs	196
3.17. Information sectorielle	184	Note 19. Instruments financiers	196
3.18. Reconnaissance du chiffre d'affaires	184	Note 20. Engagements hors bilan	198
3.19. Frais de recherche et développement	184	Note 21. Transactions avec des parties liées	199
3.20. Impôts différés	184	Note 22. Evénements postérieurs à la clôture	200
<b>4. Périmètre de consolidation</b>	<b>185</b>	Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes	201
		Note 24. Facteurs de risques	201

## 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 25/05/18.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros (K€).

## 2. Faits caractéristiques de l'exercice

### Fusion de Solucom Belgique dans Wavestone Belgium

La fusion de la société Solucom Belgique dans Wavestone Belgium a été mise en œuvre par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 01/04/17. Elle a été réalisée avec effet au 01/04/17.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

### Fusion de Wavestone Maroc dans Wavestone Advisors Maroc

La fusion de la société Wavestone Maroc dans Wavestone Advisors Maroc a été mise en œuvre par décision de l'Associé unique du 05/09/17. Elle a été réalisée avec effet rétroactif au 01/04/17.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés à l'exception de la désactivation du déficit fiscal de 173 milliers d'euros détenu par la société absorbée et perdu du fait de la fusion.

## Impact des regroupements d'entreprises

A périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 360 903 milliers d'euros, le ROC à 50 591 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 26 491 milliers d'euros au 31/03/18, contre un chiffre d'affaires de 228 820 milliers d'euros, un ROC de 36 563 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 22 033 milliers d'euros au 31/03/17.

A périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 359 919 milliers d'euros, le ROC à 50 584 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 26 628 milliers d'euros.

## 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 1606/2002 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 31/03/17.

#### 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 01/04/17, 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 01/04/17

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application <sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du
Amendements à IAS 7 « Etat des flux de trésorerie » - Initiative Informations à fournir	09/11/17	01/01/17
Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat : Comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes »	09/11/17	01/01/17
Améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS - IFRS 12	08/02/18	01/01/17

(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 31/03/18 ; elles ne sont pas appliquées par le cabinet à cette date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Amendements à IAS 28 et IFRS 10	11/09/14	Date indéterminée
IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée »	08/12/16	01/01/18
IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » <sup>(1)</sup>	07/06/17	01/01/19
Amendements à IAS 28 - Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises	12/10/17	01/01/19
Améliorations annuelles (2015-2017) des IFRS	12/12/17	01/01/19
Amendements à IAS 19 - Modification, réduction ou liquidation d'un régime	07/02/18	01/01/19

(1) Publié par la Fondation IFRS.

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/18, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/18. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application <sup>(1)</sup> : exercices ouverts à compter du
IFRS 15 « Produits provenant de contrats avec les clients »	29/10/16	01/01/18
IFRS 9 « Instruments financiers - Phase 1 : classement et évaluation »	29/11/16	01/01/18
Amendements « Clarification d'IFRS 15 » <sup>(2)</sup>	09/11/17	01/01/18
IFRS 16 « Contrats de location »	09/11/17	01/01/19
Améliorations annuelles (2014-2016) des IFRS - IFRS 1 et IAS 28	08/02/18	01/01/18
Amendements limités à IFRS 2 - Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions	27/02/18	01/01/18
Amendements à IFRS 9 - Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative	26/03/18	01/01/19

(1) Date d'application de l'Union européenne.

(2) Publié par la Fondation IFRS.

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.

Une analyse des différents types de contrats utilisés a été réalisée. 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.

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 31/03/18 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/17, 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 comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31/03/18.

Au 31/03/18, les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur douze 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	
		31/03/18	31/03/17	31/03/18	31/03/17
Franc suisse	CHF	0,848969	0,934929	0,876732	0,923610
Livre Sterling	GBP	1,142988	1,168866	1,134518	1,188060
Dollar de Hong Kong	HKD	0,103417	0,120375	0,108642	0,120509
Dirham marocain	MAD	0,088320	0,093296	0,089727	0,092431
Dollar des Etats-Unis	USD	0,811622	0,935366	0,848698	0,914425

Source : Banque de France.

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

#### 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.

### 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,
- 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'acquisition

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, 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 9% 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 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 : 5 à 9 ans, selon la durée des baux concernés,
- 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 : 1,40%,
- âge 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 : 0,85% pour le plan de Wavestone Advisors Switzerland et 0,75% pour le plan de Wavestone Consulting Switzerland.

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 31/03/18 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, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts. La ventilation entre la France et l'international est fournie en note 1 de l'annexe.

### 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. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11 « Contrats de construction ».

#### 3.18.3. Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata 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 *prorata 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'impôts différés 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. 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	0
Wavestone Advisors UK	Warnford Court 29-30 (4 <sup>th</sup> Floor) Cornhill London, EC3V 3ND	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	0
Wavestone Advisors	Tour Franklin 100/101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	43322484700114	SAS	100%	France	12
Wavestone US	1330 Avenue of the Americas 9 <sup>th</sup> floor New York, NY10019	5905389	Incorporated company	100%	Etats-Unis	12
Wavestone Luxembourg	10 rue du Château d'Eau L-3364 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, Hong Kong	66431968-000-07-16-9	Limited company	100%	Hong Kong	12

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

## 5. 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.

<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
France	321 706	301 695
International	38 213	37 037
<b>Total</b>	<b>359 919</b>	<b>338 732</b>

<b>Effectifs moyens</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
France	2 361	2 248
International	245	247
<b>Total</b>	<b>2 606</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>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Salaires et traitements	176 892	163 390
Charges sociales	70 661	67 639
<b>Total</b>	<b>247 553</b>	<b>231 029</b>

<b>Effectif moyen en ETP</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Ingénieurs et cadres	2 565	2 456
Employés	41	39
<b>Total</b>	<b>2 606</b>	<b>2 495</b>

### Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

<b>Rémunération versée aux dirigeants <sup>(1)</sup></b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Rémunération des membres du Directoire	434	516
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	276	193
<b>Total</b>	<b>710</b>	<b>710</b>

(1) Hors participation légale.

**Note 5. Charges externes**

	31/03/18	31/03/17
Loyers et charges locatives	9 712	10 529
Honoraires	9 074	10 999
Déplacements, missions, réceptions	11 221	11 370
Autres charges externes	10 908	12 659
<b>Total</b>	<b>40 914</b>	<b>45 557</b>

Les autres charges externes sont essentiellement composées de matières et fournitures non stockées, de charges d'entretien et de réparation et de dépenses de publicité et de formation.

**Note 6. Produits et charges opérationnels non courants**

Pour rappel, l'amortissement de la relation clientèle est comptabilisé en non courant, compte tenu du caractère non récurrent et de l'ampleur de l'opération avec Kurt Salmon.

	31/03/18	31/03/17
Divers	677	-
<b>Autres produits opérationnels</b>	<b>677</b>	-
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(614)	(129)
Divers	(1 388)	(446)
<b>Autres charges opérationnelles</b>	<b>(2 002)</b>	<b>(575)</b>
<b>Total net</b>	<b>(1 325)</b>	<b>(575)</b>

Les autres charges opérationnelles diverses sont composées au 31/03/18 de frais liés à la libération des locaux afin de regrouper l'ensemble des effectifs ou à l'optimisation de l'occupation des surfaces de bureaux, à hauteur de 262 milliers d'euros pour Lyon, 188 milliers d'euros pour Bruxelles et 546 milliers d'euros pour New York, ainsi que de la mise au rebut du module « ventes » de l'ERP Activesys à hauteur de 329 milliers d'euros.

Les autres produits opérationnels divers sont composés de reprises de provisions à hauteur de 296 milliers d'euros concernant les locaux de Lyon et de reprises de dépréciations à hauteur de 329 milliers d'euros concernant le module « ventes » de l'ERP Activesys.

**Note 7. Résultat financier**

	31/03/18	31/03/17
Produits nets sur cession des équivalents de trésorerie	4	50
Intérêts des emprunts	(1 868)	(2 101)
Variation de la juste valeur des équivalents de trésorerie	-	(5)
<b>Coût de l'endettement net</b>	<b>(1 864)</b>	<b>(2 056)</b>
Autres produits et charges financiers	(978)	(413)
<b>Résultat financier</b>	<b>(2 842)</b>	<b>(2 470)</b>

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur l'emprunt lié à l'acquisition de Kurt Salmon à hauteur de 1 547 milliers d'euros et les coupons obligataires de l'emprunt Micado à hauteur de 179 milliers d'euros.

## Note 8. Charge d'impôt

### Effet net des impôts sur le résultat

	31/03/18	31/03/17
Impôts courants	18 735	15 029
Impôts différés	(1 448)	(1 934)
<b>Total</b>	<b>17 286</b>	<b>13 095</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 3 519 milliers d'euros.

### Sources d'impôts différés

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/18	31/03/17	31/03/18	31/03/17
Déficits reportables activés	3 842	5 626	1 693	855
Décalages temporaires sur provisions	4 502	2 819	(1 727)	(434)
Actualisation des dépôts de garantie	-	-	-	-
Ecritures de consolidation	2 774	1 699	(1 447)	(2 355)
<b>Total actifs d'impôts différés</b>	<b>11 119</b>	<b>10 144</b>	<b>(1 481)</b>	<b>(1 934)</b>
Décalages temporaires sur provisions	39	6	33	(0)
Ecritures de consolidation	-	-	-	-
<b>Total passifs d'impôts différés</b>	<b>39</b>	<b>6</b>	<b>33</b>	<b>(0)</b>
<b>Charge d'impôts différés</b>	<b>(1 448)</b>	<b>(1 448)</b>	<b>(1 448)</b>	<b>(1 934)</b>

Au 31/03/18, le montant des impôts différés à plus d'un an s'élève à 5 356 milliers d'euros. Tous les impôts différés générés par les opérations de l'exercice ont fait l'objet d'une comptabilisation.

Les déficits générés par l'ancienne filiale Audisoft Oxéa pour 1 845 milliers d'euros ne sont pas activés, dans l'attente de la réponse de l'administration fiscale à la demande d'agrément pour leur transfert à Wavestone SA.

Les déficits de Wavestone US ne sont pas activés à hauteur de 1 780 milliers d'euros en raison de la faible probabilité de leur utilisation dans un horizon de 5 ans, considéré comme raisonnable.

Les déficits de Wavestone Belgium ne sont pas activés à hauteur de 60 milliers d'euros en raison de la faible probabilité de leur utilisation avant leur échéance au 31/03/19.



### 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 :

	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Résultat net consolidé	26 628	20 055
Charge (produit) d'impôt	17 286	13 095
IAS 12 : CVAE et autres	(3 519)	(3 475)
Crédits d'impôt	(5 308)	(3 838)
Résultat avant impôt	35 088	25 837
Taux d'impôt théorique	33,33%	33,33%
<b>Charge (produit) théorique d'impôt</b>	<b>11 695</b>	<b>8 612</b>
<b>Rapprochement :</b>		
Différences permanentes	801	812
Opérations imposées à un autre taux	1 490	412
Crédit d'impôt	(218)	(215)
IAS 12 : CVAE et autres	3 519	3 475
<b>Charge (produit) réel d'impôt</b>	<b>17 287</b>	<b>13 095</b>

La ligne « Opérations imposées à un autre taux » comporte notamment l'impact des réformes fiscales en France, en Belgique, au Luxembourg, aux Etats-Unis et au Maroc, pour un montant de 1 236 milliers d'euros.

### Note 9. Résultat par action

	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Résultat des entreprises net - part du groupe	26 628	20 055
Nombre moyen pondéré de titres en circulation <sup>(1)</sup>	4 928 726	4 903 935
<b>Résultat net part du groupe par action non dilué</b>	<b>5,40</b>	<b>4,09</b>
Nombre de titres émis au 31 mars <sup>(1)</sup>	4 928 726	4 903 935
<b>Résultat net part du groupe dilué par action</b>	<b>5,40</b>	<b>4,09</b>

(1) Hors titres d'autocontrôle.

### Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan

	<b>Valeur nette au 31/03/17</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Diminution de l'exercice</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>Valeur nette au 31/03/18</b>
Wavestone SA	43 187	-	-	-	43 187
FDC Industrie PEA	70	-	-	-	70
Wavestone Advisors UK	2 511	-	-	(56)	2 455
FDC Hapsis	1 943	-	-	-	1 943
Wavestone Advisors SZ	2 860	-	-	(263)	2 597
Kurt Salmon	69 191	-	-	(534)	68 657
<b>Total</b>	<b>119 762</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(853)</b>	<b>118 909</b>

Du fait de son organisation, le cabinet Wavestone n'est constitué que d'une seule unité génératrice de trésorerie (UGT) comme indiqué au paragraphe 3.5 des principes et méthodes comptables.

### 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.

Des tests de sensibilité ont en outre été conduits.

Le résultat de ces tests est présenté ci-dessous :

	<b>Wavestone</b>
Ecart entre la valeur d'utilité et la valeur comptable	> 100 000
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	31/03/17	Autres variations		Diminution	Ecart conv.	31/03/18
			Augmentation			
Logiciels	2 430	-	1 099	(1 044)	(3)	2 482
Clientèle	16 546	-	-	-	-	16 546
Immob. incorporelles en cours	1 088	-	926	(1 088)	-	926
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>20 064</b>	<b>-</b>	<b>2 025</b>	<b>(2 132)</b>	<b>(3)</b>	<b>19 954</b>
Autres immob. corporelles	19 880	-	616	(687)	(44)	19 764
Autres immob. en crédit-bail	4 855	-	690	(525)	(10)	5 010
Immob. corporelles en cours	123	-	1 843	(1 509)	-	457
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>24 858</b>	<b>-</b>	<b>3 149</b>	<b>(2 722)</b>	<b>(54)</b>	<b>25 231</b>

Amortissements	31/03/17	Autres variations		Diminution	Ecart conv.	31/03/18
			Augmentation			
Logiciels	1 832	-	367	(715)	(3)	1 480
Clientèle	3 079	-	2 503	-	-	5 583
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>4 911</b>	<b>-</b>	<b>2 870</b>	<b>(715)</b>	<b>(3)</b>	<b>7 063</b>
Autres immob. corporelles	3 680	-	2 200	(644)	(16)	5 221
Autres immob. en crédit-bail	2 355	-	936	(438)	(2)	2 851
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>6 036</b>	<b>-</b>	<b>3 136</b>	<b>(1 081)</b>	<b>(18)</b>	<b>8 072</b>

Dépréciations	31/03/17	Autres variations		Diminution	Ecart conv.	31/03/18
			Augmentation			
Logiciels	329	-	10	(329)	-	10
<b>Total immob. incorporelles</b>	<b>329</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>(329)</b>	<b>-</b>	<b>10</b>
Autres immob. corporelles	103	-	-	(27)	-	75
Autres immob. en crédit-bail	-	-	-	-	-	-
<b>Total immob. corporelles</b>	<b>103</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(27)</b>	<b>-</b>	<b>75</b>
<b>Total net immob. incorporelles</b>	<b>14 824</b>	<b>-</b>	<b>(855)</b>	<b>(1 088)</b>	<b>-</b>	<b>12 881</b>
<b>Total net immob. corporelles</b>	<b>18 719</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>(1 613)</b>	<b>(36)</b>	<b>17 083</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 (129) milliers d'euros au 31/03/18, contre 160 milliers d'euros au 31/03/17.

## Note 12. Crédit-bail

Catégorie d'actifs	31/03/18	31/03/17
Matériel de transport	69	173
Matériels de bureau & informatique	2 089	2 327
<b>Total</b>	<b>2 159</b>	<b>2 500</b>

### Impact sur le compte de résultat :

Compte de résultat	31/03/18	31/03/17
Amortissements comptabilisés	(936)	(791)
Charges financières	(24)	(26)
Montant des redevances de l'exercice retraitées	953	832
<b>Total</b>	<b>(7)</b>	<b>15</b>

**Redevances :**

<b>Redevances</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Valeur d'origine des biens	5 010	4 855
Redevances versées		
• au cours des exercices antérieurs	1 298	1 237
• au cours de l'exercice	953	832
<b>Total</b>	<b>2 251</b>	<b>2 069</b>
<b>Redevances restant à payer</b>		
• à moins d'un an	878	887
• à plus d'un an et à moins de cinq ans	1 263	1 562
• à plus de cinq ans	-	-
<b>Total des redevances</b>	<b>2 140</b>	<b>2 450</b>
<i>dont charges financières futures</i>	28	44
Valeur résiduelle en fin de contrat	69	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 5 356 milliers d'euros (6 159 milliers d'euros au 31/03/17).

**Note 14. Actif courant**

<b>Clients et comptes rattachés</b>	<b>31/03/17</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/18</b>
Créances clients	77 129	-	3 448	(380)	80 198
Factures à établir	36 025	-	9 268	(130)	45 163
<b>Valeur brute</b>	<b>113 153</b>	<b>-</b>	<b>12 717</b>	<b>(510)</b>	<b>125 361</b>
<b>Dépréciation</b>	<b>(1 974)</b>	<b>-</b>	<b>521</b>	<b>13</b>	<b>(1 440)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>111 179</b>	<b>-</b>	<b>13 238</b>	<b>(497)</b>	<b>123 920</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>31/03/17</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/18</b>
Avances et acomptes versés	544	-	1 842	(1)	2 385
Créances fiscales	13 069	-	8 312	(85)	21 296
Débiteurs divers	2 576	-	(709)	(17)	1 849
Charges constatées d'avance	3 498	-	(715)	(44)	2 738
<b>Valeur brute</b>	<b>19 686</b>	<b>-</b>	<b>8 730</b>	<b>(147)</b>	<b>28 268</b>
Dépréciation autres créances	(18)	-	8	-	(10)
<b>Dépréciation</b>	<b>(18)</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>(10)</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>19 668</b>	<b>-</b>	<b>8 738</b>	<b>(147)</b>	<b>28 258</b>

<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>31/03/17</b>	<b>Autres variations</b>	<b>Variation</b>	<b>Ecart conv.</b>	<b>31/03/18</b>
SICAV monétaires - Equivalents de trésorerie	14 648	-	(14 647)	-	1
Disponibilités	24 075	-	28 450	(470)	52 055
<b>Valeur brute</b>	<b>38 722</b>	<b>-</b>	<b>13 804</b>	<b>(470)</b>	<b>52 056</b>
<b>Dépréciation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>38 722</b>	<b>-</b>	<b>13 804</b>	<b>(470)</b>	<b>52 056</b>

La valeur au coût historique des SICAV monétaires est de 1 millier d'euros au 31/03/18 (14 648 milliers d'euros au 31/03/17).

### Note 15. Capital

Au 31/03/18, 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 31/03/18 s'élève à 38 156 actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de sa séance du 27/07/17, 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 31/03/18.

## 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 litiges commerciaux.

	31/03/17	Autres variations	Augmentation	Reprise		Ecart conv.	31/03/18
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour IFC	12 822	-	1 677	(81)	(544)	(116)	13 758
<b>Total provisions long terme</b>	<b>12 822</b>	<b>-</b>	<b>1 677</b>	<b>(81)</b>	<b>(544)</b>	<b>(116)</b>	<b>13 758</b>
Provisions pour risques	6 607	130	2 647	(1 997)	(2 829)	(36)	4 521
Provisions pour charges	131	(130)	-	-	(1)	-	-
<b>Total provisions court terme</b>	<b>6 737</b>	<b>-</b>	<b>2 647</b>	<b>(1 997)</b>	<b>(2 830)</b>	<b>(36)</b>	<b>4 521</b>
<b>Total provisions</b>	<b>19 560</b>	<b>-</b>	<b>4 324</b>	<b>(2 078)</b>	<b>(3 374)</b>	<b>(152)</b>	<b>18 279</b>

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour 1 622 milliers d'euros et le résultat opérationnel non courant pour (434) milliers d'euros.

La comptabilisation des écarts actuariels relatifs à la provision pour IFC s'effectue directement dans les capitaux propres. Un gain actuariel de 59 milliers d'euros est généré pour l'exercice clos le 31/03/18, essentiellement en raison de changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de turn-over,...).

L'impact sur les capitaux propres s'élevait à 295 milliers d'euros, nets d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/17. Il est négatif, à hauteur de 84 milliers d'euros, nets d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/18.

La charge nette comptabilisée, d'un montant de 992 milliers d'euros, se répartit comme suit :

- coût des services rendus : 908 milliers d'euros,
- charge d'intérêts de l'année : 166 milliers d'euros,
- prestations servies : (81) 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 670 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 713 milliers d'euros.

**Note 17. Passifs financiers et endettement net**

	31/03/17	Autres variations	Variation	Ecart conv.	31/03/18
<b>Dettes à plus de cinq ans</b>	-	-	-	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-
<b>Dettes de un à cinq ans</b>	<b>85 763</b>	-	<b>(15 764)</b>	<b>(5)</b>	<b>69 994</b>
Emprunt obligataire	2 978	-	(2 978)	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	81 219	-	(12 498)	-	68 721
Dettes financières (crédit-bail)	1 565	-	(288)	(5)	1 273
<b>Total passif financier non courant</b>	<b>85 763</b>	-	<b>(15 764)</b>	<b>(5)</b>	<b>69 994</b>
Emprunt obligataire	-	-	2 993	-	2 993
Emprunts auprès d'établissements de crédit	8 180	-	4 316	-	12 496
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	-	-	-
Dettes financières (crédit-bail)	861	-	3	(3)	860
Concours bancaires courants	65	-	(5)	-	61
Intérêts courus non échus	318	-	(20)	-	298
<b>Total passif financier courant (moins d'un an)</b>	<b>9 424</b>	-	<b>7 287</b>	<b>(3)</b>	<b>16 708</b>
<b>Total passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>95 122</b>	-	<b>(8 473)</b>	<b>(8)</b>	<b>86 641</b>
<b>Total passif financier</b>	<b>95 187</b>	-	<b>(8 477)</b>	<b>(8)</b>	<b>86 702</b>

Taux	31/03/17		31/03/18	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passif financier non courant	4 544	81 219	1 273	68 721
Passif financier courant	1 007	8 417	3 995	12 713
<b>Total passifs financiers</b>	<b>5 551</b>	<b>89 636</b>	<b>5 268</b>	<b>81 434</b>

Les nantissements accordés en garantie de ces emprunts sont décrits ci-après en note 20.

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.

	31/03/17	Autres variations	Variation	Ecart conv.	31/03/18
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>					
Equivalents de trésorerie à la valeur historique	14 648	-	(14 647)	-	1
Disponibilités	24 075	-	28 450	(470)	52 055
Concours bancaires courants	(65)	-	5	-	(61)
<b>Total trésorerie nette des découverts</b>	<b>38 657</b>	-	<b>13 809</b>	<b>(470)</b>	<b>51 996</b>
Mise à la juste valeur des équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-
Trésorerie consolidée	38 657	-	13 808	(470)	51 996
<b>Passif financier hors concours bancaires courants</b>	<b>95 122</b>	-	<b>(8 473)</b>	<b>(8)</b>	<b>86 641</b>
<b>Trésorerie/(endettement) financier net</b>	<b>(56 465)</b>	-	<b>22 281</b>	<b>(462)</b>	<b>(34 646)</b>

**Note 18. Autres passifs**

	31/03/17	Autres variations	Variation	Ecart conv.	31/03/18
<b>Autres passifs non courants</b>					
Dettes fiscales et sociales	143	-	19	-	162
<i>dont dettes fiscales</i>	143	-	19	-	162
Autres dettes	169	-	(169)	-	-
<b>Total</b>	<b>312</b>	<b>-</b>	<b>(150)</b>	<b>-</b>	<b>162</b>
<b>Passifs courants</b>					
Fournisseurs et comptes rattachés	15 414	-	3 058	(92)	18 380
Dettes fiscales et sociales	80 324	-	9 694	(354)	89 664
<i>dont dettes fiscales</i>	28 736	-	7 943	(86)	36 592
<i>dont dettes sociales</i>	51 589	-	1 751	(268)	53 071
Autres passifs courants	18 615	-	48	(787)	17 876
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	451	-	(129)	-	322
<i>dont autres dettes</i>	7 827	-	(689)	(734)	6 404
<i>dont produits constatés d'avance</i>	10 338	-	866	(53)	11 150
<b>Total</b>	<b>114 354</b>	<b>-</b>	<b>12 799</b>	<b>(1 233)</b>	<b>125 920</b>
<b>Total autres passifs</b>	<b>114 666</b>	<b>-</b>	<b>12 649</b>	<b>(1 233)</b>	<b>126 082</b>

**Note 19. Instruments financiers**

Wavestone détient les instruments financiers suivants :

- des placements en SICAV de trésorerie, exclusivement indexées sur l'EONIA 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'instruments					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	Juste valeur
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	
<b>Au 31/03/18</b>									
Titres de participation disponibles à la vente	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts et créances financières	-	-	1 566	-	1 566	-	1 566	-	1 566
Instruments dérivés actifs	787	-	-	-	787	-	787	-	787
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equivalents de trésorerie	-	1	-	-	1	1	-	-	1
Disponibilités	-	52 055	-	-	52 055	52 055	-	-	52 055
<b>Total actif</b>	<b>787</b>	<b>52 056</b>	<b>1 566</b>	<b>-</b>	<b>54 408</b>	<b>52 056</b>	<b>2 352</b>	<b>-</b>	<b>54 408</b>
Emprunts obligataires	-	-	-	3 074	3 074	-	3 074	-	3 074
Emprunts bancaires	-	-	-	81 434	81 434	-	81 434	-	81 434
Dettes financières (y inclus crédit-bail)	-	-	-	2 134	2 134	-	2 134	-	2 134
Concours bancaires courants	-	-	-	61	61	61	-	-	61
Instruments dérivés passifs	62	-	-	-	62	-	62	-	62
Comptes courants financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total passif</b>	<b>62</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>86 702</b>	<b>86 763</b>	<b>61</b>	<b>86 703</b>	<b>-</b>	<b>86 763</b>



Au 31/03/17	Catégorie d'instruments					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	Juste valeur
						Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	
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
Dette financière (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>

**Note 20. Engagements hors bilan**

	Montant total au 31/03/18	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	789	662	-	127
Nantissements	90 900	-	90 900	-
Engagements de location simple	31 815	5 876	18 442	7 497
<b>Total</b>	<b>123 505</b>	<b>6 538</b>	<b>109 342</b>	<b>7 625</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Avals et cautions				
Lignes de crédit accordées non utilisées	8 344	7 217	-	1 127
Garanties de passif <sup>(1)</sup>	25 000	15 000	10 000	-
Instruments financiers	18 496	659	17 836	-
<b>Total</b>	<b>51 840</b>	<b>22 876</b>	<b>27 836</b>	<b>1 127</b>

(1) Dont garantie bancaire de 437 milliers d'euros, compte séquestre de 400 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 82 175 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.

Concernant les engagements de locations immobilières :

- le bail aux Etats-Unis est couvert par une garantie illimitée de Wavestone SA qui se substituerait à Wavestone US en cas de non-respect de ses engagements auprès de son bailleur,

- le bail au Royaume-Uni est couvert par une garantie illimitée de Wavestone SA qui se substituerait à Wavestone Advisors UK en cas de non-respect de ses engagements auprès de son bailleur,
- le bail au Luxembourg est couvert par une garantie locative bancaire à première demande de 173 milliers d'euros accordée à Wavestone Luxembourg en contrepartie d'une convention de mise en gage d'un montant identique, à échéance 2024,
- le bail en Belgique est couvert par une garantie locative bancaire de 62 milliers d'euros à échéance 2023.

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 31/03/17	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	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 443 milliers d'euros, compte séquestre de 397 milliers d'euros et police d'assurance (transaction Kurt Salmon) de 15 000 milliers d'euros.

## Note 21. Transactions avec des parties liées

Nature de la transaction	Montant de la transaction	Désignation de la partie liée	Nature de la relation
Expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	33	Michel Dancoisne	Président du Conseil de surveillance
Honoraires auprès de Frenger en matière de développement à l'international	107	Jean-Noël Mermet	Membre du Conseil de surveillance

**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 31/03/18, s'élèvent à 3 992 milliers d'euros, soit 0,81 euro par action.

**Acquisition de Xceed Group hors activité FIMS  
(Flexible Infrastructure Managed Services)**

Le 06/04/18, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Xceed Group Holdings Limited, holding sans activités opérationnelles, détenant elle-même 100% de Xceed Consultancy Services Limited et Xceed (2007) Inc.

Fondé à Londres en 2003, Xceed Group est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation IT, qui intervient principalement auprès des grands acteurs des services financiers. Ses activités principales sont le cadrage et le pilotage de programmes complexes de transformation des systèmes d'information.

Sur son exercice clos le 30/11/17, Xceed Group a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 15 285 milliers d'euros (13 346 K€) et une marge d'EBITDA ajustée de plus de 20%. Ces chiffres ne comprennent pas l'activité FIMS d'Xceed Group. Le cabinet compte 60 collaborateurs répartis entre Londres, qui concentre l'essentiel des effectifs, et New York.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, au moyen des lignes de crédit dont disposait d'ores et déjà Wavestone.

La société sera consolidée à compter du 01/04/18 dans les comptes de Wavestone, soit sur la totalité de son exercice.

Un *goodwill* sera constaté dans les comptes consolidés du groupe au 30/09/18.

**Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes**

	Mazars				Deloitte & Associés			
	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant	%	%
	17/18	16/17	17/18	16/17	17/18	16/17	17/18	16/17
<b>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</b>								
> Emetteur	95	89	63%	49%	118	113	54%	49%
> Filiales intégrées globalement	55	69	37%	51%	99	104	46%	51%
<b>Sous-total</b>	<b>150</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Services autres que la certification des comptes légaux<sup>(1)</sup></b>								
> Emetteur	-	-	0%	0%	1	-	100%	0%
> Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	4	0%	100%
<b>Sous-total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité<sup>(2)</sup></b>								
> Emetteur	2	-	100%	0%	2	-	100%	0%
> Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>Sous-total</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>221</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Les prestations fournies correspondent à l'émission des autres rapports légaux dans le cadre de l'AG extraordinaire.

(2) Les prestations fournies correspondent à l'émission de l'attestation sur les ratios financiers.

**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 31/03/18

A l'Assemblée générale de la société Wavestone,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> avril à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous

n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### Evaluation des écarts d'acquisition (la note 3.5 « Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition » de la section 3 « Principes et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Risque identifié

Au cours des dernières années, le groupe a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'il couvre.

Comme exposé dans les notes 3.5 et 5.10 de l'annexe aux comptes consolidés, ces acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'un écart d'acquisition, conformément aux principes d'IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » déterminé comme étant la résultante du différentiel entre (i) la somme des rémunérations transférées pouvant être augmentée de la valeur des intérêts non contrôlés dans l'entreprise acquise, comparé à (ii) la juste valeur nette des actifs identifiables acquis et passifs repris.

Les écarts d'acquisition nets représentent à la date de clôture des comptes près de 33% du total de l'actif du groupe. Conformément à IAS 36 « Dépréciation d'actifs », ces écarts d'acquisition sont alloués, lors de l'acquisition, aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui devraient bénéficier des synergies des regroupements d'entreprises et au niveau de regroupement le plus fin pour lesquels le groupe va suivre ces écarts d'acquisition pour les besoins internes.

- Le modèle opérationnel du groupe ne lui permet pas de suivre individuellement les écarts d'acquisition, le cabinet Wavestone constitue ainsi une UGT unique.
- Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition et de l'UGT à laquelle ils sont rattachés sont effectués sur la base d'estimations développées en interne dans le cadre de la préparation d'un *business plan* sur 5 ans et également sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone.
- Les plans d'affaires pluriannuels requièrent de la part de la direction l'exercice d'une part importante de jugement au regard des estimations utilisées visant à déterminer la valeur recouvrable de l'UGT.

Nous avons ainsi considéré que les tests de perte de valeur des écarts d'acquisition (Dépréciation des écarts d'acquisition) sont un point clé de notre audit compte tenu du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction, de la sensibilité des valeurs recouvrables à la variation des hypothèses de prévisions et du poids relatif de ces actifs dans les comptes consolidés du groupe.

### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de dépréciation mis en œuvre par le cabinet et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont principalement consisté à :

- Apprécier, au regard des normes IFRS en vigueur, la manière dont le cabinet a alloué les écarts d'acquisition au niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition.
- Apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation réalisée par la direction de la valeur recouvrable de l'UGT identifiée pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition.
- Examiner le plan d'affaire de l'UGT identifiée. Cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la direction, à la revue des données historiques et à une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires.
- Apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, la méthode de détermination du taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans le *business plan*.
- Analyser la sensibilité des tests de dépréciation à la variation des hypothèses retenues et des paramètres financiers appliqués.

### Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations au forfait (note 3.18 « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section 3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes consolidés)

#### Risque identifié

Comme exposé dans les notes 3.18, 5.14 et 5.18 de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe propose différents services à ses clients qui opèrent dans des secteurs d'activité variés. Les modalités de contractualisation des services fournis par le groupe peuvent être de trois ordres :

- **Des prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé.** Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé 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 et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.
- **Des prestations faisant l'objet d'un forfait.** Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé 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 et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IAS11 « Contrats de construction ».

- **Des 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 et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *pro rata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et estimations requis par la direction quant à la détermination du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

#### Notre réponse

Nous avons examiné les processus mis en place par le groupe relatifs aux prévisions de résultat à terminaison et du degré d'avancement des contrats « au forfait » sur l'exercice. Notre revue du contrôle interne a consisté à effectuer un test de cheminement, à revoir la conception et l'implémentation des contrôles clés et à vérifier l'efficacité opérationnelle de ces contrôles.

Les procédures d'audit mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats au forfait ont consisté, pour les tests substantifs, à sélectionner, selon une approche multi-critères (volumes d'affaires ou en-cours [factures à établir, produits constatés d'avance], ancienneté des contrats, finalisation des contrats anciens sur l'exercice, démarrage de nouveaux contrats sur l'exercice, complexité de projets) des projets pour lesquels nous avons :

- Apprécie le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
  - d'entretiens menés avec les équipes projets, sales finance coordination et les contrôleurs de gestion, afin de corroborer l'analyse des résultats à terminaison et des degrés d'avancement déterminés pour les projets en cours à la clôture de l'exercice ,
  - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, bons de commandes, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps imputés et données de paie) ,
- Mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat comptabilisés sur l'exercice.

## Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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 leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

## Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 30 septembre 2001 pour Deloitte & Associés et du 11 juillet 2014 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2018, Deloitte & Associés était dans la 17<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption compte tenu des acquisitions de cabinets intervenues antérieurement et Mazars dans la 4<sup>ème</sup> année.

### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

## Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne,
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne,
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés,
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements



ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier,

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle,
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### **Rapport au Comité d'audit**

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 6 juin 2018

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Dominique Laurent

**Mazars**  
Paul-Armel Junne

## Comptes sociaux au 31/03/18

### Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)

	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>274 228</b>	<b>223 853</b>
Subventions d'exploitation	0	6
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	1 860	3 242
Autres produits d'exploitation	5 002	4 319
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>281 089</b>	<b>231 420</b>
Achats consommés	38 077	14 731
Charges de personnel	149 020	139 521
Autres charges d'exploitation	31 008	28 028
Impôts et taxes	6 646	6 229
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	5 247	4 672
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>229 998</b>	<b>193 181</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>51 091</b>	<b>38 239</b>
Produits financiers	1 494	1 997
Charges financières	2 337	1 963
<b>Résultat financier</b>	<b>(843)</b>	<b>34</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>50 248</b>	<b>38 273</b>
Résultat exceptionnel	(685)	(919)
<b>Résultat d'entreprise</b>	<b>49 564</b>	<b>37 354</b>
Participation	6 678	4 402
Impôts sur les résultats	12 328	9 262
<b>Résultat net</b>	<b>30 558</b>	<b>23 689</b>

**Bilan de la société Wavestone****Actif**

(en milliers d'euros)	Amort./ Brut Dépréciation	31/03/18	31/03/17	
		Net	Net	
Immobilisations incorporelles	67 133	21 168	45 965	45 385
Immobilisations corporelles	18 666	4 778	13 888	15 705
Immobilisations financières	98 572	19	98 552	98 117
<b>Actif immobilisé</b>	<b>184 370</b>	<b>25 965</b>	<b>158 405</b>	<b>159 207</b>
Clients et comptes rattachés	103 572	146	103 426	75 155
Autres créances et comptes de régularisation	26 769	10	26 759	20 392
Valeurs mobilières de placement	2 089	0	2 089	17 752
Disponibilités	38 846	0	38 846	15 536
<b>Actif circulant</b>	<b>171 276</b>	<b>155</b>	<b>171 121</b>	<b>128 834</b>
<b>Total actif</b>	<b>355 646</b>	<b>26 120</b>	<b>329 526</b>	<b>288 041</b>

**Passif**

(en milliers d'euros)	31/03/18	31/03/17
	Capital	497
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 365	11 365
Réserves, report à nouveau	94 583	73 901
Résultat	30 558	23 689
<b>Capitaux propres</b>	<b>137 003</b>	<b>109 452</b>
<b>Provisions</b>	<b>5 387</b>	<b>3 922</b>
Emprunts obligataires	3 081	3 081
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	82 452	91 001
Fournisseurs et comptes rattachés	28 540	14 217
Autres dettes et comptes de régularisation	73 061	66 367
<b>Dettes</b>	<b>187 135</b>	<b>174 667</b>
<b>Total passif</b>	<b>329 526</b>	<b>288 041</b>

# Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone

## Sommaire

<b>1. Présentation générale</b>	<b>209</b>	<b>4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan</b>	<b>211</b>
<b>2. Faits caractéristiques de l'exercice</b>	<b>209</b>	Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires	211
<b>3. Règles et méthodes comptables</b>	<b>209</b>	Note 2. Effectif moyen	212
3.1. Référentiel comptable	209	Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	212
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	209	Note 4. Charges et produits exceptionnels	212
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement	209	Note 5. Ventilation de l'impôt	213
3.4. Créances	210	Note 6. Fonds commerciaux	213
3.5. Prime de remboursement des obligations	210	Note 7. Immobilisations	214
3.6. Opérations en devises	210	Note 8. Amortissements	215
3.7. Indemnités de départ à la retraite	210	Note 9. Actions propres	215
3.8. Provisions réglementées	210	Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes	216
3.9. Instruments financiers	210	Note 11. Eléments concernant les entreprises liées	217
3.10. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice	211	Note 12. Produits à recevoir	217
3.11. Changement de méthode	211	Note 13. Charges à payer	217
		Note 14. Produits et charges constatés d'avance	218
		Note 15. Différences d'évaluation sur VMP	218
		Note 16. Composition du capital social	218
		Note 17. Variation des capitaux propres	218
		Note 18. Provisions et dépréciations	219
		Note 19. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	220
		Note 20. Crédit-bail	220
		Note 21. Instruments financiers de couverture	221
		Note 22. Engagements hors bilan	222
		Note 23. Liste des filiales et participations	223
		Note 24. Transactions entre parties liées	223
		Note 25. Evènements postérieurs à la clôture	224

## 1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/17 au 31/03/18.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire en date du 25/05/18.

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

### Fusion de Solucom Belgique dans Wavestone Belgium

La fusion de la société Solucom Belgique dans Wavestone Belgium a été mise en œuvre par décision de l'Assemblée générale extraordinaire du 01/04/17. Elle a été réalisée avec effet au 01/04/17.

### Fusion de Wavestone Maroc dans Wavestone Advisors Maroc

La fusion de la société Wavestone Maroc dans Wavestone Advisors Maroc a été mise en œuvre par décision de l'Associé unique du 05/09/17. Elle a été réalisée avec effet rétroactif au 01/04/17.

## 3. Règles et méthodes comptables

### 3.1. Référentiel comptable

Les comptes au 31/03/18 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 : 9 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.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose d'une part sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. 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 9% 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.

#### 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

##### Chiffre d'affaires

Les ventes en devises sont converties en euros sur la base du cours du jour de la vente. L'effet de la couverture est, le cas échéant, comptabilisé dans le même compte de chiffre d'affaires (voir 3.9).

#### Dettes et créances commerciales, disponibilités

Les dettes, créances et disponibilités libellées en devises sont converties en fin d'exercice à leur cours de clôture.

Les différences de conversion résultant de la réévaluation des créances et dettes en devises au cours de clôture sont inscrites au bilan en « écart de conversion actif » lorsqu'il s'agit d'une perte latente, et en « écart de conversion passif » lorsqu'il s'agit d'un gain latent. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision à concurrence du risque non couvert.

Les écarts de conversion résultant de la réévaluation des disponibilités sont portés au compte de résultat, sauf si les disponibilités entrent dans une relation de couverture (élément couvert ou couverture). Dans ce cas, les écarts de conversion sont inscrits au bilan et suivent les principes de la comptabilité de couverture (voir 3.9).

Les écarts de conversion des dettes et créances d'exploitation (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat d'exploitation. Les écarts de conversion des dettes et créances financières (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat financier.

#### 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 : 1,40%,
- âge de départ : 65 ans,
- départ à l'initiative de l'employé.

#### 3.8. Provisions réglementées

Néant.

#### 3.9. Instruments financiers

##### Instruments de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués dès lors qu'une relation de couverture est identifiée en gestion et documentée. Les effets des instruments financiers utilisés

par Wavestone SA pour couvrir et gérer ses risques de change et de taux sont reconnus dans le compte de résultat de manière symétrique à ceux de l'élément couvert.

Ainsi, le résultat des dérivés de change couvrant les ventes en devises puis les créances est reconnu :

- en partie à la facturation et classé dans le poste « Chiffre d'affaires » (voir 3.6),
- en partie à l'encaissement et classé dans le poste « Autres charges » et « Autres produits ».

Les reports/dépôts sur les dérivés de change sont étalés sur la durée de la couverture et classés en résultat financier.

Les variations de valeur des dérivés ne sont pas comptabilisées au bilan, sauf pour permettre d'appliquer le principe de symétrie du résultat.

Les dépréciations ou provisions pour risques portant sur un élément couvert prennent en compte les effets de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture est traité comme une position ouverte isolée.

### **3.10. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice**

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients :

#### **3.10.1. 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.

#### **3.10.2. 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.

#### **3.10.3. Prestations faisant l'objet d'un abonnement**

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata 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 *prorata temporis*.

### **3.11. Changement de méthode**

La société a appliqué pour la première fois le règlement ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture. Cette modification constitue un changement de méthode comptable devant être comptabilisé selon les dispositions de l'article 122-2 du PCG. Toutefois, conformément à la possibilité offerte par le règlement ANC n° 2015-05, la société a décidé de limiter les modifications rétrospectives aux seules opérations existantes en date de première application le 01/04/17.

L'adoption des nouvelles règles n'a pas d'impact sur les capitaux propres d'ouverture et aucune information pro forma n'est donc fournie.

## **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

	<b>Personnel salarié</b>
Cadres	1 764
Employés, techniciens et agents de maîtrise	32
<b>Total</b>	<b>1 796</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 2 760 milliers d'euros :

- CICE sur les rémunérations versées d'avril à décembre 2017 : 2 132 milliers d'euros,
- CICE sur les rémunérations versées au cours du premier trimestre de l'année 2018 : 628 milliers d'euros.

Le CICE a été utilisé, conformément aux objectifs du législateur, pour accentuer l'effort commercial de la société (embauche d'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

	<b>Rémunérations allouées <sup>(1)</sup></b>
Directoire	434
Conseil de surveillance	276
<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

<b>Charges exceptionnelles</b>	<b>Valeur</b>
<i>Mali</i> sur rachat d'actions propres	1 123
Autres charges exceptionnelles	2 018
<b>Total</b>	<b>3 142</b>

<b>Produits exceptionnels</b>	<b>Valeur</b>
<i>Boni</i> sur rachat d'actions propres	301
Autres produits exceptionnels	2 156
<b>Total</b>	<b>2 457</b>

Les autres charges et produits exceptionnels sont essentiellement constitués des opérations de *leaseback* du matériel informatique, des coûts liés au remplacement du module ventes Activesys par Wavekeeper.



**Note 5. Ventilation de l'impôt**

	<b>Résultat avant impôts</b>	<b>Impôts</b>	<b>Résultat après impôts</b>
Courant, après participation	43 570	(14 721)	28 849
Exceptionnel			
• dont CT	(685)	288	(397)
• dont LT	-	-	-
Crédits d'impôts		2 106	2 106
<b>Résultat net</b>			<b>30 558</b>

Les crédits d'impôts sont notamment constitués du crédit d'impôt recherche 2017 pour 1 658 milliers d'euros.

**Note 6. Fonds commerciaux**

<b>Eléments reçus en apport / fusion</b>	<b>Valeur brute</b>	<b>Valeur nette</b>
Fonds commercial	61 958	58 784
<b>Total</b>	<b>61 958</b>	<b>58 784</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	2 330	-	1 098	1 039	2 389
Immobilisations incorporelles en cours	1 088	-	926	1 088	926
<b>Total</b>	<b>67 236</b>	<b>-</b>	<b>2 024</b>	<b>2 127</b>	<b>67 133</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	14 726	-	267	25	14 969
Matériel de transport	4	-	-	4	-
Matériel de bureau et informatique, mobilier	3 719	-	53	83	3 690
Immobilisations corporelles en cours	123	-	1 375	1 491	7
<b>Total</b>	<b>18 572</b>	<b>-</b>	<b>1 696</b>	<b>1 602</b>	<b>18 666</b>
<b>Immobilisations financières</b>					
Autres participations	15 835	-	-	-	15 835
Créances rattachées à des participations	80 053	-	1 309	986	80 376
Autres titres immobilisés	829	-	7 730	7 577	982
Prêts et autres immobilisations financières	1 419	-	46	87	1 378
<b>Total</b>	<b>98 137</b>	<b>-</b>	<b>9 084</b>	<b>8 650</b>	<b>98 572</b>
<b>Total immobilisations</b>	<b>183 945</b>	<b>-</b>	<b>12 804</b>	<b>12 379</b>	<b>184 371</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.

Les titres de participation, 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 titres testés.

**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	1 779	-	347	711	1 415
<b>Total</b>	<b>4 953</b>	<b>-</b>	<b>347</b>	<b>711</b>	<b>4 589</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Installations générales et agencements	1 639	-	1 645	21	3 263
Matériel de transport	4	-	-	4	-
Matériel de bureau et informatique, mobilier	1 122	-	401	83	1 440
<b>Total</b>	<b>2 765</b>	<b>-</b>	<b>2 046</b>	<b>108</b>	<b>4 703</b>
<b>Total amortissements</b>	<b>7 718</b>	<b>-</b>	<b>2 393</b>	<b>819</b>	<b>9 292</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	62 947	68 943	71 261	22 473	38 156

(1) Dont attribution gratuite d'actions pour 22 473.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/18 s'élève à 3 070 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :

- croissance externe pour 0 millier d'euros,
- liquidité pour 982 milliers d'euros,
- AGA pour 2 088 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/18 s'élève à 3 070 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	81 754	-	81 754
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients et créances rattachées	103 572	103 572	-
Créances sociales	599	599	-
Créances fiscales	10 703	10 075	628
Cabinet et associés	9 324	-	9 324
Débiteurs divers	168	168	-
Charges constatées d'avance	2 323	2 323	-
<b>Total</b>	<b>208 442</b>	<b>116 736</b>	<b>91 706</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	3 081	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à 1 an maximum à l'origine <sup>(1)</sup>	61	61	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'1 an à l'origine <sup>(1)</sup>	82 392	13 042	69 350	-
Emprunts et dettes financières divers <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	28 540	28 540	-	-
Dettes sociales	32 276	32 276	-	-
Dettes fiscales	27 418	27 176	242	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	184	184	-	-
Cabinet et associés	-	-	-	-
Autres dettes	5 802	5 802	-	-
Produits constatés d'avance	6 535	6 535	-	-
<b>Total</b>	<b>186 291</b>	<b>116 698</b>	<b>69 592</b>	<b>-</b>

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 0 millier d'euros.

Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 8 550 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	80 345	-
Créances clients et comptes rattachés	13 341	-
Autres créances	9 326	-
Disponibilités	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 010	-
Autres dettes	196	-
<b>Eléments des produits financiers</b>		
Produits de participations	-	-
Produits des autres immobilisations financières	1 309	-
Autres produits financiers	87	-
<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>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Créances rattachées à des participations	51	48
Créances clients et comptes rattachés	40 498	24 810
Autres créances	1 425	1 123
Disponibilités	11	1
<b>Total</b>	<b>41 985</b>	<b>25 982</b>

**Note 13. Charges à payer**

<b>Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan</b>	<b>31/03/18</b>	<b>31/03/17</b>
Emprunts obligataires	81	81
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	277	276
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16 478	7 641
Dettes fiscales et sociales	29 186	28 703
Autres dettes	5 326	5 000
<b>Total</b>	<b>51 349</b>	<b>41 701</b>

#### Note 14. Produits et charges constatés d'avance

Les produits constatés d'avance de 6 535 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation, et les charges constatées d'avance de 2 323 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 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	(en euros)		
	Nombre de titres	Valeur nominale	Capital social
Au 31/03/17	4 966 882	0,10	496 688,20
Au 31/03/18	4 966 882	0,10	496 688,20

Au 31/03/18, 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 31/03/17	497	11 365	73 901	23 689	109 452
Affectation du résultat	-	-	20 698	(20 698)	-
Dividendes	-	-	(16)	(2 991)	(3 007)
Résultat de l'exercice	-	-	-	30 558	30 558
Au 31/03/18	497	11 365	94 583	30 558	137 003

**Note 18. Provisions et dépréciations**

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
Provisions réglementées	-	-	-	-	-
<b>Provisions <sup>(1)</sup></b>					
Litiges	1 266	-	180	701	746
Amendes et pénalités	-	-	100	-	100
Autres provisions <sup>(2)</sup>	2 656	-	3 078	1 192	4 542
<b>Total</b>	<b>3 922</b>	<b>-</b>	<b>3 358</b>	<b>1 892</b>	<b>5 387</b>
<b>Dépréciations</b>					
Immobilisations incorporelles	16 898	-	10	329	16 579
Immobilisations corporelles	103	-	-	27	75
Titres de participation	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	20	-	-	1	19
Comptes clients	19	-	131	4	146
Autres dépréciations	18	-	-	8	10
<b>Total</b>	<b>17 057</b>	<b>-</b>	<b>141</b>	<b>370</b>	<b>16 828</b>
<b>Total général</b>	<b>20 980</b>	<b>-</b>	<b>3 499</b>	<b>2 263</b>	<b>22 216</b>
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation			2 854	1 821	
• financières			533	3	
• exceptionnelles			112	439	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 1 446 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	-
Autres	1 290
<b>Total</b>	<b>1 290</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	6 678
Contribution sociale de solidarité	125
<b>Autres</b>	
Frais d'acquisition des filiales	2 499
Provision pour risques et charges	552
Dépréciation des créances	14
Plus-values latentes sur VMP	-
Ecart de conversion passif	845
<b>Total</b>	<b>10 714</b>
Déficits reportables	386
Moins-values à long terme	-

### Note 20. Crédit-bail

	Valeur d'origine	Dotations théoriques aux amortissements		Valeur nette théorique	Redevances	
		Exercice	Cumulées		Exercice	Cumulées
Matériel de bureau et informatique	3 676	853	1 586	2 089	863	1 612
<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	859	1 247	0	2 106	32	863

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 financiers de couverture****Couverture de taux d'intérêt**

L'emprunt bancaire de 95 000 milliers d'euros à l'origine est couvert à hauteur de 80% par un CAP.

	Echéance	31/03/18	
		Nominal en cours	Valeur de marché
<b>Emprunt bancaire</b>			
Option de taux	20/01/19	65 740	(54)

**Couverture de risque de change**

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 des contrats de change à terme et *swap* de change.

Le prêt accordé à Wavestone US de 7 000 KUSD à l'origine est couvert à hauteur de 50% par un *cross currency swap*.

	Devises	Echéance	31/03/18	
			Nominal en cours	Valeur de marché
<b>Opérations commerciales</b>				
Ventes à terme	AED/EUR	30/04/18	177	23
<b>Comptes courants filiales</b>				
Ventes à terme	USD/EUR	29/06/18	3 582	309
Ventes à terme	GBP/EUR	29/06/18	171	(8)
<b>Prêts filiales</b>				
Swap de change	USD/EUR	20/01/22	3 255	454

Au 31/03/18, Wavestone ne détient aucun instrument dérivé non qualifié de couverture (pas de position ouverte isolée).

## 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	53 215	50 581	1 634	1 000
Nantissements <sup>(1)</sup>	90 900	-	90 900	-
Engagements en matière de retraite	7 700	-	-	7 700
Engagements de crédit-bail	2 138	862	1 276	-
Engagements de location simple <sup>(2)</sup>	26 956	4 762	15 042	7 151
<b>Total</b>	<b>180 909</b>	<b>56 206</b>	<b>108 853</b>	<b>15 851</b>
<b>Engagements reçus</b>				
Aval et cautions	8 120	7 120	-	1 000
Lignes de crédit accordées non utilisées	25 000	15 000	10 000	-
Garanties de passif <sup>(3)</sup>	18 496	659	17 836	-
<b>Total</b>	<b>51 616</b>	<b>22 779</b>	<b>27 836</b>	<b>1 000</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 437 milliers d'euros, d'un compte séquestre à hauteur de 400 milliers d'euros et d'une police d'assurance (transaction Kurt Salmon) à hauteur de 15 000 milliers d'euros.

Les engagements liés à des instruments de couverture sont présentés en note 21.

**Note 23. Liste des filiales et participations**

	% détenu	Capital	Autres capitaux propres	Résultat du dernier exercice clos
<b>Filiales</b>				
<b>Wavestone Maroc</b>	95	194	(627)	187
Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 20100 Casablanca, Maroc				
<b>Wavestone Advisors UK</b>	100	1	999	297
29-30 (4 <sup>th</sup> Floor) Cornhill EC3V 3NF, Londres, Royaume-Uni				
<b>Wavestone Advisors Switzerland</b>	100	25	713	225
105 rue de Lyon 1203 Genève, Suisse				
<b>Wavestone Advisors</b>	100	1 658	(75 031)	1 933
Tour Franklin 100/101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex				
<b>Participations</b>				
Néant				

	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances <sup>(1)</sup> , prêts et comptes courants	Dividendes versés
<b>Renseignements globaux</b>				
<b>Filiales</b>				
Françaises	6 694	6 694	79 879	-
Etrangères	9 141	9 141	214	-
<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**

Nature de la transaction	Montant de la transaction	Désignation de la partie liée	Nature de la relation
Expertise en matière de politique financière, de développement et de croissance externe	33	Michel Dancoisne	Président du Conseil de surveillance
Honoraires auprès de Frenger en matière de développement à l'international	107	Jean-Noël Mermet	Membre 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 31/03/18, s'élèvent à 3 992 milliers d'euros, soit 0,81 euro par action.

**Acquisition de Xceed Group hors activité FIMS (*Flexible Infrastructure Managed Services*)**

Le 06/04/18, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Xceed Group Holdings Limited, holding sans activités opérationnelles, détenant elle-même 100% de Xceed Consultancy Services Limited et Xceed (2007) Inc.

Fondé à Londres en 2003, Xceed Group est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation IT, qui intervient principalement auprès des grands acteurs des services financiers. Ses activités principales sont le cadrage et le pilotage de programmes complexes de transformation des systèmes d'information.

Sur son exercice clos le 30/11/17, Xceed Group a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 15 285 milliers d'euros (13 346 K€) et une marge d'EBITDA ajustée de plus de 20%. Ces chiffres ne comprennent pas l'activité FIMS d'Xceed Group. Le cabinet compte 60 collaborateurs répartis entre Londres, qui concentre l'essentiel des effectifs, et New York.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, au moyen des lignes de crédit dont disposait d'ores et déjà Wavestone.

# Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/18

A l'Assemblée générale de la société Wavestone,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

## Fondement de l'opinion

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> avril à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### **Evaluation des titres de participation et créances rattachées aux participations (paragraphe 3.3 « Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement » de la section 3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels)**

#### Risque identifié

Au cours des dernières années, la société a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'elle couvre.

Comme exposé dans les notes 3.3 et 4.7 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation et créances rattachées aux participations inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 96 millions d'euros représentent 29% du total du bilan au 31 mars 2018. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition excluant les éventuels frais attribuables à l'acquisition.

Comme indiqué, la valeur d'inventaire des titres de participation correspond à la valeur d'utilité en date de clôture, qui est appréciée selon différents critères tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash flows* et ses perspectives d'avenir.

La détermination de la valeur d'utilité de chaque titre de participation et créances rattachées repose sur des hypothèses et estimations établies par la direction.

Nous avons considéré la dépréciation des titres de participation et créances rattachées comme un point clé de notre audit, compte tenu du poids des titres de participation et créances rattachées au bilan, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction et de la sensibilité des valeurs d'utilité à la variation des hypothèses de prévision.

#### Notre réponse

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de dépréciation mis en œuvre par la société et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et créances rattachées sur la base des informations qui nous ont été communiquées. Nos travaux ont consisté principalement à :

- Prendre connaissance des modalités de calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie.
- Apprécier et examiner le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour ces prévisions de flux de trésorerie. Cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la direction, à la revue des données historiques et à une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires.
- Vérifier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, en particulier la méthode de détermination du taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans les *business plans* avec les analyses de marché et les consensus observés.
- Dans le cas où ces données n'étaient pas disponibles, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et vérifier le calcul arithmétique réalisé.

**Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations au forfait (paragraphe 3.10 « Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement effectuées à la clôture de l'exercice » de la section 3 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels)**

**Risque identifié**

Comme exposé dans les notes 3.10, 4.10 et 4.12 de l'annexe aux comptes annuels, la société propose différents services à ses clients qui opèrent dans des secteurs d'activité variés. Les modalités de contractualisation des services fournis par la société peuvent être de trois ordres :

- **Des prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé.** Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé 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 et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.
- **Des prestations faisant l'objet d'un forfait.** Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé 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 et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

- **Des prestations faisant l'objet d'un abonnement.** Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *prorata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et estimations requis par la direction quant à la détermination du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

**Notre réponse**

Nous avons examiné les processus mis en place par la société relatifs aux prévisions de résultat à terminaison et du degré d'avancement des contrats « au forfait » sur l'exercice. Notre revue du contrôle interne a consisté à effectuer un test de cheminement, à revoir la conception et l'implémentation des contrôles clés et à vérifier l'efficacité opérationnelle de ces contrôles.

Les procédures d'audit mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats au forfait ont consisté, pour les tests substantifs, à sélectionner, selon une approche multicritères (volumes d'affaires ou en-cours [factures à établir, produits constatés d'avance], ancienneté des contrats, finalisation des contrats anciens sur l'exercice, démarrage de nouveaux contrats sur l'exercice, complexité de projets) des projets pour lesquels nous avons :

- Apprécier le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
  - d'entretiens menés avec les équipes projets, sales finance coordination et les contrôleurs de gestion, afin de corroborer l'analyse des résultats à terminaison et des degrés d'avancement déterminés pour les projets en cours à la clôture de l'exercice ;
  - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, bons de commande, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps imputés et données de paie) ;
- Mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat comptabilisés sur l'exercice.

### Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 30 septembre 2001 pour Deloitte & Associés et du 11 juillet 2014 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2018, Deloitte & Associés était dans la 17<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption compte tenu des acquisitions de cabinets intervenues antérieurement et Mazars dans la 4<sup>ème</sup> année.

#### Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

#### Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

##### Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un

audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la

capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### **Rapport au Comité d'audit**

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 6 juin 2018

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 2018**

A l'Assemblée générale de la société Wavestone,

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 R.225-58 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 et conclus au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L.225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants conclus au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

**Autorisation par le Conseil de surveillance dans sa séance du 30 mai 2017 de la prise en compte par la société, de la période d'exercice du mandat social de Monsieur Patrick Hirigoyen pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail.**

- Personne concernée : Monsieur Patrick Hirigoyen
- Modalités, nature et objet : le contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 1<sup>er</sup> avril 2017 et ce dernier est rémunéré au titre de son mandat social de membre du Directoire. Dans ce contexte, il a été convenu entre la société et Monsieur Patrick Hirigoyen que la période d'exercice de son mandat social de membre du Directoire - Directeur général - serait prise en compte pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail.
- Motifs justifiant de son intérêt pour la société : cet avantage contractuel est considéré comme neutre pour la société dans la mesure où à défaut de suspension du contrat de travail de Monsieur Hirigoyen, l'ancienneté acquise par ce dernier dans le calcul de ses droits au titre de son contrat de travail aurait été calculée sur une base identique.

## **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 septembre 2002, avec une date d'effet au 1<sup>er</sup> octobre 2002.

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 mars 2018, Monsieur Michel Dancoisne a été rémunéré pour la somme de 24 700 euros bruts.

Paris La Défense, le 6 juin 2018

Les Commissaires aux comptes

**Deloitte & Associés**  
Dominique Laurent

**Mazars**  
Paul-Armel Junne



# ELEMENTS JURIDIQUES

# 04

**232** RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL  
CONCERNANT LA SOCIETE ET SON CAPITAL

---

**244** FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

---

# 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 ».

#### 2018

Rapprochement avec Xceed Group en avril 2018.

### 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 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 concept(s) 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 deviennent 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'aurait 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.

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.

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 bénéfices, 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 double 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 détenue 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 de commerce, les cautions, avals et garanties sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance.

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 31/03/18 et au programme de rachat d'actions proposé à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 détaillé au chapitre 5 du présent document.

## **2. Renseignements de caractère général concernant le capital**

### **2.1. Capital social**

Au 31/03/18, 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 27/07/17. 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 31/03/18

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 31/03/18 (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	46,0	n/a	Néant
Sur immobilisation corporelle	Néant	Néant	Néant	13,9	n/a	Néant
Sur immobilisation financière <sup>(1)</sup>	07/01/16	20/01/22	78,6 <sup>(2)</sup>	98,6	79,7%	Voir commentaire
<b>Total</b>			<b>78,6</b>	<b>158,4</b>	<b>49,6%</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 05/04/18 :

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>2 489 339</b>	<b>50,12%</b>	<b>4 975 623</b>	<b>63,71%</b>	<b>4 975 623</b>	<b>64,02%</b>
<i>Pascal Imbert</i>	1 447 284	29,14%	2 894 568	37,06%	2 894 568	37,24%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	2 011 344	25,75%	2 011 344	25,88%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	24 338	0,49%	48 481	0,62%	48 481	0,62%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	12 045	0,24%	21 230	0,27%	21 230	0,27%
<b>Actionnaires détenant plus de 5%</b>	<b>307 100</b>	<b>6,18%</b>	<b>436 700</b>	<b>5,59%</b>	<b>436 700</b>	<b>5,62%</b>
<i>Delphine Chavelas</i>	307 100	6,18%	436 700	5,59%	436 700	5,62%
<b>Salariés</b>	<b>296 471</b>	<b>5,97%</b>	<b>413 811</b>	<b>5,30%</b>	<b>413 811</b>	<b>5,32%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>37 551</b>	<b>0,76%</b>	<b>37 551</b>	<b>0,48%</b>		
<b>Public</b>	<b>1 836 421</b>	<b>36,97%</b>	<b>1 946 063</b>	<b>24,92%</b>	<b>1 946 063</b>	<b>25,04%</b>
<b>Total</b>	<b>4 966 882</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 809 748</b>	<b>100,00%</b>	<b>7 772 197</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 = 5 769 578 (1) pour 2 926 912 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 - 2 926 712 = 2 040 170 (2).

Total des droits de vote théoriques (1) + (2) = 7 809 748.

Nombre d'actions autodétenues = 37 551 (3).

Total des droits de vote exerçables (1) + (2) - (3) = 7 772 997.

A la date du 05/04/18, 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 05/04/18 indique également que Madame Delphine Chavelas possède 6,18% 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 au sein de la société Wavestone.

Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Sarah Lamigeon, Rafaël Vivier, Jean-Noël Mermet et Benjamin Clément 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 31/03/09).

### 3.3. Evolution de l'actionariat de la société depuis 3 ans

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

Actionnaires	05/04/18 <sup>(3)</sup>				31/03/17 <sup>(3)</sup>			11/04/16 <sup>(3)</sup>		
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables
<b>Dirigeants et mandataires sociaux <sup>(1) (2)</sup></b>	<b>2 489 339</b>	<b>50,12%</b>	<b>63,71%</b>	<b>64,02%</b>	<b>2 488 561</b>	<b>63,63%</b>	<b>64,15%</b>	<b>2 619 509</b>	<b>67,72%</b>	<b>68,19%</b>
<i>P. Imbert</i>	1 447 284	29,14%	37,06%	37,24%	1 447 284	37,08%	37,38%	1 447 284	37,48%	37,81%
<i>M. Dancoisne</i>	1 005 672	20,25%	25,75%	25,88%	1 005 672	25,76%	25,97%	1 135 272	29,40%	29,66%
<i>P. Hirigoyen</i>	24 338	0,49%	0,62%	0,62%	24 256	0,62%	0,62%	26 148	0,67%	0,68%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	12 045	0,24%	0,27%	0,27%	11 349	0,17%	0,17%	10 805	0,16%	0,05%
<b>Actionnaires détenant plus de 5% du capital</b>	<b>307 100</b>	<b>6,18%</b>	<b>5,59%</b>	<b>5,62%</b>	<b>349 600</b>	<b>6,14%</b>	<b>6,19%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<i>D. Chavelas</i>	307 100	6,18%	5,59%	5,62%	349 600	6,14%	6,19%	0	0,00%	0,00%
<b>Salariés <sup>(4)</sup></b>	<b>296 471</b>	<b>5,97%</b>	<b>5,30%</b>	<b>5,32%</b>	<b>255 988</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,61%</b>	<b>261 009</b>	<b>3,75%</b>	<b>3,78%</b>
<b>Autodétention</b>	<b>37 551</b>	<b>0,76%</b>	<b>0,48%</b>		<b>62 947</b>	<b>0,81%</b>		<b>67 120</b>	<b>0,87%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Public</b>	<b>1 836 421</b>	<b>36,97%</b>	<b>24,92%</b>	<b>25,04%</b>	<b>1 809 786</b>	<b>24,85%</b>	<b>25,06%</b>	<b>2 019 244</b>	<b>27,67%</b>	<b>28,03%</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 31/03/18 conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14.

Il n'y a pas eu de sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/18.

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
Madame Marie-Ange Verdickt	15/12/17	Acquisition	500 titres	123,90 €

### 3.4. Franchissement de seuil

Néant.

#### 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.

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>
31/03/17	4 929 431	0,61 €	100%
31/03/16	4 912 936	0,41 €	100%
31/03/15	4 911 457	0,39 €	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.

##### 5.3. Distribution de dividendes au titre de l'exercice clos au 31/03/18

Au titre de l'exercice clos au 31/03/18, l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes clos au 31/03/18 sera appelée à approuver la distribution de 0,81 euro, prélevée 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

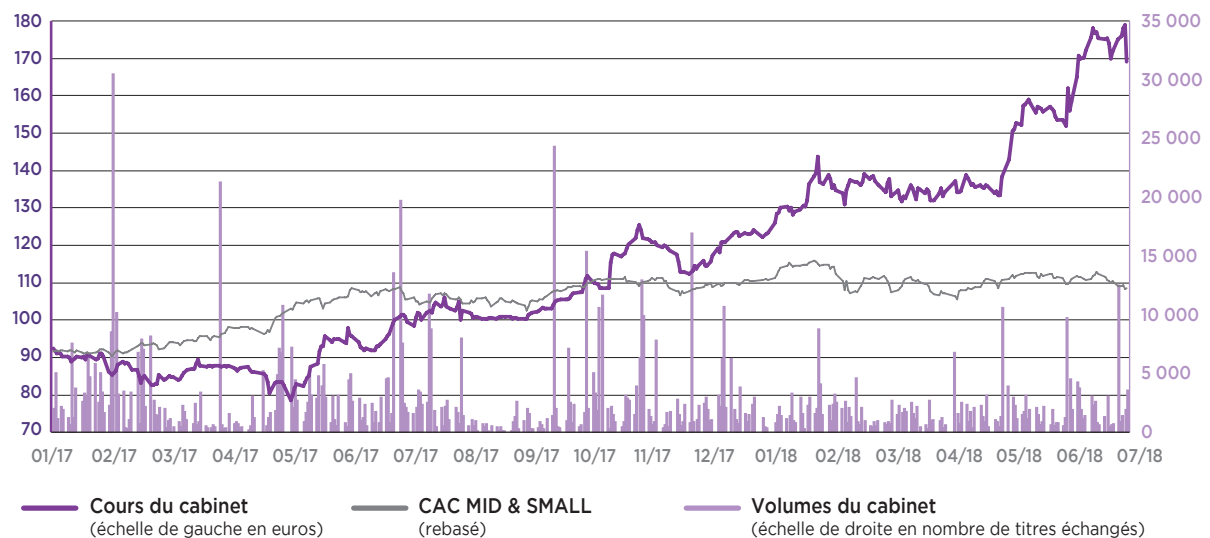
La société évolue au compartiment B du marché d'Euronext Paris.

Historique du cours de l'action Wavestone du 01/04/17 au 30/06/18

Date	Cours le plus haut	Cours le plus bas	Dernier cours	Volume total	Prix moyen mensuel
04/17	87,95	80,27	82,50	48 189	85,21
05/17	98,50	78,39	97,92	64 598	89,06
06/17	102,25	91,91	99,40	83 100	95,79
07/17	106,30	98,05	101,95	61 425	102,36
08/17	102,20	100,00	101,57	16 307	100,71
09/17	125,00	101,55	111,75	66 150	105,49
10/17	125,99	107,73	121,25	87 200	116,50
11/17	121,40	112,15	115,70	52 523	116,48
12/17	125,00	115,55	123,29	50 479	121,87
01/18	143,80	124,00	135,20	47 097	132,77
02/18	139,20	125,00	136,60	29 526	136,04
03/18	138,40	129,80	134,20	29 434	133,98
04/18	146,60	133,20	142,80	45 481	136,09
05/18	174,00	143,60	156,00	43 756	155,56
06/18	180,60	156,40	169,00	50 416	172,67

Source : Euronext

### Evolution du cours de Bourse de Wavestone du 01/01/17 au 30/06/18



Source : Euronext

## 7. Organigramme juridique de Wavestone au 06/04/18

Au 06/04/18, le cabinet Wavestone SA était constitué d'une société mère, Wavestone, et de 6 filiales directes :

- Wavestone Advisors Maroc Sarl, détenue à 95,5%,
- Wavestone Advisors UK Limited, détenue à 100%,
- Wavestone Advisors Switzerland Sàrl, détenue à 100%,
- Wavestone Advisors SAS, détenue à 100%,
- Xceed Holding (Group) Limited, détenue à 100%,
- Xceed Consultancy Services Limited, détenue à 5,8%.

Au 06/04/18, Wavestone SA détenait également 11 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 99,84% 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,
- Xceed Group Limited, détenue à 100% par Xceed Holding (Group) Ltd,
- Xceed Consultancy Services Limited, détenue à 94,2% par Xceed Group Limited,

- Xceed 2007 Incorporated, détenue à 100% par Xceed Group Limited,
- Rock Sourcing Limited, détenue à 100% par Xceed Group Limited,
- Xceed PS Limited, détenue à 100% par Xceed Group Limited,
- Xceed investments Limited, détenue à 100% par Xceed Group Limited.

Pour plus de détails sur les chiffres clés du compte de résultat de chaque filiale au 31/03/18, et le descriptif des fusions réalisées sur l'exercice 2017/18, 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 31/03/18 sont détaillées ci-dessous.

	Fournisseurs									
(en milliers d'euros)	Wavestone SA	Wavestone Advisors UK Ltd	Wavestone Advisors Switzerland Sàrl	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		1 309	619	26 006	778	1 895	266	43	1 035	275
Wavestone Advisors UK Ltd	110			0						
Wavestone Advisors Switzerland Sàrl	176	186		1			56			
Wavestone Advisors (SAS)	13 581	2			1 585	1 674	429	83	163	164
Wavestone US Inc	191									
Wavestone Luxembourg SA	49			-98			326		1 784	
Wavestone Belgium SA/NV	291			18		102				
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	624			164		1				
Wavestone Consulting Switzerland Sàrl						698	0			
Wavestone HK Ltd	64									

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)

	31/03/16	31/03/17	31/03/18
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 148*	14 843**	3 379***

\* dont 1 307 K€ financés en crédit-bail.

\*\* dont 1 432 K€ financés en crédit-bail.

\*\*\* dont 1 367 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

10 rue du Château d'Eau  
L-3364 Leudelange

#### Etats-Unis

1330 Avenue of the Americas, 9<sup>th</sup> 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

29, Cornhill  
4<sup>th</sup> floor  
London  
EC3V 3ND

Immeuble Le Virage – Bâtiment C  
3, allée Marcel Leclerc  
13008 Marseille

1 Alie Street  
London  
E1 8DE

Immeuble Le Viviani  
2, rue René Viviani  
Ile Beaulieu  
44200 Nantes

### Suisse

105 rue de Lyon  
1203 Genève

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.







DOCUMENT DE REFERENCE 2017/18

# **ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2018**

# 05

**248** DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES

---

**250** PROJET DE RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 26/07/18

---

# Descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26/07/18

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 26/07/18.

Le programme qui est décrit ci-après est appelé à se substituer à celui autorisé par les actionnaires le 27/07/17.

## 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 26/07/18.

## 2. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la société Wavestone à la date du 30/04/18

Au 30/04/18, la société Wavestone détenait 36 303 actions représentant 0,7% de son capital social, qui ont été affectées aux objectifs suivants :

- 5 492 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 a conclu avec Portzamparc Société de Bourse un contrat de liquidité conforme aux dispositions législatives et réglementaires applicable et à la charte de déontologie et l'AMAFI ;
- 30 811 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 quinzième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18, 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 caractéristique des titres susceptibles d'être acquis, prix maximum d'achat

Aux termes de la quinzième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18, 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 460 385 actions soit environ 9,27% 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 :

- 264 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 ;
- 198 euros par action (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Directoire au titre de la quinzième 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 :

- 121 541 640 euros (460 385 titres X 264 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 ;
- 91 156 230 euros (460 385 titres x 198 euros) pour toutes les autres autorisations données au Directoire au titre de la quinzième 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 quinzième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 26/07/18, 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 26/07/18. Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/17.

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 26/07/18

## 1. Partie Assemblée générale ordinaire

### 1<sup>ère</sup> résolution

#### Approbation des rapports et comptes annuels de l'exercice clos le 31 mars 2018

##### Résumé

###### Objet :

Approuver les comptes sociaux de la société au 31 mars 2018 faisant apparaître un résultat net de 30 557 857 €.

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 annuels de l'exercice social clos le 31 mars 2018 faisant ressortir un résultat net comptable de 30 557 857 €, 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 20 529 € ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 7 069 €.

### 2<sup>ème</sup> résolution

#### Approbation des rapports et comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2018

##### Résumé

###### Objet :

Approuver les comptes consolidés de la société au 31 mars 2018.

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 mars 2018 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 mars 2018, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

##### Résumé

###### Objet :

Affecter le résultat de 30 557 857 € et distribuer un dividende de 3 992 758 €, soit 0,81 € par action ayant droit aux dividendes.

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.

Date de mise en paiement : 3 août 2018.

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 mars 2018 s'élevant à 30 557 857 € comme suit :

Distribution de dividendes : 3 992 758 €

Compte Report à Nouveau : 26 565 099 €

En conséquence, le dividende par action ouvrant droit à dividende s'élève à 0,81 € (étant précisé qu'à la date du 31 mars 2018, la société détient 38 156 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 4 966 882 actions composant le capital social à la date du 31 mars 2018 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 1<sup>er</sup> août 2018 et mis en paiement le 3 août 2018.

Pour ceux des actionnaires pouvant en bénéficier, le dividende est éligible en totalité au prélèvement forfaitaire unique de 30% (12,8% correspondant à une imposition forfaitaire sur le revenu et 17,2% pour les prélèvements sociaux) visé à l'article 117 quater du Code général des impôts

ou, sur option du bénéficiaire, à l'abattement de 40% visé à l'article 158-3.2° du Code général des impôts. 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 mars 2017	4 929 431	0,61 €	100%
31 mars 2016	4 912 936	0,41 €	100%
31 mars 2015	4 911 457	0,39 €	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 d'une nouvelle convention réglementée

###### Résumé

###### Objet :

*Approuver la convention conclue et autorisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018, laquelle a donné lieu à l'établissement du 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, approuve la convention conclue et autorisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018, aux termes de laquelle la durée de suspension du contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen sera prise en compte pour le calcul de l'ancienneté acquise par ce dernier au titre de son contrat de travail ainsi que les conclusions du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

#### 5<sup>ème</sup> résolution

##### Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés antérieurement approuvés

###### Résumé

###### Objet :

*Approuver le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2018 et prendre acte des informations relatives à ladite convention.*

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 :

- approuve ledit rapport et 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 mars 2018 ;
- prend acte de l'absence d'engagements antérieurs réglementés souscrits par la société.

**6<sup>ème</sup> résolution****Renouvellement du mandat de Monsieur Michel Dancoisne en qualité de membre du Conseil de surveillance****Résumé****Objet :**

*Renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne.*

*Durée du mandat : 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2022.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne 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 mars 2022.

**7<sup>ème</sup> résolution****Renouvellement du mandat de Monsieur Jean-François Perret en qualité de membre du Conseil de surveillance****Résumé****Objet :**

*Renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean-François Perret.*

*Durée du mandat : 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2022.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, renouvelle le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Jean-François Perret 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 mars 2022.

**8<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 au Président du Directoire****Résumé****Objet :**

*Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire, tels que présentés dans le rapport précité.

**9<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 au membre du Directoire - Directeur général****Résumé****Objet :**

*Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à



Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général, tels que présentés dans le rapport précité.

#### 10<sup>ème</sup> résolution

**Vote sur les éléments de rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 au Président du Conseil de surveillance**

##### Résumé

###### Objet :

*Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, approuve en application de l'article L.225-100 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2018 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport précité.

#### 11<sup>ème</sup> résolution

**Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au Président du Directoire au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018**

##### 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 au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées

générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, 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 attribuables au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 à Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire, tels que présentés dans le rapport précité.

#### 12<sup>ème</sup> résolution

**Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable au membre du Directoire - Directeur général au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018**

##### 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 au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, 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 attribuables au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 à Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général, tels que présentés dans le rapport précité.

**13<sup>ème</sup> résolution****Vote sur les éléments de la politique de rémunération attribuable aux membres du Conseil de surveillance et à son Président au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018****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 au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, 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 attribuables au titre de l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> avril 2018 aux membres du Conseil de surveillance et à son Président à raison de leur mandat, tels que présentés dans le rapport précité.

**14<sup>ème</sup> résolution****Fixation des jetons de présence à allouer aux membres du Conseil de surveillance****Résumé****Objet :**

*Réévaluer le montant global annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance à compter de l'exercice 2018/2019. Dans sa précédente décision, l'Assemblée générale du 27 juillet 2017 avait fixé le montant global à 85 000 €.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L.225-68 du Code de commerce, décide de fixer à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> avril 2018, à 136 000 € le montant global

annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.

**15<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 264 € (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 198 € (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 26 juillet 2018.*

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 avril 2014 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 264 € (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 198 € (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 121 052 448 €, sous réserve des réserves disponibles ;
- la présente autorisation met fin à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2017 dans sa dixième 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 ;
- de 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 ;
- de 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

### 16<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 15<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 26 juillet 2018.*

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 quinzième 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 corrélative 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 27 juillet 2017 ayant le même objet.

**17<sup>ème</sup> résolution****Division par quatre du pair des actions de la société et échange de chaque action existante contre quatre actions nouvelles de la société ; Délégation de pouvoirs au Directoire****Résumé****Objet :**

*La société souhaite élargir son actionnariat en rendant le titre plus accessible et obtenir une plus grande liquidité de celui-ci ; à cet effet, l'Assemblée générale a décidé la division par quatre du pair des actions de la société et d'échanger chaque action existante contre quatre actions nouvelles de la société et a décidé de donner tous pouvoirs au Directoire pour mettre en œuvre et réaliser la division du pair des actions.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et après avoir pris acte que le pair de l'action est égal au montant du capital social divisé par le nombre total d'actions de la société en circulation, décide de diviser par quatre le pair des actions composant le capital social, ce dernier demeurant inchangé.

En conséquence, l'Assemblée Générale décide que :

- chaque action composant le capital social à la date d'effet de la division du pair sera de plein droit échangée contre quatre actions nouvelles de la société, qui jouiront des mêmes droits que les actions anciennes, en ce compris, pour les actions inscrites au nominatif depuis plus de deux (2) ans, le maintien du droit de vote double ;
- le nombre d'actions de la société susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'attribution gratuite d'actions au titre des plans en cours de période d'acquisition avant la date d'effet de la division du pair de l'action sera multiplié par quatre.

Dans ce cadre, l'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :

1. mettre en œuvre et réaliser la division du pair des actions, et en fixer la date d'effet, qui néanmoins ne pourra être postérieure au 31 décembre 2018 ;
2. déterminer le nombre exact d'actions nouvelles de la société à émettre en fonction du nombre d'actions existantes à la date d'effet de la division du pair et réaliser

l'échange des actions nouvelles contre les actions anciennes ;

3. procéder à tous ajustements rendus nécessaires par cette division, notamment l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement, conformément aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, préalablement à la division du pair ;
4. signer tous actes, accomplir toutes formalités légales ou déclarations consécutives ;
5. modifier en conséquence l'article 6 (Capital social) des statuts de la société, s'agissant du nombre total d'actions composant le capital social ; et
6. plus généralement, faire tout ce qui sera utile ou nécessaire à la mise en œuvre de la présente résolution.

**18<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 COMPLEMENTAIRES**

# 06

<b>260</b>	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC
<b>261</b>	PERSONNES RESPONSABLES
<b>262</b>	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE REFERENCE
<b>265</b>	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL
<b>266</b>	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION
<b>267</b>	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



## 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 sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en 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 70 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. »*

Fait à Paris le 30/06/18.

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, Tour Majunga, 6 place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense : 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

<b>Sections / Rubriques</b>		<b>Pages</b>
<b>1</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Nom et fonction des responsables du document	261
1.2	Déclaration des personnes responsables du document	261
<b>2</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	
2.1	Nom et adresses des contrôleurs légaux	261
2.2	Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionné ou n'ayant pas été renouvelés	261
<b>3</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations historiques	12 et 71 à 76
3.2	Informations intermédiaires	na
<b>4</b>	<b>Facteurs de risques</b>	<b>87 à 103</b>
<b>5</b>	<b>Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la société	
5.1.1	Raison sociale et nom de la société	232
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement	232
5.1.3	Date de constitution et durée de vie	232
5.1.4	Siège social et forme juridique	232
5.1.5	Evénements importants dans le développement de la société	232
5.2	Investissements, politique d'investissement	
5.2.1	Principaux investissements réalisés	243
5.2.2	Principaux investissements en cours	na
5.2.3	Principaux investissements à réaliser	na
<b>6</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1	Principales activités	
6.1.1	Nature des opérations	20, 21, 232 et 233
6.1.2	Nouveau service lancé	na
6.2	Principaux marchés	14 et 15
6.3	Evénements exceptionnels	244
6.4	Dépendance de l'émetteur	91 et 94
6.5	Position concurrentielle	14
<b>7</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Description sommaire du groupe	60 à 63
7.2	Liste des filiales importantes	185, 223 et 242
<b>8</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles	175, 182, 207, 209, 214 et 243
8.2	Question environnementale	46 à 49 et 121 à 129
<b>9</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1	Situation financière	71 à 76
9.2	Résultat opérationnel	72 et 174
9.2.1	Facteurs importants	71 à 76

na : non applicable

<b>Sections / Rubriques</b>		<b>Pages</b>
9.2.2	Changements importants relatifs au chiffre d'affaires	71 à 76
9.2.3	Autres facteurs influant les opérations	na
<b>10</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Capitaux de l'émetteur	175, 177, 193, 207 et 218
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	176
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	88, 89 et 195 à 199
10.4	Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	88 et 89
10.5	Sources de financement attendues	88
<b>11</b>	<b>Recherche et développement, brevets, licences</b>	<b>77</b>
<b>12</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
12.1	Principales tendances récentes	72 et 142
12.2	Tendances susceptibles d'influer l'exercice en cours	14, 15 et 72
<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>	<b>62, 63 et 146 à 162</b>
14.1	Organes d'administration et de direction	
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	148
<b>15</b>	<b>Rémunération et avantages</b>	
15.1	Rémunération et avantages en nature	156 à 162
15.2	Pensions, retraites et autres avantages	156 à 162 et 212
<b>16</b>	<b>Fonctionnements des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	147 à 148
16.2	Contrat de service liant les membres des organes d'administration	166 et 229
16.3	Comité d'audit et comité des rémunérations	98, 153 et 154
16.4	Régime de gouvernement d'entreprise	146
<b>17</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Effectifs	107 à 109
17.2	Participations et stock-options	80 à 81, 110 et 141
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	80 et 81
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Nom des personnes détenant des droits de vote	78, 79 et 239
18.2	Différents droits de vote	235 et 238
18.3	Contrôle de l'émetteur	78 et 79
18.4	Accord risquant d'entraîner un changement de contrôle	na
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>242</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	141
20.2 Informations financières pro forma	na
20.3 Etats financiers 2017/18	174 à 177, 206 et 207
20.4 Vérification des informations financières	
20.4.1 Attestation des contrôleurs légaux sur les informations financières historiques	202 à 205 et 225 à 228
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	229
20.4.3 Informations financières non vérifiées par les contrôleurs légaux	na
20.5 Date des dernières informations financières	179
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	77, 78 et 240
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	244
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	244
<b>21 Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	80, 177 et 193
21.1.2 Actions non représentatives du capital	na
21.1.3 Autocontrôle	13, 78 et 80
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles	na
21.1.5 Engagements visant à augmenter le capital social	166 à 168 et 237
21.1.6 Informations relatives à des options	237
21.1.7 Historique du capital social	239
21.2 Actes constitutifs et statuts	
21.2.1 Objet social de l'émetteur	232 à 236
21.2.2 Dispositions concernant les membres des organes d'administration	236
21.2.3 Droits relatifs à chaque catégorie d'actions	235
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	233 à 236
21.2.5 Conditions de convocation des assemblées générales	233 à 235
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	237
<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	261
<b>24 Documents accessibles au public</b>	<b>260</b>
<b>25 Informations sur les participations</b>	<b>77 et 223</b>

na : non applicable

## Table de concordance du Rapport financier annuel

Sections / Rubriques	Pages
1 Comptes annuels	206 à 224
2 Comptes consolidés	174 à 201
3 <b>Rapport de gestion (Code monétaire et financier)</b>	
Article L.225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	71 à 74
• Analyse des résultats	71 à 74
• Analyse de la situation financière	71 à 74
• Principaux risques et incertitudes	87 à 95
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire en matière d'augmentation de capital	166 à 168
Article L.225-100-3 du Code de commerce	
• Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	169
Article L.225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la société de ses propres actions	248 et 249
4 Attestation du responsable du Rapport financier annuel	261
5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	225 à 228
6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	202 à 205
7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	229
8 Honoraires des Commissaires aux comptes	201
9 Rapport du président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	146 à 154

# Table de concordance du rapport de gestion

Le présent rapport annuel comprend tous les éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration prévu par les articles L.225-100 et suivants du Code de commerce.

vous trouverez ci-après les références aux extraits du présent rapport annuel correspondant aux différentes parties du rapport de gestion tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la société.

<b>Rubriques</b>	<b>Pages</b>
1. Evolution des affaires / Résultats / Situation financière et indicateurs de performance	72 à 74
2. Utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	183 et 196 à 198
3. Description des principaux risques et incertitudes	87 à 95
4. Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	95 à 103
5. Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	77
6. Faits postérieurs à la clôture / Evolution prévisible	76 et 142
7. Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	78
8. Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de bourse	88 et 89
9. Achats et ventes d'actions propres	84
10. Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	159
11. Actionnariat de la société	78 et 79
12. Actionnariat salarié	80 et 81
13. Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	86
14. Informations sociales et environnementales	104 à 140
15. Risques financiers liés au changement climatique	95 et 126
16. Activités en matière de recherche et de développement	77
17. Délais de paiement	75
18. Plan de vigilance	na
19. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	146 à 154
<b>Annexes</b>	
20. Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	141

na : non applicable

## Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport annuel comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise prévus par les articles L.225-37 et suivants du Code de commerce.

Vous trouverez ci-après les références aux extraits du présent rapport annuel correspondant aux différentes parties du rapport sur le gouvernement d'entreprise tel qu'arrêté par le Conseil d'administration de la société.

<b>Rubriques</b>	<b>Pages</b>
1. Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	162 à 165
2. Rémunération des mandataires sociaux	155 à 162
3. Mandats et fonctions des mandataires sociaux	147 et 148
4. Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire de la société et une filiale de la Société	166
5. Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital	166 à 168
6. Modalité d'exercice du Directoire	151 et 152
7. Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'administration	149 à 154
8. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	151
9. Limitations de pouvoirs du Directoire	154
10. Code de gouvernement d'entreprise de référence	154
11. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	166
12. Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	169

CREDITS PHOTOS : Tom Joye

CREDITS ILLUSTRATIONS : Borja Bonaque


CONCEPTION, REDACTION ET REALISATION : Agences Aristophane et Actus





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**