

WAVESTONE

**Document d'enregistrement universel
2022/23**



SOMMAIRE

1 CORPORATE PROFILE

60 RAPPORT D'ACTIVITE

- 62 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27/07/23
- 63 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - RAPPORT GENERAL
- 82 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - FACTEURS DE RISQUES ET CONTROLE INTERNE
- 98 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE
- 173 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - NOTE COMPLEMENTAIRE
- 174 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

176 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- 178 DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE
- 194 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX
- 209 COMPLEMENT D'INFORMATION

216 INFORMATIONS FINANCIERES

- 218 COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/23
- 257 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/23

282 ELEMENTS JURIDIQUES

- 284 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT WAVESTONE ET SON CAPITAL
- 299 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

300 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2023

- 302 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONNAIRES PROPRES
- 304 PROJET DE TEXTE DES RESOLUTIONS

312 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- 314 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC
- 315 PERSONNES RESPONSABLES
- 316 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
- 319 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL
- 320 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION
- 321 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 13/07/23 auprès de l'Autorité des marchés financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Ce document d'enregistrement universel est disponible sur le site www.wavestone.com et au siège social de la société.

WAVESTONE

CORPORATE PROFILE

2022/23



Sommaire

- 04 Entretien avec Pascal Imbert,
Président - Directeur général de
Wavestone
- 06 Entretien avec Marie-Ange
Verdickt, Administratrice
référente au sein du Conseil
d'administration de Wavestone
- 08 Chiffres clés et présence dans le
monde
- 10 L'exercice 2022/23 en chiffres

CHAPITRE 1

FAIRE VIVRE NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

- 14 Accompagner les transformations
les plus critiques
- 16 Le Freedom of Mobility Forum,
une initiative modérée par Wavestone
- 18 L'Oréal monétise son offre de
formation dédiée aux professionnels
de la coiffure
- 21 Accor, le groupe français leader du
secteur de l'hôtellerie, accélère sa
transformation durable
- 24 La satisfaction client : garder le cap
malgré des vents contraires
- 26 Leroy Merlin automatise son stockage
au service de ses équipes
et de la performance
- 30 Une force commerciale dédiée
à la réussite de nos clients

- 34 Une nouvelle dimension pour Wavestone au Royaume-Uni
- 36 Enrichir la connaissance collective

S'ÉTENDRE À L'INTERNATIONAL

CHAPITRE 2

- 52 Dialogue avec les actionnaires
- 54 L'efficacité d'une organisation intégrée

CHAPITRE 3

RENFORCER NOS VALEURS

- Une offre de formation renforcée pour tous les collaborateurs 40
- Un recrutement très dynamique dans un marché compétitif 42
- Être un employeur de référence 44
- L'engagement environnemental de Wavestone 46
- Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone 48
- Vivre et diffuser nos valeurs 50

Pascal Imbert

Président - Directeur général
de Wavestone



Il y a un an, vous nous indiquiez votre souhait de « rester offensif » sur le plan de la croissance externe. Avec trois acquisitions réalisées sur l'exercice 2022/23, l'objectif a été rempli ?

Nous avons en effet été actifs en matière de croissance externe en 2022/23. Au total, nous avons acquis trois sociétés représentant un chiffre d'affaires de l'ordre de 35 M€ en année pleine. Des acquisitions qui nous ont permis de renforcer aussi bien nos expertises que nos positions à l'international.

En début d'exercice, c'était le cabinet de conseil français Nomadéis, spécialisé en développement durable, qui nous rejoignait. L'expertise de Nomadéis est aujourd'hui le fer de lance de notre activité *Sustainability*, grâce à laquelle nous accompagnons nos clients dans leurs transformations durables.

Puis, à mi-exercice, nous avons acquis deux cabinets de conseil au Royaume-Uni : PEN Partnership, expert des projets de transformation dans les services financiers et dans le secteur *Life Sciences*, puis Coeus Consulting, spécialisé dans la stratégie IT. Avec ces deux acquisitions, Wavestone a changé de dimension au Royaume-Uni, avec un triplement de son chiffre d'affaires en année pleine, pour atteindre de l'ordre de 45 M€ (-52 M€). La combinaison de Wavestone et de ces deux cabinets permet de couvrir des expertises business, digitale et de cybersécurité, élargissant ainsi notre proposition de valeur outre-Manche.

Les performances financières de l'exercice sont-elles à la hauteur de vos attentes ?

Wavestone a clôturé l'exercice 2022/23 avec un chiffre d'affaires de 532,3 M€, en progression de +13%, dont +7% en organique, conformément à l'objectif que nous nous étions fixés. Cette croissance a été portée par un rythme de recrutement très soutenu tout au long de l'exercice. En un an, de l'ordre de 1 300 nouveaux collaborateurs nous ont rejoints, portant nos effectifs totaux à plus de 4 400 collaborateurs à fin mars 2023.

Notre marge opérationnelle courante s'est inscrite à 14,5%. Elle est légèrement en deçà de notre objectif initial, fixé à 15%, sous l'effet du recul du taux d'activité de nos consultants en fin d'exercice.

Au final, nous avons réalisé un résultat net part du groupe de 50,1 M€, soit un solide niveau de marge nette de 9,4%.

Le cabinet continue en outre de bénéficier d'une solide assise financière, avec près de 300 M€ de fonds propres (ndlr : 299,1 M€ au 31 mars 2023) et 27 M€ de trésorerie nette, au service de notre développement futur.

La performance extra-financière de Wavestone en matière de développement durable constitue un point d'attention de plus en plus important pour vos actionnaires et investisseurs. Quel est le bilan de l'exercice dans ce domaine ?

L'exercice 2022/23 a vu de nombreuses avancées sur le plan de la RSE. Nos objectifs ont été pour la plupart atteints ou dépassés, qu'il s'agisse par exemple du déploiement de notre démarche conseil responsable, de

A court terme, notre premier objectif va être de rétablir le taux d'activité de nos consultants après un fléchissement au 4^{ème} trimestre 2022/23. Cette amélioration devrait se matérialiser dès le 1^{er} trimestre, et nous entendons la poursuivre, de manière progressive, tout au long de l'exercice.

nos progrès en matière de diversité et inclusion, de notre engagement sociétal ou encore de la réduction de notre empreinte carbone.

En ce qui concerne l'engagement de nos collaborateurs, nous avons obtenu la certification Great Place To Work® dans l'ensemble de nos bureaux dans le monde et, en France, nous avons obtenu la 1^{ère} place du palmarès dans notre catégorie pour la 2^{ème} année consécutive.

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

Plus largement, sur la base des résultats obtenus auprès d'Ethifinance ESG Ratings et d'Ecovadis, nous sommes au rendez-vous de l'objectif dans notre plan stratégique *Impact* : figurer dans le Top 5% des entreprises les plus en pointe en matière de RSE.

Mais nous avons encore de nombreuses marges de progrès, et nous nous sommes fixé trois priorités pour l'exercice 2023/24 : améliorer la satisfaction de nos clients, qui était en baisse en 2022/23, renforcer l'accompagnement de nos clients sur les enjeux de développement durable et poursuivre la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de la trajectoire SBTi.

L'année 2023 est marquée par un contexte économique mondial moins porteur. Quelles sont les principales orientations de Wavestone dans cet environnement ?

L'exercice 2023/24 s'est en effet ouvert dans un environnement de marché moins porteur, au sein duquel il est difficile de dégager des tendances sectorielles pérennes.

A court terme, notre premier objectif va être de rétablir le taux d'activité de nos consultants après un fléchissement au 4^{ème} trimestre 2022/23. Cette amélioration devrait se matérialiser dès le 1^{er} trimestre, et nous entendons la poursuivre, de manière progressive, tout au long de l'exercice.

A plus moyen terme, afin de faire face à un contexte économique moins porteur, la priorité du cabinet reste l'intensité et l'agilité de son action commerciale, afin de tirer parti des segments de marché et des clients qui présentent les meilleures opportunités de développement. En parallèle, Wavestone va intégrer une dose de prudence dans ses efforts de recrutement, du fait de l'environnement de marché, mais aussi de la baisse du *turn-over*.

En termes de croissance externe, après les trois opérations de l'an dernier, nous entendons poursuivre notre politique d'acquisitions, en ciblant en priorité le Royaume-Uni et les Etats-Unis, sans nous interdire des opérations tactiques dans d'autres pays.

Enfin, comme annoncé dans le cadre du plan *Impact*, nous restons attentifs à des opportunités de rapprochement plus transformantes.

Marie-Ange Verdickt

Administratrice référente au sein du Conseil d'administration de Wavestone



La gouvernance de Wavestone a changé en juillet 2022. Pouvez-vous nous rappeler les raisons de ce changement ?

L'un des objectifs d'*Impact*, le plan stratégique à horizon 2025 de Wavestone, est de poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance.

Dans ce cadre, un changement de la structure de la gouvernance a été soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022, afin de passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Cette résolution a été adoptée avec 99,34% de voix pour.

Pascal Imbert est ainsi devenu Président – Directeur général du cabinet et Patrick Hirigoyen Directeur général délégué, Michel Dancoisne continuant à siéger au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a pour mission, entre autres, de poursuivre la structuration du management dans les années qui viennent afin d'entamer, à compter de 2025, une transition vers une nouvelle équipe de direction. Une fois cette transition réalisée, Wavestone prévoit de revenir à une forme de gouvernance duale, dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

En tant qu'administratrice référente, quel est votre rôle ?

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, j'ai été désignée administratrice référente au sein du Conseil d'administration. Je suis ainsi chargée de veiller au bon fonctionnement de cette nouvelle forme de gouvernance et de m'assurer de la qualité des relations avec les actionnaires.

Concrètement, mon rôle est d'assurer la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil et/ou la Direction générale du cabinet et de veiller à ce que ces administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles. Je participe à l'élaboration de l'ordre du jour de chaque Conseil d'administration.

Je dirige le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil, tout en veillant au respect de son règlement intérieur. Je me charge de la prévention de la survenance de situation de conflits d'intérêts et porte à la connaissance du Président et du Conseil tout conflit d'intérêts identifié.

Enfin, je garantis également que les actionnaires formulant des questions et suggestions sur les sujets de gouvernance obtiennent des réponses.

Après quelques mois de recul, que retenir-vous de ce changement ?

La composition du Conseil d'administration est quasi identique à celle du Conseil de surveillance, permettant ainsi de capitaliser sur notre connaissance des uns des autres et l'apport de valeur de chacun. Par ailleurs, deux nouveaux administrateurs salariés ont rejoint le Conseil, ce qui est très utile pour avoir davantage de vision sur l'interne, en particulier pour nous, administrateurs indépendants.

Nous avons déjà mis en place des bonnes pratiques pour que Wavestone reste parmi les meilleures de la classe en matière de gouvernance. Par exemple, nous avons tenu une première session du Conseil sans la présence des mandataires sociaux exécutifs que sont Pascal Imbert

|

“ Nous avons déjà mis en place des bonnes pratiques pour que Wavestone reste parmi les meilleures de la classe en matière de gouvernance. ”

|

et Patrick Hirigoyen. Pendant cette 1^{ère} séance, nous nous sommes assurés de la conformité du fonctionnement de la gouvernance de Wavestone au code Middlenext auquel nous adhérons et avons fait des propositions pour poursuivre l'amélioration du fonctionnement du Conseil (poursuivre le plan de formation des administrateurs, notamment sur la RSE, renforcer la coordination entre les Comités du Conseil d'administration...).

Nous trouvons tous notre rythme progressivement, en bonne intelligence, et ne rencontrons pour le moment aucun élément bloquant pour assurer le bon fonctionnement de l'instance.

Vous êtes également Présidente du Comité d'audit. Comment fonctionne la collaboration avec le Conseil d'administration ?

Le Comité d'audit a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

La relation avec le Conseil d'administration est étroite... tout comme elle l'était avec le Conseil de surveillance et le Directoire ! En effet, nous poursuivons notre mission sans grand changement, nous formulons des avis et recommandations au Conseil d'administration et l'informons sans délai en cas de difficulté rencontrée.

Enfin, la démarche RSE est un axe fort de la stratégie de Wavestone. Comment le Conseil d'administration accompagne ces actions ?

Wavestone est engagé dans une démarche RSE depuis plus de dix ans maintenant et en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise, auquel le Conseil d'administration participe pleinement.

Fin 2021, le Conseil de surveillance avait décidé de se doter d'un Comité RSE, opérationnel depuis le 1^{er} avril 2022.

Ce Comité RSE a pour mission, sous la responsabilité du Conseil d'administration, d'examiner la stratégie RSE du groupe sur les enjeux sociétaux, environnementaux et de gouvernance. Il challenge les objectifs que s'est fixé le groupe dans ces différents domaines et s'assure que les actions mises en place sont cohérentes avec la stratégie définie. Il veille au respect des obligations de publication d'informations extra-financières dans un contexte réglementaire en pleine évolution.

Le Comité RSE est également force de proposition auprès du Conseil d'administration pour renforcer ou clarifier la stratégie RSE et les actions qui en découlent.

Pour sa 1^{ère} année d'existence, le Comité s'est attaché à bien comprendre l'organisation de la RSE au sein du groupe et toutes les actions qui y sont menées. Il a identifié les points forts, notamment sur le plan social, conforté par les résultats obtenus dans le classement Great Place to Work®, et sur le plan environnemental en s'inscrivant dans la démarche exigeante du SBTi. Le Comité a également identifié les points de progrès notamment en matière de satisfaction client et de poursuite des efforts déjà entamés sur les sujets de diversité et de conseil responsable.

De son côté, le Conseil d'administration peut saisir le Comité RSE d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du Comité RSE la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Chiffres clés

4 406

collaborateurs

9

pays

532,3 M€

chiffre d'affaires

Présence dans le monde



DALLAS
NEW YORK

BRUXELLES
CASABLANCA
GENÈVE
LONDRES
LUXEMBOURG
LYON
MARSEILLE
NANTES
PARIS

HONG KONG
SINGAPOUR

L'exercice 2022/23 en chiffres

Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées (en M€)	2022/23	2021/22	Variation
Chiffre d'affaires	532,3	470,1	+13%
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	77,0 14,5%	74,8 15,9%	+3%
Résultat opérationnel	72,7	72,8	+0%
Résultat net part du Groupe <i>Marge nette</i>	50,1 9,4%	51,0 10,9%	-2%

Bilan au 31 mars 2023

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2023
Actif non courant	272,8
Actif courant hors trésorerie	193,1
Trésorerie	70,8
Total actif	536,8

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2023
Capitaux propres	299,1
Passifs financiers	43,7
Dettes locatives	15,9
Passifs non financiers	178,2
Total passif	536,8

Trésorerie nette de 27,1 M€ contre une trésorerie nette de 60,3 M€ au 31 mars 2022

Répartition du capital au 31 mars 2023



Dividende proposé à l'Assemblée générale du 27 juillet 2023 : 0,38 € par action

Calendrier financier

- **26/07/2023**
CA T1 2023/24
- **27/07/2023**
Assemblée générale
- **30/10/2023**
CA S1 2023/24
- **04/12/2023**
Résultats semestriels 2023/24
- **30/01/2024**
CA T3 2023/24
- **29/04/2024**
CA annuel 2023/24
- **03/06/2024**
Résultats annuels 2023/24

Données boursières

Cours au 30/06/2023

50,1 €

Nombre d'actions

20 196 492

Capitalisation boursière au 30/06/2023

1,01 Md€

Valeur d'entreprise (capitalisation boursière au 30/06/2023 - trésorerie nette au 31/03/2023)

973 M€

Informations sur le titre

Marché : Euronext Paris

Code ISIN de l'action : FR0013357621

ICB : 9533 Services informatiques

Reuters : WAVE.PA

Bloomberg : WAVE:FP

Wavestone est intégré à l'indice Tech40 d'Euronext et est éligible au PEA-PME.



Faire vivre notre proposition de valeur

Accompagner les transformations les plus critiques

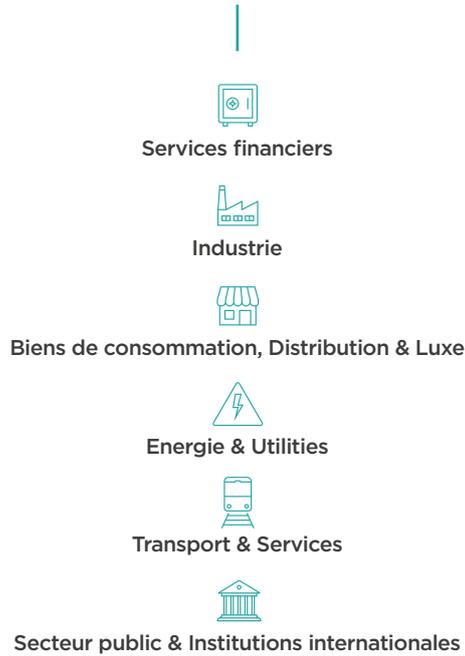
Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'accompagner les grandes entreprises et institutions publiques dans leurs transformations les plus critiques.

Wavestone rassemble plus de 4 000 collaborateurs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Wavestone s'est construit sur la conviction que la mise en place d'équipes pluridisciplinaires est clé pour réussir les transformations. **Le cabinet propose une vision à 360° de ces transformations en conjuguant étroitement, sans couture, les meilleures compétences *business*, technologiques et développement durable.**

Wavestone a développé une compréhension approfondie de la chaîne de valeur et des métiers de secteurs d'activité tels que les services financiers, l'industrie, le luxe ou encore l'énergie. A ces savoir-faire, Wavestone associe des expertises pointues sur les enjeux situés au cœur de la réflexion de ses clients, notamment l'expérience client, la *data*, l'*IoT*, la *supply chain* ou encore le développement durable.

Principaux secteurs d'activité



Principales expertises transverses



Des assets exclusifs pour enrichir la valeur de nos prestations

Creadesk

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

Change Agency

Une équipe en charge de développer des outils et des méthodes innovantes de conduite du changement

Shake'Up

Un accélérateur qui repère et sélectionne des startups innovantes dans différents secteurs

Research & knowledge center

Une équipe dédiée d'analystes marché pour étudier les tendances de marché et établir des benchmarks

Insights Lab

Un accélérateur de « *thought leadership* » pour aider les experts du cabinet à mieux développer et partager leur vision approfondie avec leur écosystème

Learning Factory

Un accélérateur pour développer l'expertise des consultants en intensifiant les actions de formation et de certification

Le *Freedom of Mobility Forum*, une initiative modérée par Wavestone



Cecilia Edwards
Partner, Wavestone US

Peux-tu nous rappeler ce qu'est le Freedom of Mobility Forum lancé par Stellantis ?

Le *Freedom of Mobility Forum* (Forum sur la liberté de mouvement), initié par Stellantis et modéré par Wavestone, s'est tenu le 29 mars 2023.

Le sujet retenu cette année pour la 1^{ère} édition de ce forum digital était : « Dans un monde décarboné, la liberté de mobilité ne sera-t-elle accessible qu'à quelques privilégiés ? ».

L'ambition du débat était d'apporter un éclairage sur les coûts environnementaux, sociaux et financiers pour préserver une liberté de mobilité accessible, sûre et durable pour tous, et sur l'impact des conditions socio-économiques ou géographiques pour l'accès à cette mobilité.

Quels étaient les challenges de cette 1^{ère} édition ?

Étant donné qu'il s'agissait de la première année du forum et du débat associé, nous avons fait face à plusieurs défis.

Tout d'abord, nous devons mettre en place un forum exécuté en toute neutralité. Nous devons également assurer une représentativité inclusive et internationale au niveau de la gouvernance, des intervenants et dans les faits. Et enfin, nous souhaitons encourager une participation massive au débat de la part de citoyens, d'étudiants, de militants, de responsables gouvernementaux,

de fournisseurs de l'industrie de la mobilité et des médias.

Quel a été le rôle de Wavestone dans le projet et le tien ? Pourquoi ont-ils sélectionné un collaborateur de Wavestone ?

Wavestone a joué le rôle de tierce partie neutre pour le forum. Au cours de cette première expérience, notre rôle a consisté à :

- établir la structure de gouvernance du forum ;
- recruter un Conseil consultatif diversifié pour accompagner le PDG de Stellantis, Carlos Tavares ;
- constituer un panel international d'experts dans le domaine de la mobilité afin de fournir et analyser les données factuelles ;
- sécuriser le panel d'intervenants identifiés par le Conseil consultatif ;
- modérer le débat ;
- mettre à jour régulièrement le contenu du site web du forum.

Mon rôle, en plus d'être la co-responsable de la mission de Wavestone avec Cédric Baecher, Partner chez Wavestone, était de modérer le débat lors de l'événement global qui s'est tenu, en direct, à la fin du mois de mars.

Le processus de sélection de la tierce partie neutre a été particulièrement compétitif. La solide expérience de Cédric Baecher dans le domaine du développement durable a été un facteur clé de succès dans la sélection de Wavestone.

|

**“ Notre expertise dans
l’accompagnement des grandes
entreprises dans leurs transformations
les plus complexes se révèle précieuse
pour soutenir les changements
sociétaux. ”**

|

Souhaitant garantir une portée internationale, Stellantis souhaitait qu’un anglophone, de préférence américain, modère le débat. Mon expérience dans la conduite de projets de collaboration les a amenés à me choisir comme co-responsable de l’initiative et modératrice.

Que retiens-tu de cette expérience ?

Chez Wavestone, nous avons un rôle très important à jouer pour aider nos clients à mener des transformations structurantes à l’échelon mondial. Les solutions globales nécessitent une structure et un processus de réflexion très rigoureux, remettant en question les hypothèses individuelles afin d’être inclusives. Notre expertise dans l’accompagnement des grandes entreprises dans leurs transformations les plus complexes se révèle précieuse pour soutenir les changements sociétaux, et les parties tierces indépendantes sont un facteur clé de succès dans ce type de processus.

La relation entre la protection de la planète et les personnes qui y vivent doit être prise en compte. La majorité des individus à travers le monde n’ont pas le luxe de penser à la durabilité. La mobilité qui leur permet de vivre est un besoin de première nécessité. La durabilité est un impératif mondial auquel les gouvernements, les entreprises et d’autres institutions doivent s’attaquer pour mieux permettre l’adoption de choix durables par les populations.

Les thèmes inclus dans les objectifs de développement durable des Nations Unies, y compris la mobilité, sont multiples et interconnectés. Par exemple, on ne peut pas avoir une discussion approfondie sur la mobilité sans comprendre l’impact qu’elle a sur l’éducation, la santé et le statut économique, ni l’impact que l’énergie propre a sur les options de mobilité disponibles.

L'Oréal monétise son offre de formation dédiée aux professionnels de la coiffure



150

pays de distribution



36

marques à travers le monde



110

années d'existence

Faire de la formation de la Division des Produits Professionnels une académie O+O (Offline + Online) de référence et une nouvelle source de création de valeur

Le groupe L'Oréal, présent dans plus de 150 pays, compte 36 marques et s'organise en 4 divisions : Produits Grand Public, L'Oréal Luxe, Beauté Dermatologique et Produits Professionnels.

La Division Produits Professionnels (DPP) est à l'origine de la création du groupe il y a plus de 110 ans. Cette division s'adresse directement aux coiffeurs professionnels, indépendants comme franchisés. Elle regroupe au total 6 marques à travers le monde : L'Oréal Professionnel Paris, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology et Pulp Riot.

La promesse de la DPP est d'aller au-delà du produit : il s'agit d'apporter un service de haute qualité développant l'ensemble des aspects du métier de la coiffure à travers la formation. Historiquement, cette formation était proposée en présentiel aux professionnels. Elle portait sur deux thématiques majeures :

- Comment utiliser les produits des marques de la DPP ?
- Comment piloter un salon de coiffure ?



“ L’opérationnalisation du projet en France, par le travail réalisé par l’équipe Wavestone, a été majeure pour la Division des Produits Professionnels de L’Oréal puisqu’elle nous a permis d’activer le déploiement de notre stratégie dans le monde entier. Alors que nous n’avions pas nécessairement les ressources et le recul nécessaires, Wavestone nous a permis de donner corps à notre vision, notamment grâce à une méthodologie structurante. ”

Katia Dezoteux,

Global Education Transformation Manager,
L’Oréal

En 2020, la crise sanitaire du Covid-19 a fait énormément évoluer le secteur de la formation et a accéléré la transformation des entreprises avec l’accélération de l’intégration du digital. C’est dans ce contexte que L’Oréal a développé une offre de formation en ligne via une plateforme de *Learning Management System*, c’est-à-dire un logiciel qui accompagne et gère un parcours de formation. Nommée « L’Oréal Access », elle met du contenu de formation à disposition des coiffeurs.

Cette offre de formation a continué d’évoluer vers un modèle hybride O+O, devenant plus experte et personnalisée. C’est cette offre basée sur la professionnalisation et la personnalisation que L’Oréal souhaite désormais monétiser.

L’Oréal a ainsi défini de nouveaux objectifs pour sa formation : grâce à une offre de grande qualité, être reconnue comme l’académie O+O de référence de l’industrie de la coiffure et créer une nouvelle source de valeur pour la division. Pour ce faire, la DPP a redéfini les contours de sa stratégie de formation pour accompagner les coiffeurs tout au long de leur carrière et répondre à leurs besoins de monter en compétences, de certifications expertes et d’inspiration.

La Division a ainsi défini son offre de services monétisables :

- les séminaires pour suivre un parcours de développement de compétences techniques et business ;
- les *master classes* qui permettent de développer son expertise et sa créativité à travers des échanges avec ses pairs ou des artistes ;
- les événements, organisés pour créer du lien entre les professionnels et la Division Produits Professionnels ;
- les webinaires pour développer ses compétences dans le cadre de parcours de développement en ligne ;
- le mentorat en *1 to 1* afin de bénéficier d’un accompagnement personnalisé et sur-mesure ;
- les certifications diplômantes.

Pour monétiser concrètement ces 6 familles de produits et créer un guide opérationnel pour l’ensemble des pays, L’Oréal a fait appel à Wavestone. En effet, ce projet nécessitait une méthodologie adaptée et de nombreuses expertises (création du modèle de *pricing*, identification des leviers d’amélioration de rentabilité, *benchmark*, construction du modèle à répliquer à l’international...).

Une analyse 360° pour opérationnaliser la stratégie de monétisation de l'éducation

Les équipes Wavestone se sont penchées sur plusieurs volets pour construire le guide opérationnel de monétisation de l'offre de formation. Cette analyse 360° a été réalisée sur l'ensemble des formations du périmètre France, marché originel de la Division des Produits Professionnels :

- **Benchmark** : que proposent les concurrents de L'Oréal en termes de modules de formation ? L'objectif ici était surtout de savoir se positionner de façon pertinente sur ce type d'offre vs la concurrence.
- **Coûts et revenus** : le deuxième sujet de réflexion portait sur la rentabilité des différents modules de formation et des modèles de coûts. Les équipes ont identifié les différents coûts (formateur, lieu, matériel...) et variables de revenus (prix, nombre de participants...). L'objectif : ériger un modèle de vente rentable.
- **Piste n°1 : formats des modules de formation** : le format des modules de formation constituait une piste importante d'amélioration de la rentabilité. Les équipes ont ainsi réfléchi à deux nouveaux formats, qui viennent s'ajouter aux formats classiques (100% en ligne ou 100% en physique) :
 - / le format O+O : la préparation et le cours théorique se font en ligne, puis l'atelier pratique en physique ;
 - / le format hybride : les clients premium assistent à la formation en physique, les autres y assistent à distance encadrés ou non par des formateurs L'Oréal.
- **Piste n°2 : taux d'occupation** : concrètement, il était important de réfléchir à l'optimisation de la capacité d'accueil de chaque module (en physique principalement) pour maximiser le nombre de participants tout en étant ambitieux sur le taux de participation.
- **Qu'en pensent les professionnels ?** : les consultants ont réalisé deux types d'études dans l'objectif d'affiner leurs recommandations :
 - / une vingtaine d'entretiens qualitatifs de coiffeurs pour comprendre leur perception de l'offre de formation de la DPP (vs ses concurrents), des différents modules proposés...
 - / une étude quantitative, envoyée à plusieurs milliers de coiffeurs pour confirmer ou non leur intérêt pour les nouveaux formats de modules de formation proposés et leur prix.

Ces études ont permis aux équipes de réajuster leurs recommandations afin d'être au plus proche des attentes des clients.

L'ensemble des recommandations et étapes pour réussir la monétisation de son offre de formation a été regroupé dans un livrable final, constituant un véritable guide à suivre pour les équipes de L'Oréal à travers le monde.

“ Un des facteurs clés de la réussite de cette mission a été l'entente et la qualité des échanges entre L'Oréal et Wavestone. Les équipes de L'Oréal ont exprimé une attente et un enthousiasme contagieux : nous avons tous pris beaucoup de plaisir à travailler sur ce projet ! ”

Romain Pointereau,

Senior Manager Digital Customer, Wavestone

Une monétisation bientôt étendue à l'ensemble des marchés de L'Oréal

Le livrable final réalisé par les équipes de Wavestone est destiné à l'ensemble des Directeurs de Transformation de la formation et à leurs équipes. Son objectif : les aider à mettre en place une offre de formation large, intégrant une part monétisée, répondant aux différents besoins des coiffeurs et faire de la vente de ces services une part constitutive de leur chiffre d'affaires.

Ce livrable, appelé « Playbook », donne toutes les clés opérationnelles pour réussir la monétisation de son offre de formation. Il y explique :

- les méthodologies à appliquer ;
- les modèles à suivre ;
- les KPIs à utiliser pour mesurer la performance de la formation, au-delà de la rentabilité ;
- les acteurs clés à impliquer...

Il vise à mettre en place une stratégie de monétisation propre au contexte de chaque pays, définir ses coûts, ses revenus, et sa marge, mais aussi et surtout assurer la qualité de la formation et de l'expérience client.

En France, ces préconisations sont d'ores et déjà appliquées dès l'année 2023.

Ailleurs dans le monde, les équipes de L'Oréal peuvent accéder à l'ensemble des informations et répliquer ainsi ce qui a été fait sur le périmètre France. Aujourd'hui, chacune des zones travaille à sa stratégie, au *pricing* de ses services de formation.

Accor, le groupe français leader du secteur de l'hôtellerie, accélère sa transformation durable

Les défis climatiques, sociaux et de préservation de la biodiversité exercent une influence croissante sur l'activité des entreprises. Dans le secteur du tourisme et du voyage, responsable de 9 à 12% des émissions mondiales de gaz à effet de serre¹, les parties prenantes dans leur ensemble, clients, investisseurs et gouvernements réclament de nouvelles manières de voyager, plus durables et plus responsables.

Il apparaît ainsi comme une nécessité vitale pour les entreprises de ce secteur d'entreprendre des changements drastiques et impactants pour changer la donne. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises leaders comme Accor qui sont les plus à même d'impulser un réel changement systémique au sein de leur industrie.

“ 69% des voyageurs attendent de l'industrie du tourisme d'offrir plus d'options de voyage durables. ”²

Intégrer les enjeux de durabilité dans le *business model* du groupe Accor

En 2021, Brune Poirson, auparavant Secrétaire d'Etat auprès du ministre de la Transition Écologique et solidaire, a rejoint Accor en tant que Directrice du Développement Durable. Cette nouvelle gouvernance doit permettre une concrétisation des ambitions du groupe : définir et déployer un plan d'action en matière de développement durable, en intégrant cette dimension au cœur de son modèle économique et de sa proposition de valeur. Membre du Comité de direction du groupe, Brune Poirson permet aux questions de durabilité d'avoir un réel poids dans les décisions stratégiques et d'engager ainsi une véritable transformation.

“ Si on veut parvenir à intégrer les enjeux de durabilité au cœur de notre *business model*, le développement durable doit être à la table des négociations, là où sont prises les décisions stratégiques du groupe. ”³

Brune Poirson

Directrice Développement Durable, Accor

2022 marque ainsi la seconde étape de la stratégie durable du Groupe Accor : son opérationnalisation. Pour cette phase, Accor a choisi d'être accompagné par Wavestone pour bénéficier de son expérience en matière de transformation des grandes entreprises et organisations. Le cabinet offre des compétences complémentaires à celle apportée par Brune Poirson et ses équipes sur les sujets de durabilité, expertise sur laquelle Wavestone se développe depuis l'acquisition de Nomadéis en 2022.

La stratégie durable définie en 2021 par Accor a pour vocation de transformer le cœur d'activité d'un Groupe de l'hospitalité, qui se résume par les trois piliers stratégiques suivants :

- séjourner : proposer à ses clients une expérience durable en transformant les hôtels et leurs pratiques ;
- s'alimenter : optimiser la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement, réduire le gaspillage alimentaire et proposer une offre alimentaire de plus en plus végétale, produite à partir de pratiques agricoles régénératrices ;
- explorer : ancrer les hôtels dans les communautés locales afin de générer un impact positif sur les territoires et sensibiliser les clients au respect de la nature.

¹ Source : Systemiq analysis “Better travel & tourism, better world”, 2022

² Source : WTTC 2021 Report & Accor 2022 studies

³ ACCOR — Document d'enregistrement universel 2022

Un plan ambitieux soutenu par une méthode de transformation

Depuis le début de ce projet ambitieux fin 2021, le groupe Accor engage et pilote l'opérationnalisation de sa transformation, avec le soutien de Wavestone, autour de trois axes de transformation :

Transformer les mentalités et les compétences des collaborateurs du groupe

L'atteinte de l'objectif de transformation du groupe repose sur sa capacité à embarquer l'ensemble des parties prenantes, depuis les fonctions stratégiques du siège jusqu'aux 290 000 collaborateurs au total, en passant par les 5 400 hôtels qui constituent le groupe.

L'année 2022 a permis la diffusion d'une véritable culture du durable au sein du groupe en faisant évoluer les mentalités et les compétences des collaborateurs. Accor a notamment déployé une plateforme « *School for change* » qui a permis la formation de 97% des collaborateurs du siège à fin 2022, à travers un parcours obligatoire d'environ six heures. Une fois les collaborateurs du siège formés, l'objectif sera ensuite de former les collaborateurs les plus proches du terrain, en commençant par les directeurs des hôtels.

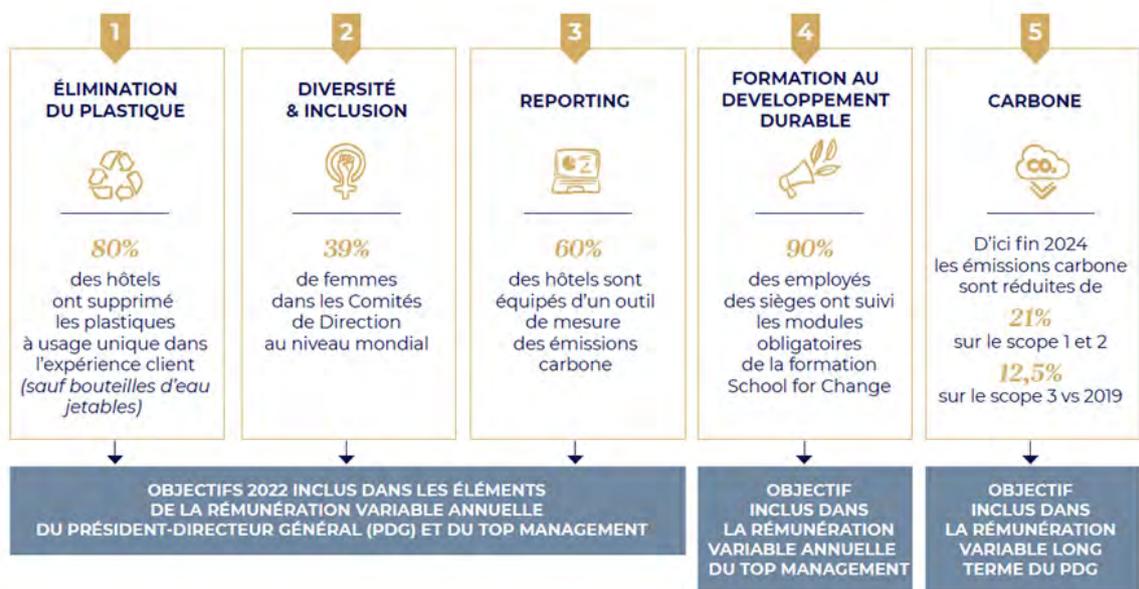
Créer une nouvelle vision de la performance

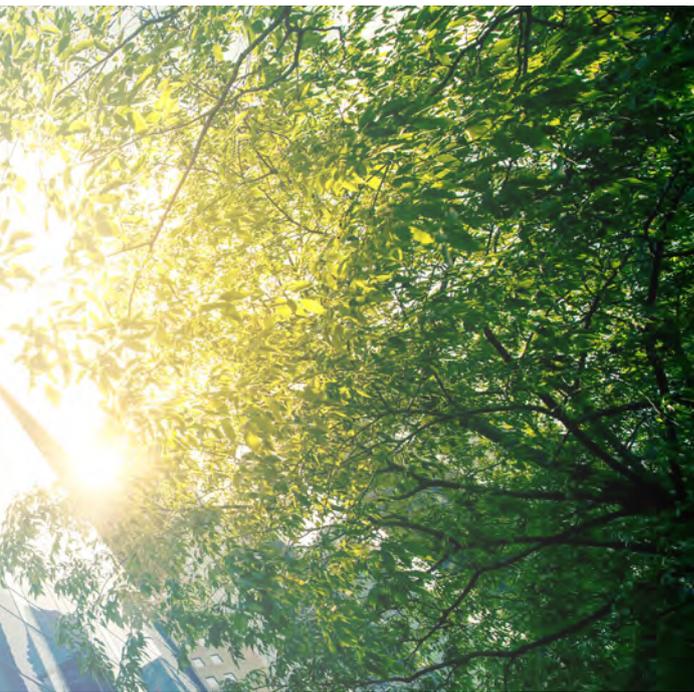
Afin d'impulser une nouvelle vision de la performance, Accor a mené plusieurs actions pour placer progressivement la performance extra-financière au même niveau que la performance financière : création d'un Département Performance au sein de la Direction Développement durable, mise en place d'outils financiers indexés sur des objectifs sociaux et environnementaux, système de rémunération variable adossé à des objectifs de durabilité pour les dirigeants et les équipes.



Parmi ces objectifs, Accor a défini une trajectoire de contribution à la neutralité carbone planétaire à horizon 2050, dont les échéances intermédiaires ont été validées par l'initiative *Science Based Targets*. D'ici à 2024, les émissions carbone devront être réduites de 21% sur le scope 1 et 2 (émissions directes de gaz à effet de serre et émissions indirectes liées aux consommations énergétiques) et de 12,5% sur le scope 3 par rapport à 2019 (autres émissions indirectes). Cet objectif à horizon 2024 a par exemple été inclus dans la rémunération variable du PDG d'Accor.

Objectifs 2022 pour accélérer la transformation durable et intégration de ces derniers dans la rémunération variable des dirigeants.





Apporter des solutions concrètes pour les hôtels

In fine, la démarche vise à transformer les hôtels en profondeur pour modifier véritablement l'impact social et environnemental de leurs activités dans les territoires où ils sont implantés.

Cependant, fixer des objectifs aux hôtels ne suffit pas pour voir opérer les changements stratégiques définis par le groupe. La réussite de ce défi passe par un accompagnement de proximité des hôtels en leur donnant des solutions concrètes pour atteindre les objectifs fixés.

Pour atteindre l'objectif d'élimination du plastique par exemple, cet accompagnement est d'autant plus important car si certaines actions sont faciles à mettre en place comme la suppression des bouteilles de shampoing au profit des doseurs, d'autres sources d'usage plastique sont plus difficiles à réduire (ex : brosses à dents, semelles de chaussons...).

Le projet d'élimination des plastiques à usage unique dans le parcours client a notamment permis d'identifier 46 produits à supprimer ou remplacer, et 49 nouvelles références ont été créées à partir de matériaux alternatifs conformes à des certifications externes (*Forest Stewardship Council -FSC®-* ou *Ok compost Home* par exemples).

Concernant l'objectif carbone, ont été mis à disposition :

- des outils de mesure et de pilotage efficient de la consommation énergétique et des émissions de carbone pour chaque hôtel ;
- des solutions pour décarboner leurs activités :

- / en agissant d'abord sur la demande : mises à disposition de bonnes pratiques pour insuffler une dynamique de sobriété, tant sur l'énergie que sur l'eau) ;
- / en agissant ensuite sur l'offre : contrats d'énergie verte, contrats de performance énergétique, accès à des produits & services décarbonés via la centrale d'achats...).

2023, consolider et lancer de nouveaux projets

2022 a permis au groupe d'ancrer la transformation durable au cœur de son *business model* et d'impulser de nombreux projets. Malgré cela, transformer profondément et durablement un groupe de cette envergure demande du temps : le défi ambitieux de l'année 2023 sera donc de tenir le rythme de la transformation sur les différents chantiers initiés.

De nouveaux chantiers voient le jour comme la création d'une politique de gestion des déchets alimentaires, qui commencera par donner aux hôtels des outils de mesure des déchets qu'ils produisent avant de pouvoir avancer vers l'objectif final de transformation profonde de la conception des repas. La construction d'une politique de mobilité durable permettra aussi d'inciter la clientèle à utiliser des modes de mobilités plus respectueuses de l'environnement pour se déplacer aux alentours des hôtels.

Si la conception et le déploiement des solutions terrain nécessitent beaucoup d'énergie, la communication et la performance poursuivent également leurs chantiers, à l'image des éco-labels dont il faut identifier les plus pertinents puis concevoir les solutions qui permettent l'obtention de la certification.

Par ailleurs, cette transformation doit nécessairement inclure les enjeux sociaux, avec une politique de droits humains, d'ascenseur social et de solidarité qui doit être le pendant des enjeux environnementaux.

“ Cette mission a permis d'initier un réel changement chez Accor qui est leader de son industrie. Cela revient à participer à rendre plus durable le métier de l'hospitalité et à œuvrer à notre échelle pour un monde meilleur. ”

Xavier Metz

Partner Sustainability, Wavestone

La satisfaction client : garder le cap malgré des vents contraires

Wavestone a fait de la satisfaction client une de ses quatre valeurs cardinales. Une manière de réaffirmer son engagement à maintenir le haut niveau de satisfaction de ses clients, même en cas de contexte de marché plus défavorable.

La politique satisfaction client de Wavestone repose sur :

- une organisation structurée autour d'un comité de pilotage responsable de la politique, et d'un réseau de *quality champions* locaux ;
- un processus de détection et de mise sous contrôle des risques satisfaction client, intégré dans les mécanismes de pilotage du cabinet ;
- une enquête annuelle menée auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone, complétée de *Satisfaction Feedbacks* réalisés tout au long de l'année sur les missions en cours ;
- un cursus de formation à la satisfaction client obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs.

Un NPS®¹ (Net Promoter Score) de 44,7, sous notre objectif de 50

Comme chaque année depuis 2016, l'enquête annuelle de satisfaction a été réalisée en avril 2023 auprès des clients de tous les pays dans lesquels Wavestone est présent. Pour la première fois, plus de 1 000 clients ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 27,7%, qui confirme une nouvelle fois l'intérêt que suscite cette démarche chez les clients.

Après une forte progression en 2020 et 2021 (+24 points en 2 ans), le NPS® recule pour la deuxième année consécutive, à 44,7, sous l'objectif de 50 que s'était fixé le cabinet.

Au-delà du NPS®, l'enquête permet de constater un effritement de la satisfaction des clients, et une constance dans les axes d'amélioration identifiés :

- maximiser l'apport expertise auprès des clients ;
- s'assurer du bon niveau d'encadrement des consultants juniors en mission ;
- mieux gérer les changements d'équipe en cours de mission (suite à une démission par exemple) ;
- améliorer le traitement des cas d'insatisfaction client.

Priorité à la proximité avec les clients et au dialogue sur leur satisfaction

Un plan d'action défini à l'été 2022 en réponse à ces axes d'amélioration a été déployé mais ses effets ne sont pas encore visibles dans les résultats de l'enquête 2023, sa mise en œuvre ayant été ralentie sous l'effet de plusieurs facteurs :

- d'une part le contexte de marché est resté défavorable une bonne partie de l'année ; en particulier, le taux de *turn-over* élevé a créé de l'instabilité sur le *staffing* des missions client ;
- d'autre part la mise en œuvre du plan stratégique *Impact* en 2022, et notamment les évolutions du modèle opérationnel et les actions de transformation internes associées, n'a parfois pas permis aux équipes du cabinet d'être aussi proches des clients que nécessaire.

Nos priorités restent inchangées pour 2023/24 :

- renforcer la proximité avec nos clients ;
- intensifier le dialogue concernant leur satisfaction.

Pour ce faire, l'accent sera mis cette année sur l'utilisation massive par les équipes du *Satisfaction Feedback*, outil qui permet de s'assurer de la satisfaction du client tout au long d'une mission et d'anticiper les éventuels besoins d'amélioration.

¹ NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld.

Leroy Merlin automatise son stockage au service de ses équipes et de la performance



Pour soutenir sa croissance, Leroy Merlin lance en 2017 le projet « Easylog » qui vise à automatiser l'entrepôt de Réau, l'un des trois sites répartis sur le territoire français et qui dessert à lui seul pas moins de 140 magasins. Et son activité est intense : 1000 commandes par jour en B2B et 2000 en B2C. Plus concrètement, il peut s'agir de demandes de réapprovisionnement des rayons des magasins (commandes dites libre-service), de commandes clients à retirer en magasin (click-and-collect), ou bien de commandes web en Livraison Entrepôt Direct (LED). L'entrepôt de 72 000 m² compte 12 cellules de stockage, dont 6 (soit 36 000 m²) ont été concernées par l'automatisation.

Après avoir longtemps travaillé sur l'amélioration de sa logistique et la modernisation de ses entrepôts, l'enseigne était arrivée aux limites du modèle traditionnel, notamment sur la performance et la sécurité. Leroy Merlin a fait appel à Wavestone pour l'accompagner de A à Z sur le projet, de l'analyse de ses ventes en passant par le choix des solutions, jusqu'au déploiement de ces dernières. La prestation a été réalisée en collaboration avec 3 autres prestataires : TGW, STILL et AF ERGO CONSEIL. Le déploiement de



la mécanisation a été finalisé en juillet 2021.

Nous avons interrogé Olivier Mangnier, Directeur des projets intralogistiques chez Leroy Merlin, pour comprendre les objectifs de ce projet et les solutions choisies pour y répondre.

Pourquoi avez-vous décidé d'automatiser l'entrepôt de Réau ?

Notre 1^{er} objectif était de réduire la pénibilité au travail des équipes et d'éliminer, autant que faire se peut, les accidents de travail. Leroy Merlin est une entreprise de distribution de produits de bricolage qui sont souvent lourds et volumineux. Notre gamme de produits stockés va du boulon au plan de travail (carrelage, meuble, jardin). Nous savions que nous aurions toujours besoin de collaborateurs sur les différents postes de travail, même en automatisation. Améliorer l'ergonomie de ces différents postes était donc devenu primordial.

Ensuite, nous voulions surmonter nos difficultés de recrutement. Notre bassin d'emplois étant limité, cela impacte nos organisations et peut mettre en difficulté le respect de notre promesse client. Si la mécanisation permet d'être plus productif et nécessite moins de ressources humaines, nous souhaitons en plus une solution qui nous permette d'être plus attractifs sur le marché de l'emploi car la mécanisation renvoie

une image de modernité, d'environnement de travail qualitatif, réfléchi et adapté.

Enfin, nous souhaitons un système capable de passer des pics d'activité et de s'adapter à la gestion de flux variés. La flexibilité de la solution et sa performance étaient importantes pour répondre à un objectif d'omnicanalité. Les produits vont ainsi de l'entrepôt vers le magasin pour du B2B, vers le magasin pour du B2C en retrait ou livraison client ou vers le client à domicile.

Pourquoi avoir fait appel à une prestation de conseil pour mener ce projet ?

Il s'agissait d'un projet considérable sur 4 ans et nous n'avions pas les compétences en interne ni les équipes disponibles pour répondre à nos objectifs. Wavestone, au-delà de nous accompagner jusqu'au déploiement, avait déjà l'expérience de plusieurs projets de ce type et nous a aidés à savoir quelles seraient les meilleures technologies pour répondre à notre besoin et à interroger les fournisseurs sur le marché.

Quelles solutions ont été choisies pour répondre aux objectifs de flexibilité et de performance ?

Le principal challenge était d'avoir une solution de manutention figée mais évolutive pour accompagner la croissance de Leroy Merlin. Les flux évoluant constamment, la solution devait être capable de répondre à ces changements. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'un GTP *shuttle* (système de stockage automatisé à navettes) capable de gérer des bacs de deux tailles différentes et donc une préparation au détail et au colis sur un même système centralisé. Si une forte demande survient sur un type de préparation, le système peut faire évoluer le nombre de bacs à la hausse comme à la baisse et répondre à ce pic d'activité.

Pour le stockage et déstockage des produits dans les allées, c'est le système AGV (véhicule à guidage automatique) du prestataire STILL qui a été choisi. Avec 30 robots en circulation, il s'agit du déploiement le plus important de cette solution en France.

Une installation progressive de ces derniers est prévue en fonction de la montée en charge et cette installation est évolutive à la hausse comme à la baisse. Ce système mécanisé traite tant les palettes de stock que les commandes préparées au détail.



“ Nous savions que nous aurions toujours besoin de collaborateurs sur les différents postes de travail, même en automatisation. Améliorer l’ergonomie de ces différents postes était donc devenu primordial. ”



Quels challenges avez-vous rencontrés et comment les avez-vous relevés ?

Nos partenaires TGW et STILL ont été confrontés au fait de devoir créer des solutions sur mesure et le plus compactes possibles pour s'intégrer dans le bâtiment déjà existant. Des mezzanines ont notamment été installées pour superposer les systèmes.

Autre défi : ce projet s'est déroulé pendant une situation exceptionnelle puisque sur les quatre années, deux ont été impactées par la pandémie. Pour autant, nous n'avons eu que dix semaines de retard. C'est remarquable, c'est même exceptionnel.

“L'esprit de collaboration entre toutes les parties prenantes et l'attitude positive de chacune d'entre elles m'ont particulièrement marquée durant ce projet. C'est cette relation de confiance qui s'est créée entre nous qui, selon moi, est au cœur de la réussite du projet.”

Lucie Fabre, projet «EasyLog»

Manager Supply Chain, Wavestone

Comment avez-vous répondu à l'objectif d'ergonomie des postes de travail ?

Ce projet était avant tout de l'innovation au service de nos équipes, pour leur permettre de travailler dans un environnement qualitatif et sécurisé.

Wavestone a suggéré de faire appel à AF ERGO CONSEIL pour effectuer un travail poussé sur l'ergonomie avec l'implication de la médecine du travail. Pour faire face aux peurs légitimes des opérateurs, ces derniers ont été impliqués très en amont du projet pour comprendre et prendre part aux décisions qui allaient les impacter. Toutes les équipes ont visité des entrepôts déjà automatisés puis ont participé à la conception de leur poste à travers des mises en situation 3D et via la réalité virtuelle. Cette implication en amont a grandement facilité la conduite du changement et l'acceptation des nouveaux modes de travail par les opérateurs. La démarche a été très appréciée par nos équipes.

Quel bilan faites-vous de ce projet ?

Après un an d'exploitation, nous mesurons du progrès et des résultats : une baisse de 11% du coût de traitement de l'unité logistique de stockage, une baisse de 15% du coût de traitement de l'unité de préparation, un stock fiabilisé avec moins de 0,07 % de taux d'erreur, un taux d'erreur en préparation proche de 0 et une capacité à passer des pics d'activité avec un potentiel d'extension de plus de 20 % (55 000 prélèvements de produits dans les stocks par jour en novembre).

Mais au-delà de ces chiffres satisfaisants, on garde en mémoire un projet humain avant tout. Nous avons répondu à notre premier objectif : sur plus d'un an d'exploitation, nous n'avons eu presque aucun arrêt de travail. C'est une vraie fierté puisqu'avec un taux de fréquence proche de 0, nous sommes loin du taux de 55 dans notre réseau de distribution.

La réussite de ce projet passe aussi par l'implication de nos équipes dès le début : réunions d'informations trimestrielles, communication dynamique, visites de sites mécanisés pour 100%, participation aux ateliers de design, aux tests, à la réalité virtuelle.

-11%

de coût de traitement de l'unité logistique de stockage

+20%

de potentiel d'extension lors des pics d'activité

30%

de femmes dans les effectifs

Cela a été aussi l'occasion pour les équipes de se développer par la polyvalence car changer de poste de travail dans la journée permet de monter en compétence et d'apprendre de nouveaux métiers : superviseurs, data certificateur, pilote de flux, technicien de maintenance. Ces actions ont également permis d'ouvrir plus de postes à des femmes : elles représentent désormais plus de 30% des effectifs alors que nous étions proches de 0.

Une force commerciale dédiée à la réussite de nos clients

Pour relever les challenges de nos clients et 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*.

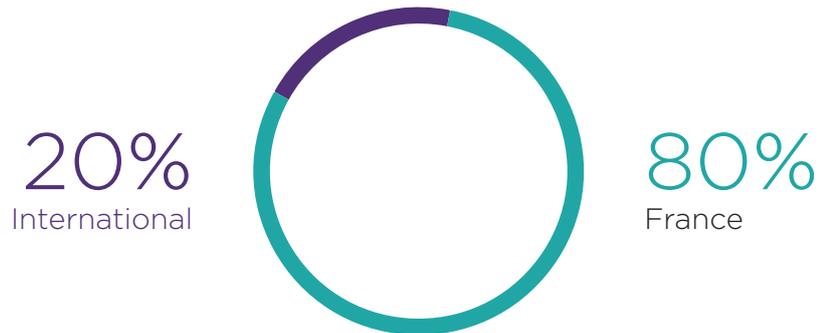
Wavestone intervient sur un portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders ou nouveaux entrants, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache à cultiver une ouverture d'esprit, tout en maintenant sa présence dans les grands secteurs d'activité. Cette diversité 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 composée de consultants et de commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur du cabinet 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.

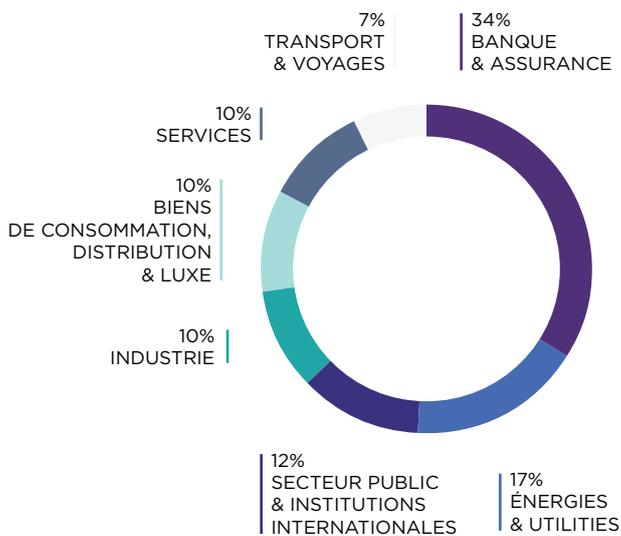
Le *client management* a une double mission :

- soutenir la croissance des activités et du chiffre d'affaires de Wavestone ;
- entretenir des relations durables avec des décideurs de haut niveau.

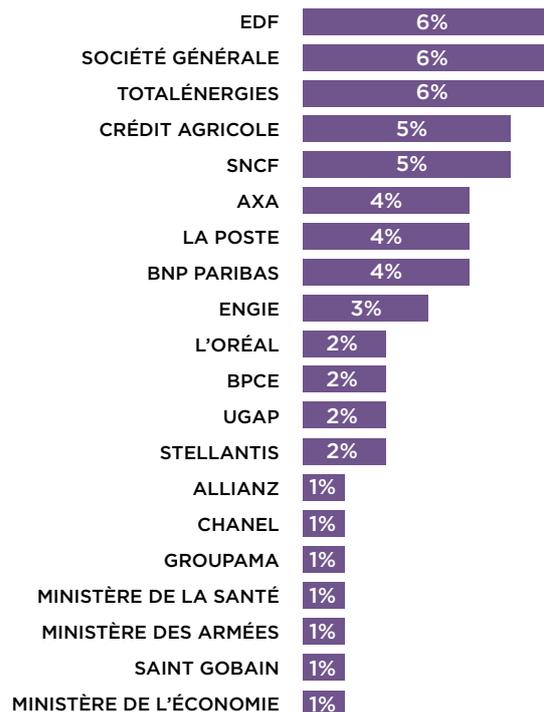
Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2022/23

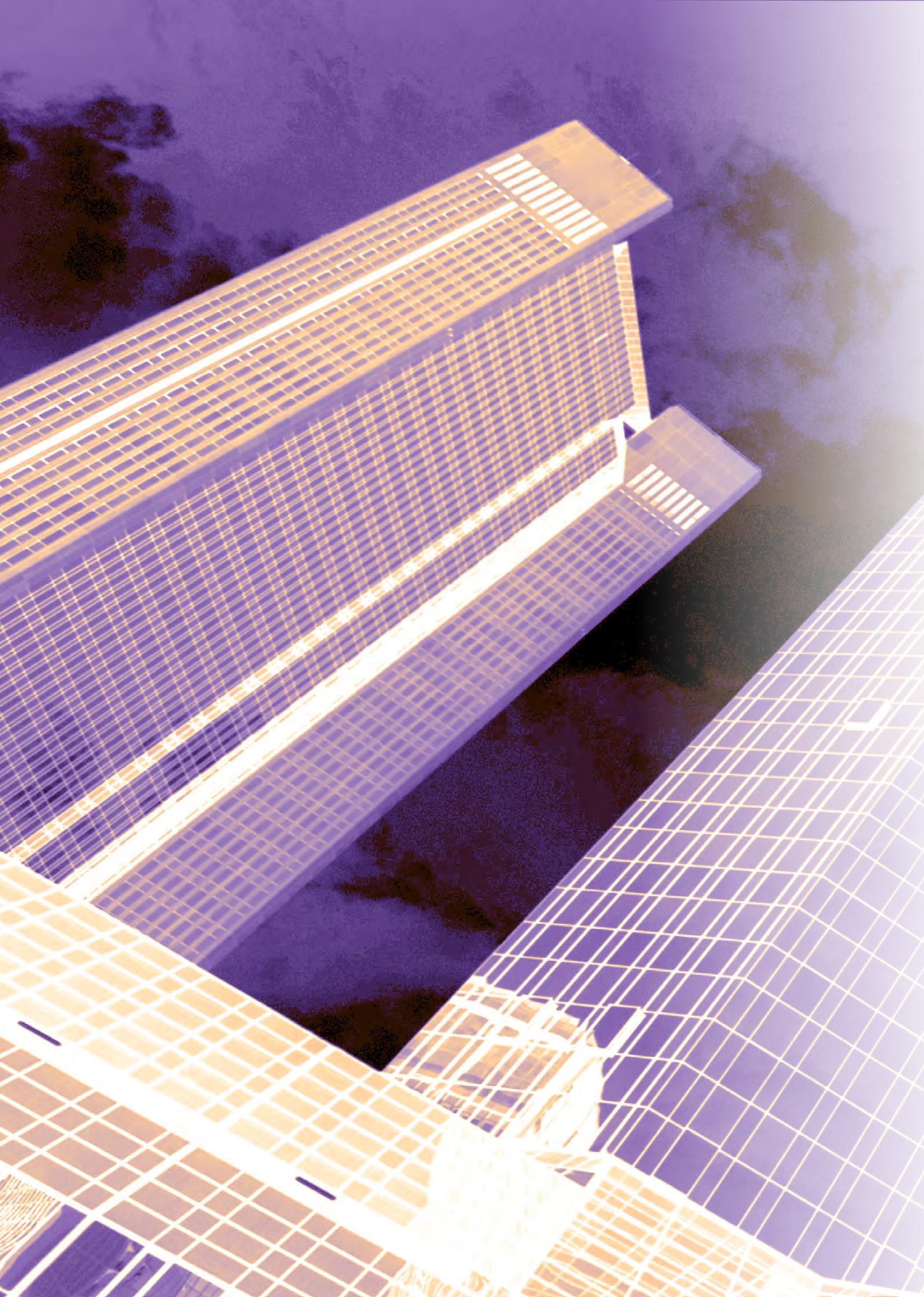


Répartition sectorielle du chiffre d'affaires en 2022/23



Nos 20 premiers clients en 2022/23







S'étendre à l'interna- tional

Une nouvelle dimension pour Wavestone au Royaume-Uni

Mike Newlove

Partner,
Wavestone UK

Ben Barry

Directeur, Coeus Consulting,
a Wavestone company

Chris Gibson

CEO, PEN,
a Wavestone company

Quelles sont les ambitions de Wavestone à l'international ?

MN : Wavestone affiche de grandes ambitions en matière de développement de son empreinte internationale. C'est l'un des trois piliers de notre plan stratégique *Impact*, qui souligne l'importance de cette démarche pour le cabinet. Nous voulons devenir un cabinet global, avec une large base de clients internationaux.

Aujourd'hui, l'accent est mis sur la croissance de Wavestone au Royaume-Uni et aux États-Unis, en raison de la compétitivité de ces marchés. Nous avons réalisé un certain nombre d'acquisitions clés dans ces deux régions, afin d'accélérer notre présence dans ces zones géographiques clés.

Ainsi, Wavestone a acquis PEN Partnership et Coeus Consulting en août et septembre 2022 afin d'accélérer la croissance du Royaume-Uni. Nous sommes en train de procéder à leur intégration, en suivant la stratégie du groupe pour l'intégration de nouvelles entreprises, et tout se déroule comme prévu.

Qu'est-ce que l'arrivée de PEN et de Coeus a apporté à Wavestone au Royaume-Uni ?

MN : Nous avons plus que doublé la taille de l'effectif au Royaume-Uni avec l'arrivée de PEN et de Coeus. Aujourd'hui, le bureau britannique réalise un chiffre d'affaires de près de 50 M€, avec 250 collaborateurs. Cela nous a donc permis de nous

développer de manière significative et de nous positionner comme un acteur clé sur le marché du conseil au Royaume-Uni.

Au-delà de la taille, nous disposons désormais d'une plus grande profondeur et d'une plus grande étendue de compétences et nous avons élargi les secteurs clés dans lesquels nous opérons.

Quelles sont les synergies entre les trois cabinets ?

BB : La combinaison des secteurs d'activité est remarquable. Ensemble, nous pouvons couvrir un large éventail de secteurs dans lesquels nos clients opèrent, notamment les services financiers, l'industrie pharmaceutique, l'industrie manufacturière et l'énergie, ce que nous ne pouvions pas faire en tant qu'entités individuelles.

CG : Nos clients ne se recoupent pas beaucoup, et lorsque nous avons uni nos forces, nous n'avions pas beaucoup de clients communs. La possibilité de bénéficier de synergies pour offrir notre gamme élargie de compétences à un ensemble de clients est donc significative.

La culture des trois organisations est par ailleurs très proche, ce qui a rendu les premières interactions plus fluides.

En réunissant les équipes au cours des prochains mois, nous pourrons faire vivre cette culture et prendre le meilleur de chacun pour développer de nouvelles valeurs communes.

MN : Nous formons un excellent collectif. Nous avons une éthique très similaire, ce qui est



“ Nous disposons désormais d’une plus grande profondeur et d’une plus grande étendue de compétences et nous avons élargi les secteurs clés dans lesquels nous opérons. ”

extrêmement positif pour l’avenir.

Il s’agit par ailleurs d’une proposition très attractive pour les collaborateurs actuels et futurs, qui nous aidera à attirer et à retenir les talents. Grâce à notre dimension, nous pouvons offrir une véritable alternative crédible aux plus grandes entreprises, tout en donnant à nos collaborateurs la possibilité d’avoir un rôle individuel dans l’orientation de l’entreprise.

BB : En avril 2023, nous avons d’ailleurs lancé le projet *Impact UK*. Il permet à tous les membres de l’équipe de contribuer à l’orientation future de Wavestone au Royaume-Uni, de sorte que chacun se sente partie prenante de cette stratégie.

Chris, Ben, pourquoi avez-vous décidé de rejoindre Wavestone ?

CG : Lorsque nous avons pris la décision de rejoindre une autre entreprise, nous avons eu la chance d’avoir plusieurs options, de sorte que nous avons pu nous assurer que l’entreprise choisie était celle qui nous convenait le mieux.

Notre principal objectif était de trouver une entreprise qui avait une culture similaire à la nôtre et qui partageait les mêmes valeurs, à savoir se soucier de ses collaborateurs tout en réalisant des missions de qualité pour ses clients. Wavestone offrait toutes ces caractéristiques.

BB : La complémentarité de la proposition de valeur et du portefeuille de clients a été

déterminante pour Coeus. La combinaison de nos compétences répond parfaitement aux besoins de nos clients.

Et je rejoins ce qu’a dit Chris, les valeurs proches des nôtres étaient également très importantes pour nous.

Quelles sont vos souhaits pour l’avenir de Wavestone au Royaume-Uni ?

MN : Nous voulons être une alternative crédible et en croissance aux grands cabinets de conseil, tout en conservant notre culture.

Nous avons l’ambition de croître jusqu’à 500 collaborateurs au cours des prochaines années et nous sommes tous alignés et motivés pour atteindre cet objectif.

CG : Je compte sur nous pour mener à bien de grands programmes de transformation pour des clients internationaux.

BB : Nous avons déjà gagné des marchés grâce à l’étendue des compétences de Wavestone à l’échelle globale et nous voulons continuer à étendre cette portée.

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 du *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.

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

Tous les collaborateurs ont accès à une banque de profils interne pour 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.

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.

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

Wavestone, acteur résilient dans un environnement de marché moins porteur

Dans un marché intimement lié à la bonne santé des entreprises, où le digital et l'innovation se sont installés, Wavestone peut compter sur la force de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur.

Un marché du conseil qui revient à la normale

En France, où Wavestone réalise 80% de son chiffre d'affaires, le marché du conseil a connu une croissance de 12,5% en 2022¹, malgré la prévision de ralentissement de l'économie liée à la guerre en Ukraine et à l'inflation.

Pour Wavestone, la dégradation du contexte économique a entraîné une certaine latence chez les donneurs d'ordre dans l'engagement de leurs dépenses. Malgré cet environnement moins porteur, la dynamique de transformation est restée présente, en particulier dans certains secteurs, notamment la banque, l'énergie ou encore le luxe, ou sur certains sujets d'actualité comme le développement durable. Le chiffre d'affaires consolidé du cabinet s'est au final inscrit en croissance de +13% sur l'ensemble de l'exercice 2022/23.

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, ...

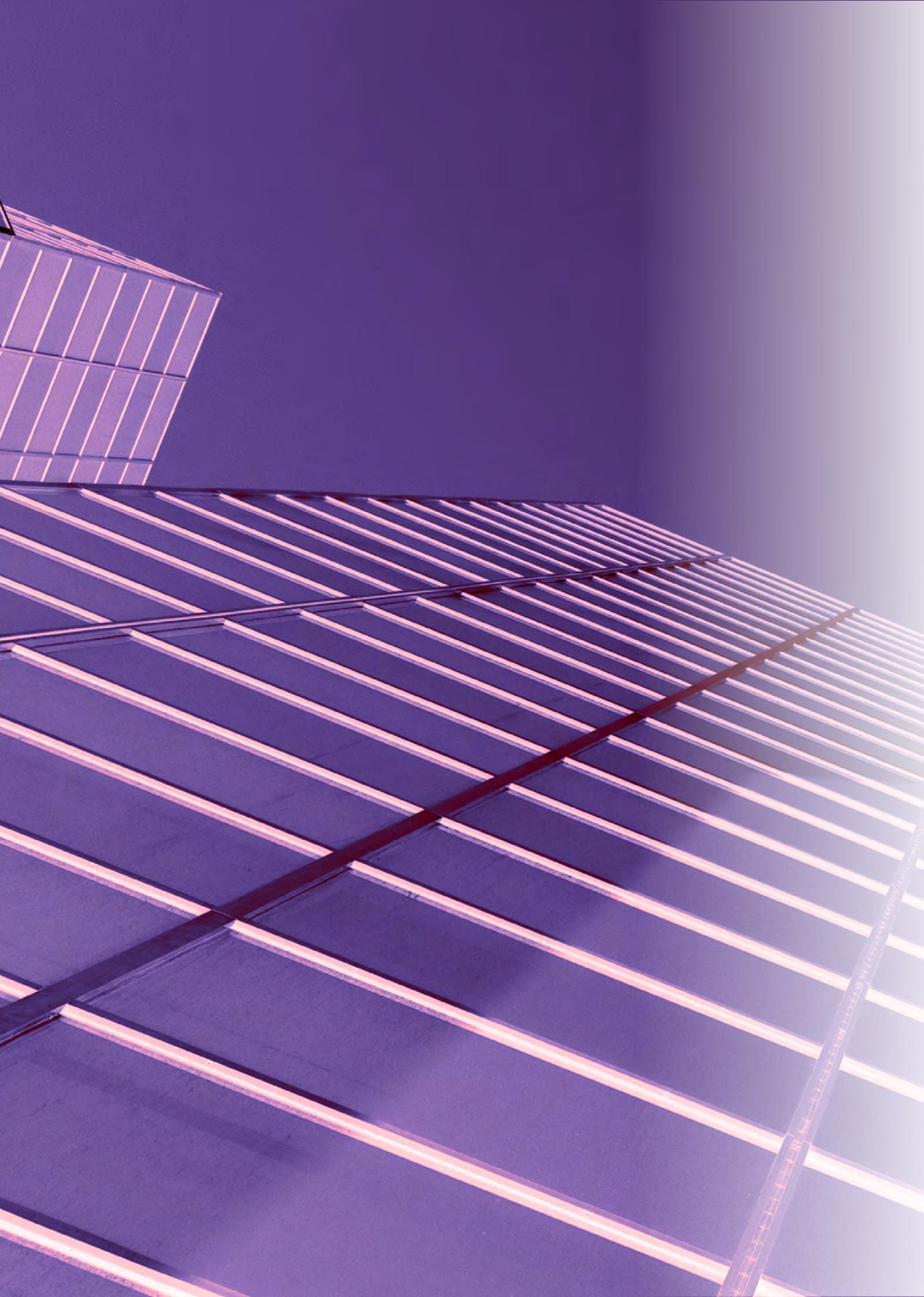
- les branches conseil des grands cabinets d'audit internationaux (« Big Four ») : Deloitte, EY, KPMG, PwC
- les branches conseil des grands acteurs IT et ESN : Accenture, Capgemini Consulting, ...
- les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon & Co, Capco, Julhiet Sterwen, LHH, Stanwell Consulting, ...

Les cabinets de conseil en stratégie peuvent occasionnellement être des concurrents : Bain & Company, BCG, McKinsey, Roland Berger, Oliver Wyman, ...

Dans ce paysage concurrentiel, Wavestone occupe une position privilégiée grâce à la combinaison de trois facteurs :

- une large étendue de savoir-faire complémentaires (fonctionnels, sectoriels et technologiques) ;
- 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 pertinents.

¹Source : Syntec Conseil





Renforcer nos valeurs

Une offre de formation renforcée pour tous les collaborateurs



Lise Lion

HR Leader,
Wavestone



Jean-François Butez

Senior Manager en charge de la
Learning Factory,
Wavestone

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, quelles actions ont été mises en place cette année pour enrichir l'offre de formation de Wavestone ?

JFB : Depuis plusieurs années, un catalogue de formations transverses a été créé et enrichi, permettant aux collaborateurs d'acquies les compétences de base du métier du conseil. Pour répondre à l'ambition donnée sur l'expertise par *Impact*, nous avons construit un nouvel asset, la *Learning Factory*, avec pour objectif d'accélérer le développement de formations *hard skills* et certifiantes.

La *Learning Factory* a ainsi permis de développer de nouveaux modules de formations, d'optimiser l'utilisation des plateformes d'auto-formation existantes, d'accélérer le développement d'initiatives de formations dans les *practices* et les bureaux et d'amplifier le déploiement de formations déjà existantes.

“ **Demain, les collaborateurs auront accès à l'ensemble de l'offre de formation de Wavestone et pourront s'inscrire à des formations via un processus d'inscription simple et fluide.** ”

Quels sont les axes et thématiques sur lesquels nous souhaitons faire progresser les collaborateurs ?

LL : En 2023, le développement de formations *hard skills* a porté en particulier sur trois thématiques clés : l'agilité, la *data* et la *sustainability*. Plus d'une vingtaine de formations allant du niveau débutant à expert ont été déployées et plusieurs d'entre elles sont certifiantes. Nous avons également mis plusieurs modules interactifs de *micro learning* sur ces sujets à la disposition de tous.

JFB : Au-delà de ces trois thématiques, nous nous intéressons à plusieurs sujets émergents tels que le *cloud*, la cybersécurité, l'utilisation de l'IA dans nos missions, la professionnalisation des méthodologies de conduite du changement, les savoir-faire autour du développement commercial et la professionnalisation des pratiques de gestion de projet.

Enfin, nous souhaitons renforcer les programmes destinés aux populations plus expérimentées et à ce titre, une nouvelle formation autour de la gestion de projet pour les consultants senior est en cours de déploiement. Avec l'aide d'experts, nous cherchons également à mettre en place une formation pour les managers senior, directeurs et *Partners* sur l'appui et le développement d'une relation aux dirigeants dans la durée.

Comment encourager la formation des collaborateurs et faciliter l'accès aux contenus de formation ?

LL : Il existe aujourd'hui une multitude de catalogues regroupant des formations transverses par *practice* et bureau, ce qui complexifie l'accessibilité et la lisibilité de l'offre de formation. Dans le cadre du projet *Talent Management*, nous œuvrons à intégrer la formation dans notre nouvel outil *Workday*, une plateforme qui permettra de rendre les collaborateurs autonomes et acteurs de leur parcours de formation. Demain, les collaborateurs auront accès à l'ensemble de l'offre de formation de Wavestone et pourront s'inscrire à des formations via un processus d'inscription simple et fluide.

Par ailleurs, des plateformes d'auto-formation sont également à disposition des collaborateurs avec des formats flexibles et adaptés aux contraintes de nos métiers : la plateforme Edflex, dont la page d'accueil a été repensée afin de faciliter l'accès au contenu, la plateforme Sequoia, ou encore *My Sustainable Learning Journey*, une nouvelle plateforme au contenu dédié à la thématique du développement durable.

Un recrutement très dynamique dans un marché compétitif



Caroline Attané

Responsable du recrutement,
Wavestone

Quels ont été les résultats du plan de recrutement de l'exercice 2022/23 ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

L'année a été intense en matière de recrutement avec un rythme très soutenu tout au long de l'année, ce qui a conduit le cabinet à recruter de l'ordre de 1 300 collaborateurs, et ainsi dépasser largement son objectif annuel de 1 000 nouveaux collaborateurs. Ce rythme de recrutement s'est tenu dans un contexte de marché très tendu d'un point de vue du recrutement, avec une forte compétition de la part de nos concurrents directs mais aussi de grands comptes et de startups. Pour nous démarquer, nous avons beaucoup investi sur la qualité et le suivi de nos processus de recrutement, en étant à la fois très réactifs et en cherchant à personnaliser un maximum les processus pour qu'ils répondent aux attentes spécifiques et aux questionnements de nos candidats.

Comment évoluent les attentes des candidats dans le secteur du conseil ?

Depuis plusieurs années, nous observons des critères très forts autour de la qualité de l'environnement de travail, de l'épanouissement, de la dynamique de parcours, et de la flexibilité du cadre de travail. Cependant, ces critères sont devenus des incontournables qui ne suffisent plus pour capter les meilleurs talents du marché.

Cette année, en plus de ces critères, les candidats ont des attentes de plus en plus fortes quant à la recherche de sens dans leur travail, au développement d'expertises et de compétences métier ainsi qu'à leur valorisation sur le marché. Très concrètement, cela se traduit par une attention importante portée sur la typologie des missions et des sujets traités au sein du cabinet, sur la qualité de l'encadrement et bien entendu sur un élément crucial : la formation.

Pour répondre à l'ensemble de ces attentes, nous poursuivons nos efforts pour rester parmi les entreprises où il fait bon travailler : nous avons notamment été labellisés Great Place to Work® en 2023 dans toutes nos géographies, et à nouveau à la 1^{ère} place de notre catégorie en France.

“ Pour répondre à
l’ensemble des attentes des
candidats, nous poursuivons
nos efforts pour rester en
tête des entreprises où il
fait bon travailler ”

Quels sont les enjeux du recrutement pour l’année 2023 ?

En matière de recrutement, même si nous allons garder des volumes de recrutement relativement soutenus, le cabinet va néanmoins ralentir son effort en 2023, du fait de la tendance moins favorable sur le marché du conseil mais aussi de la baisse du *turn-over* depuis plusieurs mois.

Nous avons également noté un rajeunissement important de notre pyramide au cours de la dernière année. Par conséquent, nous souhaitons engager des actions de renforcement de cette pyramide, au travers, entre autres, de l’embauche d’une proportion plus importante de collaborateurs expérimentés au cours de l’année. En parallèle, nous poursuivons le recrutement de profils de jeunes diplômés - bien que dans une proportion moins importante que l’an passé - pour tenir le cap de la croissance en France et à l’international. Les trois zones clés de développement à l’international restent les Etats Unis, le Royaume-Uni et l’Asie.

Enfin, la tendance du marché sur les « recrutements boomerang » nous pousse à investir plus fortement sur l’animation de notre réseau d’Alumni.

Pour ce faire, nous avons récemment lancé les « Wavestone Alumni Meet-up », des rencontres entre anciens de Wavestone et des collaborateurs pour se remémorer de bons moments passés ensemble et pourquoi pas saisir de nouvelles opportunités. Le succès des premières éditions a confirmé la force de notre réseau d’anciens collaborateurs.

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 et leur offrir un environnement de travail de qualité, propice aux évolutions rapides et aux équilibres de vie réussis.

Attirer les meilleurs talents

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience. Le cabinet recherche des personnalités engagées, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe, avec un véritable potentiel de développement au sein du cabinet. Le plan de recrutement concerne une part importante de jeunes diplômés, issus des grandes écoles (ingénieurs et management) et universités, mais aussi des profils plus expérimentés.

Au-delà de l'équipe recrutement, composée de professionnels de ce domaine, une communauté de près de 1 000 consultants réalise des entretiens de recrutement et s'engage dans le développement des partenariats écoles et toutes les actions associées. Cette mobilisation complète une stratégie de *sourcing* diversifiée : cooptation, accueil de stagiaires et alternants dans une optique de pré-embauche, recours à des cabinets de recrutement, événements dédiés aux étudiants et candidats, événements alumni,...

Pour se distinguer dans un secteur très concurrentiel, Wavestone vise à offrir une expérience marquante à ses candidats. Le cabinet met un point d'honneur à aborder chaque phase du recrutement comme un moment d'échange privilégié, avec une attention portée à la qualité du parcours candidat, quelle que soit l'issue du processus. Cela passe notamment par la formation de tous les recruteurs et la conformité à la charte du recrutement.

Offrir des perspectives d'évolution rapides et diversifiées

Pour donner plus de visibilité à chacun sur ses perspectives d'évolution, les parcours professionnels - baptisés Wavestone Horizon - sont formalisés pour l'ensemble des fonctions du cabinet. Pour tout niveau de responsabilité dans un métier donné, les compétences attendues et le salaire repère sont clairement définis et sont les mêmes pour tous. Un dispositif de mobilité permet également d'élargir les horizons en permettant aux collaborateurs de changer de métier, de terrain d'expertise ou de bureau. Ces parcours d'évolution sont animés par 730 managers de proximité, les *Career Development Managers*, appuyés par des relais RH (1 pour 120 collaborateurs environ).

Pour accompagner ses ambitions de croissance, Wavestone encourage la montée en puissance des collaborateurs dans le management. Chaque année, ils sont nombreux à être mis en situation d'encadrement de projets ou d'équipes, et un programme de formation les accompagne dans cette prise de responsabilité. Dans ce cadre, le cabinet vise à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier, le domaine d'expertise ou la localisation géographique.

Développer un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel

L'attention portée à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de qualité de vie au travail plus globale qui se veut pérenne et en progrès continu.

Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la qualité des parcours professionnels mais aussi au cadre de travail des collaborateurs comme les mesures de soutien à la parentalité ou l'initiative Smartworking@Wavestone. Cette dernière, lancée à l'issue du Covid-19, permet à chacun de choisir, à chaque instant, les modalités de travail les plus appropriées (télétravail, co-working, bureau) en fonction de ses activités et missions en cours, de ses clients, de son collectif de travail et des étapes de son parcours professionnel.

Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, des initiatives sont également en cours autour du thème de la diversité et du développement d'un environnement de travail plus inclusif : mission handicap, égalité entre les femmes et les hommes, LGBT+... Ces sujets sont autant de nouvelles opportunités pour continuer à développer un environnement de travail de qualité pour tous les collaborateurs de Wavestone.

LABELS ET CERTIFICATIONS RH



Certification Great Place To Work® 2023 dans tous les bureaux



Certification Best Workplaces for Women France 2023



Certification Best Workplaces for Wellbeing 2023 au Royaume-Uni



1^{er} du palmarès Great Place to Work® France 2023



14^{ème} des 25 Meilleurs Employeurs Glassdoor France 2023



5^{ème} du classement Happy Trainees France 2023



Labellisation Happy Candidates 2023 en France, au Royaume-Uni, en Suisse, en Europe et dans le monde.

L'engagement environnemental de Wavestone



Hélène Cambournac

Responsable RSE,
Wavestone

Wavestone s'est engagé sur une trajectoire alignée sur le Net Zero Standard SBTi en 2022, qu'est-ce que cela implique ?

En juin 2022, nous nous sommes engagés à réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme, conformément au Net Zero Standard de l'initiative Science Based Targets (SBTi).

Ce standard, un des plus exigeants et reconnu à l'international sur le sujet de la réduction d'empreinte carbone, permet aux entreprises de définir une trajectoire de réduction, cohérente avec une limitation du réchauffement climatique à 1,5°C (objectif de l'Accord de Paris).

Cet engagement implique de réduire ses émissions pour atteindre une empreinte carbone proche de zéro d'ici 2050 et de neutraliser ses émissions résiduelles par la suite.

Nos objectifs de réduction portent sur la totalité de nos émissions directes et indirectes (scope 1, 2 et 3)¹. A horizon 2026, Wavestone s'engage à réduire de 29% ses émissions de GES des scopes 1 et 2, et de 40 % par collaborateur ses émissions du scope 3. A horizon 2050, Wavestone s'engage à réduire de 90 % ses émissions de GES des scope 1 et 2, et de 97 % par collaborateur ses émissions du scope 3. Nous avons choisi l'exercice fiscal 2019/20 pour année de référence, pour lequel le bilan carbone correspond à une situation plus normative, avant les effets de la crise Covid-19.

L'atteinte de ces objectifs, ambitieux, implique une mobilisation des parties prenantes de toute notre

chaîne de valeur : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires.

Le standard SBTi étant très exigeant, le processus de validation de nos objectifs est minutieux et s'est déroulé sur plusieurs mois. Nos objectifs court et long terme ont été validé en mai 2023 par SBTi.

Quelles sont les mesures mises en place pour atteindre vos objectifs ?

Nous avons mis en place un plan d'actions pluriannuel assorti de mesures concrètes, et qui s'inscrivent dans notre démarche consistant à toujours privilégier l'évitement et la réduction des émissions de GES aux actions de neutralisation ou séquestration.

Les mesures prioritaires concernent la réduction des émissions de GES liées aux déplacements professionnels (notamment en avion), aux équipements IT (par exemple des ordinateurs ou portables plus durables et réparables), aux usages numériques, ou encore aux achats de biens et services.

Afin de réduire notre empreinte carbone liée à la consommation d'énergie de nos locaux, nous visons une transition vers une électricité 100% renouvelable pour l'ensemble des sites où nous avons la main sur les contrats d'électricité.

Sur le long terme, nous n'arriverons pas à réduire l'ensemble de nos émissions pour atteindre le Net Zero, sans une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de notre chaîne de valeur. C'est dans cet esprit que nous avons notamment intégré différents groupes de travail.

¹ Le périmètre des émissions de CO₂ pris en compte par le standard SBTi englobe l'ensemble des trois scopes en GHG Protocol (market-based), hors émissions optionnelles telles que définies par le GHG Protocol (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites).

“ Pour répondre au défi climatique, Wavestone souhaite agir non seulement sur l’empreinte de ses activités, mais également auprès de ses clients, en les accompagnant sur leurs enjeux de transition écologique. ”

Sur le plan de la sobriété énergétique, le cabinet a-t-il lancé des actions particulières ?

Dans le contexte de la crise énergétique de l’hiver dernier, nous avons lancé à l’automne un plan de sobriété composé de mesures ayant un impact à très court terme (réduction du chauffage, optimisation de l’éclairage et des usages d’écran, fermeture d’étages ou de locaux ponctuelles) et d’actions de sensibilisation auprès des collaborateurs (écogestes à domicile ou au travail), pour contribuer à l’effort collectif et éviter ainsi des coupures électriques. Nous entendons pérenniser certaines d’entre elles à horizon plus moyen terme. Des plans d’actions locaux ont également été mis en œuvre dans nos différentes géographies.

Quels sont les challenges spécifiques à Wavestone, acteur de conseil ?

Wavestone s’est inscrit dans une démarche de réduction depuis plusieurs années, nous permettant d’afficher en 2019/20 une empreinte carbone basse par collaborateur, plus faible de l’ordre de 52% , en comparaison des autres acteurs sur le marché du conseil. Pour poursuivre la réduction de notre empreinte dans un contexte de sortie de crise Covid et de croissance, nous devons ainsi relever plusieurs défis.

D’abord, Wavestone est présent dans 9 pays, et vise à faire grandir ses opérations réalisées hors France. La sensibilité et législation en matière de protection de l’environnement y sont différentes et il nous

revient donc de décliner des plans d’actions adaptés localement.

Ensuite, la formation et la sensibilisation de l’ensemble de nos collaborateurs est bien entendu indispensable. Depuis 2023, la « Fresque du Climat », le célèbre atelier pour comprendre le changement climatique, est délivré systématiquement à tous les collaborateurs. Déjà 1 792 collaborateurs ont été formés depuis 2019, par près de 50 animateurs internes ! Wavestone a d’ailleurs obtenu le label Fresque du Climat, en France, récompensant la qualité et le professionnalisme du déploiement de la fresque au sein du cabinet. En complément, un parcours *My Sustainable Learning Journey*, dédié à la compréhension et la mise en action sur les enjeux de développement durable, a été lancé début 2023 avec 6 heures de formation, obligatoire pour tous.

Enfin, pour répondre au défi climatique, Wavestone souhaite agir non seulement sur l’empreinte de ses activités, mais également auprès de ses clients, en les accompagnant sur leurs enjeux de transition écologique. Pour y parvenir, nous avons, comme je le disais précédemment, investi dans la formation de nos collaborateurs. Nous nous sommes également structurés avec la création d’une nouvelle activité *Sustainability*. En parallèle, nous continuons le déploiement de notre démarche conseil responsable afin d’enrichir la manière de réaliser nos missions les plus standards en menant des actions proactives pour éclairer nos clients sur les enjeux RSE de leurs projets de transformation et

proposer des actions concrètes et mesurables. Au cours de l’exercice 2022/23, 119 missions ont été réalisées avec cette démarche, soit trois fois plus que l’an dernier.

Comment Wavestone contribue plus largement à la protection de l’environnement ?

Nous avons un dispositif de mécénat de compétences grâce auquel nous réalisons des missions de conseil gratuites pour des associations, dont près de 30% (2 647 jours-hommes) ont porté sur des sujets liés à la préservation de la biodiversité et à la protection de l’environnement en 2022/23.

Le 5^{ème} appel à projets de notre accélérateur de startups, Shake up, portait cette année sur la thématique du développement durable. Ainsi, quatre nouveaux lauréats ont rejoint ce programme d’accompagnement, par exemple Néolith, qui transforme les déchets non-recyclables, non-inertes et non-dangereux, en granulats minéraux, utilisables dans le secteur de la construction.

Enfin, nous souhaitons contribuer à la réflexion et mise en action au sein de notre écosystème. Pour cela, Wavestone s’est engagé et contribue à différentes initiatives : Planet Tech’Care, l’Institut du numérique responsable, Boavizta, le Collectif “Pour un réveil écologique”, ou encore les commissions RSE et développement durable de Numeum et du Syntec Conseil.

Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone



Caroline De Bardy
Manager RSE,
Wavestone

Dans quel cadre s'inscrit le mécénat de compétences chez Wavestone ?

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone s'engage à être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable. Depuis l'exercice 2017/18, le cabinet se fixe tous les ans l'objectif de dédier 1% du temps des collaborateurs au soutien de projets créateurs de valeur sociétale et à mettre ses compétences à leur service.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, nous avons développé plusieurs formes de mécénat de compétences. D'abord, les missions de conseil réalisées gratuitement au bénéfice de structures à vocation sociétale. Ensuite, l'organisation depuis 6 ans du *Powerday*, une journée de solidarité durant laquelle tous les collaborateurs sont invités à s'investir sur un projet associatif à choisir parmi une liste d'action terrain ou de mécénat de compétences. Enfin, un dispositif de mentorat auprès de l'institut Villebon depuis 2012 avec des étudiants parrainés et l'organisation d'ateliers professionnels.

Cet engagement, sous toutes ses formes, traduit notre volonté de s'engager auprès des associations au profit de grandes causes de la société telles que le développement durable, l'insertion professionnelle ou encore la lutte contre la pauvreté, et d'y associer les collaborateurs.

Comment est piloté le mécénat de compétences en interne ?

Nous pilotons le mécénat de compétences de manière autonome, sans aucun appui externe.

Les missions de conseil réalisées gratuitement au bénéfice de structures à vocation sociétale sont gérées par une équipe cœur, appuyée par des collaborateurs référents en lien avec les équipes du cabinet ou avec les associations accompagnées. Un facteur clé de succès qu'il est important de souligner est le soutien quotidien des équipes supports (ex : finance, juridique, IT) qui permettent une gestion pleinement intégrée aux processus et outils du cabinet.

Je rappelle aussi que nous visons la même exigence pour les missions gratuites que pour les missions facturées. Elles requièrent les mêmes compétences et le même niveau de qualité et de satisfaction. Nous y appliquons le même processus d'avant-vente et de staffing que pour les missions classiques. Cela signifie également que les missions de mécénat sont évaluées avec les mêmes attentes et contribuent au même niveau qu'une mission classique dans le parcours de carrière du collaborateur mobilisé.

Concernant l'organisation du *Powerday*, une équipe dédiée est montée chaque année. Le dispositif de mentorat est géré par des référents et un réseau de parrains.

|

**“ Au total, hors *Powerday*,
ce sont 114 missions de
conseil gratuites réalisées
au profit de 54 associations,
impliquant plus de 300
consultants. ”**

|

As-tu quelques chiffres à nous partager sur le mécénat ?

Nous avons atteint pour la 2^{ème} année consécutive notre objectif, en dédiant 1,3% du temps des collaborateurs au service d'actions sociétales en 2022/23, ce qui représente 10 747 jours-hommes.

Au total, hors *Powerday*, ce sont 114 missions de conseil gratuites réalisées au profit de 54 associations, impliquant plus de 300 consultants. Cela marque une forte accélération par rapport à l'exercice 2021/22 où 86 missions gratuites avaient été réalisées.

A travers ces nombreux projets, nous adressons 13 objectifs de développement durable (ODD) différents, avec une plus forte présence sur les sujets de la santé, de la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'environnement.

Un record de participation au *Powerday* a également été atteint lors de l'édition de septembre 2022, avec près de 1 600 collaborateurs mobilisés dans l'ensemble de nos bureaux. Ce sont 112 associations qui ont pu bénéficier de notre soutien le temps d'une journée.

Quels sont les types de missions de mécénat de compétences réalisées par les consultants Wavestone ?

Nous intervenons auprès d'associations de taille et de secteur d'activité variés. Les expertises requises lors de ces projets sont complètement en phase avec celles de nos consultants : réalisation d'un audit cybersécurité pour APF France handicap, transformation digitale pour Share.IT, bilan carbone pour la Croix-Rouge française, etc.

Quels sont les objectifs et enjeux pour l'exercice 2023/24 ?

Nous maintenons notre objectif chiffré de 1% du temps des collaborateurs dédié aux actions sociétales pour l'exercice 2023/24.

Nos enjeux sont multiples cette année. Nous devons d'abord trouver le bon équilibre entre notre accompagnement de long terme auprès de nos partenaires clés, tout en restant disponible pour de nouvelles associations. Ensuite, nous souhaitons continuer le développement du mécénat à l'international, avec la mobilisation de nouveaux bureaux sur 2023/24. Enfin, nous allons poursuivre la sensibilisation des collaborateurs en interne, et en externe, nous souhaitons embarquer d'autres entreprises dans le monde du mécénat pour créer une émulation autour du sujet, en continuant par exemple nos travaux avec l'Alliance pour le mécénat de compétences.

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis plus de 10 ans, Wavestone en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise.

Wavestone est reconnu pour sa performance extra-financière et a pour ambition de rester une entreprise en pointe en matière de responsabilité sociale d'entreprise. La politique RSE du cabinet est structurée autour de 5 engagements clés :



Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable



Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail



Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel



Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable



Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

WAVESTONE, RECONNU EN MATIÈRE RSE



5^{ème} de sa catégorie de
chiffre d'affaires en 2022
Top 5% au niveau national



1^{er} de sa catégorie en
2023 (France)
Certifié GPTW dans
tous les bureaux



Score B-



78/100
Niveau « Platinum »



Labellisé Happy Candidates
en France, au Royaume-Uni,
en Suisse, en Europe
et dans le monde



Labellisé Happy Trainees
et classé 5^{ème} meilleure
entreprise où faire un stage
ou une alternance en France



Labellisé Fresque du
Climat (France)

Dialogue avec les actionnaires

Wavestone s'attache à entretenir un dialogue régulier et à créer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Au cours de ces dernières années, le cabinet a développé des dispositifs et mené de nombreuses actions pour maintenir le lien avec ses actionnaires.



Le Wave Club Actionnaires, gratuit et ouvert à tous les actionnaires de Wavestone, a pour but de favoriser une meilleure connaissance du cabinet, de son activité et de sa stratégie. Le Club permet notamment de recevoir l'information financière de Wavestone (communiqués de presse, lettres aux actionnaires, rapport annuel, etc) et rencontrer les dirigeants et équipes du cabinet à l'occasion de réunions d'informations.

Depuis mars 2020, 7 réunions d'informations sur les résultats ou la stratégie de Wavestone ont été organisées, exclusivement pour les membres du club. Les replays de ces réunions sont disponibles dans l'espace Actionnaires du site internet de Wavestone ou sur la chaîne YouTube du cabinet.

Le 3 avril 2023, une réunion du Wave Club Actionnaires a été organisée en physique dans les bureaux de Wavestone à La Défense. Les participants ont pu assister à des présentations sur le conseil responsable et le secteur du luxe chez Wavestone.

LE COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS (CCAI)

Créé en 2020, le CCAI permet à Wavestone de rester à l'écoute de ses actionnaires individuels en facilitant un dialogue régulier et de qualité, de recueillir leurs avis sur les différents aspects de la communication actionnaire et d'améliorer les supports destinés aux actionnaires.

Sur l'exercice 2022/23, les discussions ont par exemple porté sur les sujets suivants : les résultats du cabinet, l'organisation d'événements à destination des actionnaires (l'Assemblée générale et la réunion du Club Actionnaires), ou encore le contenu de la documentation actionnaires (lettres aux actionnaires, document d'enregistrement universel).

Au 30 juin 2023, le Comité est composé de cinq membres dont deux actionnaires individuels salariés :

- Pierre Allard, membre salarié
- Valérie Bondon, membre salariée
- Françoise Derollepot, membre externe
- Claude Haroche, membre externe
- Caroline Meignen, membre externe

Tous les actionnaires et futurs actionnaires de Wavestone ont accès aux supports de communication suivants : le rapport annuel, les lettres aux actionnaires, le guide de l'actionnaire, les communiqués de presse. Toutes les actualités du cabinet sont disponibles sur le site internet et les réseaux sociaux de Wavestone.

Pour devenir actionnaire de Wavestone, vous devez avoir un compte-titres dans une banque ou chez un broker online. Un compte PEA ou PEA-PME convient puisque l'action Wavestone est éligible à ces dispositifs. Vous devez ensuite passer un ordre d'achat sur la valeur Wavestone (code ISIN : FR0013357621).

Il existe trois modes de détention des actions Wavestone :

Comment devenir actionnaires de Wavestone ?

Détention	Nominatif pur	Nominatif administré	Porteur
Assemblée générale	Envoi automatique de la convocation et des documents nécessaires au vote par correspondance (procuration et internet)		Vous devez faire la demande auprès de votre intermédiaire financier
Teneur de compte	Uptevia (ex-Caceis), le service titre de Wavestone	Votre intermédiaire financier	
Traitement des ordres de bourse	Via le site internet Olis Actionnaires	Via votre intermédiaire financier	
Frais	Pas de droits de garde, ni de frais de gestion. Frais de transaction plus élevés	Variable selon les intermédiaires financiers	
Possibilité d'inscrire vos titres dans un PEA	Difficile	Oui	
Possibilité de recevoir un relevé de compte consolidé	Non	Oui	
Déclaration fiscale annuelle	Uptevia vous adresse un imprimé fiscal unique (calcul des plus-values decession : fait ou non par Uptevia)	Oui	

L'efficacité d'une organisation intégrée

Wavestone a adopté un modèle d'organisation intégré permettant de combiner étroitement l'ensemble des compétences du cabinet pour apporter à chaque client la meilleure réponse à ses besoins.

Ce modèle opérationnel a été conçu selon trois grands principes :

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

Entités opérationnelles

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *practice*. Une *practice* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone dans un secteur d'activité, dans un domaine d'expertise ou dans une zone géographique.

Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2023, 18 *practices*.

Chaque *practice* a la charge de délivrer les missions qui ressortent de son domaine d'action (secteur, domaine d'expertise ou géographie) en s'appuyant sur son équipe de consultants.

Chaque *practice* a en outre la responsabilité de la vente de ses prestations. Cette vente est assurée à la fois par les consultants de la *practice* et par des *sales professionals*, dédiés à la vente, sous la responsabilité d'un *practice sales leader*.

Le cabinet a défini en outre une liste limitée de clients ciblés en priorité, dénommés *key accounts*.

Chaque *key account* est assigné à une *practice*, qui a la charge de développer les ventes auprès de ce client pour le compte de l'ensemble du cabinet.

Les *practices* sont pilotées par des *practice steering teams*, animées par des *practice leaders*. Chaque *practice leader* reporte à l'un des membres de l'*Executive Committee (EXCOM)*.

Enfin, Wavestone a choisi d'investir dans la durée sur des *assets* exclusifs destinés à enrichir sa proposition de valeur (lire page 14).

Directions fonctionnelles

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

Les directions fonctionnelles sont au nombre de six : ressources humaines, recrutement, marketing, communication, finance, IT. Elles ont chacune une responsabilité sur l'ensemble du périmètre du cabinet. L'équipe RSE de Wavestone est intégrée au sein de la direction ressources humaines.

Executive committee de Wavestone (EXCOM)

Le cabinet est piloté par un *Executive committee*, animé par la Direction générale, cette dernière étant constituée de Pascal Imbert, Président - Directeur général, et Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué.

Les membres de cet *Executive committee* sont :

Pascal Imbert, Président - Directeur général

Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué

Reza Maghsoudnia, Directeur du développement stratégique

Anne Régnier, Directrice commerciale

Fanny Rouhet, Directrice des ressources humaines

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Laure Michel, Directrice du recrutement

Laurent Bellefin, Partner, en charge du marketing et de la communication

Beth Thomas, Directrice marketing

Laurent Stoupy, Partner, en charge de la finance et de l'IT

Florence Noizet, Partner

Philippe Dajean, Partner

Benoît Darde, Partner

Guillaume Durand, Partner

Frédéric Goux, Partner

Mike Newlove, Partner

Strategic committee

Le *Strategic Committee* a un rôle de réflexion sur la stratégie, les plans d'actions, l'évolution de la proposition de valeur ou encore l'expansion internationale de Wavestone.

Les membres du *Strategic committee* sont :

Salma Bennani

Sarah Lamigeon

Laure Michel

Florence Noizet

Anne Régnier

Fanny Rouhet

Gérôme Billois

Philippe Dajean

Benoit Darde

Guillaume Durand

Chadi Hantouche

Jim Hennigan

Patrick Hirigoyen

Pascal Imbert

Reza Maghsoudnia

Nicolas Nepomiastchy

Laurent Stoupy

Alessandro Zamboni

Conseil d'administration

Au 31/03/2023, la composition des organes de gouvernance de Wavestone est la suivante :



Pascal Imbert
Président - Directeur général



Patrick Hirigoyen
Directeur général délégué



Marie-Ange Verdickt*
Administratrice référente



FDCH (représentée par Michel Dancoisne)
Administratrice



Christophe Aulnette*
Administrateur



Raphaël Vivier*
Administrateur



Sarah Lamigeon
Administratrice



Benjamin Clément
Administrateur, représentant des salariés



Véronique Beaumont*
Administratrice



Marlène Ribeiro*
Administratrice



Pierre Allard
Administrateur, représentant des salariés actionnaires



Emilie Salas
Administratrice, représentante des salariés

* membres indépendants

Pour mémoire, un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/2022, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. La 10^{ème} résolution a été adoptée avec 99,34% de voix favorables.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein une administratrice référente, Marie-Ange Verdickt, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

WAVESTONE

RAPPORT
FINANCIER

2022/23

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

RFA

01 RAPPORT D'ACTIVITE

- 62 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27/07/23

- 63 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - RAPPORT GENERAL **RFA**

- 82 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - FACTEURS DE RISQUES ET CONTROLE INTERNE **RFA**

- 98 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

- 173 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - NOTE COMPLEMENTAIRE

- 174 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- 178 DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE **RFA**

- 194 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

- 209 COMPLEMENT D'INFORMATION **RFA**

03 INFORMATIONS FINANCIERES

- 218 COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/23 **RFA**

- 257 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/23 **RFA**

04 ELEMENTS JURIDIQUES

284 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GENERAL CONCERNANT WAVESTONE ET SON CAPITAL

299 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

05 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2023

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

304 PROJET DE TEXTE DES RESOLUTIONS

06 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

314 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

315 PERSONNES RESPONSABLES **RFA**

316 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

319 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

320 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

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

RAPPORT D'ACTIVITE

01

62	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 27/07/23
63	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - RAPPORT GENERAL
82	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - FACTEURS DE RISQUES ET CONTROLE INTERNE
98	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE
173	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - NOTE COMPLEMENTAIRE
174	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23

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⁽¹⁾ et de ses filiales.

Celui-ci est composé du « Rapport du Conseil d'administration - *Rapport général* » complété par :

- le « Rapport du Conseil d'administration - *Facteurs de risques et contrôle interne* » ;
- le « Rapport du Conseil d'administration - *Déclaration de performance extra-financière* » ;
- le « Rapport du Conseil d'administration - *Note complémentaire* ».

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 Conseil d'administration

- Rapport général

1. Faits marquants et perspectives

532,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022/23, en progression de +13%

A l'issue de l'exercice 2022/23, le chiffre d'affaires consolidé de Wavestone s'est élevé à 532,3 millions d'euros, en progression de +13% sur un an. A taux de change constants, il s'élève à 528,6 millions d'euros, conforme à l'objectif d'un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 525 millions d'euros.

Wavestone a réalisé trois opérations de croissance externe au cours de l'exercice : le cabinet de conseil en développement durable Nomadéis en France, et les cabinets PEN Partnership et Coeus Consulting au Royaume-Uni.

A taux de change et périmètre constants, la croissance annuelle s'est établie à +7%.

Recrutement dynamique et ralentissement du *turn-over*

Le rythme de recrutement très soutenu tout au long de l'exercice 2022/23 a conduit le cabinet à recruter de l'ordre de 1 300 collaborateurs, et ainsi de dépasser largement son objectif annuel d'embauches de 1 000 nouveaux collaborateurs.

En décélération tout au long du 2nd semestre, le taux de *turn-over* a été ramené à 16% sur l'ensemble de l'exercice écoulé, contre 18% en 2021/22.

Au 31/03/23, Wavestone comptait ainsi 4 406 collaborateurs, dont 126 issus des rapprochements avec Nomadéis, PEN Partnership et Coeus Consulting, contre 3 732 fin mars 2022.

Taux d'activité en recul à 73%, prix de vente moyen en hausse de +4%

En raison des nombreuses arrivées de nouveaux collaborateurs au 2nd semestre, conjuguées à un ralentissement des affaires au dernier trimestre, le taux d'activité s'est établi à 73% sur l'ensemble de l'exercice 2022/23, contre 77% l'année précédente.

Le taux journalier moyen de l'exercice s'est élevé à 890 euros, marquant une croissance de +4% par rapport au prix de vente moyen de 854 euros enregistré en 2021/22. A taux de change constants, le taux journalier moyen est en progression de +3%, à 883 euros.

Marge opérationnelle courante de 14,5% et marge nette de 9,4%

En 2022/23, le résultat opérationnel courant s'est élevé à 77,0 millions d'euros, contre 74,8 millions d'euros un an plus tôt, soit une progression de +3%.

La marge opérationnelle courante s'est ainsi établie à 14,5%, en ligne avec le niveau communiqué le 08/03/23, qui intégrait une dose de prudence vis-à-vis de l'objectif initial de 15% du fait du recul du taux d'activité au 4^{ème} trimestre.

Il est à noter que le résultat opérationnel courant 2022/23 intègre une charge non récurrente de 1,4 million d'euros, au sein des charges de personnel, liée à l'application de l'avenant n°46 de la convention collective Syntec, avenant portant sur le calcul de l'indemnité de départ à la retraite.

Les ajustements de la politique salariale, mis en œuvre au cours de l'exercice afin de maintenir l'attractivité du cabinet, n'ont pas empêché une légère progression du ratio prix de vente sur salaires en 2022/23, grâce à la bonne orientation du taux journalier moyen. Sur le plan des charges opérationnelles, après un exercice 2021/22 toujours au ralenti dans un contexte post-crise Covid-19, Wavestone a accéléré ses dépenses en 2022/23, notamment en matière de recrutement et de ressources humaines.

Après comptabilisation de l'amortissement de la relation clientèle et des autres produits et charges non courants (-2,9 millions d'euros en 2022/23 contre -0,5 million d'euros en 2021/22), constitués principalement des charges relatives aux acquisitions de l'exercice, le résultat opérationnel s'est établi à 72,7 millions d'euros, quasi stable par rapport à l'exercice précédent.

Du fait des acquisitions de l'exercice et de la hausse des taux d'intérêt, le coût de l'endettement financier net s'est accru en 2022/23 pour s'établir à 1,8 million d'euros contre 0,9 million d'euros un an plus tôt. Les autres produits et charges financiers s'élèvent à -2,3 millions d'euros, se décomposant en -1,3 million d'euros de coût des instruments financiers, -0,8 million d'euros de perte de change et -0,2 million d'euros de charges d'intérêts IFRS 16.

La charge d'impôt s'est allégée à 18,5 millions d'euros, contre 20,9 millions d'euros un an plus tôt, sous l'effet de la baisse du taux d'impôt en France.

Le résultat net part du groupe ressort ainsi à 50,1 millions d'euros à l'issue de l'exercice 2022/23, en léger repli par rapport à 2021/22. La marge nette s'est établie à 9,4% en 2022/23, contre 10,9% un an plus tôt.

Progression de la capacité d'autofinancement et 41,1 millions d'euros de cash-flow opérationnel

A l'issue de l'exercice 2022/23, Wavestone a généré une capacité d'autofinancement de 83,8 millions d'euros, en progression de +6% par rapport à l'exercice précédent.

La variation du besoin en fonds de roulement (BFR) a consommé 21,6 millions d'euros sur l'exercice, contre 6,9 millions d'euros un an plus tôt, en raison de la croissance de l'activité et d'un allongement du délai de règlements clients.

Après prise en compte du paiement des impôts (21,1 millions d'euros), Wavestone a dégagé une *cash-flow* opérationnel de 41,1 millions d'euros en 2022/23, contre 56,3 millions d'euros un an plus tôt.

Les opérations d'investissement ont consommé 52,7 millions d'euros, consacrées pour l'essentiel aux acquisitions des cabinets Nomadéis, PEN Partnership et Coeus Consulting.

Les flux de financement se sont quant à eux élevés à -25,8 millions d'euros, incluant principalement -4,4 millions d'euros de remboursements nets d'emprunts financiers, -6,4 millions d'euros au titre des rachats d'actions permettant de couvrir l'intégralité des plans d'attribution d'actions gratuites aux collaborateurs, -5,1 millions d'euros de remboursement de dettes locatives (IFRS 16), et -7,6 millions d'euros de versement de dividendes au titre de l'exercice 2021/22.

Trésorerie nette de 27,1 millions d'euros au 31/03/23

Au 31/03/23, les fonds propres de Wavestone atteignaient 299,1 millions d'euros.

Les opérations de croissance externe concrétisées au cours de l'exercice conduisent à un accroissement des écarts d'acquisition, à 235,4 millions d'euros.

La trésorerie nette⁽¹⁾ s'élevait à 27,1 millions d'euros à fin mars 2023, contre un endettement net de 16,2 millions d'euros à mi-exercice et une trésorerie nette de 60,3 millions d'euros à fin mars 2022.

La trésorerie disponible s'élevait quant à elle à 70,8 millions d'euros contre 108,3 millions d'euros un an plus tôt.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 27/07/23 le versement d'un dividende de 0,38 euro par action au titre de l'exercice 2022/23, identique à celui versé en 2022, représentant 15% du résultat net part du groupe.

(1) Hors dettes locatives.

(2) NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld. Le NPS, *Net Promoter Score*, est un indicateur couramment utilisé pour mesurer la satisfaction client.

Poursuite des avancées en matière de développement durable en 2022/23

Au cours de l'exercice 2022/23, Wavestone a poursuivi ses avancées en matière de développement durable.

En cohérence avec ses engagements RSE (responsabilité sociétale des entreprises), le cabinet a atteint ou dépassé au cours de l'exercice la majorité de ses objectifs. Wavestone a en particulier progressé sur le déploiement de sa démarche conseil responsable, sur les sujets de diversité et inclusion, d'engagement sociétal, ou encore de réduction de son empreinte carbone dans le cadre de sa trajectoire alignée avec le *Net-Zero Standard* de SBTi (objectifs court et long termes validés en mai 2023 par SBTi).

Le cabinet reste toutefois en deçà de ses objectifs en matière de *turn-over* et de NPS^{®(2)}.

Le taux de *turn-over* a marqué un net repli en fin d'exercice pour s'établir à 16%, mais il reste légèrement au-dessus de sa cible normative de 15%.

En ce qui concerne le NPS[®], les actions mises en œuvre sur l'exercice n'ont pour l'instant pas produit le résultat escompté. Cet indicateur se situe en effet à 45, en retrait par rapport à l'objectif de 50, le *turn-over* élevé sur le 1^{er} semestre étant sans doute l'une des causes de ce résultat.

Perspectives pour l'exercice 2023/24

L'exercice 2023/24 s'ouvre sur un environnement de marché moins porteur, et dans lequel il est difficile de dégager des tendances sectorielles pérennes. En dépit de ce contexte, Wavestone entend rétablir progressivement son niveau d'activité au cours de l'exercice.

Ce rétablissement est appelé à se matérialiser dès le 1^{er} trimestre de l'exercice, avec un taux d'activité qui devrait se situer aux alentours de 73% sur la période, contre 71% au 4^{ème} trimestre 2022/23. Les prix restent quant à eux bien orientés.

Tout au long de l'exercice, le cabinet va faire de l'intensité et de l'agilité de l'action commerciale sa priorité, afin de tirer parti des segments de marché et des clients présentant les meilleures opportunités de développement. En matière de recrutement, le cabinet va en revanche ralentir son effort, du fait de l'environnement de marché, mais aussi de la baisse du *turn-over*.

Le cabinet poursuit par ailleurs ses actions en matière de croissance externe, en donnant la priorité au Royaume-Uni et

aux Etats-Unis, sans exclure des opérations tactiques dans d'autres géographies. Le cabinet reste également attentif à des opportunités de rapprochements plus transformants.

A plus moyen terme, Wavestone confirme la trajectoire de chiffre d'affaires tracée dans le cadre de son plan stratégique *Impact*, aidé en cela par l'effet embarqué important dont il bénéficie en matière d'effectifs en début d'exercice 2023/24.

Objectifs financiers 2023/24 : chiffre d'affaires supérieur à 580 millions d'euros et marge opérationnelle courante de l'ordre de 15%

Au titre de l'exercice 2023/24, Wavestone s'est fixé l'objectif de réaliser une croissance organique au moins égale à celle de l'exercice écoulé (+7%), en dépit d'un effet jour défavorable (-1,6%).

2. Analyse de l'activité

2.1. Définition des indicateurs opérationnels

Le *turn-over* annuel correspond au nombre de départs sur démission au cours de l'année divisé par l'effectif de fin d'année.

Le *taux d'activité* représente le nombre de jours effectivement facturés aux clients sur la période, rapporté au nombre de jours de présence des effectifs facturables hors congés.

Le *taux journalier moyen* correspond au prix de vente moyen d'une journée d'intervention d'un consultant chez un client. Il est calculé comme suit :

$$\frac{\text{Chiffre d'affaires des prestations de services /}}{\text{Nombre de jours facturés aux clients}}$$

Le carnet de commande représente la somme des prestations commandées et non encore réalisées à la date à laquelle il est mesuré. Il est exprimé en mois en rapportant le nombre de jours de production nets et non encore réalisés sur les mois futurs sur le nombre de jours que le cabinet sera en mesure de produire sur les mois à venir en fonction de l'effectif prévisionnel, des taux d'activité et des taux de congés budgétés sur l'exercice fiscal.

Les modalités de calcul du carnet de commande sont conformes à la norme IFRS 15.

Tenant compte de l'impact de la consolidation en année pleine de PEN Partnership et Coeus Consulting, Wavestone vise un chiffre d'affaires consolidé supérieur à 580 millions d'euros sur l'exercice 2023/24, soit une croissance totale de 9%.

En matière de rentabilité, le cabinet se fixe d'atteindre une marge opérationnelle courante annuelle aux alentours de 15%. Il est à noter que la croissance et la rentabilité du 1^{er} semestre de l'exercice seront pénalisées par un effet jour défavorable de -2,4% par rapport au 1^{er} semestre de l'exercice précédent.

Les objectifs mentionnés ci-dessus s'entendent à taux de change constants et hors nouvelle acquisition.

2.2. Analyse des comptes consolidés

Les comptes clos au 31/03/23 consolident Wavestone SA, Wavestone Advisors UK et ses filiales (Xceed Group (Holdings), Xceed Group, Wavestone Consulting UK, PEN Partnership Ltd., PEN Partnership GmbH, Coeus Consulting Ltd., Coeus Consulting International Ltd., Coeus Verwaltungs GmbH et Coeus Consulting GmbH & Co. KG), Wavestone Switzerland, Wavestone Advisors Maroc, Wavestone Advisors jusqu'au 31/12/22, Wavestone Luxembourg, Wavestone Belgium, Wavestone HK et sa filiale (why innovation! Ltd.), Wavestone US et ses filiales (NewVantage Partners, UpGrow jusqu'au 06/12/22 et Wavestone India jusqu'au 12/01/23), why innovation! Pte., why academy! Pte. et Nomadéis jusqu'au 31/12/22.

Les comptes clos au 31/03/22 consolidaient Wavestone SA, Wavestone Advisors UK et ses filiales (Xceed Group (Holdings), Xceed Group et Wavestone Consulting UK), Wavestone Switzerland, Wavestone Advisors Maroc, Wavestone Advisors et ses filiales (Wavestone Luxembourg, Wavestone Belgium et Wavestone HK et sa filiale why innovation! Ltd.), Wavestone US et ses filiales (WGroup et sa filiale UpGrow, NewVantage Partners et Wavestone India), M3G et ses filiales (Metis Consulting jusqu'au 31/12/21 et Metis Consulting HK jusqu'au 31/10/21), why innovation! Pte, et why academy! Pte.

(en milliers d'euros)	2022/23	2021/22	Variation
Chiffre d'affaires	532 264	470 057	+13%
Résultat opérationnel courant	77 042	74 805	+3%
Résultat opérationnel	72 685	72 811	0%
Résultat net - part du groupe	50 068	51 032	-2%



Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 532 264 milliers d'euros contre 470 057 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 13%.

Le résultat opérationnel courant est de 77 042 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 3% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 74 805 milliers d'euros.

Compte tenu des autres produits et charges opérationnels non courants s'élevant à (2 864) milliers d'euros et de la charge d'amortissement liée à la relation clientèle de 1 493 milliers d'euros, le résultat opérationnel est de 72 685 milliers d'euros, stable par rapport au résultat opérationnel de l'exercice précédent, qui s'établissait à 72 811 milliers d'euros.

Les autres produits et charges opérationnels sont essentiellement composés :

- de frais d'acquisition pour (3 174) milliers d'euros ;
- de produits liés à la restitution de crédits d'impôts et de contributions sociales pour 658 milliers d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 1 756 milliers d'euros sur la période. Ce solde comprend 10 milliers d'euros de produits financiers et 1 766 milliers d'euros de charges financières. Le coût de l'endettement financier net de l'exercice précédent s'élevait à 884 milliers d'euros.

(en milliers d'euros)

Actif non courant
<i>Dont écarts d'acquisition</i>
Actif courant (hors trésorerie)
Trésorerie et équivalents de trésorerie
Capitaux propres
Passif non courant
<i>Dont passifs financiers</i>
Passif courant
<i>Dont passifs financiers</i>
Total bilan

31/03/23	31/03/22	Variation
272 820	214 872	+27%
235 355	178 512	+32%
193 144	171 112	+13%
70 824	108 251	-35%
299 050	256 984	+16%
63 485	67 528	-6%
38 047	39 811	-4%
174 254	169 723	+3%
5 654	8 109	-30%
536 788	494 235	+9%

La situation nette de l'ensemble consolidé s'élève au 31/03/23 à 299 050 milliers d'euros contre 256 984 milliers d'euros un an plus tôt, soit une progression de 16%.

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 70 681 milliers d'euros au 31/03/23, contre 108 249 milliers d'euros au 31/03/22.

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à (2 348) milliers d'euros, ils comprennent le coût net des instruments financiers pour 1 184 milliers d'euros, l'impact des effets de change pour (834) milliers d'euros et les intérêts de dette de crédit-bail et de charges locatives pour (177) milliers d'euros.

Le résultat avant impôt est de 68 580 milliers d'euros, en baisse de 5% par rapport au résultat avant impôts de l'exercice précédent, qui était de 71 912 milliers d'euros.

La charge d'impôt sur les résultats est de 18 513 milliers d'euros, contre 20 880 milliers d'euros sur l'exercice précédent. La baisse s'explique essentiellement par une baisse du taux d'impôt sur les sociétés en France sur l'exercice 2022/23.

Le résultat net de la période s'établit à 50 068 milliers d'euros. Ce résultat diminue de 2% par rapport à l'exercice précédent, pour lequel le résultat net de la période était de 51 032 milliers d'euros.

En l'absence d'intérêts minoritaires, le résultat net part du groupe est également de 50 068 milliers d'euros, contre 51 032 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les passifs financiers s'élèvent à 43 702 milliers d'euros au 31/03/23 contre 47 920 milliers d'euros un an auparavant. Hors découverts bancaires et intérêts non échus, ils représentent 43 461 milliers d'euros, dont 43 437 milliers d'euros liés aux emprunts bancaires. Pour mémoire, les passifs financiers hors découverts bancaires s'élevaient à 47 913 milliers d'euros au 31/03/22.

La trésorerie nette⁽¹⁾ du cabinet Wavestone est de 27 123 milliers d'euros au 31/03/23 contre une situation de trésorerie nette de 60 331 milliers d'euros un an auparavant.

(1) Trésorerie brute moins passifs financiers hors dettes locatives.

Les mouvements qui sous-tendent l'évolution de la situation de trésorerie sont résumés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/03/23	31/03/22
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	83 764	78 956
Impôt payé	(21 052)	(15 768)
Variation du besoin en fonds de roulement	(21 567)	(6 853)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	41 146	56 335
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(52 731)	(12 485)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(25 847)	(23 965)
Variation de trésorerie	(37 432)	19 885

Ils comprennent essentiellement :

- une marge brute d'autofinancement de 83 764 milliers d'euros, conjuguée à une hausse du besoin en fonds de roulement de 21 567 milliers d'euros, générant ainsi, après prise en compte de l'impôt payé, un flux net de trésorerie de l'activité de 41 146 milliers d'euros sur la période ;
- des investissements représentant 52 731 milliers d'euros, dont :
 - des investissements courants pour un montant de 3 705 milliers d'euros ;
 - des opérations de croissance externe pour un montant de 49 196 milliers d'euros ;
- l'acquisition d'actions propres pour 6 403 milliers ;
- le versement de dividendes au titre de l'exercice 2021/22 pour un montant de 7 612 milliers d'euros (cf. paragraphe 2.9) ;
- le remboursement de 4 435 milliers d'euros d'emprunt ;
- le remboursement de 5 132 milliers d'euros de dettes locatives.

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

2.3. Analyse des comptes sociaux

Il est à noter que le périmètre Wavestone SA a évolué au cours de l'exercice 2022/23 du fait des Transmissions Universelles de Patrimoine (TUP) au 31/12/22 des sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis au profit de Wavestone SA (se référer aux paragraphes 2.5.5 et 2.5.6 ci-après). Pour la période allant du 01/04/22 au 31/12/22, le périmètre est celui en vigueur au 31/03/22 ; pour la période allant du 01/01/23 au 31/03/23, le périmètre tient compte des effets comptables des TUP. Ces opérations étant rétroactives fiscalement au 31/03/22, le calcul de l'impôt sur les sociétés tient compte de l'effet des TUP sur l'ensemble de l'exercice.

Le chiffre d'affaires de la société Wavestone SA au 31/03/23 s'établit à 421 678 milliers d'euros contre 377 647 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 12%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'établit à 55 144 milliers d'euros contre 53 093 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 4% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 13% contre une marge de 14% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à (1 043) milliers d'euros, contre un résultat financier de 916 milliers d'euros, pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est essentiellement composé de 2 192 milliers d'euros de produits de participation provenant de revenus de créances, de (1 129) milliers d'euros d'intérêts sur emprunt et de commissions de non-utilisation, de (738) milliers d'euros relatifs aux coûts nets des instruments financiers, de (658) milliers d'euros relatifs au « vrai mali » de fusion de Nomadéis, de (447) milliers d'euros de pertes de change nettes, et de (265) milliers d'euros de dotations nettes de reprises aux provisions financières.

Le résultat exceptionnel s'établit à 642 milliers d'euros. Il est essentiellement composé du produit issu de la restitution du CICE de 2015 pour 603 milliers d'euros. Le résultat exceptionnel de l'exercice précédent s'élevait à 1 636 milliers d'euros.

L'impôt sur les bénéficiaires s'élève à 14 350 milliers d'euros contre 9 958 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Cette variation s'explique en grande partie par la rétroactivité sur le plan fiscal des opérations de TUP au cours de l'exercice.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de 8 006 milliers d'euros, contre 5 799 milliers d'euros pour l'exercice précédent. Cette variation est à mettre en relation avec les opérations de TUP, qui ont eu une incidence notamment sur les capitaux propres et le bénéfice net de WSA.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 32 387 milliers d'euros, contre 39 888 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres de la société ressortent à 270 725 milliers d'euros au 31 mars 2023 contre 245 950 milliers d'euros au 31 mars 2022.

La trésorerie nette, compte tenu de la dette bancaire de (44 565) milliers d'euros au 31/03/23, est de 18 501 milliers d'euros contre une trésorerie nette de 26 252 milliers d'euros au 31/03/22.

2.4. Décomposition des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions du Code de commerce (art. L. 441-14-1 et D. 441-6), le tableau suivant présente le solde des dettes fournisseurs et des créances clients à la clôture.

Les montants figurant dans ce tableau concernent uniquement la société-mère Wavestone SA.

(en euros)	Terme non échu	Article D.441-6 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total 1 jour et plus	Terme non échu	Article D.441-6 I.-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Total 1 jour et plus
		0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus ⁽¹⁾			0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus ⁽¹⁾	
(A) Tranches de retard de paiement														
Nombre de factures concernées	266					85	2 745					418		
Montant total des factures concernées TTC	5 376 927	331 636	0	46 622	2 370 099	2 748 356	86 634 795	899 494	3 228 629	1 640 119	6 109 030	11 877 271		
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	3,0%	0,2%	0,0%	0,0%	1,3%	1,5%								
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							17,5%	0,2%	0,7%	0,3%	1,2%	2,4%		
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées														
Nombre de factures			0							67				
Montant total des factures concernées TTC			0						805 451					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441-6 ou article L.443-1 du Code de commerce)														
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					

(1) Les montants des factures reçues et émises dont le terme est échu depuis plus de 91 jours correspondent presque exclusivement à des factures entre Wavestone SA et sa filiale Wavestone Advisors Maroc. Ces délais de paiement s'expliquent par les contraintes administratives relatives au contrôle des changes.

Les factures non parvenues au 31/03/23 se décomposent à hauteur de 10 785 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 3 158 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs internes au cabinet.

Les factures à établir au 31/03/23 se décomposent à hauteur de 53 530 milliers d'euros en créances à l'égard de clients externes et à hauteur de 1 589 milliers d'euros en créances à l'égard de clients internes au cabinet.

La diminution par rapport à l'exercice précédent des dettes et créances à l'égard des fournisseurs et clients internes est principalement due à l'opération de transmission universelle de patrimoine de Wavestone Advisors dans Wavestone SA au 31/12/22 (cf. paragraphe 2.5.5).

2.5. Actualité juridique de Wavestone durant l'exercice

2.5.1. Acquisition de la société Nomadéis

Le 05/04/22, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Nomadéis.

Fondé en 2002 et basé à Paris, Nomadéis est un cabinet de conseil, spécialisé en environnement et responsabilité sociétale.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires de 1,8 million d'euros, en croissance de 27%. Le cabinet comptait 22 collaborateurs à la date de l'acquisition.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

La société a été consolidée dans les comptes de Wavestone entre le 01/04/22 et le 31/12/22, date de la transmission universelle du patrimoine de Nomadéis à Wavestone SA (se référer au paragraphe 2.5.6 ci-après).

2.5.2. Evolution de la gouvernance de Wavestone

Un changement du mode de gouvernance du cabinet a été décidé lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 28/07/22, faisant passer la société Wavestone SA d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration.

Les membres du Conseil de surveillance ont rejoint le Conseil d'administration pour la durée restant à courir de leur mandat. Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ont respectivement rejoint le Conseil d'administration en qualité de Président-Directeur général et Directeur général délégué.

En outre, afin de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, Marie-Ange Verdickt a été désignée administratrice référente.

2.5.3. Acquisition de PEN Partnership

Le 03/08/22, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés PEN Partnership Ltd. et PEN Partnership GmbH.

Fondé en 2012 et basé au Royaume-Uni, PEN Partnership s'est imposé comme un partenaire de confiance auprès de grandes entreprises opérant dans les secteurs des services financiers et de l'industrie pharmaceutique.

Sur son exercice 2021/22, PEN Partnership a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 19,6 M€ (soit environ 23,4 millions d'euros convertis au taux du jour de l'acquisition) et une marge d'EBITDA ajustée d'environ 15%. Le cabinet comptait 60 collaborateurs et 40 consultants indépendants à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été intégralement financée en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Les sociétés sont consolidées depuis le 01/08/22 dans les comptes de Wavestone.

2.5.4. Acquisition de Coeus Consulting

Le 14/09/22, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés Coeus Consulting Ltd., Coeus Consulting International Ltd., Coeus Verwaltungs GmbH et Coeus Consulting GmbH & Co.KG.

Fondé en 2013 et basé à Londres et en Allemagne, Coeus Consulting est un cabinet de conseil spécialisé dans la stratégie IT.

Sur son exercice 2021/22, le cabinet a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 10,4 millions d'euros avec une rentabilité sensiblement supérieure à celle de Wavestone. Le cabinet comptait 45 collaborateurs permanents à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été intégralement financée en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Les sociétés sont consolidées depuis le 01/10/22 dans les comptes de Wavestone.

2.5.5. Transmission universelle du patrimoine de Wavestone Advisors à Wavestone SA

Dans une optique de simplification de la structure juridique du groupe, la transmission universelle du patrimoine de la société Wavestone Advisors à la société Wavestone SA, dont elle est filiale à 100%, a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 18/11/22. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/22, avec effet rétroactif au 01/04/22 sur le plan fiscal.

Les titres des sociétés Wavestone Luxembourg, Wavestone Hong Kong et Wavestone Belgium, appartenant jusqu'alors à Wavestone Advisors, sont désormais détenus en direct par Wavestone SA.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

2.5.6. Transmission universelle du patrimoine de Nomadéis à Wavestone SA

Dans une optique de simplification de la structure juridique du groupe, la transmission universelle du patrimoine de la société Nomadéis à la société Wavestone SA, dont elle est filiale à 100%, a été mise en œuvre par décision de l'associé unique en date du 18/11/22. Elle a été définitivement réalisée à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/22, avec effet rétroactif au 01/04/22 sur le plan fiscal.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

2.5.7. Cession de la société Wavestone India et de l'activité *benchmarking*

Le 12/01/23, Wavestone US a cédé 100% de sa participation dans Wavestone India, filiale porteuse d'une activité de *benchmarking*, à la société américaine Brahma Advisors LLC. Pour mémoire, cette entité avait été acquise en 2019 en tant que filiale de WGroup.

Cette cession intervient dans un contexte où Wavestone ne souhaite plus investir dans cette activité annexe, afin de recentrer ses efforts sur son cœur de métier aux Etats-Unis.

La société comptait 3 collaborateurs ayant fait partie du transfert et avait pour unique client Wavestone US qui portait les contrats de *benchmarking* avec les clients externes.

Wavestone India est sortie du périmètre de consolidation depuis le 01/01/23. L'impact de cette cession est mineur sur l'ensemble du périmètre consolidé, le chiffre d'affaires concerné représentant moins de 0,5 million de dollars des Etats-Unis à la date de cession.

2.5.8. Fusion de NewVantage Partners dans Wavestone US

Dans une optique de simplification de la structure juridique du groupe, Wavestone a procédé à la fusion de la société NewVantage Partners dans la société Wavestone US, sa société mère, avec effet au 31/03/23.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

2.5.9. Éligibilité des titres de Wavestone au dispositif PEA-PME

Un plan d'épargne en actions destiné au financement des PME et des ETI (entreprises de taille intermédiaire) a été créé début mars 2014 à côté du plan d'épargne en actions (PEA), le PEA-PME.

Par communiqué en date du 19/04/23, 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) et tel que modifié par le décret du 22/08/19 (décret n°2019-878).

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 PEA traditionnel.

2.5.10. Attribution d'actions gratuites

Nous vous demandons sur ce point de vous rapporter au paragraphe [3.2](#) ci-après.

2.6. Evénements post-clôture

Néant.

2.7. Filiales et participations

Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/2023, sauf indication contraire.

(en milliers d'euros) Sociétés ⁽¹⁾	Pays	Actionnariat	Chiffre d'affaires	Taux de croissance réel	Taux de croissance à taux constant	Résultat d'exploit- ation
Wavestone Advisors (SAS) ⁽²⁾	France	Wavestone SA (100%) ⁽²⁾	106 558	N/A	N/A	15 501
Nomadéis ⁽²⁾	France	Wavestone SA (100%) ⁽²⁾	890	N/A	N/A	-562
Wavestone Advisors UK Ltd. ⁽³⁾	Royaume-Uni	Wavestone SA (100%)	20 086	23%	25%	1 970
Xceed Group Holding Limited ⁽⁴⁾	Royaume-Uni	Wavestone Advisors UK Ltd. (100%)	0	N/A	N/A	-7
Xceed Group Limited ⁽⁴⁾	Royaume-Uni	Xceed Group Holding Limited (100%)	0	N/A	N/A	-7
Wavestone Consulting UK Ltd. ⁽⁴⁾	Royaume-Uni	Xceed Group Limited (100%)	0	N/A	N/A	-13
PEN Partnership Limited	Royaume-Uni	Wavestone Advisors UK Ltd. (100%)	18 934	N/A	N/A	2 581
Coeus Consulting Ltd.	Royaume-Uni	Wavestone Advisors UK Ltd. (100%)	5 783	N/A	N/A	1 391
Coeus Consulting Int. Ltd.	Royaume-Uni	Coeus Consulting Ltd. (100%)	0	N/A	N/A	-3
Coeus Verwaltungs GmbH	Allemagne	Coeus Consulting Ltd. (100%)	0	N/A	N/A	-2
Coeus Consulting GmbH	Allemagne	Coeus Consulting Int. Ltd. (99,9%) ⁽⁵⁾	2 012	N/A	N/A	-574
Wavestone Belgium SA	Belgique	Wavestone SA (100%)	3 095	10%	10%	306
Wavestone Luxembourg SA	Luxembourg	Wavestone SA (100%)	7 566	-6%	-6%	834
Wavestone Switzerland SA	Suisse	Wavestone SA (100%)	13 034	17%	10%	797
PEN Partnership GmbH	Suisse	PEN Partnership Limited (100%)	81	N/A	N/A	-39
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	Maroc	Wavestone SA (100%)	2 589	-1%	1%	321
Wavestone US Inc.	Etats-Unis	Wavestone SA (100%)	33 890	60%	44%	566
NewVantage Partners ⁽⁶⁾	Etats-Unis	Wavestone US Inc. (100%) ⁽⁶⁾	3 903	N/A	N/A	452
Wavestone India ⁽⁷⁾	Inde	Wavestone US Inc. (100%) ⁽⁷⁾	0	N/A	N/A	34
Wavestone HK Ltd.	Hong Kong	Wavestone SA (100%)	2 183	35%	22%	507
why innovation! Limited ⁽⁸⁾	Hong Kong	Wavestone HK Ltd. (100%)	429	N/A	N/A	-108
why innovation! Pte. Limited ⁽⁸⁾	Singapour	Wavestone SA (100%)	2 266	N/A	N/A	-32
why academy! Pte. Limited ⁽⁸⁾	Singapour	Wavestone SA (100%)	45	N/A	N/A	-20

(1) Compte tenu de l'entrée de périmètre des sociétés Nomadéis, PEN Partnership et Coeus Consulting ainsi que de leurs filiales dans le groupe au cours de l'exercice 2022/23, les chiffres présentés ici sont ceux réalisés entre la date d'acquisition des sociétés et le 31/03/23. Pour ces sociétés, les variations par rapport à l'exercice précédent sont non applicables.

(2) Les sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis ont été fusionnées via une transmission universelle de patrimoine dans la société Wavestone SA au 31/12/22, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable. Pour ces sociétés, les chiffres d'affaires et résultats d'exploitation présentés sont ceux réalisés entre le 01/04/22 et le 31/12/22.

(3) Conformément à la réglementation comptable locale, le résultat d'exploitation de Wavestone Advisors UK Ltd. contient une charge d'exploitation relative à l'amortissement du goodwill qui s'élève à 1 230 milliers d'euros. Corrigé de cet amortissement, le résultat d'exploitation s'élèverait à 3 200 milliers d'euros.

(4) Les sociétés Xceed Group Holding, Xceed Group et Wavestone Consulting UK Ltd. sont des sociétés sans activité opérationnelle.

(5) La société Coeus Consulting GmbH est détenue par les sociétés Coeus Consulting Int. Ltd. et Coeus Verwaltungs GmbH, respectivement à 99,9% et à 0,1%.

(6) La société NewVantage Partners a été fusionnée dans la société Wavestone US Inc. au 31/03/23. Compte tenu de l'entrée de périmètre de cette société dans le groupe au cours de l'exercice 2021/22, la variation par rapport à l'exercice précédent est non applicable.

(7) Compte tenu de la sortie de périmètre de cette société au cours de l'exercice 2022/23, la variation par rapport à l'exercice précédent est non applicable.

(8) Compte tenu de l'entrée de périmètre de ces sociétés dans le groupe au cours de l'exercice 2021/22, la variation par rapport à l'exercice précédent est non applicable.

Succursales (art. L232-1-II du Code de commerce)

Nous vous informons que la société ne possède aucune succursale.

Prise de participation et prise de contrôle

Nous vous demandons sur ce point de vous rapporter aux paragraphes 2.5.1, 2.5.3, 2.5.4 ci-avant.

Participations croisées ou réciproques

Néant.

Cession de participation

Nous vous demandons sur ce point de vous rapporter au paragraphe 2.5.7 ci-avant.

2.8. Activité en matière de recherche & développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Pour autant, le coût de ces actions n'est immobilisé 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 tel crédit d'impôt recherche relatif à l'année 2022 représentant un montant net de 392 milliers d'euros.

2.9. Politique de distribution de dividendes

Wavestone est une société de croissance et à ce titre réinvestit au sein de l'entreprise la majeure partie de ses résultats afin de financer son développement. Dans ce cadre, la politique de Wavestone est de distribuer, en principe, chaque année un dividende représentant 15% du résultat net part du groupe, tout en se réservant la faculté 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 Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 27/07/23 le versement au titre de l'exercice 2022/23 d'un dividende de 0,38 euro par action. Ce dividende représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

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 ⁽¹⁾	Dividende distribué par action ⁽²⁾	Quote-part du dividende éligible à l'abattement de 40% ⁽³⁾
31/03/22	20 032 695	0,38 €	100%
31/03/21	20 053 458	0,23 €	100%
31/03/20 ⁽⁴⁾	N/A	N/A	N/A

(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.

(4) Du fait de la crise Covid-19, la société avait suspendu sa politique de distribution de dividendes pour l'exercice 2019/20.

2.10. Politique d'endettement

Le 14/12/22, Wavestone a renégocié le contrat de financement avec ses partenaires bancaires afin (i) de proroger la disponibilité des différentes lignes de crédit ; et (ii) d'augmenter leurs montants maximaux. Dans le cadre de ce contrat, dont la structure initiale a globalement été conservée, Wavestone dispose (i) d'une ligne de crédit « Refinancement », dont l'encours s'élève à 44,3 millions d'euros au 31/03/23 ; (ii) de deux lignes de crédit « Croissance Externe », dont une confirmée de 105 millions d'euros et une non confirmée de 70 millions d'euros ; et (iii) d'une ligne de 40 millions d'euros destinée au financement du besoin en fonds de roulement du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone a signé le 31/03/23 avec un nouveau partenaire bancaire un contrat portant sur une ligne bilatérale « tout usage » de 15 millions de dollars des Etats-Unis.

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 31/03/23. Sa présentation a été simplifiée par rapport à celle du tableau publié l'année dernière :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques ⁽³⁾	% Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables ⁽⁴⁾	% Droits de vote exerçables
Famille Imbert ⁽¹⁾	5 789 136	28,66%	11 578 272	35,61%	11 578 272	35,88%
Famille Dancoisne - Chavelas ⁽²⁾	5 211 088	25,80%	10 422 176	32,06%	10 422 176	32,30%
Sous-total concert Imbert / Dancoisne - Chavelas	11 000 224	54,47%	22 000 448	67,67%	22 000 448	68,18%
Patrick Hirigoyen	71 089	0,35%	130 322	0,40%	130 322	0,40%
Autres administrateurs	34 610	0,17%	67 969	0,21%	67 969	0,21%
Salariés ⁽⁵⁾	1 573 603	7,79%	2 479 479	7,63%	2 479 479	7,68%
Auto-détention	244 883	1,21%	244 883	0,75%	0	0,00%
Public	7 272 083	36,01%	7 589 032	23,34%	7 589 032	23,52%
Total	20 196 492	100,00%	32 512 133	100,00%	32 267 250	100,00%

(1) P. Imbert détient directement 941 978 actions. FIH, la *holding* familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 4 847 158 actions.

(2) M. Dancoisne détient directement 1 195 179 actions. FDCH, la *holding* familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 2 827 509 actions. D. Chavelas, sa fille, contrôle 1 188 400 actions.

(3) 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.

(4) 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.

(5) La méthode de calcul de l'actionariat salarié a été modifiée par rapport à celle utilisée les années précédentes afin de prendre en compte uniquement les situations de détention spécifiquement mentionnées à l'article L225-102 du Code de commerce. Ainsi, sont inclus dans le calcul, les titres Wavestone détenus par le FCPE Wavestone Actions, ainsi que les titres issus de plans d'attribution (PAGA, *stock-options*) encore détenus au nominatif par leur bénéficiaire salarié ou ancien salarié. Les autres titres détenus par les salariés, issus par exemple d'acquisitions sur le marché, ne sont plus pris en compte dans ce calcul et sont désormais classés dans la catégorie « Public ». En effet, ils ne sont pas identifiables de manière certaine. Ces titres représentaient l'année dernière environ 0,27% du capital.

Décompte des droits de vote théoriques et exerçables

	Titres	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables	
Titres nominatifs à vote simple	176 106	176 106	176 106	A
Titres nominatifs à vote double	12 315 641	24 631 282	24 631 282	B
Titres auto-détenus au nominatif	226 727	226 727	-	C
Titres nominatifs	12 718 474	25 034 115	24 807 388	D=A+B+C
Titres au porteur à vote simple	7 459 862	7 459 862	7 459 862	E
Titres auto-détenus au porteur	18 156	18 156	-	F
Titres au porteur	7 478 018	7 478 018	7 459 862	G=E+F
Total	20 196 492	32 512 133	32 267 250	H=D+G

La société Wavestone est détenue directement et indirectement à 28,66% par la famille Imbert, Pascal Imbert étant Président-Directeur général de la société, et à 25,80% par la famille Dancoisne-Chavelas, Michel Dancoisne siégeant au Conseil d'administration en tant que représentant permanent de FDCH, la *holding* familiale dont il a le contrôle. Ces actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 54,47% du capital de Wavestone et 68,18% des droits de vote exerçables au 31/03/23.

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 Conseil d'administration, occupe la fonction de Directeur général délégué au sein de la société Wavestone.

La ligne « Autres administrateurs » regroupe les actions et droits de vote de Pierre Allard, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont, Benjamin Clément, Sarah Lamigeon, Marlène Ribeiro, Emilie Salas, Marie-Ange Verdickt et Rafaël Vivier.

A la date du 31/03/23, les actions détenues par le public sont détenues pour environ 70% par des fonds institutionnels français ou internationaux et 30% par des actionnaires individuels, selon une analyse d'actionariat (au porteur et au nominatif) effectuée à cette date.

Wavestone est donc contrôlée par ses deux fondateurs et leurs familles. La société est très attentive à observer des principes rigoureux de gouvernement d'entreprise. Des membres indépendants sont intégrés au sein du Conseil d'administration et sont chargés d'assurer que le Conseil exerce sa mission en veillant à représenter l'ensemble des actionnaires.

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

Actionnaires	Actionariat au 31/03/23				Actionariat au 31/03/22 - proforma ⁽¹⁾				Actionariat au 31/03/21 - proforma ⁽¹⁾			
	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables
Famille Imbert	5 789 136	28,66%	35,61%	35,88%	5 789 136	28,66%	35,59%	35,80%	5 789 136	28,66%	28,60%	28,90%
Famille Dancoisne - Chavelas	5 211 088	25,80%	32,06%	32,30%	5 211 088	25,80%	32,04%	32,22%	5 244 349	25,97%	28,29%	28,59%
Sous-total concert Imbert / Dancoisne - Chavelas	11 000 224	54,47%	67,67%	68,18%	11 000 224	54,47%	67,63%	68,02%	11 033 485	54,63%	56,89%	57,49%
Patrick Hirigoyen	71 089	0,35%	0,40%	0,40%	80 289	0,40%	0,46%	0,46%	75 953	0,38%	0,62%	0,62%
Autres administrateurs	34 610	0,17%	0,21%	0,21%	35 324	0,17%	0,21%	0,21%	34 746	0,17%	0,28%	0,29%
Salariés	1 573 603	7,79%	7,63%	7,68%	1 596 228	7,90%	7,68%	7,73%	1 560 545	7,73%	10,38%	10,49%
Auto-détention	244 883	1,21%	0,75%	0,00%	186 620	0,92%	0,57%	0,00%	257 699	1,28%	1,05%	0,00%
Public	7 272 083	36,01%	23,34%	23,52%	7 297 807	36,13%	23,44%	23,58%	7 234 064	35,82%	30,78%	31,11%
Total	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%

(1) Pour garantir leur comparabilité, les chiffres au 31/03/22 et au 31/03/21 ont été recalculés au proforma en tenant compte de l'évolution de la méthode du calcul de l'actionariat salarié mentionnée précédemment (note 5 du tableau de l'actionariat de Wavestone au 31/03/23). Pour cette raison, les chiffres publiés dans ce tableau diffèrent de ceux présentés les années précédentes pour les exercices 2020/21 et 2021/22.

Les actionnaires dirigeants n'ont pas diminué de façon significative leur part dans le capital durant l'exercice 2022/23.

Pour rappel, FIH, prise en compte dans la ligne « Famille Imbert », a acquis les 29/03/21 et 01/04/21 des droits de vote doubles relatifs aux 4 847 158 actions Wavestone qu'elle détient. FDCH, prise en compte dans la ligne « Famille Dancoisne - Chavelas », a pour sa part acquis le 10/12/21 des droits de vote doubles relatifs aux 2 827 509 actions qu'elle détient.

3.1.2. Franchissements de seuils et déclarations d'intention

Néant.

3.1.3. Evolution du capital

Néant.

3.1.4. Engagements collectifs de conservation

Au cours de l'exercice écoulé et clos au 31/03/23, aucun engagement collectif de conservation portant sur les titres de la société Wavestone n'a été porté à la connaissance de la société.

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 pour ceux encore en vigueur.

Le 10/12/19, FDCH, Michel Dancoisne, Pascal Imbert, Delphine Chavelas – fille de Michel Dancoisne – et Patrick Hirigoyen – Directeur général délégué – ont signé trois engagements collectifs de conservation de titres, conformément aux dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, dont deux sont encore en vigueur.

Aux termes de chacun de ces deux engagements, les signataires se sont collectivement engagés à conserver :

- 4 766 392 actions représentant 23,60% du capital et 25,71% des droits de vote⁽¹⁾, pour une durée de 2 ans, tacitement prorogeable pour une durée indéterminée, jusqu'à dénonciation par l'une des parties ;
- 4 514 068 actions représentant 22,35% du capital et 25,09% des droits de vote⁽¹⁾, pour une durée de 2 ans, tacitement prorogeable pour une durée indéterminée, jusqu'à dénonciation par l'une des parties.

Le 29/03/19, FIH, Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Michel Dancoisne ont signé 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, tacitement prorogeable annuellement, jusqu'à dénonciation par l'une des parties. Aux termes de ces engagements, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 5 453 073 actions représentant 27,00% du capital et 22,62% des droits de vote⁽²⁾.

3.1.5. Evolution du cours de Bourse de Wavestone

Le cours de Bourse de Wavestone était de 45,00 euros à l'ouverture de l'exercice le 01/04/22, et de 44,45 euros à la clôture de l'exercice le 31/03/23, soit une diminution de 1%.

Les cours mentionnés sont les cours de clôture des jours de Bourse considérés.

3.1.6. Autocontrôle : programme de rachat

Conformément aux autorisations visées au présent rapport ci-après au paragraphe 4.1.9 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. Le descriptif de ce programme a été inclus dans le document d'enregistrement universel déposé le 13/07/22 auprès de l'AMF sous le numéro D.22-0645, et ce, conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations au 31/03/23 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 4.1.9 « 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 auto-détenues.

3.2. Actionariat salarié

Etat de l'actionariat 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 des sociétés qui lui sont liées détient au 31/03/23 :

- 602 442 actions de la société Wavestone via des fonds communs de placement d'entreprise investis en actions Wavestone, soit 2,98% du capital social ;
- 971 161 actions nominatives de la société Wavestone en application des articles L.225-180 et L.225-197 du Code de commerce, soit 4,81% du capital social.

Intéressement du personnel

Il n'existe pas d'accord d'intéressement au sein de la société Wavestone.

Attributions gratuites d'actions

Au 31/03/23, il existe plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions en cours au sein du cabinet Wavestone.

(1) Sur la base du capital et des droits de vote de Wavestone au 10/12/19.

(2) Sur la base du capital et des droits de vote de Wavestone au 29/03/19.

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

**Attribution définitive selon le plan du 02/07/19
(« Plan Key People n°14 »)**

Votre Conseil d'administration rappelle que le 02/07/19, faisant usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte du 20/07/16, un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan Key People n°14 », a été mis en place au bénéfice de 15 collaborateurs clés de Wavestone, désignés par le Directoire après avis du Comité des rémunérations.

La période d'acquisition du « Plan Key People n°14 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 02/07/22.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 72 960 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 72 960 actions a été définitivement acquis par 15 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n°14 » 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 06/07/22
(« Plan salariés n°16 »)**

Votre Directoire du 06/07/22 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 dans sa 25^{ème} résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions Wavestone dénommé « Plan salariés n°16 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n°16 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié, étant entendu que les mandataires sociaux non-salariés de Wavestone SA et de ses filiales ne sont pas concernés par ce plan.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 1 521 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) est de 60 322 actions, représentant 0,30% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan Key People n°16 »)**

Votre Directoire du 06/07/22 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 dans sa 25^{ème} résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions Wavestone dénommé « Plan Key People n°16 ». Ce « Plan Key People n°16 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Directoire sur recommandation du Comité des rémunérations, étant entendu que les mandataires sociaux non-salariés de Wavestone SA et de ses filiales ne sont pas concernés par ce plan.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 15 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 36 mois) est de 57 135 actions, représentant 0,28% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan International n°2 »)**

Votre Directoire du 06/07/22 a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 dans sa 25^{ème} résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions dénommé « Plan International Tous n°2 ». Ce « Plan International Tous n°2 » concerne les collaborateurs salariés des filiales étrangères du cabinet Wavestone ayant souscrit au FCPE d'actionnariat salarié « Wavestone Shares » ou des actions Wavestone sous la forme nominative, dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié international de 2022.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 98 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) est de 9 036 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

Principe de non-ingérence de la direction générale dans le vote des actionnaires salariés

La société Wavestone est particulièrement attentive à l'actionnariat 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 de la direction de la société dans le vote des actionnaires salariés.

4. Propositions du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23

4.1. Première partie de l'Assemblée générale ordinaire

4.1.1. Approbation des comptes sociaux et consolidés - Affectation du résultat

Comptes sociaux (1^{ère} et 3^{ème} 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 31/03/23 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 32 387 440 euros.

Sur la base d'un état de l'actionariat établi le 31/03/23, 19 951 609 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 7 581 611 euros, soit un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

Le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/23 serait en conséquence affecté comme suit :

Résultat net de l'exercice :	32 387 440 euros
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾ :	-
Report à nouveau :	208 454 230 euros
Bénéfice distribuable :	240 841 670 euros
Dividendes :	7 581 611 euros
Solde affecté au compte report à nouveau :	233 260 059 euros

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 04/08/23.

Le dividende versé aux résidents fiscaux français personnes physiques est soumis de plein droit au prélèvement forfaitaire unique (PFU) non libératoire au taux global de 30% (12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% au titre des prélèvements sociaux) conformément à l'article 200 A du Code général des impôts. Toutefois, sur option expresse et irrévocable du contribuable, le dividende peut être soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu et sera, ainsi, éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus et est globale. Elle porte ainsi sur l'ensemble des revenus entrant dans le champ d'application du PFU. Ce dividende restera soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2% et, en cas d'option pour l'application du barème progressif, le contribuable disposera de la possibilité de déduire de son revenu global, une quote-part de la CSG appliquée aux dividendes (à hauteur de 6,8%). Enfin, les contribuables dont

le revenu fiscal de référence excède certains seuils seront également soumis à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas de 3% ou 4%, conformément à l'article 223 sexies du Code général des impôts. Ce régime n'est pas applicable aux actionnaires personnes morales et aux actionnaires non-résidents, qui restent imposés dans les conditions particulières qui leur sont applicables en fonction de leur situation propre.

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 2.9 « Politique de distribution de dividendes » 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 7 037 euros et ont donné lieu à un impôt de 1 818 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^{ème} résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31/03/23 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé de 50 067 640 euros.

4.1.2. Approbation d'une convention réglementée (4^{ème} résolution)

Il est rappelé que le Conseil de surveillance dans sa séance du 30/05/17 avait autorisé la prise en compte par la société de la période d'exercice du mandat de membre du Directoire - Directeur général de Monsieur Patrick Hirigoyen pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail et que l'Assemblée générale mixte du 26/07/18 avait approuvé cette convention.

Consécutivement à l'adoption du nouveau mode de gouvernance par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, le Conseil d'administration dans sa séance du 28/07/22 a autorisé la prise en compte par la société de la période d'exercice du nouveau mandat de Directeur général délégué de Monsieur Patrick Hirigoyen pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail, étant rappelé que le contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen est suspendu depuis le 01/04/17.

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10% du capital social.

Nous vous demandons en conséquence de bien vouloir approuver la convention conclue au cours du dernier exercice, autorisée par votre Conseil d'administration dans sa séance du 28/07/22.

Vos Commissaires aux comptes ont été dûment avisés de la convention qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

4.1.3. Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice clos le 31/03/23 (5^{ème} résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 5^{ème} résolution, d'approuver en application du I de l'article L.22-10-34 du Code de commerce les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice clos le 31/03/23 aux mandataires sociaux, mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées au paragraphe 2.1 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.4. Approbation de la mise en œuvre de la politique de rémunération approuvée au titre de l'exercice 2022/23 (6^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} résolutions)

Aux termes de ses 36^{ème}, 37^{ème} et 38^{ème} résolutions, l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 a approuvé la politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux (vote dit *ex ante*).

Conformément à l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, l'Assemblée générale est appelée à statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/23 (vote dit *ex-post*) à :

- Monsieur Pascal Imbert, en sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 28/07/22 et de Président-Directeur général à compter de cette date ;
- Monsieur Patrick Hirigoyen en sa qualité de membre du Directoire - Directeur général jusqu'au 28/07/22 et de Directeur général délégué à compter de cette date ;
- Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 28/07/22.

Il est précisé qu'en application des dispositions de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, le versement de la rémunération variable, et le cas échéant exceptionnelle au titre de l'exercice écoulé, est conditionné à leur approbation par l'Assemblée générale.

Les 6^{ème} et 7^{ème} résolutions soumettent ainsi à votre approbation les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/23 à Monsieur Pascal Imbert et à Monsieur Patrick Hirigoyen.

La 8^{ème} résolution soumet à votre approbation les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature dus ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/23 à Monsieur Michel Dancoisne.

Les éléments détaillés de la rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2022/23 à Monsieur Pascal Imbert, Monsieur Patrick Hirigoyen et à Monsieur Michel Dancoisne sont présentés au paragraphe 2.1 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.5. Nomination de Madame Florence Didier-Noaro en qualité d'administrateur de la Société (9^{ème} résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 9^{ème} résolution, et après approbation du Comité des rémunérations et des nominations, de nommer en qualité de nouveau membre du Conseil d'administration pour quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27, Madame Florence Didier-Noaro.

Les éléments et informations concernant Madame Florence Didier-Noaro vous sont présentés au paragraphe 2.3 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

La nomination de Madame Florence Didier-Noaro en qualité de membre du Conseil d'administration, vous est proposée pour ses compétences en matière de finance, d'audit et de RSE. Cette nomination renforcerait par ailleurs l'indépendance du Conseil.

4.1.6. Renouvellement de Monsieur Rafaël Vivier et Monsieur Christophe Aulnette en qualité d'administrateur de la Société (10^{ème} et 11^{ème} résolutions)

Les mandats d'administrateur de Monsieur Rafaël Vivier, Monsieur Christophe Aulnette et de Madame Sarah Lamigeon arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Il est précisé que Madame Sarah Lamigeon ne sollicite pas le renouvellement de son mandat d'administrateur.

Monsieur Rafaël Vivier et Monsieur Christophe Aulnette ayant fait savoir au Conseil d'administration qu'ils acceptaient le renouvellement de leur mandat, le Conseil d'administration vous propose, au titre des 10^{ème} et 11^{ème} résolutions, après approbation du Comité des rémunérations et des nominations, de renouveler leur mandat d'administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27.

4.1.7. Rémunération annuelle allouée aux administrateurs (12^{ème} résolution)

Il vous est proposé de fixer à 294 000 euros le montant global de la rémunération annuelle à allouer aux administrateurs, à compter de l'exercice ouvert le 01/04/23 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Les éléments pris en compte pour définir ce montant sont précisés au paragraphe 3.2 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

Conformément aux recommandations de Place, la répartition de cette rémunération entre les membres du Conseil d'administration est faite en tenant compte de la participation effective des membres aux séances du Conseil d'administration et des différents Comités spécialisés (Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité RSE) et du temps consacré à leurs fonctions (notamment au titre de la présidence des différents comités et au titre de la mission de l'administrateur référent).

Il est précisé que Monsieur Pascal Imbert et Monsieur Patrick Hirigoyen ne sont pas rémunérés au titre de leurs fonctions d'administrateur.

4.1.8. Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice ouvert le 01/04/23 (13^{ème}, 14^{ème} et 15^{ème} résolutions)

Conformément à l'article L.22-10-8 du Code de commerce, 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 mandataires sociaux font l'objet d'une résolution soumise au moins chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale (vote dit *ex ante*).

Ces principes et critères constituent la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations.

Dans ce cadre, trois résolutions sont proposées par votre Conseil d'administration, respectivement pour les membres du Conseil d'administration (13^{ème} résolution), le Président-Directeur général (14^{ème} résolution) et le Directeur général délégué (15^{ème} résolution).

Si l'Assemblée générale n'approuvait pas ces résolutions, les rémunérations seraient déterminées conformément aux rémunérations attribuées au titre de l'exercice précédent.

La politique de rémunération des mandataires sociaux soumise au vote de l'Assemblée générale s'inscrit dans la continuité de la politique votée à 99,97% pour les membres du Conseil d'administration, à 98,98% en ce qui concerne Pascal Imbert - Président-Directeur général, à 98,90% en ce

qui concerne Patrick Hirigoyen - Directeur général délégué, par l'Assemblée générale du 28/07/22.

Il est rappelé que le versement, en 2024, à Monsieur Pascal Imbert et Monsieur Patrick Hirigoyen, des éléments de rémunération variable, et le cas échéant exceptionnelle, composant leur rémunération au titre de l'exercice clos le 31/03/24 est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale qui se tiendra en 2024, des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce.

La 13^{ème} résolution soumet à votre approbation la politique de la rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les 14^{ème} et 15^{ème} résolutions soumettent à votre approbation la politique de la rémunération de Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général, et de Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué.

Pour plus de détails sur cette politique de rémunération, vous pouvez vous référer au paragraphe 3.2 du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.9. Programme de rachat d'actions (16^{ème} résolution)

Programme de rachat d'actions en cours

Par Assemblée générale mixte du 28/07/22 (9^{ème} résolution), votre Conseil d'administration 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 27/07/21.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédé au cours de l'exercice 2022/23, les éléments au 31/03/23 sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 250 331 actions, pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 12 192 248 euros, soit un cours moyen d'achat de 48,70 euros ;
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 123 972 actions pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 5 789 279 euros, soit un cours moyen de cession de 46,70 euros ;
- la Société a supporté des frais de négociation à hauteur de 35 942 euros sur l'exercice 2022/23 ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 68 096 actions pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 1 801 976 euros, soit un cours moyen de sortie de 26,46 euros ;
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/23 est de 244 883, pour une valeur de marché de 10 885 049 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/23 de 44,45 euros ; leur valeur au pair s'établit à 0,025 euro.

Les actions auto-détenues représentent 1,21% du capital.

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 (liquidités)	Croissance externe	Attribution aux salariés (PAGA)	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
Situation au 31/03/22	18 274	-	168 346	-
Achats	123 854	-	126 477	-
Ventes	-123 972	-	-	-
Réaffectations	-	-	-	-
Sorties	-	-	-68 096	-
Situation au 31/03/23	18 156	-	226 727	-
Valeur brute comptable ⁽¹⁾ (en euros)	853 205	-	10 081 469	-
% du capital social au 31/03/23	0,09%	-	1,12%	-

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

Proposition d'un nouveau programme de rachat d'actions

Votre Conseil d'administration 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 : 126 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 94 euros (hors frais) dans les autres cas.

Annulation des titres

Il est rappelé qu'aux termes de la 11^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, le Conseil d'administration a été autorisé pour une durée de 24 mois à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions.

Durée de l'utilisation

A compter de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 jusqu'à la prochaine Assemblée générale, appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/24, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 annulera la précédente autorisation et le précédent programme et y substituera, sans discontinuité, la nouvelle autorisation.

Offre publique

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

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

En conséquence, l'autorisation de rachat d'actions sollicitée, à conférer au Conseil d'administration, par l'Assemblée générale mixte du 27/07/23, sera suspendue en période d'offre publique. Ce nouveau programme de rachat d'actions ne pourra donc être utilisé par l'organe de gouvernance en période d'offre strictement limitée à la satisfaction d'engagements de livraisons de titres par exemple afin de couvrir des plans d'attribution d'actions aux salariés).

Le descriptif de ce programme figurera dans le document d'enregistrement universel 2022/23.

4.2. Partie Assemblée générale extraordinaire

4.2.1. Délégation de pouvoirs au Conseil d'administration en vue de mettre en conformité les statuts (17^{ème} résolution)

Il vous sera demandé de déléguer au Conseil d'administration le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire. Nous vous rappelons que, sous l'ancien mode de gouvernance, votre Conseil de surveillance avait bénéficié d'une délégation de pouvoirs identique aux termes de la 23^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27/07/17.

4.3. Deuxième partie de l'Assemblée générale ordinaire

4.3.1. Pouvoirs pour formalités (18^{ème} 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 et la partie extraordinaire de l'Assemblée générale mixte.

5. Bilan social et avis du comité social et économique

5.1. Bilan social

Conformément à la réglementation, Wavestone a établi un bilan social qui a fait l'objet d'une consultation du Comité social et économique en date du 30/05/23.

Le bilan social et l'avis du Comité social et économique font partie des documents mis à la disposition des actionnaires conformément à l'article L.2312-32 du Code du travail 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. Avis du Comité social et économique sur le bilan social en application des dispositions de l'article L.2312-28 du Code du travail

Favorable.

Le Conseil d'administration

Le 31/05/23

Rapport du Conseil d'administration

- Facteurs de risques et contrôle interne

1. Facteurs de risques

1.1. Identification et évaluation des risques

Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

L'identification, l'évaluation et la mise en place de mesures d'atténuation des risques reposent sur un dispositif permanent et dynamique, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de l'entreprise. Ce dispositif de contrôle interne et de gestion des risques vise à être global et s'appuie sur l'ensemble des acteurs, activités et processus de la société.

Les différentes instances de pilotage des risques se tiennent à des fréquences régulières et mobilisent les acteurs de la gestion du risque autour d'une vision commune, tout en les sensibilisant aux risques inhérents à leur activité (cf. le paragraphe 3.4 du présent chapitre). Ces instances contribuent ainsi à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs de la société ;
- favoriser la cohérence des actions avec les engagements de la société ;
- diffuser auprès des collaborateurs et de la Direction une approche par les risques et une culture de la maîtrise du risque.

Parallèlement à ces instances, Wavestone réalise un exercice annuel de mise à jour de sa cartographie des risques. L'exercice, coordonné par le Responsable du contrôle interne, consiste à :

- identifier l'ensemble des risques internes ou externes qui pourraient affecter les objectifs de Wavestone ;
- évaluer la probabilité d'occurrence du risque et estimer l'ampleur de son impact sur l'entreprise ;
- répertorier et noter les mesures d'atténuation mises en œuvre et les éventuels chantiers à mener pour minimiser davantage le niveau de risque.

Pour mener à bien cet exercice, les *process owners* (se référer au paragraphe 3.4 du présent chapitre) sont conviés à des entretiens et ateliers de réflexion avec l'équipe du contrôle interne. Lors de ces échanges, ils ont l'occasion de partager leur perception et leur évaluation des risques, en se basant sur des éléments historiques, prospectifs et de veille, relatifs aux évolutions de leur environnement.

La notation de chaque risque résulte du croisement entre la probabilité de survenance du risque, son impact et ses éléments de maîtrise et d'atténuation. Les résultats de cette démarche sont validés par la Direction financière, la Direction générale et l'EXCOM. Ils sont ensuite présentés au Comité d'audit.

La cartographie spécifique aux risques de corruption, de trafic d'influence et liés au devoir de vigilance est directement alimentée par la cartographie des risques et est présentée en Comité RSE.

Le tableau ci-après liste les principaux risques pour Wavestone, après prise en compte des mesures d'atténuation, classés par catégorie. Cette synthèse n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des risques de l'entreprise et pourra être modifiée à tout moment, notamment en fonction de la survenance de nouveaux faits.

Catégories / Risques	Page
Risques stratégiques et environnementaux	83
Risques liés à la conjoncture économique et politique	83
Risques liés à la dépendance aux personnes clés	84
Risques liés à la structuration d'équipes	84
Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise	84
Risques technologiques	85
Risques liés au développement de l'intelligence artificielle	85
Risques d'image et de réputation	85
Risques liés à la communication externe et aux médias sociaux	85
Risques liés aux acquisitions	86
Risques liés aux relations avec les tiers	86
Risques liés à l'insatisfaction et au traitement des réclamations client	86
Risques liés aux engagements contractuels et aux délégations	87
Risques liés à la gestion des ressources humaines	87
Risques liés à la fidélisation des collaborateurs	87
Risques liés au recrutement	88
Risques liés à la santé, sécurité et intégrité des collaborateurs	88
Risques liés au cash management	89
Risques liés aux taux de change et aux opérations de couverture	89
Risques de fraude interne ou externe	89

Le paragraphe 1.2 « Présentation des facteurs de risques » propose un descriptif de ces risques principaux, et détaille la manière dont ils pourraient affecter Wavestone. Sont également présentées dans cette partie les mesures visant à modérer le risque.

1.2. Présentation des facteurs de risques

1.2.1. Risques stratégiques et environnementaux

Risques liés à la conjoncture économique et politique

Description du risque

Le secteur du conseil est particulièrement exposé aux évolutions du contexte économique et politique. Les risques liés à la conjoncture économique et politique peuvent se traduire notamment par une récession économique, une inflation élevée, des changements dans les politiques fiscales et commerciales, des conflits politiques et sociaux ou encore des changements de réglementation, et peuvent donc avoir un impact majeur sur le niveau d'activité de Wavestone. Par exemple, pour faire face à une situation économique défavorable, un client majeur ou un ensemble de clients pourrait être amené à limiter significativement ses dépenses en matière de prestations de conseil, entraînant pour Wavestone de la perte de chiffre d'affaires et la nécessité d'identifier de nouvelles missions, dans un contexte économique dégradé, pour maintenir le taux d'activité de ses consultants.

A noter : Concernant la situation géopolitique entre l'Ukraine et la Russie, Wavestone ne dispose pas d'activité en propre dans ces deux pays. Néanmoins, Wavestone suit attentivement l'évolution de la situation et ses conséquences sur le contexte économique général.

Gestion du risque

Le marché du conseil étant cyclique, Wavestone doit pouvoir s'adapter rapidement aux changements de conjoncture afin de soutenir ses objectifs de vente.

La diversification sectorielle en termes de portefeuille clients et le poids grandissant de l'international permettent de limiter l'exposition de Wavestone à un secteur ou à une géographie donnée.

Wavestone a la capacité de se mobiliser à l'échelle du cabinet en déclenchant des actions spécifiques et ciblées en fonction de la crise rencontrée :

- en ayant recours au *cross-staffing*, par exemple pour pallier la faiblesse conjoncturelle d'une activité ou d'un secteur ;
- en mobilisant ses équipes commerciales sur les environnements qui le nécessitent le plus ;
- en renforçant l'implication des consultants sur les activités commerciales, si la situation le requiert.

La maîtrise du risque repose par ailleurs sur une veille permanente, notamment à travers l'équipe du *Research and Knowledge Center* qui analyse l'environnement économique de Wavestone et celui de ses principaux clients. De ce point de vue, Wavestone peut aussi compter sur son implication au sein des syndicats professionnels et gouvernementaux, tels que Consult'in France et Numeum, ainsi que sur ses échanges avec des consultants et analystes financiers externes.

L'entreprise s'est dotée d'une instance, l'*Operational and Business Committee* (OBCOM), qui permet, sur un rythme bimensuel, d'analyser la demande des clients, de suivre des indicateurs commerciaux et de décider de la mise en œuvre des actions nécessaires.

Risques liés à la dépendance aux personnes clés

Description du risque

Wavestone peut être confronté à des difficultés importantes en cas de départ ou d'absence prolongée d'un ou plusieurs collaborateurs clés détenant des connaissances, des compétences, des informations ou des relations essentielles à l'activité du cabinet. L'absence de ces personnes pourrait entraîner une perte de savoir-faire, une baisse de la productivité, des retards dans les projets, une perte de clients, une détérioration de la réputation de l'entreprise... Parmi les différentes fonctions de l'entreprise, parce qu'elles concentrent la connaissance sur un faible nombre de personnes, la Direction financière et la Direction du développement stratégique sont les plus exposées à ce risque.

Gestion du risque

Pour répondre à ce risque, Wavestone a plusieurs leviers d'action tels que la mise en place de plans de succession, la formation de collaborateurs de remplacement et la diversification des compétences et des connaissances au sein du cabinet.

Durant l'exercice, Wavestone a notamment mis en place un plan d'action spécifique afin de recruter de nouveaux collaborateurs expérimentés dans les équipes les plus exposées au risque de dépendance aux personnes clés.

Par ailleurs, en ce qui concerne les acquisitions, Wavestone s'appuie sur les services de cabinets et banques d'affaires possédant une connaissance approfondie des aspects juridiques, fiscaux, financiers et transactionnels, en France et à l'international. Ces conseils accompagnent Wavestone pour la plupart de ses transactions, depuis l'identification des cibles potentielles jusqu'à la rédaction du contrat d'acquisition.

Risques liés à la structuration d'équipes

Description du risque

Dans le cadre du plan *Impact*, Wavestone s'est fixé des objectifs structurants de croissance et d'expansion internationale de son activité. Toutefois, ces objectifs nécessitent une structuration et parfois un renforcement des

équipes de Wavestone, notamment au niveau des équipes fonctionnelles. Ce risque peut se concrétiser si cette structuration n'intervient pas assez rapidement ou n'est pas alignée sur les besoins. S'il se matérialise, ce risque peut notamment entraîner une perte d'efficacité, une mauvaise mise sous contrôle des risques, des conflits internes, une baisse de productivité, la perte de talents, une résistance au changement et une faible capacité à innover.

Gestion du risque

Pour répondre à ces enjeux, Wavestone a commencé à prendre des mesures pour renforcer ses équipes fonctionnelles au cours de l'exercice 2022/23, et prévoit de poursuivre ces actions au cours des prochains exercices.

Ainsi, la société a accéléré le recrutement de nouveaux collaborateurs expérimentés, dans les domaines où les besoins sont identifiés comme étant les plus importants. Ces domaines comprennent notamment les équipes en charge du développement stratégique, du développement financier, du contrôle de gestion, des opérations financières quotidiennes et des systèmes d'information.

Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise

Description du risque

Le non-respect des normes éthiques, sociales et environnementales peut avoir des conséquences dommageables d'ordre financier, social et réputationnel pour Wavestone, qui s'est engagé dans le cadre de son plan *Impact* à se classer parmi les 5% des meilleures entreprises en matière de RSE. Dans le cadre de sa responsabilité sociétale et environnementale, l'entreprise doit tenir compte des conséquences de ses activités sur ses parties prenantes, y compris ses collaborateurs, ses clients et ses fournisseurs. L'inaction de l'entreprise face à des enjeux tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ou encore l'amélioration de la qualité de vie au travail, pourrait par exemple nuire à l'attractivité de Wavestone auprès de futurs collaborateurs recherchant des entreprises engagées et responsables. Par ailleurs, les lois et règlements en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises pourraient devenir plus contraignants. Si l'entreprise ne s'y prépare pas suffisamment à l'avance, elle pourrait ne pas être en mesure de s'adapter assez rapidement pour répondre à ces nouvelles exigences.

Gestion du risque

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

- faire progresser la satisfaction de ses clients et les accompagner vers une performance durable ;
- favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et leur qualité de vie au travail ;
- agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel ;
- être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable ;
- minimiser l'impact de son activité sur l'environnement.

Ces engagements se traduisent par la mise en place de plusieurs actions portées par les collaborateurs et par la Direction du cabinet. A titre d'exemple, Wavestone a adopté des initiatives de Place telles que la charte éthique des affaires, la charte de la parentalité, la charte d'engagement LGBT+ ou encore le manifeste handicap. Pour réduire son impact sur l'environnement, Wavestone s'est par ailleurs engagé au cours de l'exercice sur une trajectoire de réduction de ses émissions alignées avec le *Net-Zero Standard* de SBTi.

Afin de mesurer sa performance extra-financière et de vérifier qu'elle répond à ses engagements, l'entreprise a mis en place des indicateurs clés, tels que le nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable, l'indice d'engagement des collaborateurs ou encore le temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal. L'évolution de ces indicateurs est pilotée par l'EXCOM et suivie par le Comité RSE.

1.2.2. Risques technologiques

Risques liés au développement de l'intelligence artificielle

Description du risque

L'intelligence artificielle, notamment génératrice, a le potentiel d'être une technologie de rupture, en ce qu'elle pourrait transformer en profondeur et précipitamment des industries entières. Etant donné son offre de services de conseil centrée sur la transformation des entreprises, le cabinet est exposé à plusieurs risques qui pourraient rapidement atteindre un niveau de criticité important si le cabinet ne parvenait pas à innover ni à se transformer pour s'adapter aux changements induits par cette technologie. L'IA pourrait en effet réduire la pertinence et la compétitivité de certains des services proposés par Wavestone par rapport à des concurrents ayant pleinement intégré cette technologie dans leurs offres de services. De plus, l'IA pourrait également réduire le volume

de demande pour des missions de conseil de moindre complexité basées sur l'analyse de données de marché, d'automatisation de processus ou encore de génération de codes et de démonstrateurs. Par ailleurs, l'utilisation de l'IA risque de bouleverser la manière de produire les missions de conseil en s'intégrant dans le quotidien des équipes, ce qui soulève des questions éthiques et juridiques liées à la confidentialité des données et à la responsabilité en cas d'erreurs ou de dommages causés par les solutions d'IA que les collaborateurs du cabinet pourraient utiliser.

Gestion du risque

Le management de Wavestone porte une attention particulière aux avancées de l'intelligence artificielle et à leur impact sur l'activité de Wavestone. Dans cette optique, l'EXCOM a mandaté deux de ses membres en charge de piloter les actions du cabinet vis-à-vis de cette rupture technologique : veille, analyses d'impact, formation, expérimentations, élaboration d'offres et d'outils, et chartes.

1.2.3. Risques d'image et de réputation

Risques liés à la communication externe et aux médias sociaux

Description du risque

Plusieurs situations potentielles ont été identifiées pouvant venir dégrader de manière importante l'image de Wavestone :

- Avec le développement croissant des réseaux sociaux et des plateformes sociales comme *Glassdoor*, la réputation de Wavestone sur Internet (e-réputation) peut rapidement être entachée par des témoignages à charge et anonymes de collaborateurs ou d'autres parties prenantes sur des pratiques, supposées ou avérées, du cabinet.
- Le cabinet peut aussi être exposé à des risques d'image liés à ses activités pour ses clients. A titre d'exemple, compte tenu de son activité dans le secteur public, le cabinet a été cité dans le rapport de la Commission d'enquête sénatoriale sur l'influence des cabinets de conseil en 2022 et dans des articles associés.
- Les collaborateurs étant amenés à régulièrement communiquer pour développer la notoriété de Wavestone, il existe un risque de communication inappropriée (presse, internet, réseaux sociaux) via une information erronée, imprécise ou encore une information sur laquelle Wavestone n'est pas autorisé à communiquer.
- Le cabinet pourrait également faire l'objet d'atteintes à la marque Wavestone à travers de faux sites Internet, de fausses adresses e-mails (*cybersquatting*) ou encore de faux communiqués de presse.

Gestion du risque

Pour faire face à ces risques, le cabinet a mis en place un dispositif de veille de sa e-réputation et de protection de sa marque. Il se fait accompagner par des conseils experts en protection de la marque, en e-réputation et en communication de crise.

Wavestone a par ailleurs instauré un processus de validation de toute communication externe et un processus de modération sur les réseaux sociaux. L'entreprise fait notamment appel à un prestataire pour assurer la diffusion sécurisée des différents communiqués de presse et informations réglementées à destination des investisseurs. Le cabinet forme aussi ses porte-paroles via un *media training*, et s'attache à sensibiliser ses collaborateurs aux bonnes pratiques de communication sur les différents médias, réseaux et supports.

1.2.4. Risques liés aux acquisitions

Description du risque

La stratégie de croissance externe de Wavestone se traduit par l'acquisition régulière de nouvelles sociétés ou activités, en France et à l'international. Dans ce cadre, Wavestone s'expose à plusieurs risques, dont la mise en œuvre de rapprochements non pertinents ou n'aboutissant pas à une bonne intégration de la société acquise. Dans de telles situations, la valeur de la société acquise peut diminuer considérablement si une part importante des collaborateurs clés quittent rapidement l'entreprise, ou si cette société ne s'intègre pas efficacement dans le modèle opérationnel de Wavestone. Par conséquent, il est important pour Wavestone de consolider son expertise à la fois dans l'évaluation des cibles et dans le processus d'intégration qui en découle.

Gestion du risque

Wavestone a recours à des cabinets spécialisés dans le *screening* des cibles d'acquisition potentielles. Afin de limiter les risques d'une mauvaise évaluation, la Direction du développement stratégique et la Direction générale de Wavestone s'entretiennent avec le management de la société cible en amont de l'opération. Cette communication vise notamment à évaluer l'alignement stratégique et culturel entre les deux entreprises.

Au moment de la rédaction de l'offre indicative, Wavestone coconstruit une définition commune du projet de rapprochement avec l'équipe dirigeante de la société cible. Cette approche a pour but d'établir, dès le début du processus, une compréhension mutuelle entre les parties prenantes, ainsi que de définir et de partager les objectifs de l'acquisition. Pour chaque acquisition dépassant certains critères quantitatifs, l'approbation du Conseil d'administration est requise.

En aval de l'acquisition, et pour limiter les risques liés à l'intégration de la cible, Wavestone déploie les moyens suivants :

- association des dirigeants et des collaborateurs clés au pilotage des opérations de Wavestone ;
- objectif d'intégration dans le modèle opérationnel de Wavestone sous 12 à 18 mois ;
- recherche de synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet ;
- déploiement des outils de gestion du cabinet au sein de la nouvelle entité.

1.2.5. Risques liés aux relations avec les tiers

Risques liés à l'insatisfaction et au traitement des réclamations client

Description du risque

Dans le secteur du conseil, la fidélisation des clients est clé, car la conquête de nouveaux clients nécessite un investissement très important, pouvant durer de 6 à 18 mois, et les volumes vendus unitairement sont faibles. La vente de nouvelles missions auprès des clients existants est donc essentielle pour rentabiliser l'investissement commercial initial. De ce fait, un défaut de qualité de prestation, ainsi que des dépassements de délais ou de budget sur les prestations forfaitaires, peuvent conduire à une insatisfaction du client et entraîner des conséquences lourdes, pouvant aller jusqu'à la perte du client ou à une atteinte à la réputation de Wavestone sur le marché. Par ailleurs, un traitement inefficace des réclamations clients peut entraîner une insatisfaction accrue, une perte de confiance et une détérioration de la réputation de l'entreprise.

Gestion du risque

Wavestone a mis en place un pilotage des risques satisfaction client afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur la gestion de ce risque. Un réseau de *quality champions* permet, au sein de chaque *practice* ou bureau, d'une part d'identifier les risques et de piloter leur mise sous contrôle jusqu'à leur clôture, et d'autre part d'assurer la sensibilisation des équipes à la satisfaction client notamment en animant des formations. Un *reporting* auprès de plusieurs instances dirigeantes identifie les risques suspectés ou avérés et suit leur résolution via l'exécution de plans d'action spécifiques. Enfin, le cabinet a mis en place un Comité de pilotage qui se réunit 3 fois par an, regroupant autour du Directeur associé en charge du sujet, la Direction générale, la Direction commerciale et la Direction des ressources humaines.

Le cabinet procède à chaque fin d'exercice à une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble de ses clients, dont les principaux résultats sont publiés dans le document d'enregistrement universel. Le cabinet réalise en outre des

quality assessments pour évaluer le niveau de satisfaction du client sur une mission donnée.

Wavestone a mis en place un suivi rigoureux des projets pour contrôler les dérives potentielles sur les prestations forfaitaires, qui ont représenté 59% du chiffre d'affaires en 2022/23. Les outils de gestion utilisés au sein du cabinet appuient ce suivi. Pour chaque prise de commande, un chef de projet est désigné et a la responsabilité de la conduite des prestations à réaliser et du pilotage des intervenants sur l'ensemble des lots.

Le chef de projet est chargé d'analyser régulièrement les charges imputées par chacun des intervenants sur le lot et établit une nouvelle prévision du reste à faire. Cette analyse permet, 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. Les résultats de cette analyse remontent automatiquement au management dans les premiers jours du mois suivant. Cette méthode permet d'identifier les dérives et de mettre en place des actions correctrices nécessaires.

Au cours des dernières années, le niveau de dépassement moyen a toujours été inférieur à 1% du total des jours de présence des équipes productives hors congés.

Risques liés aux engagements contractuels

Description du risque

Les risques liés aux engagements contractuels font référence aux risques liés au contenu des contrats et accords juridiques conclus entre Wavestone et ses clients, fournisseurs, sous-traitants ou collaborateurs. Ces risques peuvent inclure des litiges liés à l'interprétation des termes et des conditions du contrat, des violations de confidentialité, des défauts de qualité, des problèmes de propriété intellectuelle, le non-respect de lois et réglementations, ou encore à des ruptures de contrat. De fait, la responsabilité financière de Wavestone peut se trouver engagée. Au vu du nombre significatif de contrats signés dans le cadre de son activité de conseil, le risque contractuel constitue un risque important pour Wavestone.

Gestion du risque

Pour pallier les risques liés aux engagements contractuels, Wavestone a mis en place :

- un processus de *check-list* - géré par l'équipe juridique - permettant de revoir les clauses contractuelles des contrats commerciaux conformément à une politique contractuelle pré-définie ;
- une politique centralisée de délégations au niveau du groupe ;
- des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité ;

- le recours à un avocat dès qu'il y a suspicion de litige ;
- un contrat d'assurance responsabilité civile et professionnelle au titre de son activité (cf. la partie [2](#) « Assurances ») pour traiter les dommages dont Wavestone pourrait être tenu pour responsable.

Ces dispositifs sont progressivement déployés sur les filiales acquises pendant leur période d'intégration au modèle Wavestone (période d'une durée de 18 mois en moyenne).

1.2.6. Risques liés à la gestion des ressources humaines

Risques liés à la fidélisation des collaborateurs

Description du risque

Pour assurer le succès de son développement, Wavestone doit s'attacher à fidéliser ses collaborateurs. Le départ d'un nombre trop important de collaborateurs peut entraîner des perturbations dans la continuité d'activité de Wavestone et freiner le plan de croissance de l'entreprise. Ce risque est d'autant plus important que les collaborateurs ayant une expérience en cabinet de conseil constituent des profils très recherchés sur le marché du travail. Le défi principal pour Wavestone consiste donc à maîtriser le *turn-over*, en visant une cible de 15% sur longue période.

Gestion du risque

Wavestone s'attache en premier lieu à développer un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs. Ainsi, Wavestone a été classé pour la deuxième année consécutive à la première place du classement Great Place To Work® pour les entreprises de plus de 2 500 salariés en France. En 2023, l'ensemble des bureaux du cabinet a par ailleurs été certifié GPTW.

Wavestone vise par ailleurs à définir une politique en matière de ressources humaines 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 prévention 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 possible 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 respectées.

Un suivi du *turn-over* est opéré de manière régulière par le management et l'équipe RH de chaque équipe conseil et fonctionnelle.

Le *turn-over* s'établit à 16% sur l'exercice 2022/23.

Risques liés au recrutement

Description du risque

La réussite du cabinet passe par un recrutement suffisant de collaborateurs à fort potentiel, permettant d'assurer la satisfaction client et de soutenir les objectifs de croissance de l'entreprise. Le recrutement constitue un défi important pour Wavestone en raison de la forte concurrence qui existe structurellement pour l'embauche des profils recherchés par le cabinet, à savoir de jeunes diplômés issus des meilleures écoles et universités. Une stratégie de recrutement non adaptée en termes de volumes, de candidatures et de pratiques expose Wavestone à un risque opérationnel fort.

Gestion du risque

Afin de maîtriser ce facteur clé de succès, Wavestone consent chaque année un investissement important en matière de recrutement. Sur l'exercice 2022/23, la dynamique de recrutement a été bonne et a permis de recruter de l'ordre de 1 300 collaborateurs, au-dessus de l'objectif initial de 1 000 arrivées.

Le cabinet gère son plan de recrutement grâce à des instances dédiées organisées à des fréquences hebdomadaires, mensuelles et semestrielles. Ces instances permettent de suivre des indicateurs clés tels que le nombre de signatures, le nombre de ruptures de période d'essai ou encore le taux de transformation.

L'équipe recrutement utilise un outil pour le suivi du processus de recrutement, Smartrecruiter, et forme les acteurs du recrutement au respect de la qualité du processus. Pour favoriser l'amélioration continue, les candidats sont systématiquement sollicités pour évaluer leur niveau de satisfaction avec l'expérience de recrutement à travers Happy Candidates. Enfin, si nécessaire, le cabinet peut recourir à des cabinets externes pour soutenir sa recherche de candidats, en particulier pour des profils très expérimentés.

Dans le cadre de sa stratégie de marque employeur, Wavestone déploie des actions de communication telles que le Wavestone Connect visant à promouvoir et à renforcer l'attractivité de sa promesse employeur auprès de ses candidats. Cette promesse, qui va au-delà de la rémunération, englobe des avantages tels que des opportunités de carrière, un environnement de travail positif, des programmes de formation et un suivi managérial personnalisé.

Risques liés à la santé, sécurité et intégrité des collaborateurs

Description du risque

La santé, la sécurité et l'intégrité des collaborateurs peuvent être perturbées par certains environnements de travail. En tant que cabinet de conseil, Wavestone est particulièrement exposé aux risques psycho-sociaux (RPS). Le Ministère du Travail français définit ces derniers en distinguant plusieurs types de RPS : le stress provenant du sentiment de ne pas atteindre les exigences ou les attentes demandées, les violences internes commises par des travailleurs (conflits majeurs, harcèlements), les violences externes exercées par des personnes extérieures à l'entreprise, le syndrome d'épuisement professionnel.

Les risques psycho-sociaux (RPS) peuvent avoir un impact négatif sur la santé et le bien-être des employés, et peuvent par ricochet entraîner des conséquences importantes pour le cabinet en termes de productivité et de coûts juridiques liés aux litiges. Les RPS peuvent également avoir un impact négatif sur la réputation de Wavestone et sa capacité à attirer et à retenir des talents. Le fait d'intervenir régulièrement dans le cadre d'environnements clients par nature plus difficiles à maîtriser contribue à augmenter le niveau de ce risque.

Gestion du risque

Afin de prévenir ces risques et d'assurer un environnement de travail sain et sûr pour tous ses collaborateurs, Wavestone a mis en place une démarche préventive des risques professionnels qui comporte notamment les mesures suivantes :

- mise en place d'un système d'alerte sur la charge de travail, accessible à n'importe quel collaborateur lors de l'imputation de ses temps de travail mensuels ;
- mise à disposition des collaborateurs d'une plateforme d'alerte anonyme (Whispli) pour remonter toute situation de risque, ainsi que d'une liste des interlocuteurs en cas de difficultés relatives à l'environnement de travail sur l'intranet de l'entreprise ;
- programmes de formation spécifiques à disposition des *Career Development Managers* (CDM) de Wavestone au sujet de la prévention et du traitement des RPS.

La gestion des RPS repose sur un dispositif qui s'appuie sur les relais RH de proximité. Chaque relai est en charge de l'identification et du suivi des collaborateurs qui présentent un risque sur son périmètre. Bien que le suivi et la gestion des situations de RPS soient centralisés à l'aide de *reportings* uniformisés, les plans d'action sont personnalisés pour chaque collaborateur concerné en fonction de sa situation spécifique.

1.2.7. Risques liés au *cash management*

Risques liés aux taux de change et aux opérations de couverture

Description du risque

Les fluctuations des taux de change peuvent significativement impacter les résultats financiers du cabinet. Ce risque survient lorsque Wavestone effectue des transactions en devises étrangères, telles que l'achat ou la vente de produits ou services, ou du fait de la détention d'actifs ou de passifs libellés dans une devise étrangère. Pour gérer ce risque, des opérations de couverture sont utilisées permettant de réduire l'exposition de l'entreprise aux fluctuations des taux de change. Ce faisant, Wavestone s'expose à un risque de souscription d'instruments de couverture inadaptés, inefficaces ou dont le coût ne serait pas proportionné par rapport au risque couvert.

Gestion du risque

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 représentait 18% du chiffre d'affaires au 31/03/23.

Wavestone a mis en place une politique de couverture de change visant à couvrir les principaux risques liés aux ventes de prestations en devises et aux avances de comptes courants intragroupe libellées en devises.

La Direction financière a la charge de mettre en place les instruments financiers adéquats dès qu'une transaction en devise significative est susceptible de faire naître un risque de change pour le cabinet. Au cours de l'exercice 2022/23, Wavestone a ainsi souscrit des ventes à terme de devises et mis en place des *cross-currency swaps*. Compte tenu de la technicité des opérations à concevoir, Wavestone s'appuie sur des experts externes en risques, dette et trésorerie dans la mise en place des instruments de couverture de taux de change. Le risque réside alors dans une mauvaise transmission des informations nécessaires au travail de ces experts, ou dans une mauvaise compréhension de leurs préconisations.

1.2.8. Risques de fraude interne ou externe

Description du risque

Wavestone exerce une activité décentralisée. Chaque année, un grand nombre de collaborateurs est amené à engager le cabinet par l'établissement de propositions commerciales, de signatures de contrats ou de pilotage de projets. Le cabinet est ainsi exposé à des risques de fraudes dans le cadre de ses opérations, qu'il s'agisse de non-respect de ses règles d'engagement, des règles de reconnaissance du revenu, des

engagements souscrits auprès du client, ou de la réglementation dans le cadre des prestations délivrées par Wavestone. Par ailleurs, la société pourrait faire face à l'implication de collaborateurs ou de tiers (fournisseurs, prestataires, clients) dans des situations de corruption active, passive ou de conflits d'intérêts.

Les actes pouvant être réalisés en échange d'une faveur (cadeau, invitation, somme d'argent, etc.) et susceptibles d'entraîner un acte de corruption active ou passive sont notamment les suivants : non-respect de clauses de confidentialité, sélection d'un fournisseur ou sous-traitant, facilitation de l'obtention d'un contrat par un tiers, corruption d'agent public ou trafic d'influence, manipulation frauduleuse de données financières.

Gestion du risque

Afin d'atténuer ce risque, le cabinet a défini des règles d'engagement, des contrôles permanents et réalise des missions d'audit interne de manière régulière.

Par ailleurs, afin d'accentuer la sensibilisation des collaborateurs à ce risque, Wavestone a mis en place plusieurs actions de prévention et de contrôle :

- publication d'une charte éthique des affaires et adoption du Code de conduite anticorruption de Middlednext ;
- formation et sensibilisation des collaborateurs au travers d'une formation *e-learning* obligatoire et d'une FAQ ;
- mise en place d'un dispositif d'alerte accessible à tous pour signaler de manière anonyme tout comportement contraire à ce code de conduite, et plus globalement toute situation non conforme d'un point de vue éthique ;
- signature d'une annexe anticorruption pour certains fournisseurs ;
- *check-list* commerciale pour les clients et les sous-traitants conformément à une politique contractuelle définie ;
- supervision du processus comptable par un prestataire externe et certification annuelle des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- rapprochement des données issues de la comptabilité et de la gestion ;
- procédure de contrôle des clôtures comptables, avec des réunions de validation formelle des données ;
- réalisation de campagnes d'audit interne conformément au plan triennal.

Pour plus de détails, se reporter au paragraphe 5.2 « Ethique des affaires » de la déclaration de performance extra-financière de la société.

2. Assurances

Wavestone exerce une activité exclusivement de prestations intellectuelles, de conseil et d'expertise technique à destination de grands comptes. L'ensemble des sociétés du cabinet est assuré auprès de compagnies d'assurances de premier rang au moyen de couvertures adaptées à cette nature d'activité. Il n'existe à ce titre pas de risque significatif non assuré ou assuré en interne.

Coordonné par un courtier international leader sur le marché et supervisé par la Direction financière, le programme d'assurance groupe de Wavestone vise à :

- s'assurer d'un niveau de couverture suffisant pour prévenir le risque ;
- garantir le respect des réglementations locales en vigueur ;
- homogénéiser, optimiser et rationaliser les conditions tarifaires et contractuelles, ainsi que les couvertures disponibles.

Annuellement, les couvertures d'assurance sont réévaluées et adaptées en fonction de l'évolution de la taille de Wavestone, de ses activités et du marché de l'assurance. Cet exercice s'appuie par ailleurs sur les résultats de la cartographie des risques.

La police d'assurance dont le montant de prime alloué est le plus important est l'assurance responsabilité civile exploitation et professionnelle, qui couvre l'ensemble des sociétés du groupe pour les dommages corporels, matériels et immatériels causés à ses tiers dans le cadre de leur activité professionnelle. La limite annuelle de garantie de cette couverture, en ce qui concerne la police master, s'élève à 80 millions d'euros.

D'autres polices d'assurance ont également été souscrites pour couvrir les risques cyber, de dommages aux biens, de déplacements professionnels des collaborateurs, de fraude, de responsabilité de l'employeur, et de responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux.

3. Contrôle interne et gestion des risques

3.1. Référentiel et objectifs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

3.1.1. Référentiel et cadre réglementaire

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 aux 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, à la suite de 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, ainsi que sur le guide de mise en œuvre dédié aux VaMPs, que le présent rapport a été rédigé. Ce rapport a également été établi sur la base d'entretiens avec la Direction générale 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 d'administration dans sa réunion du 31/05/23.

3.1.2. Objectifs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Pour répondre aux risques identifiés et exposés dans le paragraphe 1.2 du présent chapitre, Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté.

L'enjeu principal de ce dispositif est de pouvoir anticiper au mieux les risques majeurs auxquels le cabinet est exposé, qui peuvent par exemple être d'ordre opérationnel, financier ou juridique, afin d'anticiper leur évolution et mettre en place des plans de prévention ou d'action appropriés. Ainsi, ce dispositif

contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

Le dispositif de gestion des risques repose sur un ensemble de moyens, de comportements, de procédures, d'actions et d'instances adaptés aux caractéristiques de chaque société du Groupe qui permettent aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable. Il implique donc tous les acteurs de Wavestone.

Dans ce contexte, et conformément au cadre de référence de l'AMF, Wavestone s'est doté d'un dispositif de contrôle interne global qui vise à s'assurer de manière raisonnable :

- de la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- du bon fonctionnement des processus et opérations internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs et à la fiabilité des informations financières ;
- de la correcte application par l'ensemble des sociétés du groupe, des instructions, orientations et règles fixées par la Direction générale ou par des organismes de normalisation, reconnues notamment en termes de *reportings* financiers et extra-financiers.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est mis à jour régulièrement et s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue afin de continuer à jouer un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités de la société. Toutefois, ce dispositif ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non une garantie absolue de l'atteinte des objectifs.

3.2. Périmètre

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.
- Les procédures relatives au dispositif de gestion des risques, en particulier concernant le contrôle des activités opérationnelles, ont également une portée pour l'ensemble du cabinet, dans la mesure où ce contrôle est suivi de façon complètement homogène au niveau des *practices* :
 - en pratique, pour ce qui concerne les filiales du cabinet récemment acquises, les procédures relatives à la gestion des risques du cabinet sont déployées et harmonisées progressivement, la gestion des risques restant du ressort direct de la Direction de chacune des sociétés ;
 - la Direction générale de Wavestone s'assure pendant la période de transition de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales.

3.3. Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques comporte 5 composantes.

3.3.1. Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle repose sur l'organisation de Wavestone, des règles d'attribution et de répartition des responsabilités clairement établies, des politiques et des procédures internes documentées et un système d'information fiable et performant. Il s'agit d'un environnement commun à l'ensemble des sociétés du groupe.

L'organisation : l'environnement de contrôle de Wavestone s'appuie sur une organisation opérationnelle par *practices* et sur une organisation fonctionnelle centralisée. La mise en œuvre du contrôle interne et la gestion des risques sont ainsi renforcées par ce double regard sur les opérations.

Responsabilités et délégations : au sein de Wavestone, l'attribution et la répartition des responsabilités reposent sur une politique internationale de délégations de signatures, approuvée par la Direction générale. La séparation des tâches est le principe sous-jacent à l'ensemble des processus clés de l'entreprise.

Politiques et procédures internes : les politiques et procédures font partie intégrante de l'environnement de contrôle. Elles sont mises à jour régulièrement et accessibles à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone sur l'intranet de l'entreprise, ce qui favorise la traçabilité, l'audibilité des processus et une continuité d'information et d'activité pour les équipes opérationnelles et fonctionnelles.

Système d'information : Wavestone dispose d'une équipe IT centralisée, chargée de la gestion et de la coordination de l'ensemble des outils, applications et infrastructures disponibles pour les collaborateurs. Elle s'assure également de la confidentialité et de la sauvegarde des données, de la sécurité des systèmes d'information ainsi que du bon fonctionnement du plan de continuité informatique.

3.3.2. Evaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques chez Wavestone sont décrites au paragraphe 1.1 du présent chapitre.

3.3.3. Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'application des procédures visant à maîtriser les risques, qui se déclinent par processus opérationnel. Effectuées manuellement par les collaborateurs ou automatiquement par les systèmes d'information, elles jouent un rôle préventif ou détectif. Ces actions se déclinent par ailleurs selon les lignes de maîtrise des risques (cf. paragraphe 3.4).

Les contrôles dits de niveau 1, menés par les consultants et équipes fonctionnelles, induisent un traitement systématique et continu, tandis que les contrôles dits de niveau 2, menés par l'équipe du contrôle interne, sont réalisés par échantillonnage et à fréquence régulière.

3.3.4. Information et communication

Le groupe a mis en place des procédures et des outils efficaces pour garantir une communication fluide de l'information à l'ensemble de ses collaborateurs. A ce titre, l'attribution et la répartition des responsabilités, ainsi que les politiques et procédures internes du groupe, sont facilement accessibles à l'ensemble des collaborateurs. L'organisation régulière d'instances impliquant les collaborateurs, le

management et la Direction générale permet un partage efficace de l'information.

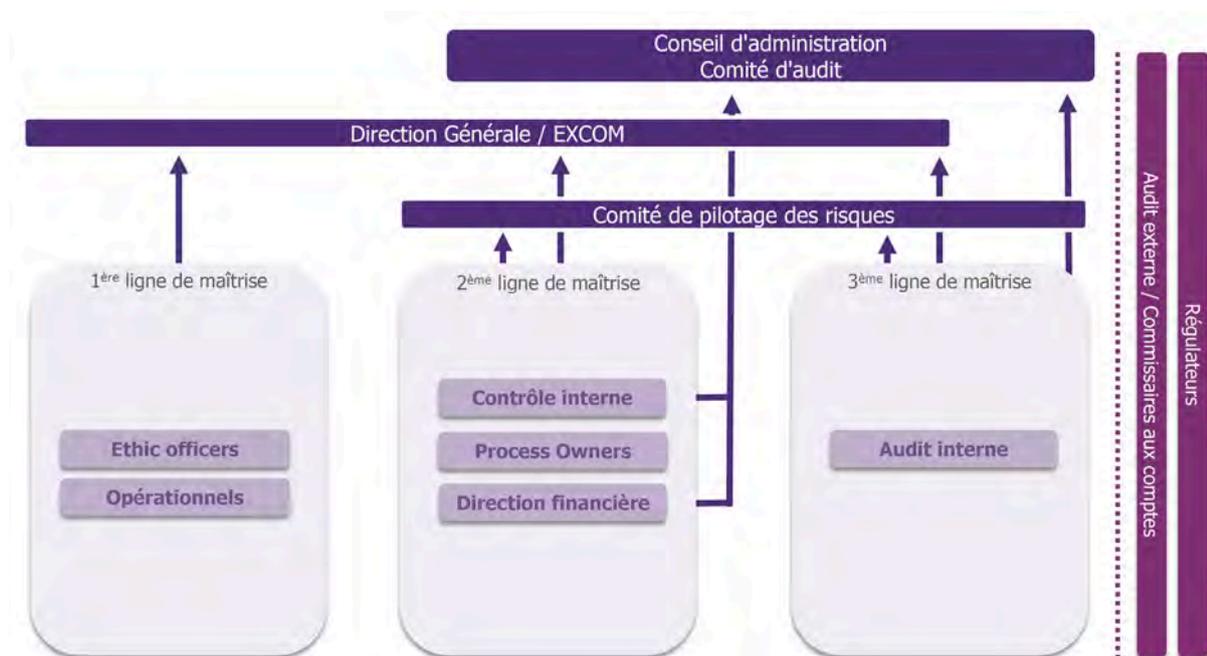
3.3.5. Pilotage

Wavestone définit tous les ans les priorités en termes de contrôle interne, qui sont validées par la Direction générale et le Comité d'audit.

Plusieurs indicateurs ont été mis en place permettant de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne. Ces indicateurs sont présentés selon une fréquence régulière à la Direction générale. Cette approche permet également de structurer le suivi du traitement des incidents identifiés.

3.4. Acteurs du dispositif de contrôle interne et gestion des risques

Wavestone a fondé son modèle de gouvernance sur trois lignes de maîtrise des risques :



3.4.1. Conseil d'administration et Comité d'audit

Conseil d'administration

Chaque année, la Direction générale rend compte au Conseil d'administration des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Pour rappel, l'Assemblée générale extraordinaire du 28/07/22 a décidé de modifier le mode d'administration et de direction de Wavestone par l'institution d'un Conseil d'administration.

Son périmètre de surveillance des risques est large : risques stratégiques, opérationnels, comptables et financiers, en s'appuyant pour les derniers sur les rapports du Comité d'audit. En tant que de besoin, le Conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toutes autres initiatives qu'il estimerait appropriées en la matière.

Comité d'audit

La loi définit la mission générale du Comité d'audit, dont le 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 2 fois par an pour l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels de Wavestone. En outre, il se réunit toutes les fois qu'il le juge utile, notamment en cas d'événement 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, des Directeurs associés, le Directeur financier, le Responsable de la trésorerie et le Responsable 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 d'administration examinant ce compte-rendu.

3.4.2. Direction générale et *Executive Committee* (EXCOM)

Direction générale

La Direction générale est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle peut activer des plans d'action adaptés à la situation, aux activités et au niveau de risque accepté par Wavestone, permettant de corriger les éventuels dysfonctionnements identifiés. La Direction générale est régulièrement informée des éventuelles insuffisances du dispositif et en réfère, le cas échéant, au Conseil d'administration.

EXCOM

L'EXCOM réunit les membres de la Direction générale, ainsi que les directeurs et les *partners* en charge des entités du cabinet. L'EXCOM fixe les objectifs des activités opérationnelles et des fonctions support, et suit la réalisation de ces objectifs. Ses travaux sont formalisés sous forme de comptes-rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des projets en cours.

3.4.3. Comité de pilotage des risques

Le Comité mensuel de pilotage des risques est composé de la Direction générale, du Directeur financier, du Responsable du contrôle interne, du Responsable de l'audit interne, ainsi que du Responsable de la sécurité des systèmes d'Information. Sa mission est de superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques selon trois principaux axes : contrôle interne, audit interne et sécurité des systèmes d'information.

- Le Responsable du contrôle interne : reporte sur la mise à jour de la cartographie des risques, les résultats des contrôles permanents de niveau 2, le suivi de la mise en place des recommandations d'audit, le suivi des plans de remédiation des incidents et actions correctives, le suivi de la mise à jour du référentiel d'entreprise.
- Le Responsable de l'audit interne : présente et fait valider le plan d'audit, présente les résultats des campagnes d'audit et fait valider les recommandations associées, répond aux demandes d'audits spécifiques, reporte sur les investigations des incidents.
- Le Responsable de la sécurité du système d'information : présente et fait valider son plan d'action annuel en s'assurant de l'adéquation des mesures proposées au regard de la réglementation, de la cartographie des risques et enjeux en matière de cybersécurité, notamment dans le cadre de la protection et conservation des données ; reporte sur l'avancement des différents projets informatiques et leur impact sur les risques du cabinet ; présente les résultats des audits de sécurité réalisés sur le système d'information ; reporte sur le suivi des incidents de cybersécurité et leur remédiation.

3.4.4. 3^{ème} ligne de maîtrise

Audit interne

Wavestone s'est dotée d'une équipe d'audit interne dédiée, sous la responsabilité du Responsable de l'audit interne.

Le périmètre d'intervention de l'audit interne s'étend à l'ensemble de l'organisation et des filiales de Wavestone, quel que soit le pays. Il intervient dans tous les domaines et processus du cabinet.

L'équipe d'audit interne réalise des campagnes d'audit interne selon un plan d'audit triennal approuvé annuellement par le Comité de pilotage des risques et le Comité d'audit. Ces missions d'audit interne ont notamment 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.

La réalisation d'une mission d'audit suit une méthodologie éprouvée d'approche par les risques :

- identification des étapes clés du processus et analyse de leur fonctionnement ;
- identification des risques ou dysfonctionnements potentiels attachés à chaque étape du processus ;
- identification des contrôles en place sur chacune des étapes ;
- audit de l'efficacité des contrôles ;
- proposition de plan de remédiation intégrant des recommandations et actions correctives sur les défaillances de contrôle interne identifiées.

Les plans de remédiation sont ensuite pilotés par les équipes du contrôle interne et de l'audit interne. Ces dernières s'assurent que les recommandations sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. Au besoin, elles accompagnent les différents services dans la mise en œuvre des actions correctives.

L'avancement de la mise en place des recommandations est partagé mensuellement avec le Comité de pilotage des risques, et semestriellement avec le Comité d'audit.

3.4.5. 2^{ème} ligne de maîtrise

Contrôle interne

La fonction de contrôle interne est remplie par une équipe dédiée, sous la responsabilité du Responsable du contrôle interne.

Le contrôle interne a notamment pour mission de :

- procéder à l'exercice annuel de revue de la cartographie des risques du cabinet ;
- garantir la cohérence des cartographies spécifiques comme la cartographie des risques de corruption, trafic d'influence et devoir de vigilance ;
- établir un plan d'action annuel pour garantir l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ;
- mettre en place et réaliser des contrôles permanents dits de niveau 2 sur les processus à fort risque pour Wavestone ;
- piloter la mise en place des recommandations d'audit et des plans de remédiation à la suite de la survenance d'incidents ;
- superviser le déploiement de nouvelles politiques et procédures en garantissant la cohérence du référentiel d'entreprise ;
- garantir le correct suivi des habilitations et délégations selon la politique de répartition des responsabilités ;
- piloter la cohérence et le renouvellement du programme d'assurance.

Process owners

Chaque processus fonctionnel est rattaché à un responsable dit *process owner* qui a la charge de : garantir le bon déploiement du processus et son efficacité, s'assurer de la continuité d'activité de son processus en maintenant à jour le bon niveau de documentation, mettre en place les recommandations émises par l'audit interne.

Il s'assure de l'application effective des règles et procédures sur son périmètre. Il est garant du dispositif de contrôle interne dans son domaine de responsabilité en intervenant préventivement, notamment en mettant en place des contrôles dits de niveau 1. Ces contrôles sont complétés par des contrôles de niveau 2 effectués par le contrôle interne.

Direction financière

La Direction financière supervise la production et assure la fiabilité des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet. Elle pilote également l'élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu'aux différents comités de direction. Les fonctions comptables sont très largement remplies par un cabinet comptable externe. Ce cabinet comptable externe

vérifie la cohérence des comptes sociaux, dans les cas où ils ne sont pas produits directement par lui-même.

3.4.6. 1^{ère} ligne de maîtrise

Ethics officers

Les *ethics officers* sont les référents en matière d'éthique pour tous les collaborateurs de Wavestone. Ils reçoivent une formation spécifique à l'application du cadre légal en la matière. Ils sont nommés par le Président du Conseil d'administration de Wavestone et sont reconnus pour leurs compétences, leur intégrité, leur loyauté et leur bonne connaissance de l'entreprise.

Leur rôle est de :

- veiller au respect des règles définies par le Code de conduite de Middlenext ;
- répondre aux questions des collaborateurs ou tiers concernant des sujets liés à la corruption, de conflit d'intérêts et de trafic d'influence afin de les orienter sur leur décision en se basant sur le Code de conduite ;
- juger de la recevabilité des alertes remontées par l'audit interne ;
- mener l'enquête pour vérifier les faits ;
- remonter l'alerte à la Direction générale et/ou Direction des ressources humaines en cas de faits de corruption avérés ;
- se porter garant des documents référentiels relatifs à la Loi Sapin II tels que le Code de conduite, le guide d'application et la cartographie des risques anticorruption ainsi que de leur mise à jour.

Les *ethics officers* ainsi que l'audit interne s'engagent à tout mettre en œuvre pour garantir la confidentialité dans le traitement des questions et alertes, et sont à ce titre signataires de la charte de confidentialité du dispositif d'alerte interne.

Opérationnels

Chaque collaborateur dispose du bon niveau d'information permettant le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques à son niveau, au regard des objectifs qui lui sont fixés. Il est en charge de prendre connaissance et d'appliquer les directives qui lui sont communiquées.

Son management s'assure du bon déploiement, du partage et de l'application effective des règles et procédures sur son périmètre. Il est garant du dispositif de contrôle interne dans son domaine de responsabilité.

3.4.7. Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante du dispositif 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 Conseil d'administration - Facteurs de risques et contrôle interne, sur les 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.

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

4.1. Elaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année pour chaque périmètre du cabinet et est consolidé. Le budget, une fois élaboré, est validé par l'EXCOM.

4.2. 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. Le 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 ;
- gestion des achats pour revente ;
- imputations mensuelles des temps passés ;
- réestimations mensuelles des projets (charges et planning prévisionnels déterminés par le chef de projet) ;
- facturation et frais ;
- gestion des achats en propre.

Ce logiciel est accessible, à des niveaux variables selon les responsabilités, en mode intranet et extranet, par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Ce logiciel 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.

4.3. Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Les données issues du logiciel *Wavekeeper* (ventes, achats pour revente et achats en propre) et de *Salesforce* (données commerciales), exploitées via un outil décisionnel *Jedox*, permettent au contrôle de gestion de procéder mensuellement au suivi de la réalisation budgétaire et à une réactualisation, le cas échéant, de la prévision du budget prévisionnel, compte tenu des derniers éléments budgétaires connus et de la vision prévisionnelle des affaires.

Ces données sont synthétisées dans des *reportings* mensuels pour chaque *practice* ou bureau, 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 commande ;
- trésorerie ;
- poste clients (suivi des factures en retard de paiement et des factures à établir) ;
- poste fournisseurs (suivi des factures en retard de paiement – pour Wavestone SA uniquement).

Les tableaux de bord sont examinés mensuellement par la direction de chaque *practice*, ainsi que par la Direction générale et la Direction financière sur le plan consolidé, permettant ainsi la prise de décision et la mise en place d'actions correctrices le cas échéant. Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de Wavestone est élaboré et présenté par la Direction générale au Conseil d'administration.

4.4. Arrêtés et clôtures comptables

Wavestone procède à des arrêtés trimestriels à usage interne au premier et au troisième trimestre de chaque année. Ces arrêtés sont non audités et permettent de faire un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion.

Par ailleurs, l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont respectivement examinés et audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil d'administration et publiés dans le respect des procédures légales et réglementaires. Les Commissaires aux comptes sont

présents au Comité d'audit et au Conseil d'administration contrôlant les comptes sociaux et consolidés de l'exercice et du semestre. Les différents points suivants peuvent donc être abordés :

- principes comptables retenus ;
- validation de la mise à disposition de l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ;
- état d'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 d'administration portant sur l'arrêté semestriel ou la clôture annuelle, la Direction générale 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.

4.5. 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 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 dans 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 et le management de l'équipe du contrôle de gestion, et présentés au Directeur financier et à la Direction générale afin de déterminer les éventuelles provisions à réaliser.

4.6. 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, des 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 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 *practices* 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 pour engagements de retraite estimées par un actuaire indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

4.7. Trésorerie

Un outil de gestion de la trésorerie est utilisé pour centraliser les sorties d'argent au niveau du groupe et permet de disposer en temps réel d'une vision centralisée de la position de trésorerie de chacune des sociétés du cabinet.

Le Conseil d'administration est informé trimestriellement des niveaux de trésorerie du cabinet Wavestone par le rapport trimestriel que lui communique la Direction générale.

4.8. Suivi des engagements hors bilan

A chaque arrêté semestriel ou clôture annuelle, un recensement systématique des engagements hors bilan est réalisé par la Direction financière auprès de chacune des sociétés du cabinet.

4.9. Contrôle de la qualité des informations financières et comptables communiquées

Toute la communication financière est élaborée sous le contrôle direct de la Direction générale 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.

Rapport du Conseil d'administration - Déclaration de performance extra-financière

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

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

La présente déclaration est établie conformément au cadre réglementaire défini par les articles L.225-102-1 et R.225-104 du Code de commerce. Sauf mention contraire, les données quantitatives font référence à l'exercice 2022/23 de Wavestone et sont comparées le cas échéant avec celles de l'exercice 2021/22.

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

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

1. Introduction

1.1. Cadre de l'activité de Wavestone

1.1.1. Modèle d'affaires

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

Wavestone mobilise l'ensemble de ses ressources pour répondre à cette ambition⁽¹⁾ :

- son capital immatériel : 18 *practices* porteuses de sa proposition de valeur *Business, Technology et Sustainability*, appuyées par les *assets* du cabinet, au service de son portefeuille de clients ;
- son capital financier (299,1 millions d'euros de capitaux propres) ;
- son capital humain, soit 4 406 collaborateurs répartis dans 9 pays, et 1 637 recrutements⁽²⁾ réalisés sur l'exercice passé.

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

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

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

Nos objectifs à horizon 2025

- Un *net promoter score*[®] supérieur ou égal à 50
- Une poursuite de la croissance ambitieuse du nombre de projets réalisés dans le cadre de la démarche conseil responsable⁽³⁾
- 95% des collaborateurs formés à l'éthique des affaires

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

Nos objectifs à horizon 2025

- Un taux de *turn-over* de 15%
- Un indice d'engagement collaborateur supérieur ou égal à 74
- 36,5% de femmes en situation de management
- 73 collaborateurs en situation de handicap⁽⁴⁾ accompagnés en France

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

Nos objectifs à horizon 2025

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

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

Nos objectifs à horizon 2025

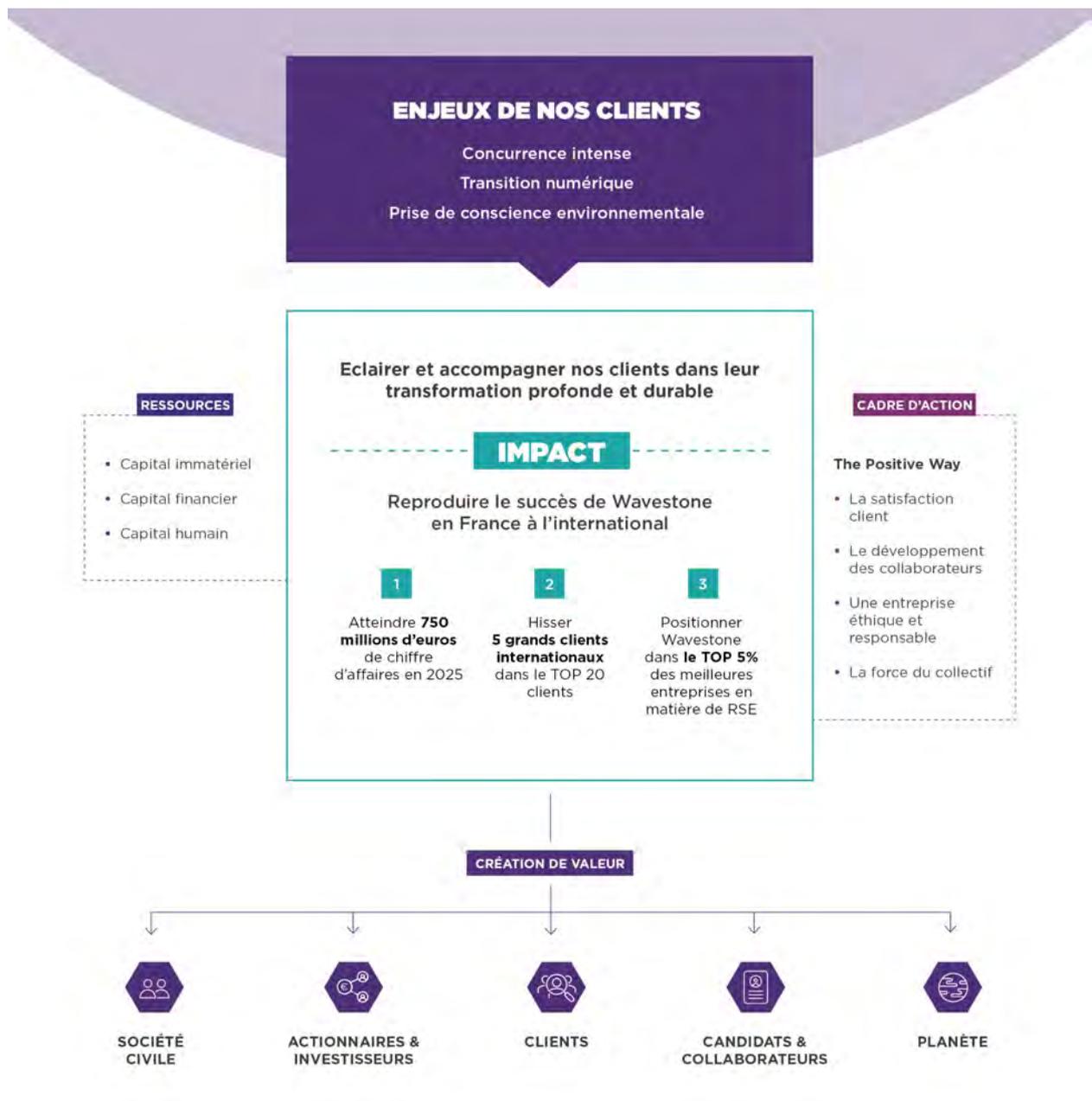
- 1% du temps du cabinet dédié à des projets créateurs de valeur sociétale

(1) Données au 31/03/23.

(2) CDI, CDD et alternants.

(3) A l'issue de l'exercice 2023/24, le cabinet entend revoir la formulation de ses objectifs en matière de conseil responsable.

(4) Collaborateurs bénéficiant d'une reconnaissance administrative de situation de handicap.



1.1.2. Gouvernance de Wavestone et de la politique RSE

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

Afin de poser les fondations du développement futur du cabinet et d'entamer, à compter de 2025, la transition vers une nouvelle équipe de direction, un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/22, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Pascal Imbert assume les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et Patrick Hirigoyen la fonction de Directeur général délégué. Michel Dancoisne est désormais administrateur, représentant permanent de la société FDCH. Le cabinet a l'intention de faire évoluer sa gouvernance à l'issue de la période transitoire d'installation de la nouvelle gouvernance, à compter de 2025, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

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

Le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et nominations et le Comité RSE du Conseil d'administration sont tous trois présidés par des administrateurs indépendants. Deux administrateurs salariés, nommés par le Comité social et économique (CSE), et un administrateur représentant les salariés actionnaires⁽¹⁾, élu par l'Assemblée générale de juillet 2022, siègent au Conseil d'administration.

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

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

Parmi les sujets abordés en 2022 :

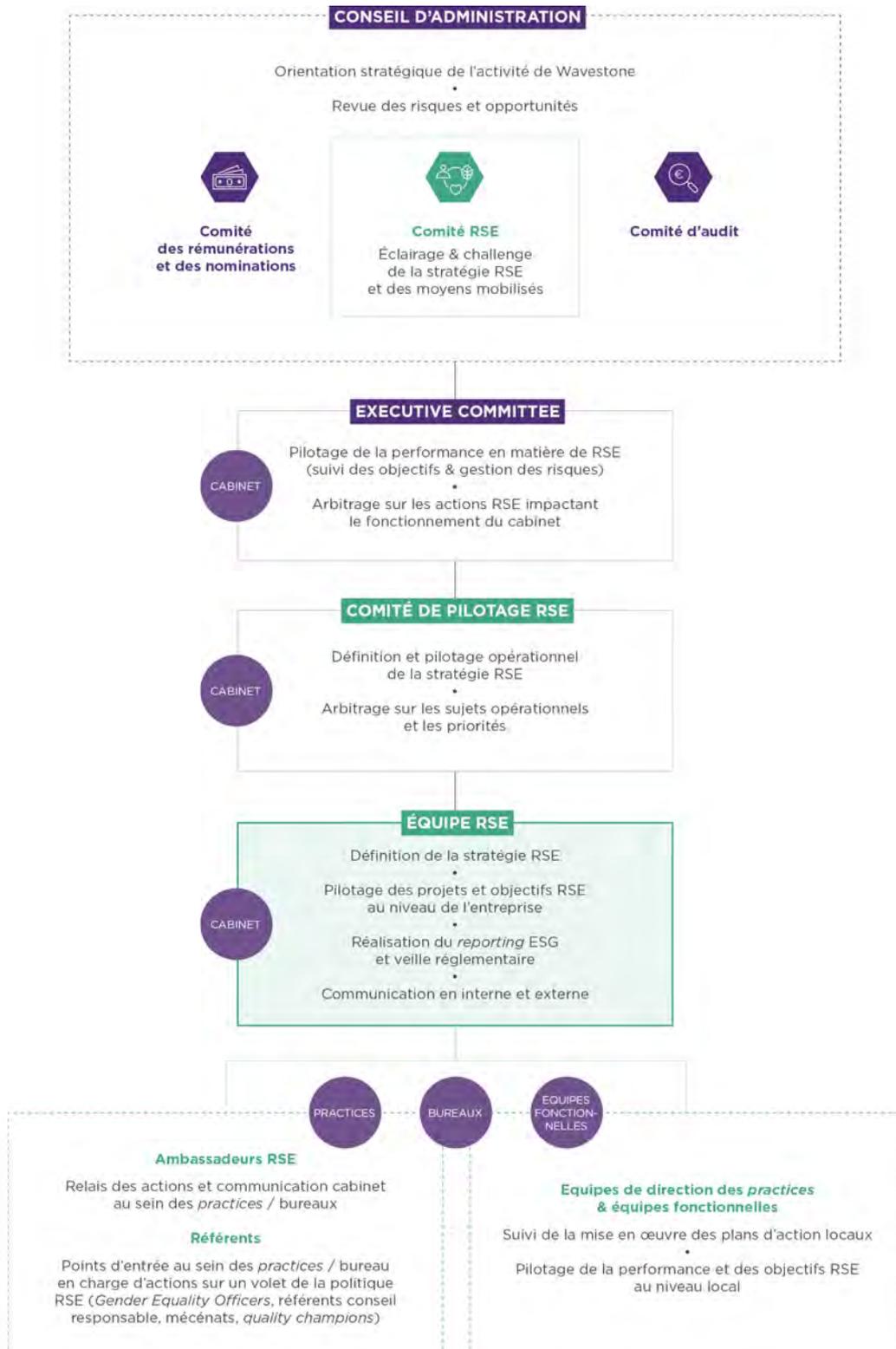
- évolutions réglementaires (taxonomie, CSRD) et déclaration de performance extra-financière ;
- engagements *near-term* et *Net-Zero* (*Science Based Target Initiative Net-Zero Standard*) ;
- politique en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ;
- démarche de conseil responsable.

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

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

Depuis l'exercice 2021/22, et sur proposition du Conseil d'administration, la rémunération du Président-Directeur général et du Directeur général délégué inclut des critères RSE, déterminant à hauteur de 20% l'indice de performance individuelle (pour plus de détails, se reporter au rapport sur le gouvernement d'entreprise).

(1) En application de la loi, les salariés actionnaires détenant plus de 3% du capital du cabinet.



1.1.3. Pilotage de la politique RSE

Equipe RSE

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

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

Pilotage de la performance RSE

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

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

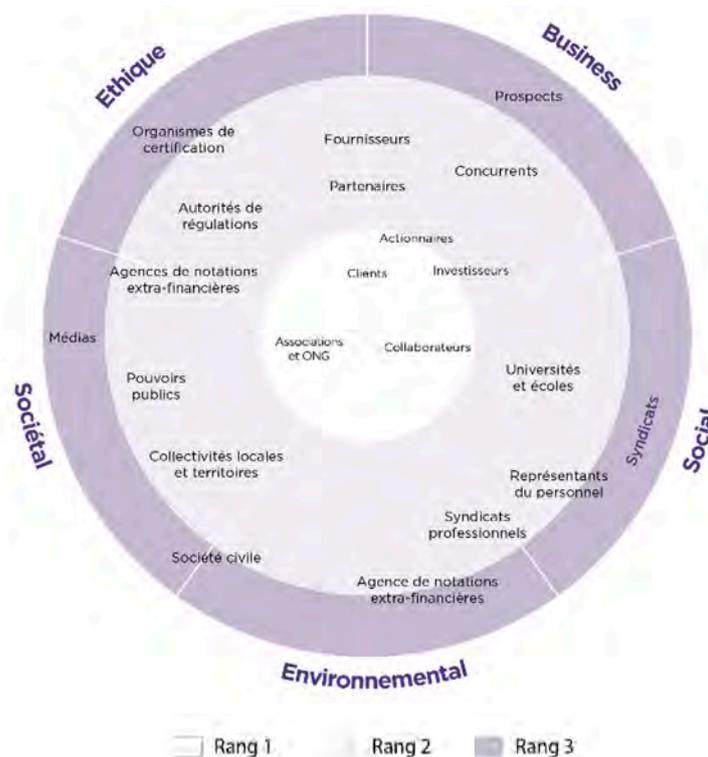
1.2. Démarche de Wavestone en matière de RSE

1.2.1. Enjeux extra-financiers

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

Cartographie des parties prenantes et modalités de dialogue

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



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

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

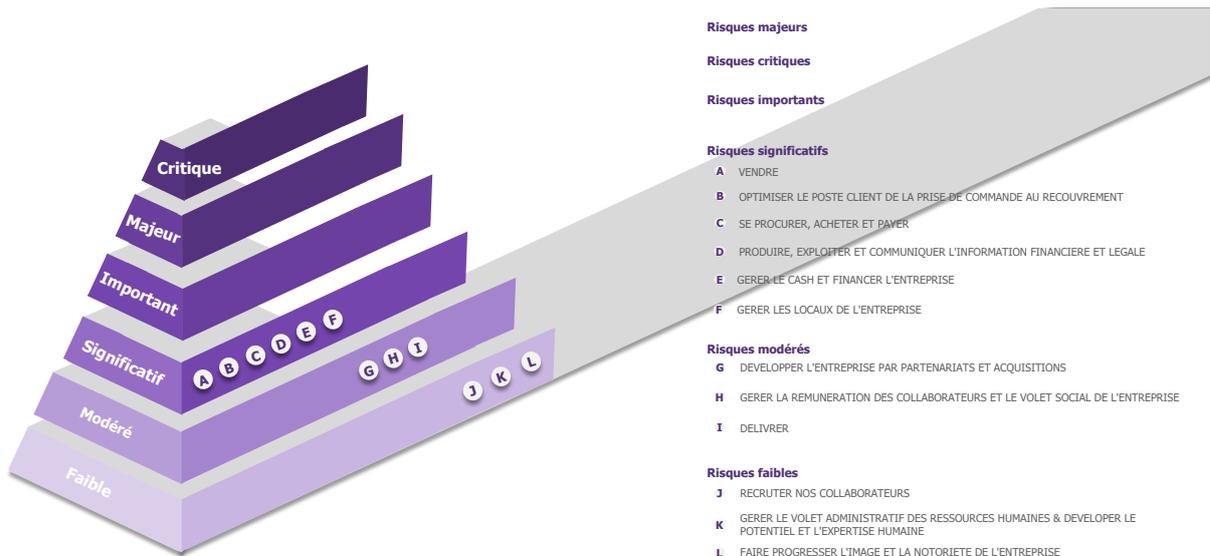
Cartographie des risques extra-financiers

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

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

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

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



Matrice de matérialité

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

Treize enjeux ont ainsi été positionnés.



1.2.2. Engagements RSE du cabinet

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

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

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

1.2.3. Objectifs et bilan 2022/23

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

Afin de concrétiser cette ambition stratégique, les cinq engagements RSE de Wavestone sont assortis d'objectifs annuels chiffrés⁽¹⁾ présentés dans le tableau ci-dessous :

Engagements	Indicateurs	Réalisé 2021/22	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	<i>net promoter score</i> ⁽²⁾	48	50	45	
	nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable*	37	100	119	
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	70	71	74	
	taux de <i>turn-over</i>	18%	15%	16%	
Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel	% de femmes dans le management ^{(3)*}	33%	33%	35%	
	nombre de salariés déclarés en situation de handicap*	35	40	49	
Etre une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% de collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	97%	95%	96%	
	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,0%	1,0%	1,3%	
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20*	64% ⁽⁴⁾	scopes 1 & 2 (en valeur absolue à partir de 2022/23)	13%	51%
	scope 3 (par collaborateur)		20%	27%	

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

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

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

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

- en matière d'égalité professionnelle, Wavestone a développé dans toutes ses entités ses actions de rétention, lutte contre le sexisme et accompagnement des parcours de carrière des femmes, permettant de faire progresser leur représentation dans les fonctions d'encadrement de près de 2 points à 35% (pour un objectif à 33%) ;
- le cabinet a dépassé son objectif d'accueil de collaborateurs disposant d'une reconnaissance de leur handicap avec 49 collaborateurs en situation de handicap en France (pour un objectif à 40) au 31/03/23, en hausse de 40%, grâce à un dispositif de recrutement dédié et l'action de la Mission Handicap (présentée en partie 4.2) qui accompagne aujourd'hui 90 collaborateurs en situation de handicap (avec ou sans reconnaissance administrative) ;

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

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

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

(4) Réduction des émissions des scopes 1 et 2 et déplacements professionnels avant modification du périmètre lié aux engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi à compter de 2022/23.

* Objectifs formulés dans le cadre du crédit à impact.



- en faveur de l'inclusion des collaborateurs LGBT+ (re-signature de la charte de L'Autre Cercle, partage des résultats du sondage LGBT+...) et en matière de lutte contre le racisme au travail (Black History Month, conférences, journée diversité).

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

Enfin, sur le plan environnemental, l'initiative *Science Based Target* (SBTi) a approuvé l'objectif de réduction des émissions à court et à long terme de Wavestone, aligné sur les connaissances scientifiques. Le cabinet s'est engagé sur une

trajectoire de réduction assortie d'objectifs à horizon 2026 et 2050. Sur l'exercice 2022/23, Wavestone a fortement réduit son empreinte carbone de 51% sur les scopes 1 et 2, et de 27% sur son scope 3 (pour des objectifs respectifs de 13% et 20% par rapport à l'année de référence 2019/20). Ces évolutions s'expliquent principalement par la réduction de la surface des locaux, la valorisation des contrats d'énergie renouvelables, et l'évolution de la méthodologie de comptabilisation des émissions (*GHG Protocol*) d'une part, et d'autre part, la reprise maîtrisée des émissions sur certains postes (tels que les déplacements professionnels) avec la sortie de la crise sanitaire.

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

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

Objectifs pluriannuels

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

Engagements	Indicateurs	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Réalisé 2025/26
Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable	<i>net promoter score</i> ⁽¹⁾	45	50	50	50
	nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable ⁽¹⁾	119	300	-	-
Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail	indice d'engagement des collaborateurs (note sur 100)	74	74	74	74
	taux de <i>turn-over</i>	16%	15%	15%	15%
Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel	% de femmes dans le management	35%	34,5%	35,5%	36,5%
	nombre de salariés déclarés en situation de handicap	49	58	73	90
Etre une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable	% de collaborateurs formés à l'application de la charte éthique des affaires	96%	95%	95%	95%
	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,3%	1%	1%	1%
Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20	51%	17%	21%	25%
	scope 1 & 2 (en valeur absolue à partir de 2022/23)				
	scope 3 (par collaborateur)	27%	25%	30%	35%

(1) A l'issue de l'exercice 2023/24, le cabinet entend revoir la formulation de ses objectifs en matière de conseil responsable.

Crédit à impact

Pour accompagner la mise en œuvre concrète de ses engagements RSE, Wavestone a choisi de lier depuis 2021 son financement et sa performance ESG (Environnementale, Sociale et de Gouvernance), en intégrant des critères environnementaux, sociaux et sociétaux à ses lignes de crédit existantes (un avenant a été signé le 12/12/22).

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

- déployer la démarche de conseil responsable de Wavestone sur un nombre croissant de projets ;
- faire progresser la représentation des femmes dans des positions d'encadrement ;
- être une entreprise toujours plus handi-accueillante avec une croissance de la population de collaborateurs déclarés en situation de handicap ;

- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

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

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

1.3. Evaluation de la performance ESG

Au cours de l'exercice 2022/23, Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant son action et sa performance en matière de RSE (données de l'exercice 2021/22).

Le cabinet s'appuie en particulier sur l'évaluation réalisée par deux agences de notation de référence, Ecovadis et Ethifinance ESG Ratings (Gaïa Research), pour attester de la réalisation de son ambition stratégique de figurer dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE.



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



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





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



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

2. Accompagner nos clients vers une performance durable

	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
Net promoter score®	50	44	50	50	50
Nombre de projets menés avec la démarche conseil responsable ⁽¹⁾	100	119	300	-	-

2.1. Satisfaction client

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

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

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

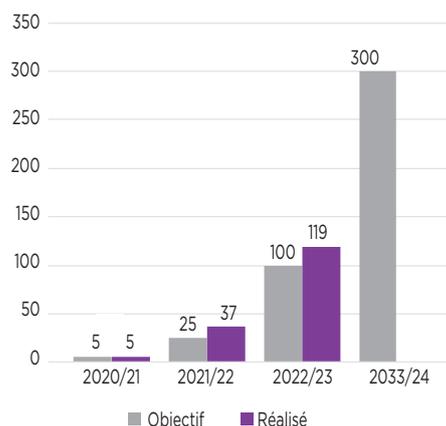
La politique et le processus satisfaction client de Wavestone sont présentés dans la partie Corporate Profile du document d'enregistrement universel de la société.

2.2. Démarche conseil responsable

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

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

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



(1) A l'issue de l'exercice 2023/24, le cabinet entend revoir la formulation de ses objectifs en matière de conseil responsable.

Le développement d'offres commerciales dédiées aux enjeux de durabilité

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

L'offre de la *practice Sustainability* s'articule autour des 5 domaines clés de la transformation durable : la stratégie, la transformation des fonctions de l'entreprise (RH, IT, marketing, *supply chain*, achats...), des chantiers thématiques transverses à ces fonctions (ex. : décarbonation, économie circulaire, biodiversité...), le pilotage et la gouvernance de la performance durable, ainsi que la conduite du changement.

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

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

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

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

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

recommandations concrètes et mesurables, lorsque cela est pertinent.

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Certification Qualiopi



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

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

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

3.1. Développement et épanouissement des collaborateurs

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

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

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

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

- la satisfaction client ;
- le développement des collaborateurs ;
- la responsabilité et l'éthique ;
- la force du collectif.

3.1.1. Ressources humaines

Organisation de la Direction du développement RH

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

- une équipe globale de développement RH, décentralisée dans les *practices* et/ou bureaux. Cette équipe a continué à se renforcer, notamment au sein des bureaux hors France sur l'exercice 2022/23 ;
- une équipe RSE qui a en charge la définition de la politique RSE et la coordination des actions associées ;
- une équipe *Compensations & Benefits*, qui s'occupe de l'application de la politique salariale Wavestone, l'animation des dispositifs de participation, d'actionnariat et d'épargne salariale et du pilotage des opérations de paie ;

- des équipes en charge du recrutement, organisées par *practice*, bureau et direction fonctionnelle et en coordination avec les opérationnels, qui jouent un rôle clé dans l'atteinte des objectifs annuels. Une équipe centrale porte la responsabilité du plan de recrutement à l'échelle de Wavestone.

Répartition des effectifs

Au 31/03/23, l'effectif total de Wavestone est de 4 406 collaborateurs (dont 3 816 consultants), contre 3 732 un an plus tôt, soit une augmentation de 18,1% par rapport à l'exercice précédent. La moyenne d'âge de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone au 31/03/23 reste stable à 31 ans.

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



Arrivées

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

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

Les nouveaux collaborateurs embauchés par le cabinet sont issus majoritairement des grandes écoles d'ingénieurs, de management, et d'universités. Le cabinet a accueilli

585 stagiaires (césures, fin d'études) et alternants sur l'exercice 2022/23 en France, intégrés dans une logique de pré-embauche.

Départs

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

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

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

3.1.2. Développement du potentiel des collaborateurs

Politique de recrutement

Les embauches de Wavestone sur l'exercice 2022/23 portant majoritairement sur les jeunes diplômés (près de 85% des embauches en CDI sur l'exercice 2022/23), les stagiaires et alternants sont recrutés avec le même niveau d'exigence et de sélectivité que tout nouveau collaborateur, et bénéficient des mêmes processus d'intégration et d'encadrement. Leur montée en compétences et en responsabilité rapide constitue donc un enjeu important pour le cabinet.

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

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

(1) CDI, CDD et contrats d'apprentissage.

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

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

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

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

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

Parcours d'intégration

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

Le parcours découverte

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

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

Le système de parrainage

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

Le suivi managérial et RH

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

Le parcours de formation initial

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

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

Encadrement de proximité



Dispositifs d'évaluation

Missions et mises en situation

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

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

Talent reviews et entretiens annuels

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

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

Dispositifs de formation

Parcours commun de formation pour tous les nouveaux collaborateurs

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

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

Offre de formation en format digital

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

- Edflex (anciennement My MOOC), une plateforme qui propose du contenu digital sur des sujets liés aux enjeux et métiers de Wavestone : articles, podcasts, cours certifiants, et vidéos sont disponibles en anglais et en français ;
- Sequoia, qui met en ligne du contenu pédagogique dans un format ludique, développé par les collaborateurs des *practices* de Wavestone pour développer des compétences et savoir-faire et les diffuser au sein du cabinet. Chaque formation est construite en un enchaînement d'épisodes au ton décalé, qui permettent l'obtention de badges et de certificats.

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

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

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

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

Plusieurs dispositifs viennent compléter cette offre transverse :

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

La Learning Factory

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

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

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

- déploiement de *My Sustainability Learning Journey*, parcours de formation aux enjeux des transformations climatiques, obligatoire pour tous les collaborateurs et complétée par la formation de l'ensemble des équipes à la Fresque du Climat ;
- mise en œuvre de nouvelles formations autour de la data, de l'agilité et de la gestion de projet ;
- mise en place et animation d'une communauté de *learning relays* pour accompagner le déploiement de nouvelles formations et faire remonter les besoins des *practices* et bureaux ;

- mise à disposition d'un catalogue de formations consolidé pour faire connaître et capitaliser sur les formations existantes à l'échelle du cabinet.

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

Synthèse des actions de formation menées sur l'exercice

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

Dispositif de mobilité interne

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

Tous les postes ouverts dans le cadre du plan de recrutement annuel y sont éligibles. Le cabinet s'engage à étudier toutes les demandes, quel que soit le niveau d'expérience du collaborateur et quel que soit le métier visé, même en l'absence de poste ouvert. Comme dans le cadre d'un recrutement externe, la mobilité interne fait l'objet d'un processus formalisé, piloté par les équipes RH. Chaque collaborateur reçoit une réponse dans un délai de trois mois maximum. Sur l'exercice 2022/23, 120 collaborateurs ont effectué une mobilité, dont 46,7% vers un autre bureau.

Référentiel métier Wavestone Horizon

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

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

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

Politique de rémunération

La politique salariale de Wavestone repose sur trois principes :

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

Participation aux résultats

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3. Bien-être et épanouissement des collaborateurs

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

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

Cadre de travail et équilibre de vie

Temps de travail

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

En France, depuis le 1^{er} juillet 2017, tous les collaborateurs de Wavestone sont dans l'une des trois modalités de temps de travail suivantes : modalité 1 (37h avec 10 jours d'ATT), modalité 2 (forfait mensuel de 166h et 42 min et 218 jours par an, y compris la « journée de solidarité »), modalité 3 (forfait de 218 jours travaillés par an y compris la « journée de solidarité »).

Prise de congés

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

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

Droit à la déconnexion

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

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

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

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

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

Pour que la liberté de chacun d'organiser son temps de travail s'exerce dans le respect de la liberté des autres, ces règles et bonnes pratiques ont été définies en tenant compte des spécificités de chaque bureau au sein de Wavestone. En dehors de ce cadre, chaque collaborateur est encouragé à éviter le plus possible l'envoi de messages ou les appels professionnels, sauf situations exceptionnelles (liées à la menace de la santé de collaborateurs, de biens ou services ou de communications sur des fuseaux horaires différents). Néanmoins, cette période de déconnexion n'a pas vocation à limiter la flexibilité des collaborateurs, notamment pour concilier plus facilement leurs impératifs professionnels avec leurs obligations familiales.

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

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

Smartworking@Wavestone

Nouvelles modalités d'organisation du travail

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

Il répond ainsi à trois objectifs :

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

En France, ce nouveau cadre a été défini par un groupe de travail interne (membres du CSE, *practice leaders*, responsables d'équipes commerciales et fonctionnelles) et un nouvel accord télétravail est ainsi entré en vigueur le 01/09/22. Il se décline dans chacun des bureaux.

Ce cadre repose sur cinq principes clés :

- satisfaction des clients ;
- flexibilité ;
- responsabilité ;
- collectif ;
- santé et bien-être au travail.

Adaptation des locaux

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

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

Accompagnement de la parentalité

La prise en compte de la parentalité des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Wavestone a la volonté de mettre en place des actions concrètes en faveur de la parentalité et s'engage dans ce cadre à :

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

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

Charte de la parentalité en entreprise

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

Service de places en crèche

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

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

Jours enfants malades

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

Ateliers et conférences sur la parentalité

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

Accompagnement des congés maternité

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

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

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

Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

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

Relations sociales

Wavestone a la volonté d'instaurer un dialogue social constructif avec les représentants du personnel. Ce dialogue

porte sur des questions relatives à la stratégie de l'entreprise, à la politique économique et financière ou encore à la politique sociale de l'entreprise.

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

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

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

Organisation du dialogue social en France

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

Suite à la transmission universelle de patrimoine (TUP) réalisée entre Wavestone SA et Wavestone Advisors, un Comité social et économique (CSE) unique a été créé pour l'entité Wavestone SA à compter du 1^{er} janvier 2023.

Les œuvres sociales sont gérées par le CSE. Les activités organisées dans ce cadre sont essentiellement de natures sportives et culturelles. A titre d'exemple, chaque année, le CSE invite les collaborateurs à un week-end de ski et à un week-end d'été. De nombreux clubs sont également proposés pour pratiquer un sport ou une activité culturelle à l'image des clubs photo, escalade, running, musique, œnologique, théâtre... Un partenariat avec Gymlib est également proposé aux collaborateurs avec plus de 200 activités sportives dans plus de 2 000 infrastructures partout en France.

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

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

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

- plan stratégique - projet d'ajustement du modèle opérationnel France lié à l'implémentation d'*Impact* ;
- rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes - bilan et plan d'action ;
- présentation du plan d'action RSE ;
- bilan annuel sur le temps de travail.

Accords collectifs signés sur l'exercice

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

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

Santé et sécurité

Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

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

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

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

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

- formation du management à la détection et la prévention des RPS ;
- sensibilisation aux situations de sexisme ordinaire ;
- réguler son stress pour améliorer son bien-être et son efficacité ;
- formation « *Overload Situation* » sur les bonnes pratiques à adopter pour prévenir les situations de surcharge de travail ;

- formation de secourisme au travail ;
- formation évacuation incendie (guide-fil, serre-fil). Tous les sous-traitants de Wavestone sont systématiquement invités à participer aux formations évacuation incendie et un exemplaire du plan de prévention mentionnant les informations relatives à la sécurité, aux gestes de premiers secours et à l'évacuation incendie leur est remis ;
- ateliers de travail sur écran et prévention des troubles musculosquelettiques.

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

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

Absentéisme

En France, Wavestone connaît un absentéisme de 1,8% en 2022/23, en baisse par rapport à l'exercice 2021/22 et correspondant à des absences pour maladie, accidents du travail et de trajet. Les congés sans solde sont exclus du calcul de l'absentéisme. En incluant les absences pour congés maternité, paternité et parentaux en sus des absences pour maladie et accidents du travail et de trajet, le taux d'absentéisme de Wavestone s'établit à 2,4% pour l'exercice 2022/23.

Prévention et traitement des risques psycho-sociaux (RPS)

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

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

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

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

Toute personne en situation d'encadrement (CDM, responsables de mission, responsables commerciaux et fonctionnels) est formée de manière systématique à la prévention et au traitement des risques psycho-sociaux dans le cadre du programme de formation managérial déployé pour tout le management de Wavestone. Cette formation comprend un module en *e-learning* et une journée en présentiel dédiée à des mises en situation et des cas pratiques. Wavestone a également créé un module de formation dédié à la prévention des situations de sexisme au travail, obligatoire pour tout le management. Des ateliers « Agir contre le sexisme au travail » et un *e-learning* sur le sexisme ordinaire sont proposés à l'ensemble des collaborateurs. Enfin, un référent a été désigné au sein du CSE en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes.

Animation interne

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

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

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

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

3.2. Evaluation de la qualité de vie au travail

Modalités d'évaluation

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

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

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

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

Great Place To Work®

Sur la base de l'enquête anonyme Great Place To Work®, les collaborateurs de l'ensemble du cabinet ont l'opportunité de s'exprimer sur la qualité de vie au travail au sein de Wavestone.

Autres labels et certifications

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



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



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

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

Les questions s'articulent autour de cinq dimensions : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

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

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

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



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



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



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

4. Agir pour la diversité et l'inclusion

	Objectifs 2022/23	Réalisé 2022/23	Objectifs 2023/24	Objectifs 2024/25	Objectifs 2025/26
% de femmes dans le management*(1)	33,0%	35,0%	34,5%	35,5%	36,5%
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap*	40	49	58	73	90

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

4.1. Egalité professionnelle femmes/hommes

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

- renforcer la diversité dans les recrutements ;
- assurer l'égalité des chances et de traitement dans l'évaluation des performances, la promotion et la rémunération ;
- lutter contre les stéréotypes, le sexisme et le harcèlement sexuel ;
- encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour tous les collaborateurs ;
- soutenir les collaborateurs parents dans la conciliation de leur vie professionnelle et familiale.

L'objectif de Wavestone est d'accroître la représentation des femmes dans le management (grade manager et plus, et rôle de CDM). En 2022/23, Wavestone a dépassé son objectif fixé

pour l'exercice 2022/23 de près de deux points avec 35% de femmes dans ces fonctions (pour un objectif de 33%).

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

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

Au 01/03/23, en application de la loi française « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 05/09/18, le cabinet a annoncé une note globale de 82/100 à l'index d'égalité professionnelle pour l'Unité économique et sociale (UES) Wavestone, note en baisse par rapport à 2022. Cette baisse s'explique mécaniquement par l'impact des promotions de collaborateurs ayant rejoint le cabinet en 2020/21. Au plus fort de la crise sanitaire, Wavestone avait en effet été contraint de limiter ses recrutements aux profils issus d'écoles d'ingénieurs, très majoritairement masculins.

(1) Sont considérés comme positions de management les postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.
* Objectifs formulés dans le cadre du crédit à impact.



Recrutement

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

Lutte contre le sexisme

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

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

Carrière

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

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

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

Partenariats

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

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

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

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

4.2. Inclusion des personnes en situation de handicap

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

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

Recrutement

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

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

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

Accompagnement

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

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

discrimination, notamment via une formation d'une demi-journée dédiée à l'encadrement de personne en situation de handicap.

Sensibilisation

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

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

Grâce à ces multiples actions de communication, une vingtaine de nouveaux collaborateurs se sont manifestés auprès de la Mission Handicap entre le 01/01/22 et le 31/12/22, dont sept avec un titre de reconnaissance administratif.

Sociétal

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

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

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

Au 31/12/22, la Mission Handicap de Wavestone accompagnait une centaine de collaborateurs en situation de handicap, dont 47 bénéficiaires d'une reconnaissance administrative, pour un objectif de 40 collaborateurs (49 bénéficiaires au 31/03/23). Après trois années de convention de partenariat avec l'Agefiph, Wavestone a signé son premier accord d'entreprise pour une durée de trois ans. L'agrément a été obtenu le 30/05/23 (avec une rétroactivité au 01/01/23). Au travers de cet accord, Wavestone poursuit l'ambition de faire partie des cabinets de référence en matière d'inclusion du handicap.

L'accord fixe une feuille de route large et complète, définissant des actions en termes de recrutement, d'amélioration de l'intégration, d'accompagnement au maintien dans l'emploi, de communication et de sensibilisation, d'accessibilité des locaux et de formation. Il renforce également le recours au secteur protégé et adapté. L'ambition portée par cet accord se concrétise par des objectifs quantitatifs et qualitatifs : à titre d'exemple, le cabinet souhaite déclarer 90 collaborateurs en CDI au sein de son effectif France d'ici au 31/12/25, et recueillir un taux de satisfaction (de l'accompagnement de leur situation de handicap par le cabinet) de l'ordre de 80% de la part les collaborateurs concernés.

Wavestone For All

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

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

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

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

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

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

4.3. LGBT+

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

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

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

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

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

4.4. Antiracisme

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

- échanges au sein des entités sur les résultats du sondage ;
- témoignages des expériences vécues au sein de Wavestone ;
- partage de bonnes pratiques et ressources documentaires.

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

4.5. Collaborateurs seniors

Wavestone s'engage en faveur des collaborateurs seniors. Au 31/03/23, les collaborateurs de plus de 50 ans représentaient près de 6,2% de l'effectif total du cabinet. Des actions spécifiques sont mises en œuvre en France afin de répondre à leurs aspirations, et valoriser l'expérience acquise tout en s'adaptant aux situations individuelles :

- suivi de proximité avec l'équipe RH aux étapes clés de la seconde partie de carrière (à 50 ans, 60 ans et l'année du départ en retraite) ;

- réunions d'information retraite proposées à tous les collaborateurs à compter de leur 50^{ème} anniversaire, avec pour objectif de présenter le panorama sur la retraite en France et de donner les informations clés ;
- financement à 100% d'un bilan de prévention santé ;
- financement à 100% d'un bilan retraite individuel afin de vérifier les droits acquis, de déterminer l'âge d'atteinte de la retraite à taux plein et d'estimer le montant de la pension de retraite ;
- financement d'un bilan professionnel par l'entreprise auprès d'un organisme désigné par cette dernière, pour les collaborateurs de 50 ans et plus justifiant de cinq ans d'ancienneté chez Wavestone et qui en font la demande ;
- possibilité de passer à un temps partiel jusqu'à 3/5^{ème}, durant lequel les cotisations d'assurance vieillesse et de retraite complémentaire sont calculées sur la base d'une activité à temps plein, l'écart de cotisation étant intégralement pris en charge par le cabinet.

4.6. Diversité et insertion sociale

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

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

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

5. Etre une entreprise citoyenne, éthique et responsable

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

5.1. Action sociétale

5.1.1. Mécénat de compétences



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

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

Le cabinet met les compétences et l'expertise de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites. Ces missions gratuites sont délivrées dans les mêmes conditions que les missions habituelles : mêmes compétences et méthodologies, même apport de valeur et surtout mêmes objectifs de satisfaction client. Leur gestion est pleinement intégrée aux processus et outils du cabinet et s'appuie sur un réseau de référents aussi bien dans les *practices* que dans les fonctions

supports (finance, communication, IT...), dont le rôle est de faire le lien avec les collaborateurs et avec les associations.

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

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

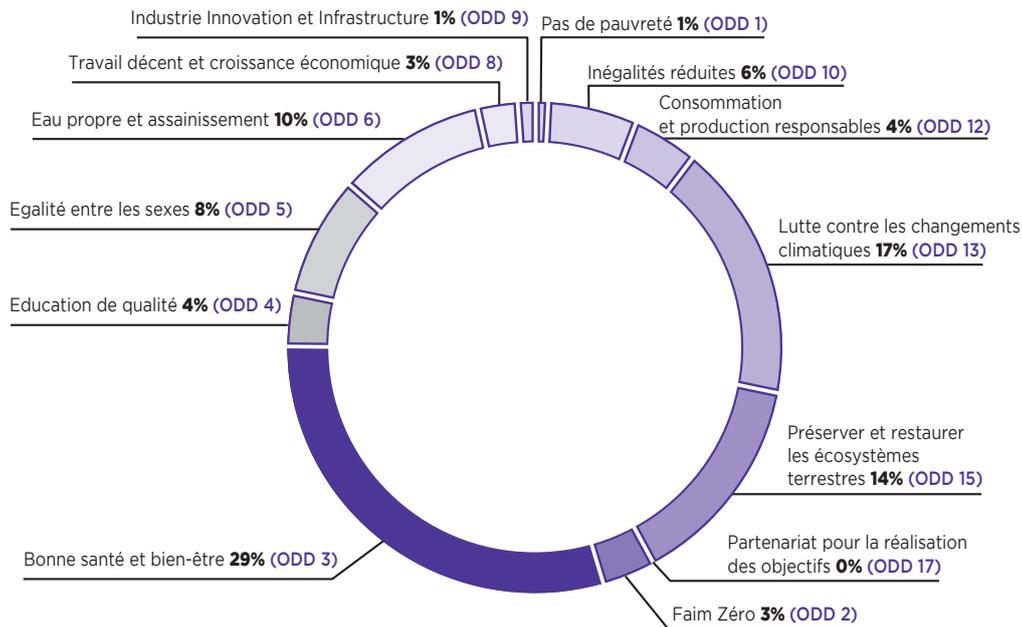
Wavestone aide ses partenaires associatifs à innover et à se transformer. A titre d'illustration, le cabinet est intervenu au bénéfice des acteurs suivants :

- Croix-Rouge française : le cabinet accompagne l'association dans ses enjeux de performance durable, par exemple sur le cadrage de la future plateforme empreinte carbone et sur l'évolution de ses pratiques achats responsables ;
- Stop Exclusion Energétique : Wavestone accompagne l'association dans la structuration de son activité et dans la conduite de ses grands projets (ex. : digitalisation de ses activités, mise en place des Territoires Zéro Exclusion Energétique) ;
- Share.IT : le cabinet accompagne cet accélérateur *Tech for Good* dans le cadrage et le pilotage de projets digitaux et innovants, au bénéfice d'associations de l'économie sociale

et solidaire. En 2022/23, Wavestone a mis ses compétences de transformation digitale au profit d'une dizaine d'associations, agissant au profit de causes comme l'inclusion des jeunes issus de la diversité, l'accompagnement de personnes en situation de handicap, la promotion du sport auprès de populations en difficulté, ou encore l'entrepreneuriat des femmes avec notamment le soutien à l'association Femmes des Territoires dans un des plus gros projets réalisés par Share.IT (plus de 1 000 jours hommes mobilisés) ;

- APF France Handicap : Wavestone accompagne l'association sur un ensemble de sujets cybersécurité, comme la réalisation de tests d'intrusion, la préparation à la gestion de crise ou encore la sensibilisation de ses acteurs.

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



Le Powerday, la journée mondiale de solidarité

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

La 6^{ème} édition du Powerday, organisée le 02/09/22 dans tous les bureaux (le 14/09/22 aux Etats-Unis), a permis de mobiliser 1 584 collaborateurs. Les 112 associations accompagnées ont toutes été « très satisfaites » ou « satisfaites » de cet accompagnement, qui leur a principalement permis de « bénéficier d'un regard nouveau » ou de « gagner du temps » sur leurs activités.



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

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

L'édition 2023 du *Powerday* aura lieu le 1^{er} septembre (le 9 septembre aux Etats-Unis).

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

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

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

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

Cette pédagogie a été labellisée IDEFI (Initiative d'excellence en formations innovantes), et confirmée par la réussite des

étudiants depuis la première promotion. La très grande majorité des étudiants a poursuivi ses études, que ce soit au sein d'universités (Paris Cité, Paris-Saclay ou encore Evry), à l'Ecole normale supérieure de Paris Saclay ou dans des écoles d'ingénieurs (AgroParisTech, Institut d'Optique Paris Tech, Telecom Paris, ENSTA, l'Ecole des Ponts, ESPCI, Mines Paris, Paris Sciences et Lettres ou encore Arts et Métiers).

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

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

Sur l'exercice 2022/23, environ 89 collaborateurs ont parrainé des étudiants de l'Institut Villebon, en consacrant un total de 30 jours à des ateliers sur leur temps de travail. Wavestone a renouvelé cet engagement en mécénat financier et en mentorat jusqu'en juin 2024.

5.1.2. Mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise

Depuis sa création en 2009, la Fondation Wavestone a pour vocation d'intervenir en France et à l'international, en soutenant ou en développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée, essentiellement dans des situations de pauvreté ou de dénuement extrême. Dans le choix des actions qu'elle soutient, la Fondation Wavestone est particulièrement attentive à la pérennité des projets et au principe de prise d'autonomie des bénéficiaires.

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

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

Le Conseil d'administration de la Fondation Wavestone avait pris le 25/03/23 la décision de redoter la Fondation afin de mettre en œuvre ses actions sur l'exercice 2022/23 :

- 200 000 euros pour couvrir l'appel à projets 2022 ;
- une dotation exceptionnelle de 150 000 euros pour permettre de couvrir les besoins en cours et à venir liés aux impacts de la guerre en Ukraine.

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Ethique des affaires

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

Cadre des activités de Wavestone



Signataire depuis 2012 du Pacte mondial des Nations unies, Wavestone s'engage à aligner ses activités sur les Objectifs du Développement Durable, ainsi qu'à communiquer annuellement ses progrès sur des sujets tels que le

respect des droits de l'homme, des droits du travail, l'environnement et la lutte anti-corruption dans son périmètre comme celui de ses parties prenantes.

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

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

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

Charte éthique des affaires

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

Dispositif d'alerte et rôle des *ethic officers*

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

Les sept *ethic officers* sont les référents en matière d'éthique pour toutes les parties prenantes de Wavestone et sont des collaborateurs nommés par le Président-Directeur général, en raison de leurs compétences, de leur intégrité, de leur loyauté et de leur bonne connaissance de l'entreprise. Ils s'engagent aux côtés de l'audit interne à tout mettre en œuvre pour garantir la confidentialité dans le traitement de ces situations et, à ce titre, sont signataires de la charte de confidentialité du dispositif d'alerte. En février 2023, deux nouveaux *ethic officers* ont été nommés, permettant de représenter les principales géographies et fonctions du cabinet.

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

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

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

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

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

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

Lutte contre la corruption

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

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

Une cartographie des risques liés à la corruption est mise à jour chaque année et permet d'identifier les populations les plus exposées aux risques et de prévoir des actions de prévention et de sensibilisation. Cette année, pour la première fois, cette cartographie des risques liés à la corruption a été intégrée à la cartographie globale des risques du cabinet.

Ces risques et moyens de prévention sont décrits au chapitre « [Facteurs de risque et contrôle interne](#) » du document d'enregistrement universel de Wavestone.

Formation et sensibilisation à l'éthique des affaires

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

compte les retours d'expérience des alertes et questions traitées.

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

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

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

Fraude et évasion fiscale

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

5.3. Protection des données sur la chaîne de valeur

Dans le cadre de son engagement à se comporter comme un acteur économique responsable à l'égard de son environnement, le cabinet s'engage à protéger les données sur toute sa chaîne de valeur. Le cabinet s'est fixé comme objectif de former 100% de ses nouveaux collaborateurs à la protection des données. Cette cible a été atteinte sur l'exercice 2022/23.

Sensibilisation à la sécurité informatique

Le cœur de métier de Wavestone est d'accompagner ses clients dans la définition et la mise en œuvre de leurs projets les plus critiques. De ce fait, le cabinet est amené à manipuler au quotidien de nombreuses données confiées par ses clients. En tant que partenaire de confiance, Wavestone fait de la protection de ces données une priorité. C'est pourquoi, afin de garantir une protection maximale face aux cybermenaces qui se multiplient, Wavestone a revu et renforcé ces dernières années les mesures de protection de son système d'information (EDR, protection de la messagerie, protection de l'*Active Directory*...). Pour se prévenir de tout incident pouvant impacter l'image de marque, l'activité et la santé financière de ses clients comme de Wavestone, un ensemble de mesures fonctionnelles et techniques a été mis en œuvre à l'échelle du cabinet. Chaque

utilisateur du système d'information joue un rôle clé dans la prévention des risques cyber.

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

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

Cyber-résilience

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

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

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

Protection des données sur la chaîne de valeur

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

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

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

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

ISO 27001



Wavestone a reçu la certification de système de management de la sécurité de l'information ISO 27001 pour la première fois en septembre 2014. Cette dernière a été renouvelée pour une durée de trois ans en février 2021 dans le

cadre de prestations d'audit de sécurité et d'investigation numérique des systèmes d'information sur les sites de Paris et Nantes.

Cyber Essentials



Comme chaque année, le bureau de Wavestone au Royaume-Uni a reçu la certification Cyber Essential Plus attestant de la qualité de la sécurité de leurs systèmes face aux cyberattaques courantes. Cette

certification est décernée après une évaluation externe annuelle effectuée par un expert accrédité.

5.4. Relation responsable avec les fournisseurs

Engagements pris par le cabinet en termes d'achats responsables

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

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

Les partenaires et fournisseurs de Wavestone sont, pour une très large majorité et pour ce qui concerne son entité française, situés en France et soumis de fait au droit français et aux obligations afférentes en matière de respect des droits de l'Homme ou encore du droit du travail. Par son adhésion au Pacte mondial des Nations unies, Wavestone s'engage à respecter les standards éthiques internationaux dans ses relations avec ses fournisseurs et, dans une démarche d'amélioration continue, à poursuivre les efforts entrepris en matière de progrès social et de développement économique.

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

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

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

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

Réduction des délais de paiement des fournisseurs

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

cette démarche, le renforcement de la maîtrise des risques fournisseurs constituera la priorité de l'exercice 2023/24.

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

Modalités de recours à la sous-traitance

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

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

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

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

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

Depuis l'exercice 2021/22, Wavestone procède à une analyse de ses risques et opportunités environnementaux à partir des recommandations de la TCFD (*Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures*) créée en 2015 par le FSB (*Financial Stability Board*) et de la TNFD⁽²⁾ (*Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures*). Ils couvrent les opérations directes du cabinet, les achats et l'utilisation de biens et services (cf. 5.4 pour le détail de l'analyse). Cette analyse, complétée par la matrice

matérialité (cf. 1.2) permet de définir les enjeux environnementaux matériels suivants pour Wavestone :

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

La définition et le pilotage de la stratégie environnementale, l'analyse et la prise en compte des risques et opportunités sont pleinement intégrés à la gouvernance RSE du cabinet (cf. 1.1). A titre d'illustration, les décisions relatives aux

(1) Empreinte carbone recalculée en méthode *GHG Protocol* dans le cadre du SBTi (cf. 6.3.1).

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

engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi ont été validées en EXCOM au printemps 2022.

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

6.2. Accompagnement des clients face aux enjeux environnementaux

Wavestone participe à la transition écologique en accompagnant ses clients dans leur transformation à travers (cf. partie 2.2 « Conseil responsable ») :

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

Les offres dédiées aux enjeux de transition écologique

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

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

- pour un grand groupe hôtelier, conception et conduite du plan de transformation à l'échelle groupe (5 000 hôtels dans 110 pays), pilotage de projets environnementaux et sociaux notamment la suppression du plastique à usage unique, la décarbonation des hôtels, la réduction du gaspillage alimentaire, évolution du *reporting* extra-financier et pilotage de la performance durable et conduite du changement pour l'ensemble des collaborateurs, jusqu'aux effectifs des hôtels ;
- pour un grand groupe bancaire, décarbonation des achats et mise en œuvre d'une feuille de route achats responsables, évaluation de l'empreinte carbone de l'IT de l'ensemble du groupe et identification des leviers de réduction de son empreinte ;

- pour un grand groupe d'assurance, définition et mise en œuvre d'une feuille de route Green IT visant à réduire l'empreinte carbone des activités digitales pour plusieurs entités du groupe, en France et à l'international ;
- pour une marque de luxe, définition de la stratégie *Sustainability* et appui à sa mise en œuvre opérationnelle ;
- pour un institut océanographique, accompagnement à l'organisation d'un événement de sensibilisation sur les aires marines protégées pour une métropole.

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de l'accompagnement des clients dans l'évolution des processus métiers, les réflexions portent

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

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

Participation de Wavestone à des initiatives sectorielles

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

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

Membre de la Commission « Numérique et Environnement » du syndicat des professionnels du numérique Numeum, Wavestone a contribué à la rédaction d'une liste de dix mesures⁽¹⁾ de sobriété énergétique à destination du secteur, en réponse à l'objectif gouvernemental d'une baisse de 10% de la consommation d'énergie d'ici à 2024.

- **Planet Tech'Care & Green Tech Forum**

Wavestone participe à l'initiative Planet Tech' Care qui vise à accompagner les entreprises dans l'intégration du numérique dans leur stratégie environnementale et à soutenir les acteurs de la formation dans le développement de compétences en matière de numérique responsable. Lors du Green Tech Forum de décembre 2022, Wavestone est intervenu dans une conférence sur l'impact environnemental des équipements informatiques (*Digital Workplace*).

- **Institut du Numérique Responsable (INR)**

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

- **Boavizta**

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

- **Change Now**

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

- baromètre RSE⁽²⁾, qui met en exergue la façon dont la RSE intègre la stratégie des entreprises et les transforme en profondeur ;
- baromètre de décarbonation des achats⁽³⁾, un état des lieux de l'appropriation du sujet de la décarbonation par les directions achats des entreprises.

(1) Communiqué de presse : https://numeum.fr/sites/default/files/2022-09/20220923_CP_ConvergencesNumeriques_MesuresSobrieteEnergetique_vDEF.pdf.

(2) Publication du baromètre RSE disponible : <https://www.wavestone.com/fr/insight/barometre-rse-strategie-entreprise-upload-2022>.

(3) Publication du baromètre décarbonation des achats disponible : <https://www.wavestone.com/fr/insight/barometre-decarbonisation-achats-upload-2022-copy>.

6.3. Atténuation du changement climatique

6.3.1. Objectifs et politiques clés

Présentation des différents scopes et du périmètre

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

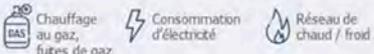


Engagements et objectifs climat

En début d'exercice 2021/22, le cabinet s'était engagé dans une trajectoire de réduction de son empreinte carbone par collaborateur d'au moins 40% sur l'exercice 2022/23 par rapport à l'exercice 2019/20, objectif intégré dans le crédit à impact. Ce périmètre d'engagement comprenait les émissions des scopes 1 et 2 et des déplacements professionnels de l'ensemble des bureaux de Wavestone au 31/03/21.

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

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

Emissions de gaz à effet de serre	Bilan carbone 2019/20	Objectifs 2026/27	Objectifs 2050 ¹
Emissions des scopes 1 & 2 	637 tCO2e 0,17 tCO2 / collaborateur	- 29% en absolu	- 90% en absolu
Emissions du scope 3 	5 096 tCO2e 1,82 tCO2 / collaborateur	- 40% Par collaborateur	- 97% par collaborateur

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

1. Une fois l'objectif de 2050 atteint, Wavestone s'engage à neutraliser ses émissions résiduelles

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

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

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

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

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

Wavestone a intégré les entreprises acquises en cours d'exercice 2022/23 au calcul de son empreinte carbone (Nomadéis, PEN Partnership et Coeus Consulting) à compter de leurs consolidations comptables, afin de les associer au plus tôt à la démarche⁽²⁾. En revanche, ces intégrations ne sont pas prises en compte à ce stade, dans le cadre des engagements *near-term* et *Net-Zero* (SBTi) du cabinet.

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

Evolution de la méthodologie de comptabilité carbone : GHG Protocol

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone, et publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice 2012/13⁽³⁾.

En lien avec les nouveaux engagements du cabinet, et afin de s'aligner sur le référentiel SBTi, les données partagées à partir de l'exercice 2022/23 sont calculées selon la méthodologie *GHG Protocol*. Le *GHG Protocol*, protocole international, propose un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre des activités des secteurs privé et public. Il a été élaboré par le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et le *World Resources Institute* (WRI). Les standards de calcul et de *reporting* du *GHG Protocol* sont largement acceptés à l'international, ce qui est moins le cas de la méthodologie Bilan Carbone®, française, qu'utilisait Wavestone les années précédentes.

Les résultats présentés pour l'exercice 2022/23 dans les paragraphes suivants suivent cette méthodologie. Ainsi, les comparaisons poste à poste avec les exercices passés peuvent

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

(2) PEN Partnership et Coeus Consulting ne sont pas prises en compte dans les parties hors environnement de la DPEF.

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

être légèrement affectées par ce changement de méthodologie, notamment :

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

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

6.3.2. Présentation de l'empreinte carbone de Wavestone, par poste d'émissions

L'empreinte carbone de Wavestone sur le scope complet des émissions directes et indirectes du cabinet (scopes 1, 2, 3) s'élève à 5 680 tCO₂e⁽²⁾ sur l'année 2022/23, soit 1,29 tCO₂e par collaborateur, contre 1,82 tCO₂e⁽³⁾ par collaborateur en 2019/20, soit une diminution de 42% par rapport à 2019/20 à périmètre constant, l'impact numérique et les déplacements étant mesurés de manière plus exhaustive qu'auparavant.

Sur le périmètre du crédit à impact (scope 1, scope 2 et déplacements professionnels), l'empreinte carbone de Wavestone s'élève à 1 643 tCO₂e⁽⁴⁾, soit 0,38 tCO₂e par collaborateur, contre 0,96 tCO₂e par collaborateur en 2019/20. Cette baisse de 60% par rapport à l'exercice 2019/20 a permis d'atteindre l'objectif de -40% fixé dans ce cadre pour l'exercice 2022/23, sans recours à la compensation.

Enfin, sur le périmètre des engagements *near-term* et *Net-Zero* (SBTi)⁽⁵⁾, l'empreinte carbone de Wavestone s'élève à 4 908 tCO₂e en 2022/23.

Evolution de l'empreinte carbone au regard des engagements *near-term* et *Net-Zero* (SBTi) de Wavestone

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

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

Nota bene : le périmètre des émissions de CO₂ pris en compte par le standard SBTi englobe l'ensemble des trois scopes en *GHG Protocol* (*market-based*), hors émissions optionnelles telles que définies par le *GHG Protocol* (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites), et hors intégrations réalisées sur l'exercice 2022/23.

L'empreinte carbone de Wavestone sur les scopes 1 et 2 s'élève à 313 tCO₂e (*market-based*), empreinte en baisse de 51% par rapport à 2019/20 (637 tCO₂), très largement en ligne avec l'objectif de réduction de 13% validé par SBTi pour l'exercice 2022/23. Les facteurs expliquant cette réduction sont présentés dans la suite du document.

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

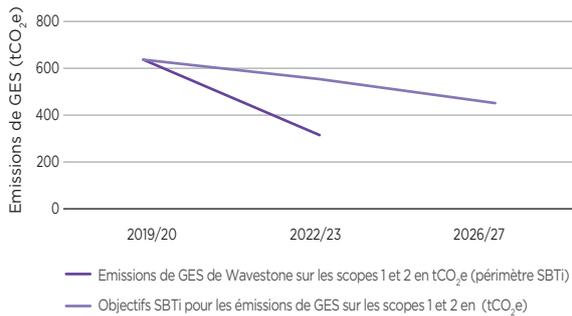
(2) Empreinte carbone totale de Wavestone, *GHG Protocol* (*market-based*), incluant tous les scopes et toutes les acquisitions de l'exercice 2022/23.

(3) Valeur recalculée en *GHG Protocol* (*market-based*), afin de pouvoir comparer nos résultats dans le temps.

(4) Le périmètre des émissions de CO₂ selon le crédit à impact englobe les scopes 1, 2 et les déplacements professionnels, en *GHG Protocol* (*market-based*) et hors acquisitions depuis le 31/03/21 (date de l'engagement).

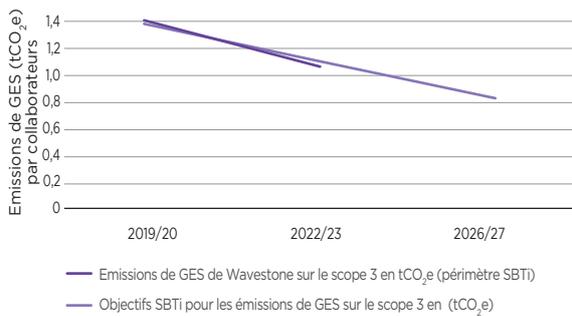
(5) Le périmètre des émissions de CO₂ selon SBTi englobe l'ensemble des 3 scopes en *GHG Protocol* (*market-based*), hors émissions optionnelles du *GHG Protocol* (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites) et hors acquisitions de l'exercice 2022/23.

Evolution de l’empreinte carbone de Wavestone sur les scopes 1 et 2
(périmètre SBTi)



L’empreinte carbone de Wavestone sur le scope 3 (périmètre SBTi⁽¹⁾) s’élève à 4 595 tCO₂e (1,06 tCO₂e par collaborateur), soit une baisse de l’empreinte de 27% par rapport à 2019/20 (1,46 tCO₂e par collaborateur), en ligne avec l’objectif de réduction de 20% validé par SBTi pour l’exercice 2022/23.

Evolution de l’empreinte carbone de Wavestone sur le scope 3
(périmètre SBTi)

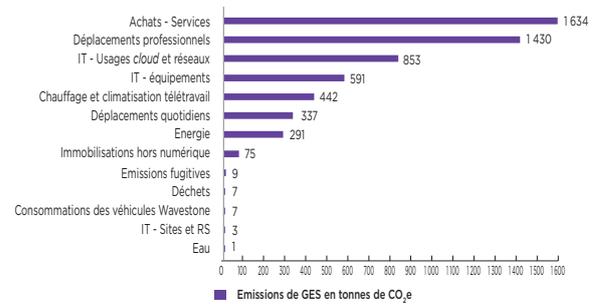


Evolution de l’empreinte carbone de Wavestone

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

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

Répartition des émissions de GES de Wavestone sur l’exercice 2022/23



(1) Pour le calcul du scope 3 des engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi de Wavestone, les émissions optionnelles selon le *GHG Protocol* (frais d’hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites) ne sont pas prises en compte.



Le tableau ci-dessous présente les différents postes de l'empreinte carbone, selon la méthodologie du *GHG Protocol*⁽¹⁾:

		2019/20 (tCO ₂ e) <i>market-based</i>	2020/21 (tCO ₂ e) <i>market-based</i>	2021/22 (tCO ₂ e) <i>location-based</i>	2022/23 (tCO ₂ e) <i>market-based</i>
1-1	Emissions directes des sources fixes de combustion	23	28	21	16
1-2	Emissions directes des sources mobiles de combustion	33	6	32	54
1-3	Emissions directes des procédés	-	-	-	-
1-4	Emissions directes fugitives	37	25	37	9
Total scope 1		93	59	90	80
2-1	Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	271	89	264	116
2-2	Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	271	351	233	122
Total scope 2		543	440	497	238
Emissions du scope 3 amont					
3-1	Produits et services achetés	1 431	2 047	1 169	2 253
3-2	Biens immobilisés	466	287	466	665
3-3	Emissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	85	87	50	38
3-4	Transport de marchandise amont et distribution	-	-	-	-
3-5	Déchets générés	18	10	5	7
3-6	Déplacements professionnels	2 704	263	421	1381
3-7	Déplacements domicile travail	391	5	425	337
3-8	Actifs en <i>leasing</i> amont	-	-	-	-
Emissions du scope 3 aval					
3-15	Investissements	-	-	-	-
Total scope 3		5 096	2 699	2 541	4682
3-6 (optionnel)	Optionnel - voyages d'affaires (hôtels)	645	-	130	235
3-7 (optionnel)	Optionnel - télétravail	-	-	357	442
Autres (optionnel)	Optionnel - sites Web	-	-	2	3
Total émissions optionnelles		645	0	489	680
Total		6 377	3 198	3 617	5 680

Nota bene : les résultats de cette année comportent une incertitude de 770 tCO₂e (14% du total *market-based*).

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

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

(1) La répartition des émissions de GES 2022/23 en *location-based* se trouve en annexe.

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

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

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

Achats (cf. partie 5.4)

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

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

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

Les achats de Wavestone sur l'exercice 2022/23 concernent notamment les prestations de services (hébergement, restauration, nettoyage, alimentation...), ainsi que l'achat de fournitures. L'impact carbone de ces achats représente cette année le premier poste d'émissions du cabinet, soit 29% (1 634 tCO₂e, hors numérique) du total des émissions. Cette empreinte est multipliée par deux par rapport à 2021/22, ce qui s'explique par l'augmentation des effectifs (+15%) et la combinaison de plusieurs facteurs :

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

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

Déplacements et moyens de transport

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

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

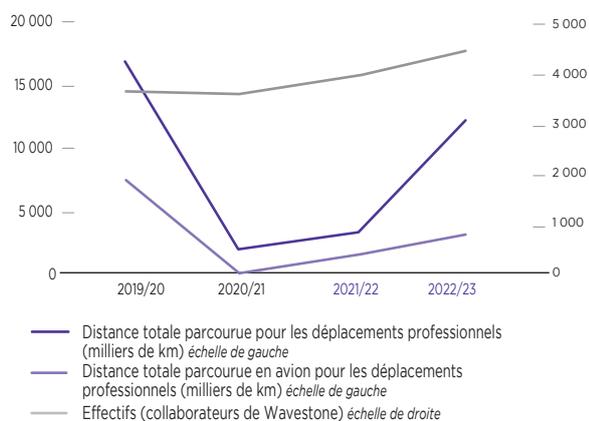
Déplacements professionnels :

- l'expérimentation de *guidelines* dans le bureau des Etats-Unis (sensibilisation collaborateurs, analyse par projet le plus émetteur...) ;
- l'utilisation d'un véhicule personnel pour les déplacements professionnels doit être motivée par l'absence de transports collectifs ou par l'inconfort des horaires de ceux-ci. Il en est de même pour l'utilisation des taxis et VTC (remboursés uniquement après 22h) ;
- la sensibilisation des collaborateurs à l'impact de leurs déplacements : lors de la réservation, sur la plateforme de voyage, un système de notification a été mis en place afin de proposer aux collaborateurs des alternatives à plus faibles émissions, concernant le transport ou le logement.

Les déplacements professionnels représentent 26% (soit 1 430tCO₂e incluant les locations de véhicules) de l'impact carbone du cabinet avec plus de 11 millions de kilomètres parcourus en 2022/23 (contre 16,9 millions de kilomètres en 2019/20). Cette évolution s'explique notamment par l'évolution des effectifs, mais également par la reprise des déplacements en avion (36% de l'ensemble des déplacements en kilomètres), qui représentent 20% (1 119 tCO₂e) des émissions de GES totales du cabinet.

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

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



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

Déplacements domicile-travail

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

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

Les déplacements domicile-travail (incluant la consommation d'énergie liée au télétravail) représentent 14% de l'empreinte totale du cabinet en 2022/23 (soit 780 tCO₂e, répartis entre 337 tCO₂e pour les déplacements et 442 tCO₂e pour le télétravail). L'impact carbone de ces déplacements est plus élevé qu'en 2019/20 (337 tCO₂e), bien que le nombre global

de kilomètres parcourus dans ce cadre ait été divisé environ par deux. Cette variation peut s'expliquer par une amélioration de la mesure des déplacements domicile-travail et domicile-clients (cf. partie 8), l'intégration des consommations d'énergie liées au télétravail et l'augmentation des déplacements effectués en voiture personnelle (0,8 million de kilomètres en 2022/23, contre 0,7 million de kilomètres en 2019/20).

Numérique

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

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

- réduction de l'empreinte carbone liée aux ordinateurs :
 - durée d'utilisation des ordinateurs détenus par le cabinet (10% du parc) : un remplacement est effectué si le matériel a plus de cinq ans, ou s'il est hors service ;
 - durée de location des ordinateurs en location (90% du parc) : depuis deux ans, la location est passée de quatre à cinq ans. Cette durée inclut une phase de stockage et préparation initiale, une phase d'usage par les collaborateurs, d'éventuelles phases de préparation pour un changement d'utilisateur, une phase de récupération pour préparation avant retour au *leaser*. La durée de vie moyenne en usage par un collaborateur est d'environ quatre ans ;
 - sélection de modèles d'ordinateurs portables disposant du label *Electronic Product Environmental Assessment Tool* (EPEAT⁽¹⁾), niveau *Gold* et *Silver* (HP EliteBook G8 / HP EliteBook G9 / Lenovo Thinkbook 13S) ;
- réduction de l'empreinte carbone liée aux téléphones portables :
 - évolution des processus internes du support, depuis novembre 2022 : les campagnes de renouvellement, qui ont lieu au bout de trois ans d'utilisation, sont remplacées par un traitement des demandes au fil de l'eau, toujours à partir de trois ans d'utilisation ;
 - évolution des communications à destination des collaborateurs : adoption de comportements plus vertueux, sensibilisation à la nécessité de réduire l'utilisation de téléphones pour encourager la mutualisation du téléphone professionnel et personnel...

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

- réduction de l'empreinte carbone liée aux services *cloud* :
 - déclinaison du plan de sobriété énergétique pour le service IT (cf. « Gestion des bâtiments et de l'énergie ») ;
 - approvisionnement à 100% en électricité d'origine renouvelable du fournisseur d'infrastructure *cloud* de Wavestone à horizon 2025 ;
 - généralisation du nettoyage automatisé de l'outil Sharepoint afin de limiter le stockage de données. Un script permet d'effacer automatiquement les anciennes versions d'un document : si un document a été utilisé récemment, l'utilisateur peut consulter seulement trente anciennes versions, grâce à la fonctionnalité « Historique des versions ». Dans le cas contraire, toutes les anciennes versions sont supprimées ;
- sensibilisation des collaborateurs :
 - développement de l'application Wavewatcher pour sensibiliser et responsabiliser les collaborateurs à leur empreinte carbone numérique à travers la gamification. Grâce à cet outil, les collaborateurs peuvent suivre et maîtriser leur empreinte du numérique mensuellement en se comparant à la moyenne du cabinet. La DSI et un groupe de collaborateurs ont été pilotes sur l'exercice. Le projet sera déployé dans d'autres *practices* en 2023/24.

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

Gestion des bâtiments et de l'énergie

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

- représentant de la fonction RSE intégré au sein des équipes projet « déménagement » dans les bureaux concernés dont le rôle est d'éclairer la sélection de nouveaux bureaux aux regards de critères environnementaux mais également sociétaux. L'objectif poursuivi est d'aligner progressivement l'ensemble du parc immobilier avec la trajectoire de réduction carbone du cabinet ;
- révision progressive des contrats d'électricité afin d'alimenter 100% des bureaux par de l'électricité produite à partir de sources renouvelables à horizon 2025. Au 31/03/23, quatre bureaux Wavestone sont sous contrat d'électricité renouvelable, à savoir le siège de Wavestone situé à Paris (soit près de 80% des effectifs), ainsi que les bureaux de Genève, Luxembourg et Londres. Les autres

bureaux ne sont pas actuellement éligibles : les contrats d'énergies sont gérés par les gestionnaires des bureaux ou bien les pays dans lesquels les bureaux Wavestone sont implantés ne proposent pas de contrat d'électricité d'origine renouvelable ;

- mise à jour de l'audit énergétique réglementaire en 2021/22, ce qui a permis au cabinet d'identifier ses principales sources de consommation d'énergie et potentiels leviers de réduction.

En complément des actions globales menées, Wavestone s'est mobilisé pour répondre à l'appel du gouvernement français de réduire de 10% la consommation d'énergie des acteurs économiques à horizon 2024, avec des premiers effets dès l'hiver 2022/23. Ainsi, dans le contexte de crise énergétique en France et en Europe, Wavestone a établi un plan de sobriété énergétique composé de mesures à très court terme, afin d'éviter des coupures électriques, et à moyen terme. Les mesures présentées ci-dessous ont été définies pour le bureau de Paris. Les bureaux en région et hors France ont ensuite décliné un plan d'action en fonction de leur contexte local. Le plan d'action s'appuie sur trois leviers principaux :

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

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

- entreprises de Paris La Défense⁽¹⁾ : initiative lancée par l'établissement public Paris La Défense en 2022 et avec l'objectif de réduire de 15% la consommation électrique du quartier (dans lequel est installé le site parisien), d'ici à la fin de l'hiver 2022/23 ;
- participation de Numeum (dont Wavestone est membre) à l'engagement des acteurs du numérique en faveur de la sobriété énergétique de septembre 2022 (cf. partie 6.3 « Numérique »).

(1) Article explicatif des Echos [ici](#).



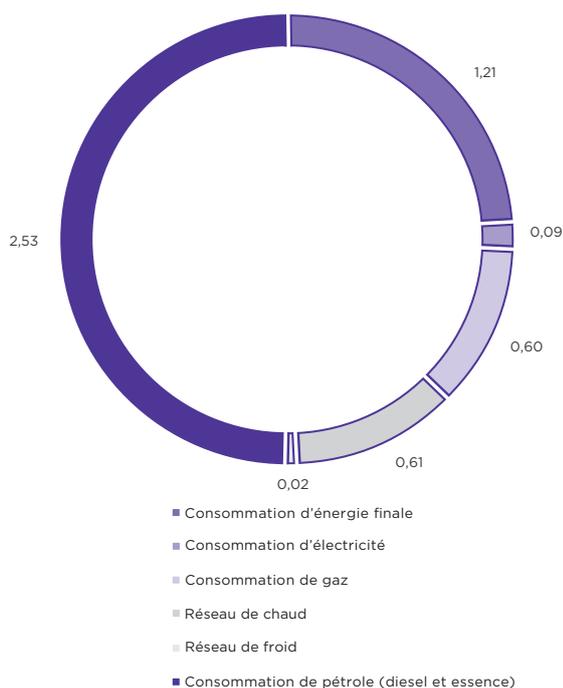
Enfin, en 2022/23, Wavestone a mis son dispositif de mécénat de compétences au service de deux projets associatifs contribuant à la sobriété énergétique :

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

La consommation d'énergie totale de Wavestone représente 5% (soit 291 tCO₂e, *market-based*) de l'empreinte carbone du cabinet en 2022/23, soit 2,53 GWh d'énergie finale consommée sur l'année. L'ensemble des bureaux sont pris en compte ainsi que la consommation des parties communes. La variation par rapport à l'exercice passé s'explique principalement par une baisse des surfaces occupées par le cabinet (de l'ordre de 30%), ainsi que la valorisation des contrats d'électricité d'origine renouvelable en méthodologie *market-based*.

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

Répartition de la consommation d'énergie (GWh)



Autres postes

Les autres postes d'émissions de gaz à effet de serre de Wavestone représentent un peu plus de 1% du bilan total (soit 98 tCO₂e). Il s'agit des immobilisations (hors numérique, 74,7 tCO₂e), des émissions fugitives (9,2 tCO₂e), des déchets (7,3 tCO₂e), des consommations des véhicules de Wavestone (6,6 tCO₂e), et de la consommation d'eau (0,6 tCO₂e).

6.3.3. Formation et engagement des collaborateurs

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

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

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

- l'effondrement de la biodiversité ;
- la surexploitation des ressources naturelles ;
- impacts sur la société humaine ;
- créer une feuille de route pour agir ;
- agir sur l'empreinte carbone.

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

- préambule : la grande accélération ;
- le grand système climatique ;
- la fabuleuse histoire de la Terre, sur l'effondrement dans la biodiversité ;
- la transition bas-carbone.

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

- animation d'ateliers « Fresques du Climat »⁽¹⁾ obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs depuis octobre dernier : 1 168 salariés ont été formés depuis le déploiement à grande échelle en octobre 2022 (1 792 personnes depuis 2019) et 49 salariés sont animateurs. Wavestone a obtenu la certification « Fresque du Climat », preuve de son engagement. En 2023/24, le cabinet s'attachera à déployer les ateliers dans les bureaux hors France (Europe, Royaume-Uni, Etats-Unis), à travers la formation d'animateurs anglophones ;
- animation d'ateliers « Fresque du Numérique »⁽²⁾ : 183 salariés ont été formés et 7 salariés sont animateurs à date ;
- animation d'ateliers « Fresque de la Biodiversité »⁽³⁾ : 24 collaborateurs formés et 3 salariés sont animateurs à date ;
- organisation de la *Sustainable Tech Week* : 300 collaborateurs ont participé à 17 événements de sensibilisation et de partage de bonnes pratiques.

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

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

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

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

6.3.4. Politique de contribution à la neutralité carbone

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

- réalisation de 1 108 jours de mécénat de compétences (hors *Powerday*) consacrés à l'Objectif de Développement Durable n°13⁽⁴⁾ : accompagnement d'associations agissant en faveur du climat (par exemple : refonte de trois modules du calculateur carbone de la Fondation GoodPlanet) ou accompagnement d'associations sur des missions de réduction de leur empreinte carbone (par exemple : déploiement et conduite du changement autour d'un outil d'inventaire carbone pour Solidarités International, définition des besoins d'une plateforme de mesure de l'empreinte carbone pour la Croix-Rouge française) ;
- soutien à des start-up : pour la 5^{ème} édition de son appel à candidatures, Shake'Up, l'accélérateur de start-up de Wavestone a ciblé des start-up répondants à des enjeux de développement durable, et plus particulièrement des quatre verticales suivantes : circularité des biens de consommation, mobilité durable, numérique responsable, efficacité énergétique des bâtiments. Cette année, les start-up lauréates sont :
 - Néolithe, qui transforme les déchets non recyclables, non inertes et non dangereux en granulats minéraux, utilisables dans le secteur de la construction ;
 - Bibak, spécialisée dans le réemploi des contenants pour l'événementiel et la restauration collective et rapide ;
 - Umotion, qui a développé un véhicule utilitaire dédié à la livraison du dernier kilomètre, permettant le transport et l'emport d'un van classique (1 t et 5 m³) pour le coût d'un vélo-cargo ;
 - Smart & Connective, qui vise à transformer en profondeur la gestion technique des bâtiments et révolutionner l'architecture même des solutions d'automatisation pour permettre aux entreprises de faire des économies d'énergie à grande échelle ;

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

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

(3) Ateliers ludiques pour sensibiliser aux enjeux de la protection et préservation de la biodiversité, plus d'information sur : fresquedelabiodiversite.org.

(4) ODD 13 : mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

- sensibilisation d'étudiants à travers la participation ou l'organisation d'événements, par exemple :
 - animation d'un Burger Quiz à Centrale Nantes et aux Ponts et Chaussées lors de la Nantes Digital Week ;
 - Intervention à l'Emlyon Business School sur une étude de cas RSE (*Green Banking*) ;
 - animation d'une Fresque du Numérique aux Arts et Métiers.

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

6.4. Transition vers une économie circulaire : gestion des déchets

Gestion des déchets

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

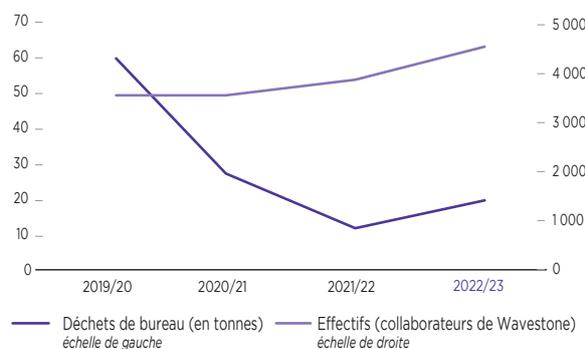
Pour cela, Wavestone a mis en place des politiques et procédures permettant de réduire les déchets numériques (notamment sur les bureaux français, soit près de 87% des effectifs) parmi lesquelles :

- la systématisation du recyclage des ordinateurs portables arrivés en fin de service, avec un prestataire de *leasing* qui récupère ces appareils ;
- la mise en place d'une politique visant à donner une seconde vie au matériel informatique (mobiles, ordinateurs portables hors *leasing*, imprimantes et cartouches d'encre non utilisées, écrans et certains équipements réseaux) en fin de service en les envoyant vers des circuits de valorisation responsables (notamment avec l'ESAT Les Ateliers du Bocage) ;
- le traitement des autres équipements électriques et électroniques (DEEE⁽¹⁾) par l'élimination propre des composants toxiques et le recyclage des matériaux valorisables par des entreprises agréées ;
- la prolongation de la durée d'utilisation des ordinateurs portables en *leasing* et détenus par Wavestone (cf. partie 6.3, paragraphe dédié au numérique).

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

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

Evolution des déchets de bureau par rapports aux effectifs



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

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

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

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

6.5. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

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

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

Afin de renforcer son engagement en faveur de la biodiversité, Wavestone s'est appuyé sur le cadre de l'initiative Act4Nature International⁽¹⁾ pour structurer son action en faveur de la protection et restauration de la biodiversité (la signature de la charte d'engagement *Act4Nature* prévue durant l'exercice 2022/23 a été dépriorisée au profit des travaux sur les engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi du cabinet).

Wavestone a ainsi structuré un plan autour de trois objectifs :

- sensibiliser, mobiliser et former ses collaborateurs aux enjeux de la biodiversité : intégration de la biodiversité aux programmes de formation déployés auprès des collaborateurs du cabinet et de la *practice Sustainability* (cf. partie 6.3) ;
- promouvoir la prise en compte de la biodiversité auprès des clients du cabinet : développement par la *practice Sustainability* de l'accompagnement des clients sur les enjeux de la biodiversité ;
- réduire l'impact des activités du cabinet sur la biodiversité et renforcer les actions en faveur de sa sauvegarde et sa réhabilitation :
 - déploiement de politiques de réduction de l'empreinte carbone en lien avec les engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi (cf. partie 6.3) et de gestion des déchets (cf. partie 6.4) ;

- réalisation d'actions de mécénat de compétences pour des associations agissant en faveur de la biodiversité : 1 538 jours ont été dédiés à l'Objectif de Développement Durable n°15⁽²⁾ cette année. A titre d'exemple, le cabinet a accompagné la Société nationale de protection de la nature, Terre de liens, *On the Green Road* ou encore Fonds pour l'arbre ;
- réflexion pour évaluer les fournisseurs sur la thématique de la biodiversité à travers le questionnaire qui leur est systématiquement soumis pour les achats faisant l'objet d'appel d'offres. L'évolution de la politique d'achats responsables pourra intégrer notamment des critères d'impact sur la biodiversité (par famille d'achats) en 2023/24. A titre d'exemple, le cabinet intègre déjà ce critère pour les achats de bureau à travers le choix de matériels ayant des labels reconnus (matériel informatique labellisé EPEAT).

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

Les consommations d'eau étudiées concernent le réseau d'eau courante, utilisé pour les besoins sanitaires et de nettoyage, et pour les équipements de climatisation. Chaque collaborateur a consommé en moyenne une quantité d'eau estimée à 1,1 m³ sur l'exercice 2022/23, soit deux fois moins que les deux années précédentes. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 4 711 m³.

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

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

(2) ODD 15 : préserver et restaurer les écosystèmes terrestres.

6.7. Labels et certifications environnementaux



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



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

7. Taxonomie verte européenne

Mise en œuvre de la taxonomie européenne

Le Règlement européen 2020/852 appelé « taxonomie européenne » est entré en vigueur progressivement depuis le 01/01/22. Ce texte vise à accélérer la transition de l'Union européenne vers une économie durable, dans un contexte où les urgences climatique et environnementale se font chaque jour davantage sentir. Le règlement pose un cadre permettant d'orienter les investissements financiers vers des activités économiques dites « durables ».

Notions d'activité durable, éligible et alignée

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

Activité durable

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

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

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

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

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

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

Activité éligible

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

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

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

Activité alignée

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

En complément de leur part d'activité éligible, les entreprises concernées devront publier à compter du 01/01/23 la part de leur activité alignée parmi leur activité totale, sur les mêmes indicateurs :

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

Périmètre et méthode de calcul

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

- le périmètre pris en compte couvre l'ensemble des activités du cabinet, hors acquisitions réalisées au cours de l'exercice considéré ;
- les données financières sont issues des comptes au 31/03/23 ainsi que des données de gestion interne (notamment pour les OPEX). Elles ont fait l'objet d'un contrôle de cohérence par la Direction financière, les équipes opérationnelles et l'équipe en charge de la RSE ;
- les dépenses d'investissement et de fonctionnement considérées pour l'exercice 2022/23 correspondent aux dépenses liées à l'exercice des activités éligibles, ainsi qu'aux postes de coûts éligibles par nature, identifiées par la réglementation sous la terminologie de coûts « individuellement durables » ;
- les CAPEX correspondent aux coûts capitalisés liés aux immobilisations corporelles et incorporelles ainsi qu'aux droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16) acquis sur l'exercice, avant dépréciation et amortissement ;
- les OPEX recouvrent certains postes de coûts non capitalisés tels que les activités de recherche et développement, la rénovation de bâtiments, la location court terme, la maintenance ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien des actifs corporels.

Méthodologie d'analyse et évolution de la position de Wavestone sur l'éligibilité de son chiffre d'affaires

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

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

Les conclusions de ces travaux conduisent Wavestone à considérer que les textes ne s'appliquent pas en l'état aux activités de conseil en transformation, la taxonomie verte européenne se focalisant sur les activités aux impacts les plus importants pour le climat. Aucune activité listée dans la réglementation ne correspondant au modèle d'affaires de Wavestone⁽¹⁾, le chiffre d'affaires du cabinet n'est donc pas éligible.

Chiffre d'affaires

Éligibilité et alignement

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

(1) L'activité de Wavestone se rapproche essentiellement du Code NACE 70.22 « Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion ».

Tableau de reporting réglementaire

Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle						Critères d'absences de préjudices (DSNH)									
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie Année N	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie Année N-1	Catégorie (activité habilitante)
		M€	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
	N/A	0,00	0,0%	-	-					-	-					- 0,0%	-	-	-
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) (A.1.)		0,00	0,0%	-	-					-	-					- 0,0%	-	-	-
A.2. Activités éligible à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
	N/A	0,00	0,0%							-	-					-		-	-
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non-aligné sur la taxonomie) (A.2.)		0,00	0,0%							-	-					-		-	-
Total (A.1+A.2.)		0,00	0,0%							-	-					-		-	-
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		532,30	100,0%																
Total (A+B)		532,30	100,0%																

Projet d'indicateur alternatif lié à l'activité

La taxonomie européenne permet de publier des indicateurs alternatifs, complémentaires aux indicateurs réglementaires⁽¹⁾. Wavestone explore cette possibilité en s'appuyant sur sa démarche de conseil responsable (présentée en détail en partie 2). Cette approche s'inscrit dans l'engagement du cabinet au service des transformations durables de ses clients, en lien avec son plan stratégique *Impact*.

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

Dépenses d'investissement (CAPEX)

Éligibilité

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

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

Sur l'exercice 2022/23, les CAPEX correspondent à des aménagements de locaux, à du matériel de bureau, au droit d'utilisation de nouveaux locaux à Nantes et Casablanca, au

(1) Dans le respect des lignes directrices précisées par l'ESMA.

prolongement de certains baux à Singapour et au Royaume-Uni, ainsi qu'à l'augmentation des droits d'utilisation liée à la ré-indexation positive de certains autres baux. Parmi ces investissements, seuls ceux relatifs à l'augmentation des droits d'utilisation sont retenus au numérateur de l'indicateur d'éligibilité.

Alignement

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

d'utilisation des nouveaux locaux pris à Nantes au cours de l'exercice.

Ces CAPEX répondent aux critères :

- de contribution substantielle dans le cadre de l'objectif environnemental d'atténuation du changement climatique (au titre de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments »⁽¹⁾) ;
- d'absence de préjudice important causé aux autres objectifs environnementaux ;
- de respect des garanties minimales définies à l'article 18 du règlement taxonomie.

Tableau de reporting réglementaire

Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Critères de contribution substantielle							Critères d'absences de préjudices (DSNH)							E	T	
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N			Part des CAPEX alignés sur la taxonomie Année N-1
		M€	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%		
A. Activités éligibles à la taxonomie																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
		7,7	1,96	27,7%	100,0%	-				-	-						-	27,7%	-	-
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) (A.1.)		1,96	27,7%	100,0%	-					-	-						-	27,7%	-	-
A.2. Activités éligible à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
		7,7	1,27	18,0%	100,0%	-				-	-						-			-
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non-aligné sur la taxonomie) (A.2.)		1,27	18,0%	100,0%	-					-	-						-			-
Total (A.1+A.2.)		3,23	45,7%																	
B. Activités non éligibles à la taxonomie																				
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		3,84	54,3%																	
Total (A+B)		7,07	100,0%																	

Dépenses d'exploitation (OPEX)

Éligibilité et alignement

Dans la définition de ce troisième indicateur, l'ensemble des OPEX n'est pas à comptabiliser. Au dénominateur, seules les dépenses liées à des frais de R&D, de rénovation de bâtiments,

de location court terme, de maintenance, d'entretien, de réparation ainsi que toute autre dépense directe liée à l'entretien d'actifs corporels sont à considérer. La nature des activités de conseil rend ces dépenses non significatives au regard de la totalité des OPEX de Wavestone. En effet, les principaux postes de coûts du cabinet sont les charges de

(1) Le diagnostic de performance énergétique des nouveaux locaux du bureau de Nantes affiche une consommation en énergie primaire de 132 kWhEP/m²/an, les situant dans le Top 15% du marché d'après le baromètre de la performance énergétique environnementale des bâtiments de ADEME/OID de janvier 2023.



personnel et les loyers, ces derniers n'étant pas retenus en tant qu'OPEX dans le cadre de la norme IFRS 16. Ainsi, le montant des OPEX à considérer, qui s'élève à 3,5 millions d'euros au dénominateur de l'indicateur représente moins de 4% du total des dépenses d'exploitation du cabinet.

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

Tableau de reporting réglementaire

Activités économiques	Code	Critères de contribution substantielle		Critères d'absences de préjudices (DSNH)																
		Chiffre d'affaires absolu	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Economie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part des OPEX alignés sur la taxonomie Année N	Part des OPEX alignés sur la taxonomie Année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
		M€	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
A. Activités éligibles à la taxonomie																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
	N/A	0,00	0,0%	-	-					-	-						0,0%	-	-	-
OPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) (A.1.)	0,00	0,0%	-	-					-	-							0,0%	-	-	-
A.2. Activités éligible à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
	N/A	0,00	0,0%							-	-								-	-
OPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non-aligné sur la taxonomie) (A.2.)	0,00	0,0%							-	-										
Total (A.1+A.2.)	0,00	0,0%																		
B. Activités non éligibles à la taxonomie																				
OPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		3,53	100,0%																	
Total (A+B)		3,53	100,0%																	

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

8.1. Glossaire

Ecolabel Nordic Swan : ce label s'applique aux produits informatiques. Il garantit que le mode de production du produit respecte des critères environnementaux (matières premières utilisées, toxicité, biodégradabilité, quantité d'emballage...).

Equivalent carbone (CO₂e) : le Bilan Carbone® est l'inventaire non seulement du CO₂, mais aussi des autres gaz à effet de serre. Chaque gaz a un pouvoir de réchauffement global (PRG) différent : selon leur nature, les gaz ont plus au moins

d'effet de serre. Ainsi, une même quantité de deux gaz différents libérés dans l'atmosphère ne va pas induire le même réchauffement. Le calcul du Bilan Carbone® nécessite une unité commune et une méthode de conversion vers cette unité. Ce sont les pouvoirs de réchauffement global (PRG), calculés par le GIEC, qui permettent cette conversion en une unité commune utilisée pour les bilans carbone : la tonne équivalent CO₂ (tCO₂e).

GHG Protocol : ce protocole international propose un cadre pour mesurer, comptabiliser et gérer les émissions de gaz à effet de serre des activités des secteurs privé et public. Il a été élaboré par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et le World Resources Institute (WRI).

Label Blue Angel : ce label environnemental est attribué au matériel informatique. Il prend spécifiquement en compte le recyclage dès la conception des produits, la diminution des pollutions lors de la fabrication du produit, la réduction de la consommation d'énergie, des émissions chimiques, et du bruit, et enfin, la prise en compte de la fin de vie du matériel informatique.

Label EPEAT (*Electronic Product Environmental Assessment Tool*) : ce label est un outil d'évaluation environnementale des produits électroniques. Il prend en compte toutes les phases du cycle de vie du produit sur les thématiques environnemental, social, et concernant la santé. Il concerne notamment les ordinateurs, les écrans, les serveurs... Il exige, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, des emballages à moindre impact et une consommation énergétique économe lors de l'utilisation.

Label Energy Star : ce label indique qu'un appareil électronique est économe en énergie. Ce label étudie uniquement les critères environnementaux. Un seuil de consommation d'énergie est défini et ne doit pas être dépassé pour obtenir le label.

Label FSC (*Forest Stewardship Council*) : ce label environnemental a pour objectif de garantir aux consommateurs que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts.

Label PEFC : ce label promeut la gestion durable des forêts. Il garantit ainsi aux consommateurs que le produit acheté est issu de forêts gérées durablement.

RoHS (*Restriction of hazardous substances in electrical and electronic equipment*) : il s'agit d'une directive européenne qui vise à limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.

SBTi (*initiative Science Based Targets*) : cette initiative vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de GES en cohérence avec les recommandations scientifiques.

8.2. Périmètre de consolidation

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

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

- Wavestone Advisors (France), fusionnée avec Wavestone SA (dissolution au 31/12/22) ;
- Nomadéis, fusionnée avec Wavestone SA (dissolution au 31/12/22) ;
- Wavestone US Inc. (Etats-Unis), fusionnée au 01/01/23 avec NewVantage Partners (dissolution au 31/03/23) ;
- why innovation! Pte. Ltd. (Singapour) ;
- Wavestone Advisors UK Ltd. et ses filiales (Royaume-Uni) ;
- Wavestone Belgium SA/NV (Belgique) ;
- Wavestone Luxembourg SA (Luxembourg) ;
- Wavestone Hong Kong Ltd. et sa filiale (Hong Kong) ;
- Wavestone Advisors Maroc SARL (Maroc) ;
- Wavestone Switzerland SA (Suisse).

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

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

Période de reporting

Les données sont fournies au titre de l'exercice fiscal 2022/23 clos le 31/03/23. Dans certains cas explicitement mentionnés, en particulier sur le volet social, les informations se réfèrent à l'année civile 2022.

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

Collecte et consolidation des données

Données sociales

Compte tenu des enjeux liés à l'activité de conseil de Wavestone, la dimension sociale de la RSE est un sujet majeur et une priorité pour le cabinet.

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

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

Données environnementales

Sur le volet environnemental, la collecte des données est pilotée par une équipe en charge de recueillir l'ensemble des données nécessaires auprès des contributeurs identifiés au sein des services concernés (comptabilité, paie, bureaux...) et de les consolider. Le traitement et l'analyse des données environnementales sont effectués sous la supervision d'experts des sujets environnementaux et du calcul de l'empreinte carbone. Pour l'exercice 2022/23, l'expertise a été confiée au cabinet BL évolution, et des experts côté Wavestone sont intervenus sur la partie SBTi notamment.

Méthodologie d'analyse des risques environnementaux

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

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

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

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



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

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



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

Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

Les informations relatives aux émissions d'équivalents CO₂ peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la déclaration. Ainsi, les résultats de cette année comportent une incertitude de 770 tCO₂e (14% du total *market-based*).

Afin de suivre la réalisation de ses objectifs, Wavestone calcule et communique tous les ans son empreinte carbone historiquement en suivant la méthodologie Bilan Carbone®, et depuis cette année également selon les conventions du *GHG Protocol*.

Wavestone publie un rapport Bilan Carbone® tous les deux ans depuis l'exercice fiscal 2012/13. Cette méthodologie historiquement développée par l'ADEME est à présent portée par l'Association Bilan Carbone® en France et à l'international depuis octobre 2011.

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

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

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

		2019/20 (tCO ₂ e) market- based	2020/21 (tCO ₂ e) market- based	2021/22 (tCO ₂ e) location- based	2022/23 (tCO ₂ e) market- based	2022/23 (tCO ₂ e) location- based
1-1	Emissions directes des sources fixes de combustion	23	28	21	16	16
1-2	Emissions directes des sources mobiles de combustion	33	6	32	54	54
1-3	Emissions directes des procédés	-	-	-	-	-
1-4	Emissions directes fugitives	37	25	37	9	9
Total scope 1		93	59	90	80	80
2-1	Emissions indirectes liées à la consommation d'électricité	271	89	264	116	155
2-2	Emissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	271	351	233	122	122
Total scope 2		543	440	497	238	277
Emissions du scope 3 amont						
3-1	Produits et services achetés	1 431	2 047	1 169	2 253	2 253
3-2	Biens immobilisés	466	287	466	665	665
3-3	Emissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	85	87	50	38	45
3-4	Transport de marchandise amont et distribution	-	-	-	-	-
3-5	Déchets générés	18	10	5	7	7
3-6	Déplacements professionnels	2 704	263	421	1 381	1 381
3-7	Déplacements domicile travail	391	5	425	337	337
3-8	Actifs en <i>leasing</i> amont	-	-	-	-	-
Emissions du scope 3 aval						
3-15	Investissements	-	-	3	-	-
Total scope 3		5 096	2 699	2 541	4 682	4 689
3-6 (optionnel)	Optionnel - voyages d'affaires (hôtels)	645	-	130	235	235
3-7 (optionnel)	Optionnel - télétravail	-	-	357	442	442
Autres (optionnel)	Optionnel - sites Web	-	-	2	3	3
Total émissions optionnelles		645	0	489	680	680
Total		6 377	3 198	3 617	5 680	5 726

Nota bene : les résultats de cette année comportent une incertitude de 770 tCO₂e (14% du total *market-based*).

Méthodologie de mesure de l'empreinte carbone du numérique

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

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déplacements des collaborateurs

Déplacements professionnels

La majorité des données de déplacements en train et avion sont estimées par les agences Egencia (bureaux français, Bruxelles et Luxembourg), Papillon Voyages (Casablanca), Corporate Traveller (Londres). Le travail supplémentaire de

précision sur les données des rapports fournis par ces agences a été poursuivi cette année : les données étaient aussi fiables que les années précédentes, notamment concernant les distances parcourues et les classes.

Concernant les déplacements en avion, les agences de voyages ont transmis les informations en kilomètres ainsi qu'en CO₂ équivalent. Ces données en CO₂ e ont été comparées aux données calculées à partir des kilomètres et des facteurs de la base carbone (ADEME). Les deux estimations ont un ordre de grandeur similaire. Les émissions ont ensuite été estimées à partir des facteurs de la base carbone, incluant notamment l'impact des traînées. La classe des vols a également été prise en compte, la première classe demandant notamment plus de place au sol que la classe économique. Cette estimation a été réalisée à partir d'une étude de la Banque mondiale⁽¹⁾. L'empreinte carbone est plus élevée que l'an dernier pour ces déplacements étant donné l'augmentation des distances parcourues en avion (toutefois inférieure à l'année de référence 2019/20).

Pour les données de transport dont seule l'information monétaire était disponible (il n'y a pas de relevé kilométrique pour les notes de frais), l'empreinte carbone a été calculée à partir de conversions kilométriques. En effet, en fonction du mode de transport (avion, train, taxi...) et de la localisation (bureau Wavestone), il a été possible d'estimer la distance parcourue pour l'ensemble des notes de frais.

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

Déplacements domicile-travail

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

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'énergie

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

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

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

- une partie des consommations d'énergie, notamment des espaces communs a été extrapolée sur la base du bureau parisien. Elle représente environ 4% des consommations d'énergie du cabinet ;
- l'inclusion des données dans les charges (pour le bureau de Philadelphie) ne permet pas une estimation fiable de la consommation associée.

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déchets

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

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'eau

Les données concernant l'eau proviennent de plusieurs origines :

- les consommations d'eau des locaux de la tour Franklin sont obtenues à partir des consommations de l'ensemble de la tour Franklin, via une clé de répartition en fonction du nombre d'étages occupés par Wavestone ;
- les consommations d'eau des bureaux de Marseille, Bruxelles et Luxembourg sont fournies par les bailleurs ou prestataires. Pour ces bureaux, les données de certains mois de l'exercice manquaient, l'empreinte a été extrapolée à partir des données du bureau ;
- les données des autres bureaux ont été extrapolées à partir de celle du bureau parisien (ratio m^3/m^2 de bureau).

8.4. Emissions de GES au format Bilan Carbone®

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

	Emissions 2019/20 (tCO ₂ e)	Emissions 2020/21 (tCO ₂ e)	Emissions 2021/22 (tCO ₂ e)	Emissions 2022/23 (tCO ₂ e)	% 2022/23 des émissions totales
Scope 1	41	55	64	31	1%
Scope 2	493	685	497	277	5%
Scope 3	4 893	2705	3487	5418	95%
Dont :					
8 : Activités relatives aux combustibles et à l'énergie	75	92	47	45	1%
9 : Achats de biens et services	1 608	581	565	1635	29%
10 : Immobilisations	775	963	860	665	12%
11 : Déchets générés par les activités	17	10	5	7	0%
13 : Déplacements professionnels	2 112	186	451	1430	25%
15 : Investissements	-	-	3	0	0%
22 : Déplacements domicile-travail et télétravail	306	4	782	780	14%
23 : Autres émissions indirectes	0	869	773	856	15%
Total	5 427	3 445	4 047	5726	

8.5. Comparaison des émissions de GES aux formats Bilan Carbone® et GHG Protocol

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

	Méthode Bilan Carbone® Emissions 2022/23 (tCO ₂ e)	Méthode GHG Protocol market-based Emissions 2022/23 (tCO ₂ e)	Explication des variations
Scope 1	31	80	Les locations courte durées rentrent dans le scope 3 en Bilan Carbone® et dans le scope 1 en <i>GHG Protocol</i> , ce qui augmente le scope 1 dans la nouvelle méthodologie.
Scope 2	277	238	Le Bilan Carbone® est <i>location-based</i> par défaut, tandis que dans la nouvelle méthode <i>GHG Protocol market-based</i> , les émissions liées aux contrats d'électricité d'origine renouvelable sont estimées avec des facteurs plus faibles (énergies renouvelables) que les mix moyens des pays concernés.
Scope 3	5 418	5 362	Il est à noter que les émissions optionnelles du <i>GHG Protocol</i> étaient incluses par défaut dans le Bilan Carbone®.
Dont déplacements professionnels (hors hôtels)	1 430	1 381	Même commentaire que sur le scope 1 (locations courte durée).

	Méthode Bilan Carbone® Emissions 2022/23 (tCO ₂ e)	Méthode GHG Protocol market-based Emissions 2022/23 (tCO ₂ e)	Explication des variations
<i>Dont déplacements domicile-travail et télétravail</i>	780	780	Les émissions sont identiques lorsque l'on additionne les postes, mais le <i>GHG Protocol</i> considère les émissions liées au télétravail comme des émissions optionnelles.
<i>Dont achats</i>	1 635	2 491	Les émissions liées aux usages <i>cloud</i> étaient affectées aux autres émissions indirectes dans la méthode Bilan Carbone®, elles sont à présent affectées dans le poste achats du <i>GHG Protocol</i> .
<i>Dont immobilisations</i>	665	665	Les immobilisations sont cette année comptées en convention « flux » préférée par le <i>GHG Protocol</i> (prise en compte des achats de l'année dont les émissions ne sont pas amorties), ce que la méthode Bilan Carbone® permet également et qui a été fait pour cette année en méthode Bilan Carbone®. Il s'agit cependant d'un changement par rapport aux années précédentes.
Total	5 726	5 680	

9. Annexes - Indicateurs de performance

9.1. Progression des objectifs RSE sur les 4 derniers exercices

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

(1) Réduction des émissions des scopes 1 et 2 et déplacements professionnels avant modification du périmètre lié aux engagements *near-term* et *Net-Zero* SBTi à compter de 2022/23.



9.2. Données de l'effectif

Evolution de l'effectif total

Détail des entrées	2022/23		2021/22		2020/21		2019/20	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Effectif total	4 406	100,0%	3 732	100%	3 453	100%	3 498	100%
Contrats permanents (CDI)	4 326	98,2%	3 674	98,4%	3 408	98,7%	3 408	97,4%
<i>dont contrats permanents en France</i>	3 735	84,8%	3 251	88,9%	3 040	89,2%	3 008	88,3%
Contrats non permanents	80	1,8%	58	1,6%	45	1,3%	90	2,6%
<i>dont CDD</i>	15	0,3%	22	0,6%	13	0,4%	15	0,4%
<i>dont alternants</i>	65	1,5%	36	1,0%	32	0,9%	75	2,2%

Répartition par sexe

(% de l'effectif total)	Au 31/03/23	Au 31/03/22	Au 31/03/21
Hommes	57,0%	58,7%	59,5%
Femmes	43,0%	41,3%	40,5%

Détail effectif consultants

Hommes	60,9%	62,5%	63,2%
Femmes	39,1%	37,5%	36,8%

Répartition par classe d'âge

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

Ancienneté moyenne

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

Répartition par zone géographique

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

Répartition par métier

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

9.3. Détails des embauches et départs

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

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

Détail des entrées

	2022/23		2021/22		2020/21	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Recrutements externes bruts (hors mobilités internes)	1 151	100%	1 151	100%	540	100%
dont contrats permanents (CDI)	1 568	95,8%	1 084	94,2%	501	92,8%
dont contrats non permanents :	69	4,2%	67	5,8%	39	7,2%
- dont CDD	13	0,8%	37	3,2%	21	3,9%
- dont contrats de professionnalisation et d'apprentissage	56	3,4%	30	2,6%	18	3,3%

Détail des sorties

	2022/23		2021/22		2020/21	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Départs (hors mobilités internes)	963	100%	872	100%	585	100%
dont démissions	679	70,5%	649	74,4%	391	66,8%
dont fins de contrats non permanents (CDD, contrats de professionnalisation et d'apprentissage)	46	4,8%	53	6,1%	92	15,7%
dont ruptures de période d'essai	195	20,2%	121	13,9%	68	11,6%
dont licenciements	21	2,2%	28	3,2%	20	3,4%
dont ruptures conventionnelles de contrat	17	1,8%	7	0,8%	8	1,4%
dont prise d'acte	0	0%	0	0%	0	0%
dont départs à la retraite	4	0,4%	12	1,4%	4	0,7%
dont décès	1	0,1%	2	0,2%	2	0,4%
Départs de collaborateurs permanents (en CDI)	916		818		501	



Turn-over

	2022/23	2021/22	2020/21
Turn-over (%)	15,5%	17,6%	11,3%

9.4. Développement du potentiel des collaborateurs

Accidents du travail et maladies professionnelles

Périmètre France (hors Metis)	2022/23	2021/22	2020/21
Nombre d'accidents du travail	9	10	1
<i>dont accidents de trajet</i>	5	5	1
<i>dont accidents du travail</i>	4	5	0
Nombre de maladies professionnelles déclarées	0	0	0
Taux de fréquence des accidents du travail et de trajet ⁽¹⁾	0,00	1,0	0
Taux de gravité des accidents du travail et de trajet ⁽²⁾	0,04	0,01	0

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

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

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

Bilan chiffré de la formation

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

Suivi de carrière

	Performance au 31/03/23	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21
Proportion de collaborateurs ayant bénéficié d'entretiens de carrière annuels	100%	100%	100%

Mobilités internes

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

9.5. Diversité et inclusion

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

	Performance au 31/03/23	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21
Proportion de femmes dans des postes à responsabilités ⁽¹⁾	35%	33%	31%

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

Emploi et insertion des personnes en situations de handicap

	Performance au 31/03/23	Performance au 31/12/21	Performance au 31/12/20
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	49	35	29

9.6. Ethique et engagement sociétal

Montant des dons et mécénat

(en euros)	Performance au 31/03/23	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21
Dons versés par la Fondation Wavestone	336 061	115 929	-
Equivalent mécénat	2 062 549	1 645 286	-
Total	2 398 610	1 761 215	-

Ethique des affaires

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

Protection des données

(Hors PEN Partnership et Coeus Consulting)	Performance au 31/03/23	Performance au 31/03/22	Performance au 31/03/21
Proportion de collaborateurs formés à la protection des données	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés	100% des nouveaux embauchés
Sites dotés d'un système de gestion de la sécurité de l'information certifié ISO 27001	100% des collaborateurs	100% des collaborateurs	86% des collaborateurs
	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes	Sites France : Paris, Lyon, Marseille, Nantes

Relation responsable avec les fournisseurs

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

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

Label/ Certification	Note
Ethifinance ESG Ratings	Note de 80/100 - niveau Or 5 ^{ème} place des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 150 millions et 500 millions d'euros TOP 5%
	
Ecovadis	Note de 78/100 Certification niveau Platinum Top 1% des entreprises du panel les plus performantes en matière de RSE
	
Moody's	Note de 63/100 146 ^{ème} place sur près de 5 000 entreprises TOP 5%
	
CDP	Note B-
	
Great Place To Work®	1 ^{ère} place pour les entreprises de plus de 2 500 salariés en France 4 ^{ème} place pour les entreprises moyennes au Luxembourg Certification <i>Best Workplace</i> pour l'ensemble des bureaux du cabinet
	
Fresque du Climat	Certification obtenue en février 2023
	

Happy Trainees

Note globale de 4,13/5 et taux de recommandation de 89,7%



Top 5 du classement des entreprises accueillant entre 200 et 499 stagiaires et alternants

Happy Candidates

Note globale de 3,95/5, taux de recommandation de 70%



France : 7^{ème} place des entreprises de plus de 1 500 collaborateurs

Suisse : note de 4,25/5, près de 89% de taux de recommandation

Royaume-Uni : note de 4,02/5, près de 74% de taux de recommandation

Glassdoor

14^{ème} place du classement des Meilleurs Employeurs 2023 en France



Qualiopi

Certification obtenue en avril 2023



ISO 27001

Certification renouvelée en février 2021 pour trois ans



Cyber Essentials

Certification obtenue chaque année au Royaume-Uni



Rapport du Conseil d'administration

- Note complémentaire

Résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/03/19	31/03/20	31/03/21	31/03/22	31/03/23 ⁽¹⁾
Capital en fin d'exercice					
Capital social	505	505	505	505	505
Nombre d'actions ordinaires	20 196 492	20 196 492	20 196 492	20 196 492	20 196 492
Opérations et résultat					
Chiffre d'affaires (HT)	308 967	332 128	332 918	377 647	421 678
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	49 525	50 037	46 956	46 829	57 880
Impôts sur les bénéfices	11 868	11 560	10 836	9 958	14 350
Participation des salariés	4 162	3 896	4 201	5 799	8 006
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	31 538	30 010	20 749	39 988	32 387
Résultat distribué	4 054	4 572	0,00	4 612	7 582
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	1,66	1,71	1,58	1,54	1,76
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	1,56	1,49	1,03	1,97	1,60
Dividende attribué (en euros)	0,23	0,00	0,00	0,23	0,38
Personnel					
Effectif moyen des salariés	1 942	2 059	2 139	2 251	2 666
Montant de la masse salariale	107 294	115 126	125 379	130 910	154 568
Montant des sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	50 670	57 176	59 128	62 681	73 890

(1) A la suite des opérations de transmission universelle de patrimoine (TUP) des sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis dans Wavestone SA, les chiffres présentés au 31/03/23 correspondent au périmètre Wavestone SA du 01/04/22 au 31/12/22 puis au périmètre post opérations de TUP du 01/01/23 au 31/03/23.

Informations sur les tendances

Pour la description des évolutions récentes et des perspectives d'avenir de la société, se reporter au « Rapport du Conseil d'administration – *Rapport général* » figurant au chapitre] du présent document.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

02

178 DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE

194 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

209 COMPLEMENT D'INFORMATION

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 son rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L.22-10-9 à L.22-10-11, L.225-37-4 et L.225-197-1, II du Code de commerce.

Pour information, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 31/05/23.

Direction et contrôle de la société

1. Présentation des organes de gouvernance

Pour mémoire, Wavestone était une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance jusqu'au 28/07/22.

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, Wavestone a souhaité poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance. Un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/22, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. La 10^{ème} résolution a été adoptée avec 99,34% de voix favorables.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein une administratrice référente, Marie-Ange Verdickt, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'administration a pour mission dans les années qui viennent de poursuivre la structuration du management de Wavestone, afin d'entamer, à compter de 2025, une transition vers une nouvelle équipe de direction.

Une fois cette transition réalisée, la société prévoit de revenir à une forme de gouvernance duale, dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

La composition des organes sociaux à la clôture de l'exercice clos le 31/03/23 est la suivante :

Conseil d'administration

• Monsieur Pascal Imbert	Président-Directeur général
• Monsieur Patrick Hirigoyen	Directeur général délégué
• Madame Marie-Ange Verdickt	Administratrice référente
• FDCH (représentée par Monsieur Michel Dancoisne)	Administratrice
• Madame Sarah Lamigeon	Administratrice
• Monsieur Rafaël Vivier	Administrateur
• Monsieur Benjamin Clément	Administrateur, représentant des salariés
• Monsieur Christophe Aulnette	Administrateur
• Madame Véronique Beaumont	Administratrice
• Madame Marlène Ribeiro	Administratrice
• Monsieur Pierre Allard	Administrateur, représentant des salariés actionnaires
• Madame Emilie Salas	Administratrice, représentante des salariés

Comité d'audit

• Madame Marie-Ange Verdickt	Présidente du Comité d'audit
• Monsieur Michel Dancoisne	Représentant permanent de FDCH au Comité d'audit
• Madame Véronique Beaumont	Membre du Comité d'audit

Comité des rémunérations et des nominations

• Monsieur Rafaël Vivier	Président du Comité des rémunérations et des nominations
• Monsieur Michel Dancoisne	Représentant permanent de FDCH au Comité des rémunérations et des nominations
• Monsieur Benjamin Clément	Membre du Comité des rémunérations et des nominations
• Madame Marlène Ribeiro	Membre du Comité des rémunérations et des nominations

Comité RSE

• Madame Marlène Ribeiro	Présidente du Comité RSE
• Madame Marie-Ange Verdickt	Membre du Comité RSE
• Madame Sarah Lamigeon	Membre du Comité RSE
• Monsieur Rafaël Vivier	Membre du Comité RSE

1.1. Mandats et fonctions exercées 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 en cours	Autres mandats expirés au cours des 5 dernières années
Pascal Imbert	30/09/02	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26	Président-Directeur général		Wavestone Belgium Administrateur	Wavestone Consulting Switzerland Gérant - Président Xceed (2007) Inc. Director Président / Treasurer Wavestone Consulting UK Ltd. Director / Chairman Metis Consulting Président WGroup Inc. President / Chairman NewVantage Partners Membre du Board of Managers Wavestone Advisors Président Nomadéis Gérant Axway Administrateur
	26/09/08				Wavestone Advisors Maroc Gérant	
	28/07/14 (avec effet au 26/09/14)				Wavestone US Inc. Président	
	28/07/20 (avec effet au 26/09/20)				Xceed Group Ltd. Director / Chairman	
	28/07/22 (changement de gouvernance)				Xceed Group (Holdings Ltd.) Director / Chairman	
					WGroup India Président	
					FIH Gérant	
					why innovation! Pte. Director	
					why innovation! Ltd. Director	
					why academy! Pte. Director	
					PEN Partnership Limited Director	
					PEN Partnership GmbH Gérant - Président	
					Coeus Consulting International Ltd. Director	
					Coeus Verwaltungs GmbH Managing Director	
		Coeus Consulting GmbH & Co. KG Managing Director				
		Coeus Consulting Ltd. Director				
		Theodo Membre de l'Advisory Board				
Patrick Hirigoyen	30/09/02	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26	Directeur général délégué		Wavestone Belgium Administrateur	Wavestone Advisors Directeur général
	26/09/08				Wavestone Luxembourg Administrateur de classe B	
	28/07/14 (avec effet au 26/09/14)					
	28/07/20 (avec effet au 26/09/20)					
	28/07/22 (changement de gouvernance)					



Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance principale du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions en cours	Autres mandats expirés au cours des 5 dernières années
Michel Dancoisne, représentant FDCH	30/09/02	AG appelée	Représentant		FDCH	
	26/09/08	à statuer sur	permanent de		Gérant	
	11/07/14 (Membre du CS)	les comptes	FDCH au Conseil		FDCI	
	28/07/14 (Président du CS)	de l'exercice	d'administration		Gérant	
	20/07/16 (Membre du	clos le	Représentant			
	Comité d'audit)	31/03/26	permanent de			
	05/03/18 (Membre du		FDCH au Comité			
	Comité des		d'audit			
	rémunérations)		Représentant			
	26/07/18 (Président du CS)		permanent			
28/07/22 (changement de		de FDCH au				
gouvernance)		Comité des				
		rémunérations et				
		des nominations				
Marie-Ange Verdickt	26/09/12	AG appelée	Administratrice	Consultante	Interparfums	Bonduelle SCA
	20/07/16 (Membre du CS)	à statuer sur	référente	indépendante	Administratrice	Membre du
	20/07/16 (Présidente du	les comptes	indépendante		Bonduelle SA	Conseil de
	Comité d'audit)	de l'exercice	Présidente du		Administratrice	surveillance
	05/03/18 (Membre du	clos le	Comité d'audit			ABC Arbitrage
	Comité des	31/03/24	Membre du			Administratrice
	rémunérations)		Comité RSE			Caphorn Invest
	26/07/18 (Vice-Présidente					Membre du
	du CS)					Conseil de
	28/07/20 (Membre du CS)					surveillance
28/07/20 (Vice-Présidente						
du CS)						
28/07/22 (changement de						
gouvernance)						

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 en cours	Autres mandats expirés au cours des 5 dernières années
Sarah Lamigeon	22/07/15 16/09/19 28/07/22 (changement de gouvernance)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Administratrice Membre du Comité RSE Directrice communication			
Rafaël Vivier	22/07/15 20/07/16 (Membre du Comité d'audit) 05/03/18 (Président du Comité des rémunérations) 16/09/19 28/07/22 (changement de gouvernance)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Administrateur Président du Comité des rémunérations et des nominations Membre du Comité RSE	Wit Associés Associé fondateur Consultor Directeur général		
Benjamin Clément	10/01/18 21/01/22 28/07/22 (changement de gouvernance)	28/07/26	Administrateur représentant des salariés Directeur adjoint de la communication		Affaire personnelle personne physique (auto-entrepreneur)	
Christophe Aulnette	16/09/19 28/07/22 (changement de gouvernance)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Administrateur	Arcadia Ventures SAS Président	Netgem SA Administrateur Locarise Pte. Ltd. Board Director Odigo Chairman	Netgem Singapore Administrateur Netgem Australia Administrateur Netgem Mexico Administrateur Netgem International Président Sixon Holding SA Administrateur MBO Partenaires Membre du Conseil de surveillance Dathena Science Pte. Ltd. Executive Chairman

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 en cours	Autres mandats expirés au cours des 5 dernières années
Véronique Beaumont	27/07/21 28/07/22 (changement de gouvernance)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25	Administratrice Membre du Comité d'audit	Iodrago SAS Présidente	L'escalator SAS Directrice des opérations	Publicis Sapient France Présidente Publicis Conseil Administratrice SOCAH SAS Administratrice QWAMPLIFY (ex-Custom Solutions) Administratrice
Marlène Ribeiro	27/07/21 28/07/22 (changement de gouvernance)	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25	Administratrice Membre du Comité des rémunérations et des nominations Présidente du Comité RSE	PageGroup France Managing Director	Michael Page France et Page-Group France Membre du Comité exécutif	
Pierre Allard	28/07/22	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26	Administrateur représentant des salariés actionnaires Manager			
Emilie Salas	08/09/22	07/09/26	Administratrice représentante des salariés Financial services manager			

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

- ne pas avoir fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- ne pas avoir 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 ;
- ne pas avoir 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.

2. Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux des organes d'administration et de contrôle

2.1. Organisation générale des organes d'administration et de contrôle

Pour mémoire, Wavestone était une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance jusqu'au 28/07/22.

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, Wavestone a souhaité poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance. Un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/22, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. La 10^{ème} résolution a été adoptée avec 99,34% de voix favorables.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein une administratrice référente, Marie-Ange Verdickt, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'administration a pour mission dans les années qui viennent de poursuivre la structuration du management de Wavestone, afin d'entamer, à compter de 2025, une transition vers une nouvelle équipe de direction.

Une fois cette transition réalisée, la société prévoit de revenir à une forme de gouvernance duale, dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

2.2. Composition des organes d'administration et de contrôle au 31/03/23

Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé comme suit :

- Monsieur Pascal Imbert : Président-Directeur général
- Monsieur Patrick Hirigoyen : Directeur général délégué
- Madame Marie-Ange Verdickt : administratrice référente
- FDCH (représentée par Monsieur Michel Dancoisne) : administratrice
- Madame Sarah Lamigeon : administratrice
- Monsieur Rafaël Vivier : administrateur
- Monsieur Benjamin Clément : administrateur, représentant des salariés
- Monsieur Christophe Aulnette : administrateur
- Madame Véronique Beaumont : administratrice
- Madame Marlène Ribeiro : administratrice
- Monsieur Pierre Allard : administrateur, représentant des salariés actionnaires
- Madame Emilie Salas : administratrice, représentante des salariés

Les administrateurs ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies et la matrice présentées ci-après.

Biographie des membres du Conseil d'administration

Pascal Imbert



Né le 12/08/58, ancien élève de l'école Polytechnique et diplômé de Télécom Paris, 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. Depuis le 28/07/22, il est Président-Directeur général de Wavestone. Pascal Imbert a été Président de MiddleNext, association représentative des valeurs moyennes cotées en France, de 2010 à 2014.

Patrick Hirigoyen



Né le 06/08/63, ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécoms de Bretagne, il 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. Depuis le 28/07/22, il est Directeur général délégué de Wavestone.

Michel Dancoisne



Né le 13/03/47, diplômé de l'Institut Supérieur de l'Electronique et du Numérique 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. Depuis le 28/07/22, il est le représentant permanent de FDCH au sein du Conseil d'administration.

Marie-Ange Verdickt



Née le 24/10/62, diplômée de Kedge et membre de la SFAF (Société Française des Analystes Financiers), Marie-Ange Verdickt a commencé sa carrière professionnelle comme auditrice chez Deloitte-Touche en 1984, puis comme contrôleuse de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990 où elle a plus particulièrement étudié les dossiers d'introduction en Bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. De 1998 à 2012, elle rejoint Financière de l'Echiquier comme gérante de fonds actions spécialisés sur les valeurs moyennes françaises et européennes, puis comme directrice de la Recherche et de l'ISR (Investissement Socialement Responsable).

Actuellement, Marie-Ange Verdickt est administratrice chez Interparfums et Bonduelle SA. Elle participe par ailleurs au Comité RSE de Sopra-Steria et au Comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.

Sarah Lamigeon



Née le 08/05/72, diplômée en Sciences Economiques et titulaire d'un Master European Studies du Collège d'Europe en Belgique, Sarah Lamigeon 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 la notoriété de la marque Wavestone. Elle intervient également sur les volets communication financière, marque employeur 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, diplômé de l'EDHEC et certifié en coaching de dirigeants à HEC, Rafaël Vivier 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 Masai où il occupe les fonctions de consultant puis de Manager. En 2006, il rejoint le cabinet Roland Berger où il intervient dans le secteur industriel, notamment automobile et aéronautique. En 2008, après une expérience

au Comité de direction d'Adecco France, il crée Wit Associés, cabinet de conseil RH spécialisé dans les environnements à hauts potentiels, principalement dans les services professionnels et pour de grands groupes cotés, au sein duquel il est aujourd'hui associé.

En 2011, il crée en parallèle consultor.fr, média du conseil en stratégie, devenu la principale source d'information sur ce secteur. Il en est le Directeur général.

Benjamin Clément



Né le 24/02/89, diplômé de Télécom Ecole de Management, Benjamin Clément a rejoint Wavestone en 2012. Consultant pendant 4 ans, il 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, avant de prendre la responsabilité de la communication financière. Depuis 2022, il occupe la fonction de Directeur adjoint de la communication, et a pour mission de développer le *Thought Leadership*, c'est-à-dire mieux valoriser les experts et le savoir de Wavestone sur le marché, en lien avec les ambitions du plan stratégique *Impact*. Il est nommé représentant des salariés au Conseil en janvier 2018 pour un premier mandat de 4 ans, renouvelé en 2022. Benjamin Clément est par ailleurs auto-entrepreneur dans l'événementiel corporate et sportif et intervient dans ce cadre comme présentateur et organiste auprès de prestigieuses institutions internationales (NBA, UEFA, FIBA, IHF, etc.).

Christophe Aulnette



Né le 17/12/61, diplômé de Telecom Paris, Christophe Aulnette a plus de 25 ans d'expérience de direction et développement d'entreprises internationales du secteur technologique.

En 1988, il rejoint Microsoft en France où il occupera successivement les postes d'ingénieur commercial et de Directeur de la division Grands Comptes. En 1998, il est nommé General Manager d'Asia Business Development au siège de Microsoft Asie-Pacifique à Tokyo ; il est ensuite promu Président Asie du Sud, basé à Singapour avec la responsabilité opérationnelle des 7 filiales de la région. En mai 2001, il est rappelé en France pour prendre les fonctions de Président Microsoft France, cinquième filiale du groupe dans le monde avec plus de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires. En mars 2005, il est nommé Président du Directoire d'Altran Technologies, société cotée avec 16 000 collaborateurs en Europe pour 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Il quitte ses fonctions fin 2006

après avoir initié un vaste plan de transformation du groupe. Début 2009, il rejoint Netgem, fournisseur de solutions de Télévision Internet pour les opérateurs télécom, société cotée sur Euronext. Durant ses 4 années en tant que CEO, Christophe Aulnette a transformé l'entreprise en l'internationalisant avec la conquête de nombreux clients opérateurs sur les 5 continents, tout en maintenant un haut niveau de rentabilité. En 2013, il devient administrateur du groupe Netgem et développe, depuis Singapour et désormais depuis Paris, une activité d'investissement et de conseil opérationnel auprès d'entreprises du secteur technologique.

Véronique Beaumont



Née le 28/06/64, diplômée de l'ENSEEIHT, d'un Master de l'ISG et du certificat IFA/SCIENCES PO, Véronique Beaumont a plus de 30 ans d'expérience dans la transformation digitale et la structuration d'activités innovantes en croissance. Elle commence sa carrière en 1988 à la Sagem où elle exerce pendant 8 ans différentes fonctions marketing et commerciales. En 1996, elle saisit l'opportunité de rejoindre Sema Group Consulting pour développer sa *practice* E-business au niveau européen. En 1999, elle rejoint l'équipe de TBWA Interactive, une agence Web nouvellement créée. En 2002, la bulle Internet explose, mais convaincue que le digital n'en est qu'à ses débuts, elle prend la Direction commerciale puis des opérations de Business Interactif, une agence Web indépendante. En 2007, Business Interactif est rachetée par Publicis pour devenir Digitas France, dont elle devient Directrice du développement international en lien avec le réseau mondial de Digitas. Fin 2009, elle est nommée Directrice générale de Digitas France, puis en 2013 son rôle est étendu à la Direction générale de DigitasLBI France et à la Direction du développement européen de DigitasLBI. En 2016, elle devient CEO de DigitasLBI France. En 2018, lorsque Publicis décide de fusionner DigitasLBI et Razorfish pour créer Publicis Sapient France, elle est nommée CEO de cette nouvelle société qui est renforcée fin 2018 par l'acquisition de Xebia. Elle est également promue à cette occasion membre du Comité exécutif de Publicis France. Elle quitte le groupe Publicis en décembre 2020 pour explorer de nouvelles opportunités et dirige notamment, depuis 2021, L'Escalator, un incubateur dont l'ambition est de renforcer la diversité et l'inclusion de l'écosystème des start-up.

Marlène Ribeiro



Née le 01/11/78, diplômée de l'école d'ingénieurs Telecom SudParis, Marlène Ribeiro a plus de 19 ans d'expérience professionnelle exercée dans des cabinets internationaux, d'audit et de conseil puis de recrutement. En 2002, Marlène Ribeiro rejoint Deloitte France en tant que consultante en systèmes d'information financiers puis Ineum Consulting, *spin-off* de l'activité conseil de Deloitte France. En 2005, elle intègre le cabinet de recrutement Michael Page, marque de PageGroup, groupe coté à la Bourse de Londres et faisant partie de l'indice FTSE 250. Elle les rejoint en tant que consultante en recrutement spécialisée dans les systèmes d'information. Elle recrutera des cadres confirmés et cadres dirigeants dans ce domaine pendant 10 ans tout en créant, développant, restructurant et dirigeant différentes activités pour PageGroup. En 2015, elle est nommée Directrice exécutive et devient membre du Comité exécutif de Michael Page en France ainsi que de PageGroup France. Elle prend part à des projets de transformation majeurs pour le groupe : synergie entre les différentes marques du groupe, alignement des processus et outils à un modèle plus global, accélération de la digitalisation et de l'innovation au service de l'activité, partage d'une vision d'entreprise, évolution de la culture managériale et renforcement de l'engagement des collaborateurs, conduite de projets RSE. En outre, Marlène Ribeiro est très engagée sur les sujets de diversité et d'inclusion notamment à travers le groupe Women@Page pour laquelle elle assure actuellement un rôle de « sponsor » pour PageGroup France. En janvier 2023, Marlène Ribeiro est nommée Managing Director PageGroup France.

Pierre Allard



Né le 26/11/63, Pierre Allard est engagé dans la performance de Wavestone depuis 18 ans. Il a commencé sa carrière en 1986 en tant qu'ingénieur informaticien, puis chef de projet, responsable organisation et qualité, et Directeur de pôle projets en ESN et cabinet de conseil. Il a rejoint Wavestone en 2005. Depuis, il accompagne le pilotage de projets de transformation de grandes structures telles que la SNCF, Enedis, le Ministère de la Transition écologique, Sanofi, Macif, Crédit Agricole. En 2016, il a orchestré le rapprochement des savoir-faire du cabinet impliqués dans les projets de déménagement et de refonte des modes de travail (immobilier, services aux collaborateurs, digital, RH et conduite du changement), origine de l'offre *New Ways Of Working*. Il assure également plusieurs rôles transverses au sein du cabinet : Président du Conseil de



surveillance du FCPE Wavestone Actions depuis 2020, membre du Comité consultatif des actionnaires individuels, coordinateur du *Powerday* à Lyon, élu au Comité social et économique, fondateur du Club Investissement et, depuis 2022, administrateur représentant des salariés actionnaires. L'attention portée à l'humain est une de ses valeurs clés. Il l'incarne dans ses relations à l'intérieur et à l'extérieur du cabinet. En parallèle, il a été membre du Conseil d'administration de l'ASCOMÉ, organisme spécialisé dans l'événementiel. Depuis 2007, il est Président-Fondateur d'une association d'investisseurs.

Emilie Salas



Née le 11/06/1986, diplômée de l'EDHEC Business School, Emilie Salas a rejoint Wavestone en 2012. Consultante auprès des Directions des systèmes d'information dans un premier temps, elle se spécialise rapidement dans la transformation des Directions marketing et digitales en banque et assurance. Elle a été nommée représentante des salariés au Conseil d'administration en septembre 2022.

Mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats et fonctions exercés, ainsi que les dates de nomination et renouvellement des mandats sont détaillés dans la section 1.1 « Mandats et fonctions exercées par les

mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des cinq dernières années » du présent rapport.

Durée des mandats

La durée des mandats des administrateurs est de 4 ans.

Obligation de détention d'actions Wavestone

Les membres du Conseil, à l'exception des membres représentant les salariés, doivent être actionnaires à hauteur d'au moins 320 titres Wavestone, ces 320 titres devant être détenus au nominatif et en possession de chaque membre du Conseil dans l'année suivant la prise de fonction.

Membres indépendants du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a examiné, dans sa réunion du 06/03/23, la situation de chacun de ses membres au regard de l'indépendance telle que définie par le Code de gouvernement d'entreprise Middlednext publié en septembre 2016, en utilisant la liste de critères proposée par ledit Code (cette liste de critères permet de justifier l'indépendance qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement).

Le résultat de cette analyse est présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Critères indépendance Middlednext	Ni client, fournisseur ou banquier ni (ex-) salarié ni (ex-) mandataire significatif		Non-actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence		Non ancien auditeur
	Ni (ex-) salarié ni (ex-) mandataire significatif	Ni client, fournisseur ou banquier		Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	
Pascal Imbert	O	X	O	X	X	
Patrick Hirigoyen	O	X	X	X	X	
Marie-Ange Verdickt	X	X	X	X	X	
Michel Dancoisne	O	X	O	X	X	
Sarah Lamigeon	O	X	X	X	X	
Rafaël Vivier	X	X	X	X	X	
Benjamin Clément	O	X	X	X	X	
Christophe Aulnette	X	X	X	X	X	
Véronique Beaumont	X	X	X	X	X	
Marlène Ribeiro	X	X	X	X	X	
Pierre Allard	O	X	X	X	X	
Emilie Salas	O	X	X	X	X	

O : critère d'indépendance non respecté, X : critère d'indépendance respecté

Le Conseil d'administration a constaté, dans sa séance du 06/03/23, qu'il était constitué de 5 membres indépendants (Marie-Ange Verdickt, Rafaël Vivier, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont et Marlène Ribeiro), en rappelant que le Code de gouvernement d'entreprise Middlednext recommande que le Conseil comporte au moins 2 membres indépendants.

Le pourcentage de membres indépendants est ainsi de 55% (les membres représentant les salariés ou salariés actionnaires n'étant pas comptabilisés conformément aux pratiques de marché des émetteurs observées).

2.3. Renseignements relatifs aux nouveaux membres du Conseil d'administration dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23

Florence Didier-Noaro



Nationalité française
57 ans

Fonctions principales exercées hors de la société :

Innwise - Dirigeante fondatrice

Autres mandats et fonctions en cours :

Forsee Power - Administratrice, Présidente du Comité RSE et membre du Comité d'audit

Groupe Bouchard - Membre du Comité stratégique

Blue like an Orange Sustainable Capital - Membre du Comité consultatif ESG

Sycomore Asset Management - Membre du Comité de mission

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :

N/A

Expérience professionnelle :

Diplômée de Neoma et Sciences-Po Paris (EM), Florence Didier-Noaro a débuté sa carrière en audit financier chez Deloitte en 1989. A partir de 2001, elle devient associée de Deloitte France en charge des normes comptables françaises et internationales puis responsable de projets d'appel public à l'épargne et d'adoption de référentiels comptables (IFRS, US). En 2007, toujours chez Deloitte, elle devient associée responsable de projets de transformation de la fonction finance, puis en 2013 rejoint l'activité d'audit et de conseil en développement durable, qu'elle dirige à compter de 2014 et à ce titre rejoint le Comité de Direction de l'activité Entreprise Risk Services en France. En 2017, elle quitte Deloitte et poursuit ses activités de conseil en stratégie durable qu'elle exerce encore aujourd'hui (Innwise).

En parallèle, Florence met ses compétences comptables et d'audit et en matière de stratégie et de performance durable au service des entreprises en exerçant des mandats d'administratrice et de membre de comité de mission, stratégique ou consultatif.

Nombre d'actions Wavestone détenues :

Au 31/03/23, Florence Didier-Noaro ne détenait pas d'action Wavestone.

2.4. Politique de diversité du Conseil d'administration, de ses Comités, du Comité exécutif (EXCOM) et à chaque niveau hiérarchique

Politique de diversité au sein du Conseil d'administration et de ses Comités (Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations, Comité RSE)

Guidé par l'intérêt social de la société et de l'ensemble des actionnaires, le Conseil d'administration s'assure de sa composition diversifiée ainsi que de celle de ses Comités (Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations, Comité RSE), garantissant dynamisme et qualité des débats. Il réexamine régulièrement l'adéquation et la pertinence de leur composition au regard des enjeux de la stratégie de Wavestone.

Le Conseil d'administration apprécie sa composition au regard de quatre critères que sont :

- **Parité femmes/hommes**

Le Conseil entend maintenir une représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

A ce jour, le Conseil est constitué de cinq hommes et de quatre femmes (hors représentant des salariés et salariés actionnaires). Le Conseil se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales.

Pour mémoire, les représentants des salariés du Conseil sont une femme et un homme, le représentant des salariés actionnaires du Conseil est un homme, et le Comité d'audit et le Comité RSE sont présidés par des femmes, respectivement Madame Marie Ange Verdickt et Madame Marlène Ribeiro.

- **Expérience à l'international - Nationalité**

Plusieurs membres du Conseil ont exercé des responsabilités incluant un périmètre international.

Parmi eux, Monsieur Christophe Aulnette a plus de 25 ans d'expérience de direction et de développement d'entreprises internationales du secteur technologique et a une grande expertise de la transformation d'entreprises dans le cadre de leur internationalisation.

- **Complémentarité des compétences**

Le Conseil réunit en son sein des compétences variées utiles afin d'apprécier les problématiques et les enjeux de développement de Wavestone. Ces compétences comprennent notamment le marché du conseil et des prestations de services, la stratégie financière et boursière d'une entreprise de croissance, la croissance externe, le développement international, les ressources humaines, la RSE et la communication.

Par ailleurs il est rappelé que le Conseil d'administration détient une compétence en matière de relations investisseurs grâce à la position que Sarah Lamigeon et

Benjamin Clément occupent au sein de Wavestone ainsi qu'au travers des expériences professionnelles de Marie-Ange Verdickt.

Compétences / expérience	Pascal Imbert	Patrick Hirigoyen	Marie-Ange Verdickt	Michel Dancoisne	Sarah Lamigeon	Rafaël Vivier	Benjamin Clément	Christophe Aulnette	Véronique Beaumont	Marlène Ribeiro	Pierre Allard	Emilie Salas
Direction / management	X	X		X	X	X		X	X	X		
Finance / audit	X		X	X					X		X	X
RSE / ressources humaines		X	X		X	X			X	X	X	
Marché du conseil	X	X		X		X	X		X	X	X	X
Gouvernance d'entreprise	X		X	X			X			X		
International	X							X	X			
Croissance externe	X							X	X			
Digital / nouvelles technologies	X	X		X				X	X		X	X
Communication / relations actionnaires	X	X	X	X	X		X	X				

• Equilibre générationnel

Wavestone est en conformité avec la réglementation en ce qui concerne la durée des mandats et entend conserver un spectre large dans l'âge des membres du Conseil d'administration et de ses Comités. Le Conseil souhaite maintenir une composition équilibrée entre les membres ayant une connaissance historique et ceux plus récemment entrés. Sur l'exercice 2022/23, les membres ont entre 34 ans et 76 ans, l'âge moyen des administrateurs est de 54 ans.

Politique de diversité au sein de l'EXCOM au regard de la représentation équilibrée des femmes et des hommes et à chaque niveau hiérarchique

Le Conseil s'assure également que soit mise en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes.

Wavestone promeut l'égalité, notamment salariale, entre les femmes et les hommes et vise à ce que les femmes soient représentées à tous les niveaux de l'entreprise y compris au sein des fonctions à plus forte responsabilité.

A ce titre, il convient de noter que le modèle opérationnel de Wavestone dote de larges prérogatives l'Executive Committee (EXCOM) qui constitue l'instance de direction qui pilote le groupe et sa stratégie. L'EXCOM regroupe les leaders clés des opérations et des fonctions représentant l'ensemble des équipes Wavestone, avec une sur-représentation des activités internationales de Wavestone.

Cette instance de gouvernance compte 37,5% de femmes.

Le Conseil veille par ailleurs, en application de la nouvelle recommandation du Code Middlednext, à ce qu'une politique visant la représentation de la diversité et l'absence de discrimination soit bien mise en œuvre au sein de Wavestone à chaque niveau hiérarchique.

2.5. Préparation et organisation des travaux

Fonctionnement et travaux du Conseil

Le Conseil d'administration exerce le contrôle et la gestion de la société.

A toute époque de l'année, le Conseil d'administration 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 d'administration 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 31/03/23, le Conseil de surveillance s'est réuni 2 fois, les 31/05/22 et 06/07/22, et le Conseil d'administration s'est réuni 5 fois, les 28/07/22, 12/09/22, 05/12/22, 27/01/23, 06/03/23, avec un taux de présence de 98%. Le planning des réunions du Conseil d'administration est défini à chaque Conseil d'administration 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 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 social et économique au Conseil d'administration sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/23, le Conseil d'administration a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels ;
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ;

- examen du bilan du programme de rachat en cours et examen du projet du prochain programme de rachat d'actions ;
- établissement du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- plan d'action/budget ;
- présentation des documents de gestion prévisionnelle ;
- étude de dossiers de croissance externe et du développement à l'international ;
- examen des rapports trimestriels ;
- rémunérations des mandataires sociaux ;
- évolution de la gouvernance juridique de Wavestone ;
- examen de la situation des administrateurs 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 nouveau Code Middlednext (recommandations et points de vigilance) ;
- structuration et suivi formalisé de l'avancement du plan de formation triennal⁽¹⁾ ;
- modification du règlement intérieur du Conseil d'administration ;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- politique de la société en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) ;
- évolution de la constitution des Comités ;
- analyse des dispositions de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne en vigueur dans la société ;
- évaluation formalisée du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales, et plus particulièrement des votes des minoritaires ;
- procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales ;
- poursuite d'une convention réglementée.

Le Directeur financier ou toute autre personne selon le sujet traité peut assister à tout ou partie des réunions du Conseil d'administration, sur décision des administrateurs.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux dirigeants est traité hors la présence du Président-Directeur général et Directeur général délégué.

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.

(1) Le plan de formation triennal a fait l'objet d'un point d'avancement lors de la réunion du Conseil d'administration du 06/03/23. Le rappel des compétences visées dans le plan de formation ainsi que l'avancement individuel de ce plan de formation (incluant les formations suivies en 2022/23 et valorisation des acquis de l'expérience) pour chaque membre du Conseil y ont été discutés en application de la recommandation 5 du Code Middlednext relative à la formation des membres du Conseil.

Evaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil

Le Conseil d'administration procède chaque année à une revue de son fonctionnement et de ses travaux, et à une auto-évaluation tous les 3 ans à partir d'un questionnaire détaillé. La dernière auto-évaluation a eu lieu lors du Conseil de surveillance du 07/03/22.

Rôle de l'administrateur référent

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein un administrateur référent chargé de veiller au bon fonctionnement du Conseil. Madame Marie-Ange Verdickt, administratrice indépendante, assume cette fonction depuis le 28/07/22.

L'administratrice référente a pour mission :

- d'assurer la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil et la Direction générale, notamment sur les questions de gouvernance ;
- de veiller à ce que les actionnaires obtiennent des réponses à leurs questions et suggestions en matière de gouvernance, et de se rendre disponible pour communiquer avec les actionnaires institutionnels et les agences de recommandations de vote à la demande du Président, le cas échéant ;
- de veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un niveau satisfaisant d'informations préalablement à la tenue des réunions du Conseil ;
- de diriger le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- de prévenir la survenance de situation de conflits d'intérêts. Elle est saisie de tout conflit d'intérêts concernant un membre du Conseil et peut s'autosaisir le cas échéant ;
- de veiller au respect du règlement intérieur du Conseil.

Au cours de l'exercice écoulé, l'administratrice référente a organisé une *executive session* sans la présence des dirigeants mandataires sociaux. Les travaux de cette session ont notamment porté sur les points suivants :

- la vérification de la conformité au Code de gouvernance Middledex ;
- le suivi des recommandations émises lors de la précédente auto-évaluation du Conseil de surveillance du 07/03/22 ;
- les nouvelles propositions faites pour poursuivre l'amélioration du fonctionnement du Conseil, notamment sur le renforcement du plan de formation des administrateurs, en particulier sur les sujets RSE.

En mai 2023, en vue de la préparation de l'Assemblée générale du 27/07/23, l'administratrice référente a rencontré des agences de recommandations de vote ainsi que des actionnaires de Wavestone, afin de recueillir leurs attentes et d'échanger avec eux sur des sujets de gouvernance et de politique de rémunération.

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, aujourd'hui Conseil d'administration.

Il est constitué de 3 membres, Mesdames Marie-Ange Verdickt et Véronique Beaumont, et Monsieur Michel Dancoisne.

Il a été constaté que Mesdames Marie-Ange Verdickt et Véronique Beaumont répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière du fait de 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 les Commissaires aux comptes de leur 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 les Commissaires 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 revoit les conventions courantes ;
- 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 d'administration et sont présidées par la Présidente du Comité d'audit, Madame Marie-Ange Verdickt, qui est un membre indépendant.

Le Directeur financier, la Responsable de l'audit interne, la Responsable du contrôle interne, le Responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) ou toute autre personne selon le sujet traité peuvent assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence de la Direction générale.

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 d'administration examinant ce compte-rendu.

Durant l'exercice clos le 31/03/23, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, les 27/05/22, 11/10/22, 01/12/22, et 25/01/23, 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 31/03/23 présentés et arrêtés par le Conseil d'administration, audition du Directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ;
- examen des rapports et documents annexes établis par le Conseil d'administration en vue de l'Assemblée générale ;
- examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Conseil d'administration ;
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- revue du plan d'audit présenté par les Commissaires aux comptes ;

- 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) ;
- examen et vérification des comptes semestriels arrêtés par le Conseil d'administration, examen, vérification et contrôle du rapport financier semestriel élaboré par le Conseil d'administration, audition du Directeur financier, audition des Commissaires aux comptes ;
- revue des conventions courantes ;
- 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 des rapports sur les missions d'audit interne, 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. Au cours de l'exercice, le Comité d'audit a notamment approfondi les sujets portant sur le *staffing* des équipes d'audit interne et de contrôle interne, les sujets liés à la sécurité des systèmes d'information, les sujets liés à la sécurisation des flux de trésorerie, les process liés au développement du groupe à l'international.

Le Conseil d'administration, dans ses différentes réunions, a suivi les recommandations du Comité d'audit.

Comité des rémunérations et des nominations

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, renommé Comité des rémunérations et des nominations en 2020.

Le Comité des rémunérations et des nominations est constitué de 4 membres, Madame Marlène Ribeiro et Messieurs Rafaël Vivier, Michel Dancoisne et Benjamin Clément.

Il a été constaté que Madame Marlène Ribeiro et Monsieur Rafaël Vivier répondent aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et sous sa responsabilité, le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration sur :

- l'étude et la proposition au Conseil d'administration de l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux ;

- le montant de l'enveloppe des rémunérations au titre du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les administrateurs, et la rémunération des censeurs ;
- l'étude et la proposition de l'entrée de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par le Président du Comité des rémunérations et des nominations, Monsieur Rafaël Vivier, qui est un membre indépendant.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations qui est communiqué aux membres dudit Comité.

Durant l'exercice clos le 31/03/23, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni 3 fois, les 13/04/22, 25/05/22 et 28/03/23, avec un taux de présence de 100%.

Les travaux du Comité des rémunérations et des nominations ont notamment porté sur les points suivants :

- validation du montant et des modalités de répartition des rémunérations à allouer aux membres du Conseil d'administration et des Comités afférents ;
- travaux sur la rémunération des mandataires sociaux dirigeants ;
- niveau de rémunération des mandataires sociaux dirigeants ;
- évolution de la rémunération des mandataires sociaux dirigeants à moyen terme ;
- critères d'attribution de la part variable des mandataires sociaux dirigeants et méthode d'évaluation de l'atteinte des objectifs ;
- évolution de la rémunération pour les membres du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE ;
- examen du renouvellement des mandats de Messieurs Christophe Aulnette et Rafaël Vivier, et de la candidature de Madame Florence Didier-Noaro ;
- travaux sur la succession de la Direction générale.

Comité RSE

Le Conseil de surveillance dans sa séance du 06/12/21 a décidé la création d'un Comité RSE à compter du 01/04/22.

Le Comité RSE est constitué de 4 membres, Mesdames Marlène Ribeiro, Sarah Lamigeon, Marie-Ange Verdickt et Monsieur Rafaël Vivier.

Il a été constaté que Mesdames Marlène Ribeiro, Marie-Ange Verdickt et Monsieur Rafaël Vivier répondent aux critères d'indépendance.

Lors de la tenue de sa première séance du 13/05/22, le Comité RSE a désigné Madame Marlène Ribeiro comme Présidente du Comité RSE, qui est un membre indépendant.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et sous sa responsabilité, le Comité RSE a pour mission :

- d'examiner annuellement l'avancement du déploiement de la stratégie RSE ;
- de challenger la stratégie RSE ;
- de veiller au respect des obligations de publication d'informations extra-financières dans un contexte réglementaire en pleine évolution ;
- d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration.

Les réunions du Comité RSE se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par la Présidente du Comité RSE.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité RSE qui est communiqué aux membres dudit Comité.

Durant l'exercice clos le 31/03/23, le Comité RSE s'est réuni 4 fois, les 13/05/22, 13/09/22, 25/11/22 et 17/02/23 avec un taux de présence de 93,75%.

Règlement intérieur

Un nouveau règlement intérieur a été adopté à la suite du changement de mode de gouvernance et à l'adoption d'un Conseil d'administration.

Il traite de façon la plus exhaustive possible les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

Rôle du Conseil d'administration :

- mission générale de contrôle permanent et de détermination des orientations de l'activité ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales ;
- succession des dirigeants ;
- revue des points de vigilance.

Composition du Conseil d'administration et critères d'indépendance des membres :

- conditions de nomination des administrateurs ;
- administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
- indépendance des administrateurs ;
- administrateur référent.

Devoirs des administrateurs :

- 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 d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE :

- fréquence des réunions ;
- convocation des administrateurs ;
- information des administrateurs ;
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication ;
- délibérations du Conseil d'administration ;
- décisions du Conseil d'administration par consultation écrite ;
- évaluation des travaux du Conseil ;
- Comité d'audit ;
- censeurs ;
- Comité des rémunérations et des nominations ;
- Comité RSE.

Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations, et du Comité RSE :

- Conseil d'administration ;
- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations et des nominations ;
- Comité RSE.

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet www.wavestone.com.

3. Application du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext

Le Conseil d'administration a adopté en tant que Code de gouvernement d'entreprise, le Code Middelnext publié en décembre 2009, mis à jour en septembre 2016 puis en septembre 2021. Ce Code peut notamment être consulté sur le site Internet de Middelnext (www.middelnext.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 d'administration examine chaque année.

Le Conseil d'administration 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 Middelnext.

Rémunération des mandataires sociaux

1. Rémunérations des mandataires sociaux des exercices 2022/23, 2021/22 et 2020/21

Tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues au titre des exercices 2022/23, 2021/22 et 2020/21

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2022/23				Rémunérations annuelles brutes 2021/22				Rémunérations annuelles brutes 2020/21			
	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total
Mandataires sociaux												
Pascal Imbert	211 286	34 786		246 072	205 132	69 048		274 180	199 157	100 972		300 129
Patrick Hirigoyen	211 286	34 786		246 072	205 132	69 048		274 180	199 157	100 972		300 129
Avantages en nature ⁽¹⁾	5 786			5 786	5 786			5 786	5 786			5 786
Conseil d'administration												
Michel Dancoisne ⁽²⁾	12 273		10 507	22 780	36 856		26 000	62 856	35 783		24 000	59 783
Marie-Ange Verdickt ⁽³⁾			52 651	52 651			34 667	34 667			32 000	32 000
Jean-François Perret ⁽⁴⁾			7 274	7 274			17 333	17 333			16 000	16 000
Sarah Lamigeon ⁽⁵⁾	94 042	11 338	22 500	127 880	93 075	13 723	13 000	119 798	89 637	15 536	12 000	117 173
Rafaël Vivier			36 375	36 375			30 333	30 333			27 100	27 100
Benjamin Clément ⁽⁵⁾	66 210		22 500	88 710	59 325		16 467	75 792	57 801		12 000	69 801
Christophe Aulnette			13 714	13 714			12 133	12 133			12 000	12 000
Marlène Ribeiro			37 500	37 500			8 833	8 833				
Véronique Beaumont			25 000	25 000			8 833	8 833				
Pierre Allard ^{(5) (6)}	89 464	9 399	10 151	109 014								
Emilie Salas ^{(5) (7)}	65 739	8 217	8 260	82 217								
FDCH ⁽⁸⁾			21 993	21 993								

(1) Patrick Hirigoyen bénéficie d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise dont les cotisations sont prises en charge par la société. Les cotisations ainsi versées sont réintégrées dans la rémunération de Patrick Hirigoyen à titre d'avantages en nature.

(2) Michel Dancoisne perçoit une rémunération fixe au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance. Pour rappel, l'Assemblée générale du 28/07/22 a approuvé le changement de gouvernance et la mise en place d'un Conseil d'administration. La rémunération tient compte d'un *prorata temporis* jusqu'à l'AGM du 28/07/22, et a été versée sur l'exercice 2022/23.

(3) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28/07/22, a nommé Marie-Ange Verdickt en qualité d'administratrice référente. La rémunération totale intègre la rémunération complémentaire de l'administratrice référente, fixée à 15 000 euros.

(4) Le mandat de Jean-François Perret est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 28/07/22 et n'a pas été renouvelé. La rémunération tient compte d'un *prorata temporis* jusqu'à l'AGM du 28/07/22, et a été versée sur l'exercice 2022/23.

(5) Pour Sarah Lamigeon, Emilie Salas, Pierre Allard et Benjamin Clément, le tableau intègre leur rémunération d'administrateur, et leur rémunération au titre de leur contrat de travail Wavestone. En ce qui concerne leur rémunération variable, le montant figurant dans le tableau est le montant provisionné au 31/03/23.

(6) Pour rappel, depuis l'Assemblée générale du 28/07/22, Pierre Allard a été nommé en qualité d'administrateur pour un mandat de 4 ans. La rémunération tient compte d'un *prorata temporis* à compter de cette date.

(7) Le mandat d'Emilie Salas a débuté le 12/09/22, sur nomination du CSE, pour une durée de 4 ans. La rémunération tient compte d'un *prorata temporis* à compter de cette date.

(8) Pour rappel, depuis l'Assemblée générale du 28/07/22, la société FDCH a été nommée en qualité d'administratrice pour un mandat de 4 ans. Michel Dancoisne a été désigné en qualité de représentant permanent de cette société. La rémunération tient compte d'un *prorata temporis* à compter de cette date.

Pour rappel, les dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone ne perçoivent pas de rémunération provenant de FIH (*holding* familiale de Pascal Imbert) ni provenant de FDCH (*holding* familiale de Michel Dancoisne).

Aucun dirigeant ou mandataire social de Wavestone n'a reçu aucune autre rémunération que celle figurant dans le tableau synthétique ci-dessus ni ne bénéficie de mécanisme complémentaire (primes de départ ou d'arrivée ou de rémunérations différées liées à la cessation ou à des changements de fonctions pour les mandataires sociaux de Wavestone, ou des régimes complémentaires de retraite spécifique).

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 brutes et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau 1 des recommandations de l'AMF)

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2022/23	Rémunérations annuelles brutes 2021/22	Rémunérations annuelles brutes 2020/21
	Montants dus	Montants dus	Montants dus
Pascal Imbert, Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	246 072	274 180	300 129
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Total	246 072	274 180	300 129
Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	251 858	279 966	305 915
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	n/a	n/a	n/a
Total	251 858	279 966	305 915

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

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2022/23		Rémunérations annuelles brutes 2021/22		Rémunérations annuelles brutes 2020/21	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Pascal Imbert, Président-Directeur général						
Rémunération fixe	211 286	211 286	205 132	205 132	199 157	199 157
Rémunération variable	69 048	34 786	100 972	69 048	0	100 972
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total	280 334	246 072	306 104	274 180	199 157	300 129
Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué						
Rémunération fixe	211 286	211 286	205 132	205 132	196 818 ⁽¹⁾	199 157
Rémunération variable	69 048	34 786	100 972	69 048	0	100 972
Rémunération variable pluriannuelle	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération exceptionnelle	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Avantages en nature ⁽²⁾	5 786	5 786	5 786	5 786	5 786	5 786
Total	286 120	251 858	311 890	279 966	202 604	305 915

(1) A la suite de deux erreurs matérielles sur les exercices 2018/19 et 2019/20 qui ont conduit à surestimer la part variable versée de 2 339 euros, une régularisation de ce même montant a été réalisée sur la part fixe de Patrick Hirigoyen sur le bulletin de paye du mois de mai 2020.

(2) Patrick Hirigoyen bénéficie d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise dont les cotisations sont prises en charge la société. Les cotisations ainsi versées sont réintégrées dans la rémunération de Patrick Hirigoyen à titre d'avantages en nature.

Tableau sur les rémunérations versées aux mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 des recommandations de l'AMF)

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2022/23	Montants versés au cours de l'exercice 2021/22	Montants versés au cours de l'exercice 2020/21
Michel Dancoisne			
Rémunération Conseil et Comités	36 507	24 000	18 000
Autres rémunérations	12 273	36 856	35 783
Marie-Ange Verdickt			
Rémunération Conseil et Comités	34 667	32 000	24 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Jean-François Perret			
Rémunération Conseil et Comités	24 607	16 000	12 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Sarah Lamigeon			
Rémunération Conseil et Comités	13 000	12 000	9 000
Autres rémunérations	104 324	110 505	94 487
Rafaël Vivier			
Rémunération Conseil et Comités	30 333	27 100	21 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Benjamin Clément			
Rémunération Conseil et Comités	16 467	12 000	9 000
Autres rémunérations	66 210	59 325	57 801
Christophe Aulnette			
Rémunération Conseil et Comités	12 133	12 000	4 844
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Marlène Ribeiro			
Rémunération Conseil et Comités	8 833	n/a	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Véronique Beaumont			
Rémunération Conseil et Comités	8 833	n/a	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Emilie Salas			
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	75 672	n/a	n/a
Pierre Allard			
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	97 206	n/a	n/a
FDCH			
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Total	541 065	341 786	285 916

Tableau des attributions d'actions devenues définitives (tableau 7 des recommandations de l'AMF)

Actions attribuées gratuitement devenues disponibles pour chaque mandataire social	N° et date d'attribution définitive du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Condition d'acquisition ⁽¹⁾
Néant		0	
Total		0	

(1) Conditions de présence et de performance.

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

Informations sur les actions attribuées gratuitement	Plan en date du 15/09/06	Plan Dirigeants n°5	Plan Dirigeants n°7	Plan Dirigeants n°10	OneFirm Share Plan	Plan Key People n°13 ⁽¹⁾
Date d'Assemblée	30/09/05	25/09/09	28/09/11	25/09/13	22/07/15	20/07/16
Date du Directoire	15/09/06	15/10/10	02/07/12	01/07/15	28/01/16	02/07/18
Nombre total d'actions attribuées gratuitement	27 840	45 540	7 499	13 160	111 136	71 036
Dont le nombre attribué à des mandataires sociaux :						
Patrick Hirigoyen	9 280	7 590	0	2 632	736	11 836
Sarah Lamigeon	0	0	7 499	0	736	0
Date d'acquisition des actions	15/09/09	15/07/13	02/07/15	01/07/18	28/06/18	02/07/21
Date de fin de période de conservation	15/09/11	15/07/15	02/07/17	01/07/20	28/06/18	02/07/21
Nombre d'actions souscrites au 31/03/23	27 840	37 950	7 499	13 160	87 346	65 116
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	0	7 590	0	0	23 790	5 920
Nombre d'actions attribuées gratuitement restant à acquérir au 31/03/23	0	0	0	0	0	0

(1) Nombre d'actions post division par 4 du pair de l'action.

Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (tableau 11 des recommandations 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		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pascal Imbert Président-Directeur général		X		X		X		X
Patrick Hirigoyen Directeur général délégué ⁽¹⁾		X		X		X		X

(1) Pour rappel, le contrat de travail de Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17.

Autres tableaux des recommandations AMF non applicables

Conformément aux recommandations de l'AMF, les informations suivantes ne sont pas applicables à Wavestone au titre de l'exercice 2022/23 :

- 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) ;

- 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.225-197-1 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
Monsieur Patrick Hirigoyen	04/04/22	Cession	1 500	45,9765 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/07/22	Cession	1 000	50,6672 €
Monsieur Rafaël Vivier	04/08/22	Cession	1 000	51,8180 €
Monsieur Pierre Allard	04/11/22	Acquisition	237	41,8500 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/11/22	Cession	1 500	42,4448 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	20/12/22	Cession	1 000	41,7050 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	06/02/23	Cession	1 700	48,0722 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	07/02/23	Cession	1 500	48,6261 €
Monsieur Pierre Allard	08/02/23	Cession	470	49,9500 €

3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

En introduction et pour rappel général concernant la politique de rémunération 2022/23 des dirigeants et des mandataires sociaux approuvée lors de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 :

- en ce qui concerne Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance jusqu'au 28/07/22, il avait été voté à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 une rémunération annuelle fixe de 37 962 euros bruts. Compte tenu du changement de gouvernance, la rémunération de Michel Dancoisne est calculée au *pro rata temporis* jusqu'à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 ;
- en ce qui concerne Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, membres du Directoire jusqu'au 28/07/22 et respectivement Président-Directeur général et Directeur général délégué à compter de cette date, les principes de leur rémunération étaient les suivants :
 - une rémunération annuelle fixe de 211 286 euros bruts ;
 - une rémunération variable constituée d'un bonus. Ce bonus est calculé sur la base d'un bonus cible (niveau de bonus à objectif atteint) de 88 740 euros bruts, soit 42% de la part fixe auxquels s'appliquent deux indices de

performance, multipliés l'un par l'autre : l'indice de performance collective (IPC) et l'indice de performance individuelle (IPI). Bonus = Bonus cible * [IPI] * [IPC] ;

- > l'indice de performance collective est égal à 100% pour un résultat opérationnel courant égal au résultat opérationnel courant budgété et mesuré sur un périmètre ne comprenant pas les acquisitions réalisées lors de l'exercice. Il peut varier linéairement de 0 à 130% en fonction de l'écart entre le résultat opérationnel courant réalisé et le résultat opérationnel budgété, arrêté en début d'exercice par le Conseil d'administration. Pour des raisons de confidentialité, l'objectif budgétaire ainsi que la formule de variation ne sont pas communiqués ;
- > l'indice de performance individuelle est évalué par le Conseil d'administration sur avis du Comité des rémunérations et des nominations. Il repose à 20% sur l'appréciation de critères RSE, avec un poids identique retenu sur chacun des 9 indicateurs mesurés dans le tableau de bord extra-financier publié dans la DPEF. Les 80% restants sont le résultat d'une évaluation multicritère fondée sur l'appréciation des indicateurs d'activité clés habituellement publiés par le groupe, l'appréciation de la tendance de réalisation du plan stratégique moyen terme *Impact*, et l'appréciation de réalisation de chantiers clés au titre de l'exercice 2022/23, ainsi que la capacité

- à prendre en compte des enjeux liés à la conjoncture. Cet indice de performance individuelle peut varier de 0 à 100%. Il est arrêté par le Conseil d'administration sur la base d'une évaluation réalisée par le Comité des rémunérations et des nominations ;
- > cette combinaison entre indicateur de performance collective et indicateur de performance individuelle correspond à la politique de rémunération déployée dans l'ensemble du cabinet ;
 - en ce qui concerne les rémunérations des membres du Conseil de surveillance puis des administrateurs du Conseil d'administration, elles sont fixées dans une enveloppe globale de 271 000 euros calculés en fonction de l'appartenance à certains Comités et à l'assiduité aux réunions du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration et des Comités.

3.1. Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2022/23 (vote *say-on-pay* « *ex-post* » - résolutions 6 à 8 de l'AGM du 27/07/23)

Les informations du présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de Wavestone, requises par les articles L.2 2-10-9 (sur renvoi de l'article L.22-10-20 du Code de commerce) et L.22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 lors du vote des résolutions n^{os} 6, 7 et 8.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2022/23 ou attribuée au titre de cet exercice aux membres du Conseil d'administration

Un montant total de 268 425 euros, dans les limites de l'enveloppe de 271 000 euros votée par l'Assemblée générale le 28/07/22, attribué au titre de l'exercice 2022/23, sera versé aux membres du Conseil d'administration.

Se reporter au paragraphe 2.5 « Préparation et organisation des travaux » pour le nombre de réunions du Conseil et des Comités et les taux d'assiduité.

Membres du Conseil d'administration	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2022/23	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2021/22
	7 réunions du Conseil 11 réunions des Comités	9 réunions du Conseil 6 réunions des Comités
Michel Dancoisne ⁽¹⁾	10 507 €	26 000 €
Marie-Ange Verdickt ⁽²⁾	52 651 €	34 667 €
Jean-François Perret ⁽³⁾	7 274 €	17 333 €
Sarah Lamigeon	22 500 €	13 000 €
Rafaël Vivier	36 375 €	30 333 €
Benjamin Clément	22 500 €	16 467 €
Christophe Aulnette	13 714 €	12 133 €
Véronique Beaumont	25 000 €	8 833 €
Marlène Ribeiro	37 500 €	8 833 €
FDCH ⁽⁴⁾	21 993 €	n/a
Pierre Allard ⁽⁵⁾	10 151 €	n/a
Emilie Salas ⁽⁶⁾	8 260 €	n/a

(1) Le mandat de Michel Dancoisne est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 28/07/22 et n'a pas été renouvelé. Dans le cadre du changement de gouvernance, Michel Dancoisne siège désormais au Conseil d'administration en qualité de représentant permanent de la société FDCH. L'enveloppe due tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération jusqu'à l'AGM du 28/07/22, et a été versée sur l'exercice 2022/23. Il est par ailleurs rappelé que Michel Dancoisne perçoit également une rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance (cf. tableau ci-après).

(2) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 28/07/22, a nommé Marie-Ange Verdickt en qualité d'administratrice référente. La rémunération totale intègre la rémunération complémentaire de l'administratrice référente, fixée à 15 000 euros.

(3) Le mandat de Jean-François Perret est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 28/07/22 et n'a pas été renouvelé. L'enveloppe due tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération jusqu'à l'AGM du 28/07/22, et a été versée sur l'exercice 2022/23.

(4) Le mandat de FDCH a débuté lors de l'Assemblée générale du 28/07/22. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération à partir de l'AGM du 28/07/22.

(5) Le mandat de Pierre Allard a débuté lors de l'Assemblée générale du 28/07/22. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération à partir de l'AGM du 28/07/22.

(6) Le mandat d'Emilie Salas a débuté le 12/09/22, sur nomination du CSE. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération à partir du 12/09/22.

Éléments de rémunération dus ou versés à Pascal Imbert, Président-Directeur général, au titre de l'exercice 2022/23

Éléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2022/23	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	211 286 €	Le Conseil de surveillance du 31/05/22, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2022/23 de Pascal Imbert à 211 286 euros bruts.
Rémunération variable versée en 2022/23, au titre de l'exercice 2021/22	69 048 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2021/22 était de 82 053 euros. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, le montant attribué a été de 69 048 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2022/23, à verser en 2023/24	34 786 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2022/23 était de 88 740 euros. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, le montant initialement attribué est de 52 246 euros (IPI de 75%). Il est ramené à 34 786 euros, soit un IPI de 50% (cf. explications ci-dessous).

Sur la base des comptes clos au 31/03/23, l'indice de performance collective (IPC) s'établit à 78,4%.

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a en outre calculé un indice de performance individuelle (IPI) de 75,55%, arrondi à 75% afin de se conformer aux pratiques de Wavestone. Ce résultat est le fait :

- de l'atteinte de 7 des 9 critères RSE tels que publiés dans la DPEF, soit 77,77%. Les critères RSE comptent pour 20% dans la détermination de l'IPI, la performance est ainsi de 15,55% ;
- de l'atteinte à hauteur de 75% en moyenne des différents objectifs fixés dans le cadre du suivi du plan stratégique *Impact*, des chantiers clés de l'exercice 2022/23, et des indicateurs d'activité habituellement publiés par le groupe. Cette évaluation multicritère compte pour 80% dans la détermination de l'IPI, la performance est ainsi de 60%.

Par volonté de cohérence et d'alignement avec l'EXCOM de Wavestone, Pascal Imbert a marqué le souhait de renoncer à une partie de son bonus en ramenant son IPI à 50%. Le Conseil d'administration a salué cette proposition et en a pris acte.

Le Conseil d'administration a enfin pris note des points suivants, portés à son attention par le Comité des rémunérations et des nominations :

- le calcul de l'indice de performance collective étant commun à l'ensemble de la société, la rémunération variable mentionnée dans le tableau ci-dessus s'inscrit en cohérence avec les rémunérations variables versées aux autres collaborateurs de Wavestone au titre de l'exercice 2022/23 ;
- Pascal Imbert n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurant dans ce tableau ;
- Pascal Imbert bénéficie des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les collaborateurs de Wavestone.

Eléments de rémunération dus ou versés à Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2022/23

Eléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2022/23	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	211 286 €	Le Conseil de surveillance du 31/05/22, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2022/23 de Patrick Hirigoyen à 211 286 euros bruts.
Rémunération variable versée en 2022/23, au titre de l'exercice 2021/22	69 048 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2021/22 était de 82 053 euros. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et en application des règles de calcul de la rémunération variable le montant attribué a été de 69 048 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2022/23, à verser en 2023/24	34 786 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2022/23 était de 88 740 euros. Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, le montant initialement attribué est de 52 246 euros (IPI de 75%). Il est ramené à 34 786 euros, soit un IPI de 50% (cf. explications ci-dessous).
Valorisation des avantages de toute nature	5 786 €	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.

Sur la base des comptes clos au 31/03/23, l'indice de performance collective s'établit à 78,4%.

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration a en outre calculé un indice de performance individuelle de 75,55% arrondi à 75% afin de se conformer aux pratiques de Wavestone. Ce résultat est le fait :

- de l'atteinte de 7 des 9 critères RSE tels que publiés dans la DPEF, soit 77,77%. Les critères RSE comptent pour 20% dans la détermination de l'IPI, la performance est ainsi de 15,55% ;
- de l'atteinte à hauteur de 75% en moyenne des différents objectifs fixés dans le cadre du suivi du plan stratégique *Impact*, des chantiers clés de l'exercice 2022/23, et des indicateurs d'activité habituellement publiés par le groupe. Cette évaluation multicritère compte pour 80% dans la détermination de l'IPI, la performance est ainsi de 60%.

Par volonté de cohérence et d'alignement avec l'EXCOM de Wavestone, Patrick Hirigoyen a marqué le souhait de renoncer à une partie de son bonus en ramenant son IPI à 50%. Le Conseil d'administration a salué cette proposition et en a pris acte.

Le Conseil d'administration a enfin pris note des points suivants, portés à son attention par le Comité des rémunérations et des nominations :

- le calcul de l'indice de performance collective étant commun à l'ensemble de la société, la rémunération variable mentionnée dans le tableau ci-dessus s'inscrit en cohérence avec les rémunérations variables versées aux autres collaborateurs de Wavestone au titre de l'exercice 2022/23 ;
- Patrick Hirigoyen n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurant dans ce tableau ;
- Patrick Hirigoyen bénéficie des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les collaborateurs de Wavestone ;
- pour rappel, l'Assemblée générale du 26/07/18 a approuvé la convention réglementée aux termes de laquelle il a été convenu que la durée de suspension du contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen est 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).

Eléments de rémunération dus ou versés à Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2022/23

Eléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	12 273 €	Le Conseil de surveillance du 31/05/22, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2022/23 de Michel Dancoisne à 37 962 euros bruts. Pour rappel, l'Assemblée générale du 28/07/22 a approuvé le changement de gouvernance et la mise en place d'un Conseil d'administration. Le montant dû à Michel Dancoisne est donc calculé au <i>pro rata temporis</i> sur la période 01/04/22 - 28/07/22 et s'élève à 12 273 euros.
Rémunération Conseil et Comités	Rémunération versée au cours de l'exercice 2022/23 au titre de 2021/22 : 26 000 € <hr/> Rémunération due au titre de l'exercice 2022/23 versée sur l'exercice 2022/23 : 10 507 €	Pour rappel, depuis l'Assemblée générale du 28/07/22, la société FDCH a été nommée en qualité d'administratrice pour un mandat de 4 ans. Michel Dancoisne a été désigné en qualité de représentant permanent de cette société, et ne siège donc plus au Conseil en tant que personne physique. La rémunération de 10 507 euros, relative aux Conseils et Comités due au titre de l'exercice 2022/23, et versée sur l'exercice 2022/23, est donc calculée au <i>pro rata temporis</i> sur la période 01/04/22 - 28/07/22.

Michel Dancoisne n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurant dans ce tableau.

Conformité à la politique de rémunération « ex ante » approuvée lors de l'Assemblée générale du 28/07/22

Les rémunérations fixes du Président-Directeur général et du Directeur général délégué versées au cours de l'exercice 2022/23 sont strictement identiques à celles votées lors de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

Le montant de la rémunération variable du Président-Directeur général et du Directeur général délégué au titre de l'exercice 2022/23 proposé au vote de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 est conforme à la politique antérieurement approuvée. Pour rappel, la part à objectif atteint avait été fixée à 88 740 euros. Le Conseil d'administration soumet à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 un montant de 34 786 euros pour le Président-Directeur général comme pour le Directeur général délégué. Ce montant a été déterminé sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations en accord avec les critères définis dans la politique de vote « ex ante » de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

La rémunération du Président du Conseil de surveillance versée au cours de l'exercice 2022/23 est strictement identique à celle votée lors de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22. Pour rappel, compte tenu du changement de

gouvernance, la rémunération de Michel Dancoisne est calculée au *pro rata temporis* jusqu'à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

Les rémunérations allouées aux membres du Conseil d'administration et des Comités au titre de l'exercice 2022/23 sont de 268 425 euros respectant l'enveloppe des 271 000 euros votée lors de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

Ratios de rémunération et évolution de la performance

Conformément aux 6° et 7° du I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-dessous indique, pour chaque dirigeant mandataire social de Wavestone, les ratios entre le niveau de sa rémunération et, d'une part, la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux, d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ; ainsi que l'évolution annuelle de la rémunération de chaque dirigeant mandataire social, des performances de la société, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés de la société, autres que les dirigeants, et des ratios susmentionnés, au cours des cinq exercices les plus récents.

Par ailleurs, en complément des obligations réglementaires rappelées ci-dessus, la société a également souhaité présenter, pour chaque dirigeant mandataire social de Wavestone, le ratio entre le niveau de sa rémunération et le niveau du SMIC annuel.

Périmètres et géographies concernés

Les données présentées dans le tableau ci-dessous portent sur le périmètre France du groupe Wavestone, représentant 86,3% de l'effectif total.

Les sociétés Wavestone Advisors SAS (ex-Kurt Salmon France acquise le 07/01/16) et Nomadéis (acquise le 05/04/22) ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Wavestone SA en date du 31/12/22. Leurs données sont donc confondues avec celles de Wavestone SA pour les besoins des calculs de l'exercice 2022/23.

Les sociétés Metis Consulting et M3G ont fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine dans Wavestone SA en date du 31/12/21. Leurs données sont donc confondues avec celles de Wavestone SA pour les besoins des calculs de l'exercice 2021/22.

A compter de l'exercice 2017/18, les données comprennent les sociétés Wavestone et Wavestone Advisors du fait du déploiement d'un ERP commun au 01/04/17.

La société Metis Consulting acquise le 13/11/18 est considérée dans les données présentées à compter de l'exercice 2020/21, car (i) elle a été intégrée pleinement au modèle opérationnel de Wavestone à compter du 01/04/20 ; et (ii) les divergences d'outils de gestion ne permettaient pas une homogénéité de traitement entre les sociétés (passage sous l'ERP commun du groupe au 01/04/20).

Bases de calculs

Les rémunérations totales comprennent :

- pour le Président-Directeur général et le Directeur général délégué : (i) leur rémunération variable (bonus) ; (ii) leur rémunération fixe relative au mandat social exercé dans la société ; (iii) les avantages en nature versés ; (iv) les plans d'attributions gratuites d'actions (en ce qui concerne Patrick Hirigoyen, attribution définitive) ; (v) pour Patrick Hirigoyen, la participation aux bénéfices de l'entreprise ;
- pour le Président du Conseil de surveillance : (i) sa rémunération fixe au titre de son contrat de travail (jusqu'au 31/03/18) ; (ii) sa rémunération relative à son mandat de Président du Conseil de surveillance ; (iii) sa rémunération allouée au titre de sa participation à la gouvernance de la société (anciennement jetons de présence) ; (iv) sa participation aux bénéfices de l'entreprise ;
- pour les salariés : (i) leur rémunération fixe ; (ii) leur rémunération variable (bonus) ; (iii) les plans d'attributions gratuites d'actions (attribution définitive) ; (iv) leur participation aux bénéfices de l'entreprise.

Concernant le montant des bonus de l'exercice 2022/23 pris en compte pour le calcul des rémunérations, il s'agit des bonus provisionnés dans les comptes au 31/03/23, les montants définitifs n'étant pas connus à date. Cette provision s'avère chaque année extrêmement proche des bonus définitivement versés.

Veillez noter que pour les exercices 2021/22 et antérieurs, les montants des bonus ont été mis au réel dans le tableau présenté.

Par ailleurs, afin de tenir compte des recommandations AFEP-MEDEF, les plans d'attribution gratuite d'actions dont l'attribution est devenue définitive ont été intégrés dans les rémunérations de Patrick Hirigoyen et des salariés.

En ce qui concerne les rémunérations du Président du Conseil de surveillance, du Président-Directeur général et du Directeur général délégué, celles prises en compte pour l'exercice 2022/23 sont les rémunérations qui seront soumises au vote *say-on-pay* « *ex-post* » de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 (cf. ci-dessus au 3.1 « Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2022/23 (vote *say-on-pay* « *ex-post* » - résolutions 6 à 8 de l'AGM du 27/07/23) »).

		2022/23	2021/22	2020/21	2019/20	2018/19
Pascal Imbert Président-Directeur général	Rémunération totale	246 072 €	274 180 €	300 129 €	199 157 €	227 459 €
	Multiple de la rémunération moyenne	4,34	4,73	5,08	3,50	3,87
	Multiple de la rémunération médiane	5,02	5,59	6,27	4,30	4,88
	Multiple du SMIC ⁽²⁾	12,27	14,50	16,21	10,88	12,60
Patrick Hirigoyen Directeur général délégué	Rémunération totale	251 858 €	279 966 €	305 915 €	204 943 €	233 245 €
	Plan d'attribution gratuite d'actions devenu définitif	-	506 581 €	-	-	450 200 €
	Multiple de la rémunération moyenne	4,44	13,56	5,18	3,60	11,64
	Multiple de la rémunération médiane	5,14	16,04	6,39	4,43	14,65
Michel Dancoisne ⁽¹⁾ Président du Conseil de surveillance	Rémunération totale	22 780 €	62 856 €	59 783 €	53 783 €	59 429 €
	Plan d'attribution gratuite d'actions devenu définitif	-	-	-	-	1 432
	Multiple de la rémunération moyenne	0,40	1,08	1,01	0,94	1,04
	Multiple de la rémunération médiane	0,47	1,28	1,25	1,15	1,30
Performance de Wavestone	Résultat opérationnel courant	77 042 K€	74 805 K€	53 275 K€	55 700 K€	55 243 K€
	Marge opérationnelle courante	14,5%	15,9%	12,8%	13,2%	14,1%

(1) Pour rappel, l'Assemblée générale du 28/07/22 a approuvé le changement de gouvernance et la mise en place d'un Conseil d'administration. La rémunération de Michel Dancoisne, au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance et de sa participation au Conseil et aux Comités, tient compte d'un *prorata temporis* jusqu'à l'AGM du 28/07/22. A ce titre, elle n'est pas calculée en équivalent temps plein.

(2) Source : insee.fr, SMIC mensuel rapporté sur 12 mois. Pour information, les ratios de multiple du SMIC ont été recalculés au réel sur chaque exercice fiscal en prenant en compte les revalorisations intervenues en cours d'exercice. Ceci explique que pour les exercices 2018/19 à 2021/22, les ratios sont différents de ceux présentés dans le document d'enregistrement universel 2021/22.

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 12 à 15 de l'AGM du 27/07/23)

En application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Politique de rémunération de Pascal Imbert en tant que Président-Directeur général et de Patrick Hirigoyen en tant que Directeur général délégué

La politique de rémunération de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen soumise au vote de l'Assemblée Générale Mixte du 27/07/23 s'inscrit dans la continuité des politiques votées à 98,98% en ce qui concerne Pascal Imbert - Président-Directeur général, à 98,90% en ce qui concerne Patrick Hirigoyen - Directeur général délégué par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22. Il est précisé que la rémunération de Pascal Imbert présentée ci-dessous est à considérer à la fois au titre de son rôle de Président du Conseil d'administration et de son rôle de Directeur général.

a) Principes généraux

La rémunération des dirigeants et mandataires sociaux s'inscrit dans un strict respect de l'intérêt social de la société et de l'atteinte de son plan de développement.

Les éléments pris en compte par le Conseil d'administration, sur avis du Comité des rémunérations et des nominations, dans l'analyse de la rémunération de Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen 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 points d'attention pour la définition de la rémunération des dirigeants et mandataires sociaux sont :

- comparabilité : la détermination des rémunérations tient compte des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables ;
- cohérence : les rémunérations de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen sont cohérentes avec la politique salariale appliquée à l'ensemble des collaborateurs disposant d'une part variable au sein de Wavestone. Elles respectent le cadre fixé pour le niveau de rémunérations des *Partners France* du cabinet ;
- performance : le mécanisme variable prend en compte la performance de la société à la fois sur des critères court terme et moyen terme.

b) Processus de décision, de révision, et de mise en œuvre de la rémunération de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen

Conformément à l'ordonnance n°2019-1234 du 27/11/19, relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, le Conseil d'administration peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire, subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social, et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

L'adaptation temporaire de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles serait décidée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

On peut citer à titre d'exemple, comme étant des circonstances exceptionnelles, le recrutement d'un nouveau Directeur général délégué ou une modification sensible du périmètre du groupe consécutive à une fusion, une cession, une acquisition ou la création d'une nouvelle activité significative.

Ces circonstances exceptionnelles pourraient nécessiter une adaptation temporaire de certains éléments de rémunération existants ou de proposer de nouveaux éléments de rémunération.

c) Structure de la rémunération globale annuelle

Elle est revue sur une base annuelle en tenant compte du plan stratégique du groupe, de l'évolution de la réglementation et des bonnes pratiques de gouvernance.

La structure de rémunération de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen est composée de différents éléments :

- une part fixe ;
- une part variable, appelée bonus. Le bonus cible (niveau de bonus à objectif atteint) représente, pour l'année 2023/24, 42% de la rémunération fixe. Le bonus versé peut varier dans la fourchette de 0 à 130% du montant du bonus cible ;
- pour ce qui concerne le bonus, celui-ci serait déterminé en fonction du bonus cible, auquel s'appliquent deux indices de performance multipliés l'un par l'autre :
 - un indice de performance collective (IPC) : il repose sur l'atteinte d'objectifs budgétaires (mesurés par le résultat opérationnel courant) et est affecté à la hausse ou à la baisse par les écarts constatés entre les objectifs fixés, arrêtés en début d'exercice par le Conseil d'administration, et les résultats correspondants effectivement réalisés ; les modalités de variation sont fixées pour l'exercice par le Conseil d'administration. L'IPC peut varier dans la fourchette de 0 à 130%. Pour des raisons de confidentialité, l'objectif budgétaire ainsi que la formule de variation ne sont pas communiqués ;
 - un indice de performance individuelle (IPI) : il est évalué par le Conseil d'administration sur avis du Comité des rémunérations et des nominations. Pour l'exercice 2023/24, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a déterminé les critères suivants :
 - > interviendra pour 20% dans la détermination de l'IPI l'appréciation de critères RSE visant à :
 - faire progresser la satisfaction des clients et les accompagner vers une performance durable ;
 - favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et la qualité de vie au travail ;
 - agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel ;
 - être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable ;
 - minimiser l'impact de l'activité sur l'environnement.

Les critères RSE appréciés correspondent aux 10 identifiés et mesurés dans le tableau de bord extra-financier publié dans la DPEF. Certains de ces éléments seront mesurés par un organisme indépendant ;

- > interviendront pour 80% dans la détermination de l'IPI :
 - l'appréciation d'indicateurs clés relatifs à la bonne marche de l'entreprise. Ces indicateurs sont liés à l'activité, au développement à l'international et à la croissance externe ;
 - l'appréciation à anticiper et à gérer leur succession et la gouvernance afférente par les dirigeants actuels ;
 - l'appréciation de la tendance de réalisation des objectifs du plan stratégique moyen terme ;
 - l'évaluation de l'atteinte d'objectifs opérationnels ou de la réalisation de projets liés au plan d'action de l'exercice 2023/24, ainsi que la capacité à prendre en compte des enjeux liés à la conjoncture et à adapter sa politique au mieux en fonction des circonstances de l'exercice.

L'IPI peut varier de 0 à 100% ;

- > la formule de calcul est la suivante :

$$\text{bonus dû} = \text{bonus cible} \times \text{IPC} \times \text{IPI}$$

d) Clawback

Le Conseil d'administration propose pour l'exercice 2023/24 une clause dite de « *clawback* » permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée à Pascal Imbert et à Patrick Hirigoyen dans des circonstances exceptionnelles et graves.

Ainsi, si dans les cinq années suivant le versement d'une part variable annuelle, il est avéré que :

- les données ayant servi à mesurer la performance ont été manifestement et intentionnellement faussées ;
- ou si Pascal Imbert ou Patrick Hirigoyen commettent une faute grave et délibérée ;

le Conseil d'administration pourra demander à Pascal Imbert, Président-Directeur général, et à Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, de rembourser tout ou partie des parts variables versées.

e) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2023/24 de Pascal Imbert en sa qualité de Président-Directeur général

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 2023/24 sont les suivants :

i) Part fixe

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la part fixe proposée reste identique à celle de l'exercice 2022/23, soit 211 286 euros bruts.

ii) Part variable

Il est proposé un montant de bonus cible de 88 740 euros bruts, identique à celui de l'exercice 2022/23, soit 42% de la part fixe. Il met en application le processus explicité dans ce document.

Conformément à l'article L.22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice clos le 31/03/24 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2024 pour approuver les comptes clos au 31/03/24 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

iii) Eléments de rémunération à long terme

Pascal Imbert étant l'un des actionnaires principaux de Wavestone, il ne bénéficie pas d'éléments de rémunération à long terme.

iv) Autres éléments de rémunération

Pascal Imbert bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone.

f) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2023/24 de Patrick Hirigoyen, en sa qualité de Directeur général délégué

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 Patrick Hirigoyen pour l'exercice 2023/24 sont les suivants :

i) Part fixe

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la part fixe proposée reste identique à celle de l'exercice 2022/23, soit 211 286 euros bruts.

ii) Part variable

Il est proposé un montant de bonus cible de 88 740 euros bruts, identique à celui de l'exercice 2022/23, soit 42% de la part fixe. Il met en application le processus explicité dans ce document

Conformément à l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice clos le 31/03/24 interviendra après l'Assemblée Générale qui se tiendra en 2024 pour approuver les comptes clos au 31/03/24 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 plans d'actions gratuites, respectivement le 15/09/06, le 15/10/10, le 01/07/15, le 28/01/16 et le 02/07/18.

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'avantage en nature.

Il est rappelé que le contrat de travail liant Patrick Hirigoyen à la société a été suspendu à compter du 01/04/17. Conformément à l'article R.225-56-1 II du Code de commerce, son contrat de travail présente les caractéristiques suivantes :

- durée du contrat : contrat à durée indéterminée ;
- période de préavis : 3 mois ;
- conditions de résiliation : conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société.

Pour rappel, l'Assemblée Générale du 26/07/18 a approuvé la convention réglementée aux termes de laquelle il a été convenu que la durée de suspension du contrat de travail de Patrick Hirigoyen est 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 Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17).

Politique de rémunération des administrateurs

La politique de rémunération des administrateurs, soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 s'inscrit dans la continuité de la politique votée à 99,96% par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

a) Rémunération des administrateurs

La rémunération des administrateurs au titre de leur mandat se compose uniquement d'une rémunération au titre de leur fonction de membre du Conseil d'administration et de ses Comités, dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Au titre de l'exercice 2023/24, il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 de fixer ce montant global annuel à la somme de 294 000 euros, contre 271 000 euros précédemment.

Les règles de répartition de la rémunération au titre du Conseil d'administration prévoient une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE et du nombre de celles-ci.

Le versement de cette rémunération intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre.

Le montant de cette rémunération est fixé à 15 000 euros, identique à l'exercice 2022/23, et comprend une partie fixe de 40% et une partie variable de 60%.

Les rémunérations des Présidents de Comités sont doublées. La rémunération complémentaire de l'administrateur référent est fixée à 15 000 euros.

A titre d'information, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ne perçoivent pas d'autre rémunération que celles proposées aux points décrits ci-dessus, et ne seront donc pas rémunérés au titre de leurs fonctions d'administrateurs.

Ci-dessous, le tableau récapitulatif des montants alloués pour le Conseil et les différents comités qui en émanent :

Instance	Montant	Partie fixe (40%)	Partie variable (60%)
Conseil d'administration ⁽¹⁾	165 000 €	66 000 €	99 000 €
Comité d'audit ⁽²⁾	53 644 €	21 458 €	32 186 €
Comité des rémunérations et des nominations	37 500 €	15 000 €	22 500 €
Comité RSE ⁽³⁾	37 500 €	15 000 €	22 500 €

(1) Le mandat de Sarah Lamigeon vient à échéance lors de l'Assemblée générale du 27/07/23. Sarah Lamigeon ne sollicite pas le renouvellement de son mandat. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération jusqu'à l'AGM. En complément, la nomination de Florence Didier-Noaro est proposée au vote lors de l'Assemblée générale du 27/07/23. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération à compter de l'AGM.

2) L'enveloppe tient compte de la nomination de deux nouveaux administrateurs au sein du Comité d'audit à compter de l'Assemblée générale du 27/07/23.

3) Le mandat de Sarah Lamigeon, membre du Comité RSE, vient à échéance lors de l'Assemblée générale du 27/07/23. Sarah Lamigeon ne sollicite pas le renouvellement de son mandat. L'enveloppe tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération au titre du Comité RSE jusqu'à l'AGM. L'enveloppe tient également compte de la nomination d'un nouvel administrateur au sein du Comité RSE à compter de l'Assemblée générale du 27/07/23.

En dehors de ces rémunérations et conformément aux dispositions des articles L.225-84 et L.22-10-28 du Code de commerce, les membres du Conseil d'administration peuvent percevoir des rémunérations au titre de missions exceptionnelles.

Conformément aux articles R.22.10.14 II 5° et R.22-10-18 II, 5° du Code de commerce, les contrats de travail liant Sarah Lamigeon, Benjamin Clément, Pierre Allard et Emilie Salas à la société présentent les caractéristiques suivantes :

Nom	Durée du contrat de travail	Période de préavis	Conditions de résiliation
Sarah Lamigeon	contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société
Benjamin Clément	contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société
Pierre Allard	contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société
Emilie Salas	contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société

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 25 à 34 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 n'est intervenue au cours de l'exercice 2022/23 (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 contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce par Wavestone).

Pour toute information concernant les conventions dites « réglementées », il convient de se référer au chapitre « Informations financières ».

3. Procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

Lors de sa séance en date du 02/06/20, le Conseil de surveillance a mis en place une procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conditions de conclusion des conventions courantes conclues à des conditions normales en application des dispositions de l'article L.22-10-29 du Code de commerce.

Il est précisé que cette procédure est distincte des processus internes existants pour la qualification d'une convention au moment de sa conclusion ou de sa modification.

Chaque année en fin d'exercice, l'équipe *controlling* est en charge de lister les conventions courantes et leurs caractéristiques avec l'équipe contrôle interne.

Sur la base des dispositifs de contrôle interne mis en œuvre au moment de la conclusion ou de la modification de la convention, les vérifications opérées par l'équipe contrôle interne sont les suivantes :

- les impacts financiers de la convention sur l'exercice fiscal en cours correspondent aux conditions financières de la convention ;
- la convention porte sur des opérations courantes, c'est-à-dire des opérations que Wavestone réalise habituellement dans le cadre d'opérations rattachées à son activité ordinaire ou bien faisant l'objet de contrats comparables à tout autre opérateur placé dans une situation similaire ;
- les conditions de la convention sont normales, c'est-à-dire qu'elles correspondent aux conditions qui seraient pratiquées avec ou par des tiers pour des opérations similaires.

En cas de doute dans le processus d'identification ou d'analyse de ces conventions, l'équipe *controlling* et/ou l'équipe contrôle interne consultent le conseil juridique de Wavestone.

Le contrôle interne formalise et communique ses résultats (y compris en l'absence éventuelle de conventions courantes conclues par Wavestone) auprès de la Direction financière, qui les présente au Comité d'audit (lors de la réunion qui porte sur les résultats annuels de la société) afin que ce dernier procède à leur examen.

Le Comité d'audit vérifie que ces conventions remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes conclues à des conditions normales et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration. Dans ce cas, les membres du Comité d'audit intéressés directement ou indirectement à la convention ne participent pas à l'examen.

Le Conseil d'administration a pour mission de valider l'examen annuel de ces conventions, soit en confirmant la qualification de conventions courantes conclues à des conditions normales soit en considérant que la convention doit être soumise à la procédure des conventions réglementées et donc être soumise à sa ratification. Le membre du Conseil d'administration directement ou indirectement intéressé à la convention ne prend part ni aux délibérations ni au vote.

4. Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation

Selon l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
12 ^{ème}	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	Valeurs mobilières : 151 474 euros Titres de créance : 40 000 000 euros	Néant
13 ^{ème}	Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une 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 immédiatement ou à terme au capital social de la société	26 mois	Valeurs mobilières par offre au public : 100 982 euros Titres de créance : 15 000 000 euros	Néant
14 ^{ème}	Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'un placement privé d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 28/07/22 Titres de créance : 15 000 000 euros dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 23 ^{ème} résolution	Néant
15 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 12 ^{ème} résolution (avec maintien du 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 23 ^{ème} résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
16 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 13 ^{ème} résolution (avec suppression du droit préférentiel de souscription et dans le cadre d'une offre au public), 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 23 ^{ème} résolution	Néant
17 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 14 ^{ème} résolution (avec suppression du droit préférentiel de souscription et dans le cadre d'un placement privé), 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 23 ^{ème} résolution	Néant
18 ^{ème}	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 en dehors d'une OPE	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 28/07/22 Titres de créance : 15 000 000 euros dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 23 ^{ème} résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
19 ^{ème}	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 initiée par la société	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 28/07/22 Titres de créance : 15 000 000 euros dans la limite du plafond spécifique prévu à la 13 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 23 ^{ème} résolution	Néant
20 ^{ème}	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 et aux mandataires sociaux éligibles au 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 23 ^{ème} résolution	Néant
21 ^{ème}	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 dans la limite du plafond global visé à la 23 ^{ème} résolution	Plan salariés n°16 du 06/07/22 : Attribution initiale de 60 322 actions correspondant à 0,30% du capital Plan Key People n°16 du 06/07/22 : Attribution initiale de 57 135 actions correspondant à 0,28% du capital Plan International n°2 du 06/07/22 : Attribution initiale de 9 036 actions correspondant à 0,04% du capital

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
22 ^{ème}	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 dans la limite du plafond global visé à la 23 ^{ème} résolution	Néant
23 ^{ème}	Plafond commun et global des émissions au titre des 12 ^{ème} à 22 ^{ème} résolutions de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22		Valeurs mobilières : 151 474 euros Titres de créance : 40 000 000 euros	Néant
24 ^{ème}	Incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission, ou d'apport par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés	26 mois	400 000 euros Ce plafond est indépendant et autonome	Néant

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

En application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, 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 [3.1.1](#) « Répartition du capital » du chapitre « Information concernant le capital social » du rapport général ;
- 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 ;
- 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, sont exercés par le FCPE Wavestone Actions ;
- les règles de nomination et de révocation des mandataires sociaux dirigeants sont les règles de droit commun ;
- en matière de pouvoirs du Conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites à la section [4.1.9](#) du rapport général (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations en cours présenté à la section [4](#) 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 dirigeants mandataires sociaux ;

- dans le cadre de l'emprunt contracté par Wavestone en date du 26/03/20, 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 lui sont dus au titre du contrat de crédit.

Le terme changement de contrôle désigne la survenance de l'un ou l'autre des événements suivants ou de plusieurs d'entre eux :

- toute personne, ou groupe de personnes agissant de concert, n'incluant ni Monsieur Pascal Imbert (ou ses héritiers en cas de décès) ni ses affiliés (ou ceux de ses héritiers en cas de décès), détient le contrôle de l'emprunteur au sens de l'article L.233-3 I (1°, 2° et 3°) et II du Code de commerce ; ou
- Monsieur Pascal Imbert (ou ses héritiers en cas de décès) et ses affiliés (ou ceux de ses héritiers en cas de décès) cessent de détenir, directement ou indirectement, pour quelques raisons que ce soit, au moins 15% du capital et/ou des droits de vote de l'emprunteur.



INFORMATIONS FINANCIERES

03

218	COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/23
222	NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
253	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES - EXERCICE CLOS LE 31/03/23
257	COMPTES SOCIAUX AU 31/03/23
259	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE WAVESTONE
276	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS - EXERCICE CLOS LE 31/03/23
281	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES

Comptes consolidés au 31/03/23

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/23	31/03/22
Chiffre d'affaires	1	532 264	470 057
Achats consommés	2	(21 753)	(11 190)
Charges de personnel	3 & 4	(373 278)	(336 016)
Charges externes	5	(46 594)	(34 432)
Impôts et taxes		(8 044)	(7 748)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions		(5 771)	(6 023)
Autres produits et charges courants		218	157
Résultat opérationnel courant		77 042	74 805
Amortissement relation clientèle	6	(1 493)	(1 493)
Autres produits et charges opérationnels	6	(2 864)	(501)
Résultat opérationnel		72 685	72 811
Produits financiers	7	10	15
Coût de l'endettement financier brut	7	(1 766)	(899)
Coût de l'endettement financier net		(1 756)	(884)
Autres produits et charges financiers	7	(2 348)	(16)
Résultat avant impôt		68 580	71 912
Charge d'impôt	8	(18 513)	(20 880)
Résultat net		50 068	51 032
Intérêts minoritaires		0	0
Résultat net - part du groupe		50 068	51 032
Résultat net - part du groupe par action (euros) ⁽¹⁾	9	2,51	2,55
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	9	2,51	2,55

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/23	31/03/22
Ecarts d'acquisition	10	235 355	178 512
Immobilisations incorporelles	11	2 644	4 320
Immobilisations corporelles	11	8 815	6 879
Droits d'utilisation des biens pris en location	12	13 179	14 468
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 790	1 296
Autres actifs non courants	13	11 038	9 397
Actif non courant		272 820	214 872
Clients et comptes rattachés	14	176 595	147 761
Autres créances	14	16 549	23 351
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	70 824	108 251
Actif courant		263 968	279 363
Total actif		536 788	494 235
Capital	15	505	505
Primes d'émission, de fusion, d'apport		11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés		285 314	243 139
Réserves de conversion groupe		2 013	2 122
Capitaux propres - part du groupe		299 050	256 984
Intérêts minoritaires		0	0
Total capitaux propres		299 050	256 984
Provisions long terme	16	13 316	14 287
Passifs financiers - part à plus d'un an	17	38 047	39 811
Dettes locatives - part à plus d'un an	12	11 098	13 097
Autres passifs non courants	18	1 023	332
Passif non courant		63 485	67 528
Provisions court terme	16	4 755	5 253
Passifs financiers - part à moins d'un an	17	5 654	8 109
Dettes locatives - part à moins d'un an	12	4 754	4 959
Fournisseurs et comptes rattachés	18	14 731	12 590
Dettes fiscales et sociales	18	106 272	109 770
Autres passifs courants	18	38 087	29 042
Passif courant		174 254	169 723
Total passif		536 788	494 235

Variation de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	Note	31/03/23	31/03/22
Résultat net de l'ensemble consolidé		50 068	51 032
Elimination des éléments non monétaires :			
Dotations nettes aux amortissements et provisions ⁽¹⁾		9 907	3 051
Charges/(produits) liés aux paiements en actions		3 305	2 044
Moins-values/plus-values de cession, nettes d'impôt		(217)	1 463
Autres charges et produits calculés		256	(652)
Coût de l'endettement financier net (y.c. intérêts sur dettes locatives)		1 933	1 139
Charges/(produits) d'impôt	8	18 513	20 880
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		83 764	78 956
Impôt payé		(21 052)	(15 768)
Variation du besoin en fonds de roulement		(21 567)	(6 853)
Flux net de trésorerie généré par l'activité		41 146	56 335
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	11	(3 705)	(455)
Cessions d'immobilisations		168	146
Variation des immobilisations financières		3	277
Incidence des variations de périmètre		(49 196)	(12 452)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(52 731)	(12 485)
Cession (acquisition) par la société de ses propres titres ⁽²⁾		(6 403)	(2 361)
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère		(7 612)	(4 612)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		0	0
Souscription d'emprunts	17	0	(0)
Remboursement d'emprunts	17	(4 435)	(8 472)
Remboursement des dettes locatives	12	(5 132)	(7 583)
Intérêts financiers nets versés		(2 078)	(655)
Intérêts nets versés sur dettes locatives	7	(181)	(282)
Autres flux liés aux opérations de financement	17	(6)	0
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		(25 847)	(23 965)
Variation nette de trésorerie		(37 432)	19 885
Incidence des variations de taux de change	17	(136)	360
Trésorerie à l'ouverture	17	108 249	88 003
Trésorerie à la clôture	17	70 681	108 249

(1) Intégrant 4 322 milliers d'euros au titre de l'amortissement des droits d'utilisation immobiliers (IFRS 16) au 31/03/23 et 6 281 milliers d'euros au 31/03/22.

(2) Pour information, la société a livré des actions auto-détenues pour un montant de 1 802 milliers d'euros au cours de l'exercice 2022/23.

Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Ecarts de conversion	Capitaux propres
Capitaux propres consolidés au 31/03/21	505	11 218	168 567	25 377	395	206 063
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	51 032	0	51 032
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	198	0	0	198
Variation des écarts de conversion	0	0	10	0	1 727	1 736
Ecarts actuariels IAS 19	0	0	2 944	0	0	2 944
Résultat net global	0	0	3 152	51 032	1 727	55 910
Impacts minoritaires	0	0	0	0	0	0
Affectation du résultat	0	0	25 377	(25 377)	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(4 612)	0	0	(4 612)
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	(2 428)	0	0	(2 428)
Paiements fondés sur des actions	0	0	2 052	0	0	2 052
Capitaux propres consolidés au 31/03/22	505	11 218	192 107	51 032	2 122	256 984
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	50 068	0	50 068
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	331	0	0	331
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	(109)	(109)
Ecarts actuariels IAS 19	0	0	2 456	0	0	2 456
Résultat net global	0	0	2 787	50 068	(109)	52 746
Impacts minoritaires	0	0	0	0	0	0
Affectation du résultat	0	0	51 032	(51 032)	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(7 612)	0	0	(7 612)
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	(6 421)	0	0	(6 421)
Paiements fondés sur des actions	0	0	3 354	0	0	3 354
Capitaux propres consolidés au 31/03/23 ⁽¹⁾	505	11 218	235 246	50 068	2 013	299 050

(1) 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 (1 505) 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.

Le montant du dividende distribué au cours de l'exercice s'élève à 0,38 euro par action, soit au total 7 612 milliers d'euros.

Etat du résultat net global

(en milliers d'euros)	Note	31/03/23	31/03/22
Résultat net		50 068	51 032
Eléments recyclables en résultat			
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	331	198
Variation des écarts de conversion		(109)	1 736
Eléments non recyclables en résultat			
Ecarts actuariels IAS 19	16	2 456	2 944
Total comptabilisé en capitaux propres		2 678	4 878
Résultat net global - part du groupe		52 746	55 910

Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire

1. Présentation générale	223	5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan	230
2. Faits caractéristiques de l'exercice	223	Note 1. Chiffre d'affaires	230
3. Principes et méthodes comptables	225	Note 2. Achats consommés	231
3.1. Principes de consolidation	225	Note 3. Charges de personnel	231
3.2. Modalités de consolidation	226	Note 4. Rémunération versée aux dirigeants	231
3.3. Méthodes de conversion	227	Note 5. Charges externes	231
3.4. Recours à des estimations	228	Note 6. Produits et charges opérationnels non courants	232
3.5. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel	228	Note 7. Résultat financier	232
4. Périmètre de consolidation	228	Note 8. Charge d'impôt	233
		Note 9. Résultat par action	234
		Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan	235
		Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles	237
		Note 12. Contrats de location	239
		Note 13. Autres actifs	240
		Note 14. Actif courant	241
		Note 15. Capital	242
		Note 16. Provisions	244
		Note 17. Passifs financiers et endettement net	246
		Note 18. Instruments financiers	247
		Note 19. Autres passifs	250
		Note 20. Engagements hors bilan	250
		Note 21. Transactions avec des parties liées	251
		Note 22. Événements postérieurs à la clôture	251
		Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes	252
		Note 24. Risque financier lié au changement climatique	252

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. 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 Conseil d'administration en date du 31/05/23.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

Données signalétiques

Nom ou tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers	Wavestone
Explication des modifications du nom ou de tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers intervenues depuis la fin de la période de reporting précédente	Aucun changement de dénomination
Adresse du siège social de l'entité	Tour Franklin, 100-101 Terrasse Boieldieu, 92042 La Défense Cedex, France
Pays de constitution	France
Adresse de l'entité	Tour Franklin, 100-101 Terrasse Boieldieu, 92042 La Défense Cedex, France
Etablissement principal	France
Forme juridique de l'entité	Société anonyme
Description de la nature des opérations de l'entité et de ses principales activités	Wavestone est un cabinet de conseil expert de la transformation des organisations rassemblant plus de 4 000 collaborateurs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie
Nom de l'entité mère	Wavestone SA
Nom de la société tête de groupe	Wavestone SA

2. Faits caractéristiques de l'exercice

Acquisition de Nomadéis

Le 05/04/22, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Nomadéis.

Fondé en 2002 et basé à Paris, Nomadéis est un cabinet de conseil, spécialisé en environnement et responsabilité sociétale.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires estimé de 1,8 million d'euros, en croissance de 27%. Le cabinet comptait 22 collaborateurs à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

La société a été consolidée dans les comptes de Wavestone entre le 01/04/22 et le 31/12/22, date de la transmission universelle du patrimoine de Nomadéis à Wavestone SA (se reporter à « Périmètre de consolidation »).

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/23, tel que présenté en note 10.

Acquisition de PEN Partnership

Le 03/08/22, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés PEN Partnership Ltd. et PEN Partnership GmbH.

Fondé en 2012 et basé au Royaume-Uni, PEN Partnership s'est imposé comme un partenaire de confiance auprès de grandes entreprises opérant dans les secteurs des services financiers et de l'industrie pharmaceutique.

Sur son exercice 2021/22, PEN Partnership a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 19,6 millions de livres sterling (soit environ 23,4 millions d'euros convertis au taux du jour de l'acquisition) et une marge d'EBITDA ajustée d'environ 15%. Le cabinet comptait 60 collaborateurs et 40 consultants indépendants à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été intégralement financée en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Les sociétés sont consolidées depuis le 01/08/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 8 mois de leur exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/23, tel que présenté en note 10.

Acquisition de Coeus Consulting

Le 14/09/22, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés Coeus Consulting Ltd., Coeus Consulting International Ltd., Coeus Verwaltungs GmbH et Coeus Consulting GmbH & Co.KG.

Fondé en 2013 et basé à Londres et en Allemagne, Coeus Consulting est un cabinet de conseil spécialisé dans la stratégie IT.

Sur son exercice 2021/22, le cabinet a réalisé un chiffre d'affaires de l'ordre de 10,4 millions d'euros avec une rentabilité sensiblement supérieure à celle de Wavestone. Le cabinet comptait 45 collaborateurs permanents à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Les sociétés sont consolidées depuis le 01/10/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 6 mois de leur exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/23, tel que présenté en note 10.

Cession de la société Wavestone India et de l'activité *benchmarking*

Le 12/01/23, Wavestone a cédé 100% de sa participation dans Wavestone India, filiale porteuse d'une activité de *benchmarking*, à la société américaine Brahma Advisors LLC. Pour mémoire, cette entité avait été acquise en 2019 en tant que filiale de WGroup.

Cette cession intervient dans un contexte où Wavestone ne souhaite plus investir dans cette activité annexe afin de recentrer ses efforts sur son cœur de métier aux Etats-Unis.

La société comptait 3 collaborateurs ayant fait partie du transfert et avait pour unique client Wavestone US qui portait les contrats de *benchmarking* avec les clients externes.

Wavestone India est sortie du périmètre de consolidation depuis le 01/01/23.

L'impact de cette cession est mineur sur l'ensemble du périmètre consolidé, le chiffre d'affaires concerné représentant moins de 0,5 million de dollars des Etats-Unis à la date de cession.

Impact des regroupements d'entreprise

A périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 495 216 milliers d'euros, le résultat opérationnel courant (ROC) à 73 538 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 51 446 milliers d'euros au 31/03/23, contre un chiffre d'affaires de 461 678 milliers d'euros, un ROC de 74 272 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 51 845 milliers d'euros au 31/03/22.

A périmètre constant et taux de change courants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 498 465 milliers d'euros, le ROC à 73 630 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 51 481 milliers d'euros au 31/03/23.

A périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 532 264 milliers d'euros, le ROC à 77 042 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 50 068 milliers d'euros au 31/03/23.

Evolution de la gouvernance de Wavestone

Un changement du mode de gouvernance du cabinet a été décidé lors de l'Assemblée générale du 28/07/22, faisant passer la société Wavestone SA d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration.

Les membres du Conseil de surveillance ont rejoint le Conseil d'administration pour la durée restant à courir de leur mandat. Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ont respectivement rejoint le Conseil d'administration en qualité de Président-Directeur général et Directeur général délégué.

En outre, afin de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, Marie-Ange Verdickt a été désignée administratrice référente.

Opérations de financement

Le 14/12/22, Wavestone a renégocié le contrat de financement avec ses partenaires bancaires afin de proroger la disponibilité des différentes lignes de crédit et d'augmenter leurs montants maximaux.

Dans le cadre de ce contrat, dont la structure initiale a globalement été conservée, Wavestone dispose :

- d'une ligne de crédit « Refinancement », dont l'encours s'élève à 44,3 millions d'euros au 31/03/23 ;
- de deux lignes de crédit « Croissance Externe », dont une confirmée de 105 millions d'euros et une non confirmée de 70 millions d'euros ; et
- d'une ligne de 40 millions d'euros destinée au financement du besoin en fonds de roulement du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone a signé le 31/03/23 avec une banque américaine un contrat portant sur une ligne bilatérale « tout usage » de 15 millions de dollars des Etats-Unis.

Conflit en Ukraine

L'autre point d'attention de l'exercice est l'évolution de l'environnement économique dans un contexte qui demeure incertain, en raison notamment du conflit en Ukraine. Sur le plan commercial, malgré le contexte géopolitique, le marché du conseil est demeuré porteur depuis le début de l'année 2022. Le cabinet est particulièrement vigilant quant au risque de ralentissement de la demande et a décidé, à toutes fins utiles, de maintenir un rythme de prospection commerciale intense pour mieux parer à ce risque. Pour mémoire, Wavestone n'est présent ni en Russie ni en Ukraine.

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 31/03/23.

Les principes comptables utilisés pour ces états financiers consolidés sont identiques à ceux appliqués par le cabinet pour ses états financiers consolidés au 31/03/22 à l'exception des évolutions normatives présentées ci-dessous.

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](#) pour les exercices ouverts à compter du 01/04/22, 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 01/04/22

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application ⁽¹⁾ : exercices ouverts à compter du
Améliorations annuelles (2018-2020) des IFRS	28/06/21	01/01/22
Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises »	28/06/21	01/01/22
Amendements à IAS 16 « Immobilisations corporelles - Produit antérieur à l'utilisation prévue »	28/06/21	01/01/22
Amendements à IAS 37 « Contrat déficitaire - coûts d'exécution du contrat »	28/06/21	01/01/22

(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 31/03/23 ; 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 « Vente ou apport d'actifs entre une entreprise associée et une coentreprise »	11/09/14	Date indéterminée
Amendements à IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants et non courants	31/12/22	01/01/24

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/23, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/23. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application ⁽¹⁾ : exercices ouverts à compter du
Amendements à IAS 1 « Informations à fournir sur les méthodes comptables »	02/03/22	01/01/23
Amendements à IAS 8 « Définition d'une estimation comptable »	02/03/22	01/01/23
Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat »	11/08/22	01/01/23

(1) Date d'application de l'Union européenne.

Les impacts des projets de normes ou d'interprétations, en cours d'étude par l'IASB, n'ont pas été anticipés au sein de ces comptes consolidés et ne peuvent pas être raisonnablement estimés à ce jour.

3.1.3. Comparabilité des comptes

Les comptes de l'exercice clos le 31/03/23 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/22, 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 transmissions universelles de patrimoine, la fusion et la dissolution mentionnées au point 4 « Périmètre de consolidation » n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31/03/23.

Au 31/03/23, les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur 12 mois, à l'exception des sociétés Wavestone India (9 mois), PEN Partnership Ltd. (8 mois) et PEN Partnership GmbH (8 mois), Coeus Consulting Ltd. (6 mois), Coeus Consulting International Ltd. (6 mois), Coeus Verwaltungs GmbH (6 mois) et Coeus Consulting GmbH & Co.KG (6 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.

Devise		Cours de clôture		Cours moyen	
		31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22
Franc suisse	CHF	1,003210	0,973994	1,007185	0,939416
Livre sterling	GBP	1,137398	1,182103	1,155868	1,175620
Dollar de Hong Kong	HKD	0,117141	0,115051	0,122591	0,110656
Roupie indienne	INR	0,011186	0,011886	0,011925	0,011583
Dirham marocain	MAD	0,089953	0,093255	0,092458	0,094258
Dollar de Singapour	SGD	0,691372	0,665425	0,700374	0,639274
Dollar des Etats-Unis	USD	0,919540	0,900820	0,961007	0,861691

Source : Banque de France (et Banque du Maroc pour le dirham marocain).

Le cours moyen est déterminé en calculant la moyenne des cours de clôture mensuels sur la période.

Les cours retenus pour la conversion des sociétés acquises PEN Partnership sont le cours au 31/07/22 pour l'entrée de périmètre et le cours moyen sur 8 mois pour le compte de résultat.

Les cours retenus pour la conversion des sociétés acquises Coeus Consulting sont le cours au 30/09/22 pour l'entrée de périmètre et le cours moyen sur 6 mois pour le compte de résultat.

Taux spécifiques à l'entrée de PEN Partnership

Devises		Cours de clôture	Cours d'entrée de périmètre	Cours moyen sur huit mois
		31/03/23	31/07/22	31/03/23
Livre sterling	GBP	1,137398	1,190618	1,143960
Franc suisse	CHF	1,003210	1,026273	1,013556

Source : Banque de France.

Taux spécifiques à l'entrée de Coeus Consulting

Devise		Cours de clôture	Cours d'entrée de périmètre	Cours moyen sur six mois
		31/03/23	30/09/22	31/03/23
Livre sterling	GBP	1,137398	1,132503	1,142879

Source : Banque de France.

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 ;
- les estimations de performance retenues pour les compléments de prix d'acquisition des filiales ;
- la constatation d'impôt différé actif ;
- la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait.

La Direction évalue ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les résultats futurs sont susceptibles de différer sensiblement en fonction d'hypothèses ou de conditions différentes.

3.5. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel

Néant.

4. Périmètre de consolidation

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 Advisors UK	Warnford Court 29-30 (1 st Floor) Cornhill London, EC3V 3NF	5896422	Limited company	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Switzerland	1 Place de Pont-Rouge 1212 Grand-Lancy, Genève	CHE-109.688.302	SA	100%	Suisse	12
Wavestone Advisors	Tour Franklin 100-101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	43322484700114	SAS	100%	France	9
Wavestone US	130 West 42nd Street New York, NY10036	5905389	Incorporated company	100%	Etats-Unis	12
Wavestone Luxembourg	10 rue du Château d'Eau 3364 Leudelange	B114630	SA	100%	Luxembourg	12
Wavestone Belgium	6 avenue des Arts Immeuble The Artist 1210 Bruxelles	0879.426.546	SA/NV	100%	Belgique	12
Wavestone Advisors Maroc	Capital Tower Angle Main Street et Bd Mly Abdellah Bencherif 20100 Casablanca	219375	SARL	100%	Maroc	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
Xceed Group (Holdings) Limited	Warnford Court 29-30 Cornhill London, EC3V 3NF	10468064	Limited company	100%	Royaume-Uni	12

Sociétés	Siège	Siret	Forme juridique	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Xceed Group Limited	Warnford Court 29-30 Cornhill London, EC3V 3NF	6526750	Limited company	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Consulting UK	Warnford Court 29-30 Cornhill London, EC3V 3NF	4965100	Limited company	100%	Royaume-Uni	12
UpGrow	150 N. Radnor Chester Road, Suite A230 Radnor, PA 19087, USA	6360853	Incorporated company	100%	Etats-Unis	8
Wavestone India	2nd Floor, WeWork Behind 32nd Milestone The Galaxy Hotel Sector 15 Gurgaon HR 122001, India	U74999HR2019FTC079593	Private limited company	100%	Inde	9
why innovation!	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	201113021K	Private limited company	100%	Singapour	12
why academy!	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	201932428N	Private limited company	100%	Singapour	12
why innovation!	21/F, On Building, 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	2124014	Limited company	100%	Hong Kong	12
NewVantage Partners	800 Boylston Street, P.O. Box 990465 Boston, MA 2199, USA	800036827	Limited Liability company	100%	Etats-Unis	12
Nomadéis	4 rue Francisque Sarcey 75116 Paris	44128487400035	EURL	100%	France	9
PEN Partnership Limited	Camburg House 27 New Dover Road Canterbury Kent United Kingdom CT1 3DN	10618417	Limited company	100%	Royaume-Uni	8
PEN Partnership GmbH	Untermuli 3, 6300 Zug	CHE-267.105.509	Limited Liability company	100%	Suisse	8
Coeus Consulting Limited	28-30 Cornhill London, EC3V 3NF	08360921	Limited company	100%	Royaume-Uni	6
Coeus Consulting International Limited	28-30 Cornhill London, EC3V 3NF	11692719	Limited company	100%	Royaume-Uni	6
Coeus Verwaltungs GmbH	40211 Dusseldorf, Bleichstraße 8-10, c/o RWP Rechtsanwälte	HRB 85619	SARL	100%	Allemagne	6
Coeus Consulting GmbH & Co. KG	40211 Dusseldorf, Bleichstraße 8-10, c/o RWP Rechtsanwälte	HRA 25293	SARL et compagnie société en commandite simple	100%	Allemagne	6

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Transmissions universelles du patrimoine de Wavestone Advisors à Wavestone SA et de Nomadéis à Wavestone SA

Les transmissions universelles du patrimoine des sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis, filiales à 100% de Wavestone SA, à cette dernière ont été mises en œuvre par décision de leur associé unique en date du 18/11/22. Elles ont été définitivement réalisées à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/22.

Ces deux opérations n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Fusion de NewVantage Partners dans Wavestone US

Afin de poursuivre la simplification juridique de la structure du groupe, Wavestone a procédé, au cours de l'exercice, à la fusion de la société NewVantage Partners dans la société Wavestone US avec effet au 31/03/23.

Cette opération n'a pas d'impact sur les comptes consolidés.

5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

Note 1. Chiffre d'affaires

Le cabinet Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et systèmes 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.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients.

Le groupe applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » depuis le 01/04/18.

Elle prévoit une comptabilisation du chiffre d'affaires qui reflète le paiement attendu en contrepartie de la prestation rendue. Le cas échéant, il est enregistré des actifs sur contrats (ci-après « Factures à établir ») et des passifs sur contrats (ci-après « Produits constatés d'avance »).

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.

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 IFRS 15.

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*.

Le chiffre d'affaires consolidé du cabinet est réalisé à 80% en France.

Chiffre d'affaires	31/03/23	31/03/22
France	425 211	396 393
International	107 053	73 664
Total	532 264	470 057

Le chiffre d'affaires est composé à 59% de contrats au forfait et à 41% de contrats au temps passé.

Le carnet de commande au 31/03/23 est de 4 mois.

Effectifs moyens	31/03/23	31/03/22
France	3 360	3 106
International	546	406
Total	3 907	3 512

Note 2. Achats consommés

Les achats consommés sont essentiellement constitués d'achats de prestations de sous-traitance.

Note 3. Charges de personnel

Charges de personnel	31/03/23	31/03/22
Salaires et traitements	(273 124)	(242 932)
Charges sociales	(100 154)	(93 083)
Total	(373 278)	(336 016)

Effectif moyen en ETP	31/03/23	31/03/22
Ingénieurs et cadres	3 844	3 454
Employés	62	58
Total	3 907	3 512

Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

Rémunération versée aux dirigeants	31/03/23	31/03/22
Rémunération des membres du Conseil d'administration	571	0
Rémunération des membres du Directoire	351	618
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	185	342
Total	1 108	960

L'évolution de la gouvernance est présentée dans les faits caractéristiques de l'exercice.

Note 5. Charges externes

	31/03/23	31/03/22
Loyers et charges locatives	(12 908)	(10 303)
Retraitements IFRS 16	4 238	4 169
Honoraires	(14 576)	(10 199)
Déplacements, missions, réceptions	(9 788)	(7 364)
Autres charges externes	(13 561)	(10 735)
Total	(46 594)	(34 432)

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.

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.

	31/03/23	31/03/22
Divers	1 576	17 853
Autres produits opérationnels	1 576	17 853
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(3 174)	(1 693)
Divers	(1 267)	(16 660)
Autres charges opérationnelles	(4 440)	(18 354)
Total net	(2 864)	(501)

Les autres charges opérationnelles diverses sont principalement composées au 31/03/23 de coûts de locaux inoccupés pour (286) milliers d'euros et de coûts liés aux projets en cours concernant la restitution des locaux pour (593) milliers d'euros.

Les autres produits opérationnels divers sont principalement composés de reprises de dépréciations de droits d'utilisation et de provisions pour charges sur locaux inoccupés pour 84 milliers d'euros, de prix de cession des agencements restitués pour 112 milliers d'euros ainsi que de produits liés à l'annulation des dettes locatives restantes à la date de restitution des locaux pour 441 milliers d'euros. Ils comprennent également des produits liés à la restitution de crédits d'impôts et de contributions sociales pour 658 milliers d'euros.

Note 7. Résultat financier

	31/03/23	31/03/22
Produits nets sur cession des équivalents de trésorerie	10	15
Intérêts des emprunts	(1 766)	(899)
Coût de l'endettement net	(1 756)	(884)
Autres produits et charges financiers	(2 348)	(16)
Résultat financier	(4 104)	(899)

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur la ligne de crédit « Refinancement » à hauteur de (1 027) milliers d'euros ainsi que les coûts d'émission de cet emprunt restant à étaler à la date de renégociation qui sont comptabilisés en charge de l'exercice pour (425) milliers d'euros. L'opération de financement est présentée dans les faits caractéristiques de l'exercice.

Les autres produits et charges financiers comprennent notamment les coûts des instruments de couverture pour (707) milliers d'euros au 31/03/23 et (386) milliers d'euros au 31/03/22.

Note 8. Charge d'impôt

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 dans un horizon de temps raisonnable et où leur échéance n'est pas supérieure à dix ans.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres.

Effet net des impôts sur le résultat

	31/03/23	31/03/22
Impôts courants	(18 686)	(18 483)
Impôts différés	173	(2 397)
Total	(18 513)	(20 880)

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 3 018 milliers d'euros.

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/23	31/03/22	31/03/23	31/03/22
Déficits reportables activés	3 896	2 615	(412)	(821)
Décalages temporaires sur provisions	1 712	2 180	(486)	(2 318)
Ecritures de consolidation	3 979	3 831	1 070	742
Total actifs d'impôts différés	9 588	8 626	172	(2 397)
Déficits reportables activés	-	-	-	-
Décalages temporaires sur provisions	(5)	-	1	-
Total passifs d'impôts différés	(5)	-	1	-
Charge d'impôts différés	9 583	8 626	173	(2 397)

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 avant son entrée dans le groupe Wavestone ne sont pas activés pour 1 845 milliers d'euros, dans l'attente de la réponse de l'administration fiscale à la demande d'agrément pour leur transfert à Wavestone SA.

Rationalisation de la charge d'impôt

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

	31/03/23	31/03/22
Résultat net consolidé	50 068	51 032
Charge (produit) d'impôt	(18 513)	(20 880)
IAS 12 : CVAE et autres	3 018	2 700
Crédits d'impôt	1 436	2 038
Résultat avant impôt	(64 127)	(67 173)
Taux d'impôt théorique	25,83%	28,41%
Charge (produit) théorique d'impôt	(16 564)	(19 084)
Rapprochement :		
Différences permanentes	(913)	(807)
Désactivation (réactivation) de déficit antérieur	0	-
Opérations imposées à un autre taux	483	389
Crédit d'impôt	1 499	1 322
IAS 12 : CVAE et autres	(3 018)	(2 700)
Charge (produit) réel d'impôt	(18 513)	(20 880)

Note 9. Résultat par action

	31/03/23	31/03/22
Résultat des entreprises net - part du groupe	50 068	51 032
Nombre moyen pondéré de titres en circulation ⁽¹⁾	19 951 609	20 009 872
Résultat net non dilué - part du groupe par action (euros)	2,51	2,55
Nombre de titres émis à la clôture ⁽¹⁾	19 951 609	20 009 872
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	2,51	2,55

(1) Hors titres d'autocontrôle.

Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan

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 dans un premier temps sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone et, le cas échéant, dans un second temps, 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. Le cas échéant, l'horizon de 5 ans peut être raccourci, seulement si cette simplification n'a pas d'incidence sur le résultat du test de dépréciation.

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 systèmes d'information) ;
- un taux d'actualisation de 10,6% après impôt déterminé par un évaluateur externe indépendant. 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.

Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie, telles que les écarts d'acquisition, un test est réalisé au moins une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

	Valeur nette au 31/03/22	Variation de périmètre	Diminution de l'exercice	Ecart conv.	Valeur nette au 31/03/23
Ecarts d'acquisition	178 512	59 842	(2 032)	(967)	235 355
dont :					
why innovation!	-	-	(842)	-	-
NewVantage Partners	-	-	(1 190)	-	-
Nomadéis	-	2 668	-	-	-
PEN Partnership	-	34 818	-	-	-
Coeus Consulting	-	22 355	-	-	-

Le cabinet observe un décalage dans le plan de marche des sociétés why innovation! et NewVantage Partners. Sans remettre en cause la valeur des *goodwill* comptabilisés au titre des prix payés, il est désormais certain que les compléments de prix prévus dans le cadre de l'acquisition de ces sociétés ne seront pas versés.

Les comptes consolidés ont été ajustés en conséquence.

Compte tenu des acquisitions récentes de PEN Partnership et Coeus Consulting, leur coût d'entrée a été estimé de manière provisoire en intégrant les compléments de prix éventuels pour leur montant maximum, sur la base des performances attendues au 30/09/23.



Calcul du goodwill des entrées de périmètre

Les goodwill des entrées de périmètre se décomposent de la manière suivante :

	Nomadéis	PEN Partnership Ltd.	Coeus Consulting	Total
Coût d'acquisition				
Prix d'acquisition	3 060	33 093	21 489	57 642
Ajustement de prix	-	2 278	-	2 278
Complément de prix	-	8 792	3 869	12 660
Total I	3 060	44 163	25 357	72 581

	Nomadéis	PEN Partnership Ltd.	Coeus Consulting	Total
Actifs acquis à la date d'acquisition				
Immobilisations nettes	113	131	69	313
Actifs non courants	34	1 700	1	1 735
Actifs courants	1 575	12 771	6 522	20 868
Sous-total B	1 722	14 602	6 592	22 915
Passifs acquis à la date d'acquisition				
Passifs non courants	219	-	6	225
Provisions court terme	-	-	-	0
Passifs courants	1 111	5 256	3 584	9 951
Sous-total C	1 330	5 256	3 590	10 176
Total II - Actifs nets acquis (B-C)	392	9 345	3 002	12 739

	Nomadéis	PEN Partnership Ltd.	Coeus Consulting	Total
Goodwill provisoire (I-II)	2 668	34 818	22 355	59 842

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.

Compte tenu de la valeur de marché de Wavestone déterminée sur la base de sa capitalisation boursière à la date de clôture de l'exercice, qui est très sensiblement supérieure à la valeur totale des écarts d'acquisition, il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des écarts d'acquisition testés.

Risques financiers liés aux acquisitions

Description du risque

La stratégie de croissance externe de Wavestone se traduit par l'acquisition régulière de nouvelles sociétés ou activités, en France et à l'international. Dans ce cadre, Wavestone s'expose à plusieurs risques, dont la mise en œuvre de rapprochements non stratégiques ou n'aboutissant pas à une bonne intégration de la société acquise. Dans de telles situations, la valeur de la société acquise peut diminuer considérablement si une part importante des collaborateurs clés quittent rapidement l'entreprise, ou si cette société ne s'intègre pas efficacement dans le modèle opérationnel de Wavestone. Par conséquent, il est important pour Wavestone de consolider son expertise à la fois dans l'évaluation des cibles et dans le processus d'intégration qui en découle.

Gestion du risque

Wavestone a recours à des cabinets spécialisés dans le *screening* des cibles d'acquisition potentielles. Afin de limiter les risques d'une mauvaise évaluation, la Direction du développement stratégique et la Direction générale de Wavestone s'entretiennent avec le management de la société cible en amont de l'opération. Cette communication vise notamment à évaluer l'alignement stratégique et culturel entre les deux entreprises.

Au moment de la rédaction de l'offre indicative, Wavestone coconstruit une définition commune du projet de rapprochement avec l'équipe dirigeante de la société cible. Cette approche a pour but d'établir, dès le début du processus, une compréhension mutuelle entre les parties prenantes, ainsi que de définir et de partager les objectifs de l'acquisition. Pour chaque acquisition dépassant certains critères quantitatifs, l'approbation du Conseil d'administration est requise.

En aval de l'acquisition, et pour limiter les risques liés à l'intégration de la cible, Wavestone déploie les moyens suivants :

- association des dirigeants et des collaborateurs clés au pilotage des opérations de Wavestone ;
- objectif d'intégration dans le modèle opérationnel de Wavestone sous 12 à 18 mois ;
- recherche de synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet ;
- déploiement des outils de gestion du cabinet au sein de la nouvelle entité.

Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Wavestone a la propriété juridique de l'ensemble des immobilisations incorporelles et corporelles figurant à son bilan.

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.

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 10 ans, selon la durée des baux concernés ;
- véhicules de tourisme : 4 ans ;
- matériel informatique : 3 ou 4 ans ;
- mobilier de bureau : 9 ans.

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.

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances.

Valeur brute	31/03/22	Variation de périmètre		Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/23
Logiciels	2 983	5	-		(148)	8	2 849
Clientèle	16 546	-	-		-	-	16 546
Total immob. incorporelles	19 529	5	-		(148)	8	19 394
Autres immob. corporelles	16 344	525	3 839		(1 048)	14	19 674
Immob. corporelles en cours	18	-	1 240		(1 099)	(3)	156
Total immob. corporelles	16 362	525	5 078		(2 146)	11	19 829

Amortissements	31/03/22	Variation de périmètre		Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/23
Logiciels	2 783	3	191		(148)	8	2 837
Clientèle	12 410	-	1 493		-	-	13 903
Total immob. incorporelles	15 193	3	1 684		(148)	8	16 740
Autres immob. corporelles	9 470	379	2 087		(935)	1	11 002
Total immob. corporelles	9 470	379	2 087		(935)	1	11 002

Dépréciations	31/03/22	Variation de périmètre		Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/23
Logiciels	16	-	-		(6)	-	10
Total immob. incorporelles	16	-	-		(6)	-	10
Autres immob. corporelles	13	-	-		(1)	-	13
Total immob. corporelles	13	-	-		(1)	-	13
Total net immob. incorporelles	4 320	2	(1 684)		6	-	2 644
Total net immob. corporelles	6 879	146	2 991		(1 210)	10	8 815

Aucune immobilisation incorporelle ou corporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété.

Les immobilisations en cours sont constituées des travaux d'aménagement en cours dans les locaux de Paris et Casablanca. 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 274 milliers d'euros au 31/03/23 contre (4) milliers d'euros au 31/03/22.

Note 12. Contrats de location

Le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 01/04/19. Elle prévoit une comptabilisation de tous les contrats de location au bilan des preneurs : un droit d'utilisation est reconnu à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le preneur constate un amortissement et une charge d'intérêt. La norme supprime la distinction entre location simple et crédit-bail.

Le droit d'utilisation et la dette locative sont comptabilisés à la date de début du contrat de location, date à laquelle le bailleur met à disposition du preneur le bien sous-jacent. Leur valeur initiale est égale à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat, et le cas échéant des avantages reçus du bailleur. Le taux d'actualisation retenu pour toutes les entités correspond à celui en vigueur sur les principales lignes de crédit en cours.

Les droits d'utilisation des biens pris en location sont amortis linéairement sur la durée du contrat.

Le groupe applique les exemptions prévues par la norme relative aux contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois ou dont la valeur est inférieure à 5 milliers de dollars des Etats-Unis. Par ailleurs, le groupe a exclu du champ du retraitement les contrats de location de véhicules dont la valeur est non significative.

Ainsi, seuls les baux immobiliers font l'objet du retraitement prévu par la norme.

Conformément à la décision de l'IFRIC *Interpretations Committee* de novembre 2019 publiée le 16/12/19 sur la durée de location et la durée d'utilité des améliorations locatives, la durée maximale de 9 ans a été retenue pour les baux dits « 3 6 9 » en France. Cette durée est alignée sur les durées d'amortissement des agencements desdits locaux.

Droits d'utilisation

Valeur brute	31/03/22	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/23
Location simple	25 573	1 507	3 290	(2 530)	58	27 897
Location immobilière	25 573	1 507	3 290	(2 530)	58	27 897
Crédit-bail	2 615	-	-	-	3	2 618
Matériel de bureau et informatique	2 508	-	-	-	-	2 508
Matériel de transport	107	-	-	-	3	110
Total droits d'utilisation	28 188	1 507	3 290	(2 530)	61	30 516

Amortissements	31/03/22	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/23
Location simple	11 147	1 384	4 322	(2 096)	4	14 762
Location immobilière	11 147	1 384	4 322	(2 096)	4	14 762
Crédit-bail	2 573	-	-	-	2	2 575
Matériel de bureau et informatique	2 508	-	-	-	-	2 508
Matériel de transport	65	-	-	-	2	67
Total droits d'utilisation	13 720	1 384	4 322	(2 096)	6	17 337



Dépréciations	31/03/22	Variation de périmètre		Diminution	Ecart conv.	31/03/23
		Augmentation				
Location simple	-	-	-	-	-	-
Location immobilière	-	-	-	-	-	-
Crédit-bail	-	-	-	-	-	-
Matériel informatique	-	-	-	-	-	-
Véhicules	-	-	-	-	-	-
Total droits d'utilisation	-	-	-	-	-	-
Total net droits d'utilisation	14 468	123	(1 032)	(434)	55	13 179

Les biens financés par un contrat de crédit-bail font l'objet d'une restriction de propriété.

Dettes locatives

	31/03/22	Variation de périmètre		Ecart conv.	31/03/23
		Variation			
Dettes à plus de cinq ans	1 173	-	82	13	1 269
Dettes de un à cinq ans	11 924	-	(2 124)	29	9 830
Total dettes locatives non courantes	13 097	-	(2 042)	42	11 098
Total dettes locatives courantes (dont crédit-bail)	4 959	81	(306)	20	4 754
Total dettes locatives	18 056	81	(2 348)	62	15 852

Les cautions données en garantie de ces dettes locatives sont décrites ci-après en note 20.

Note 13. Autres actifs

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.

Les dépôts et cautionnements dont l'échéance est supérieure à un 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.

Les actifs financiers sont composés essentiellement des dépôts et cautionnements.

Les autres actifs non courants sont composés essentiellement d'impôts différés actifs pour 9 588 milliers d'euros (8 626 milliers d'euros au 31/03/22).

Note 14. Actif courant

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

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'arrêt 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.

Clients et comptes rattachés	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Créances clients	93 297	6 498	13 579	30	113 403
Factures à établir	55 414	2 334	6 593	(245)	64 096
Valeur brute	148 711	8 832	20 172	(215)	177 500
Dépréciation	(950)	-	49	(4)	(905)
Valeur nette comptable	147 761	8 832	20 221	(219)	176 595

Au regard de la qualité de la clientèle du cabinet, aucun risque global de premier niveau n'a été identifié. Pour autant, 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.

Autres créances	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Avances et acomptes versés	321	-	335	-	656
Créances fiscales	17 539	2 944	(9 640)	(123)	10 719
Débiteurs divers	2 707	339	(1 383)	62	1 725
Charges constatées d'avance	3 034	137	310	7	3 488
Valeur brute	23 600	3 420	(10 379)	(54)	16 588
Dépréciation autres créances	(249)	-	212	(3)	(39)
Dépréciation	(249)	-	212	(3)	(39)
Valeur nette comptable	23 351	3 420	(10 166)	(56)	16 549

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Disponibilités	108 251	8 468	(45 759)	(136)	70 824
Valeur brute	108 251	8 468	(45 759)	(136)	70 824
Dépréciation	-	-	-	-	-
Valeur nette comptable	108 251	8 468	(45 759)	(136)	70 824

Note 15. Capital

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 IAS 32 et IFRS 9, 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.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », l'avantage accordé aux salariés dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions est évalué à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution et comptabilisé en charges de personnel. Cette juste valeur correspond au cours de Bourse à cette même date.

Au 31/03/23, le capital de la société-mère Wavestone est constitué de 20 196 492 actions entièrement libérées de 0,025 euro chacune.

Le nombre d'actions propres détenues au 31/03/23 s'élève à 244 883 actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de sa séance du 06/07/22, de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au bénéfice de *Key People* du cabinet (« Plan Key People n°16 »). L'attribution définitive de ces actions gratuites est conditionnée d'une part à la réalisation d'un investissement personnel du bénéficiaire en actions Wavestone, et d'autre part à un critère de performance portant sur l'atteinte d'un objectif de résultat opérationnel courant consolidé du cabinet.

En outre, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de cette même séance, de procéder à des attributions d'actions gratuites 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 (« Plan Tous n°16 »).

Enfin, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de cette même séance, de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au bénéfice des membres du personnel salarié des filiales étrangères du cabinet ou de certaines catégories d'entre eux, dans le cadre du dispositif d'épargne salariale existant (« Plan International n°2 »).

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 31/03/23.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Au 31/03/23, il existe plusieurs plans d'attribution d'actions gratuites en cours au sein du cabinet Wavestone.

Leurs bénéficiaires doivent rester présents dans les effectifs du cabinet jusqu'au jour de l'attribution définitive.

Le détail de ces plans d'attribution d'actions gratuites est présenté ci-dessous :

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Juste valeur des actions attribuées
Plan Tous n°15	06/07/21	06/07/23	30 815	1 254	1 319
Plan Key People n°15	06/07/21	06/07/24	55 499	19	2 138
Plan International n°1	15/10/21	15/10/23	6 052	96	229
Plan Tous n°16	06/07/22	06/07/24	60 322	1 521	2 217
Plan Key People n°16	06/07/22	06/07/25	57 135	15	2 363
Plan International n°2	06/07/22	06/07/24	9 036	98	332

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

**Attribution définitive selon le plan du 02/07/19
(« Plan Key People n°14 »)**

Le 02/07/19, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n°14 » a été mis en place au bénéfice de 15 collaborateurs clés de Wavestone, désignés par le Directoire après avis du Comité des rémunérations.

La période d'acquisition du « Plan Key People n°14 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 02/07/22.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 72 960 actions. Compte tenu des conditions du plan, 72 960 actions ont été définitivement acquises par 15 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n°14 » 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 06/07/22
(« Plan salariés n°16 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan salariés n°16 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n°16 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 1 521 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) est de 60 322 actions, représentant 0,30% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan Key People n°16 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n°16 ». Ce « Plan Key People n°16 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Directoire sur recommandation du Comité des rémunérations.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 15 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 36 mois) de 57 135 actions, représentant 0,28% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan International n°2 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan International Tous n°2 ». Ce « Plan International Tous n°2 » concerne les collaborateurs salariés des filiales étrangères du cabinet Wavestone ayant souscrit au FCPE d'actionnariat salarié « Wavestone Shares » ou des actions Wavestone sous la forme nominative, dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié international de 2022.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 98 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) de 9 036 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

Note 16. Provisions

Provisions pour IFC

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 dont le calcul a abouti à un résultat non significatif.

Les hypothèses retenues pour la France sont les suivantes :

- Application de la convention collective Syntec (n° 3018)
- Taux de rotation du personnel : 15%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/22
- 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 : 2,20%, contre 2,00% au 31/03/22
- Taux d'actualisation : 3,60 %, contre 1,75% au 31/03/22
- Age de départ : 65 ans
- Départ à l'initiative de l'employé

Les hypothèses retenues pour la Suisse sont les suivantes :

- Table de mortalité BVG2020 GT
- Taux d'actualisation 2,10%, contre 1,30% au 31/03/22

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 31/03/23 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'autres engagements à long terme ni d'indemnités de fin de contrat.

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.

	31/03/22	Variation de périmètre	Augmentation	Reprise		Ecart conv.	31/03/23
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour IFC	14 287	5	2 595	(116)	(3 477)	22	13 316
Provisions pour risques	-	-	-	-	-	-	-
Total provisions long terme	14 287	5	2 595	(116)	(3 477)	22	13 316
Provisions pour risques	5 253	-	681	(904)	(225)	(50)	4 755
Total provisions court terme	5 253	-	681	(904)	(225)	(50)	4 755
Total provisions	19 540	5	3 276	(1 020)	(3 702)	(28)	18 071

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour (1 906) milliers d'euros et le résultat opérationnel non courant pour 59 milliers d'euros.

Provisions pour IFC

La comptabilisation des écarts actuariels relatifs à la provision pour IFC s'effectue directement dans les capitaux propres. Un gain actuariel de 3 293 milliers d'euros est généré pour l'exercice clos le 31/03/23, essentiellement en raison de changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de *turn-over*...).

L'impact sur les capitaux propres s'élevait à 2 944 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/22. Il est positif, à hauteur de 2 456 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/23.

La charge nette comptabilisée, d'un montant de 2 295 milliers d'euros, se répartit comme suit :

- coût des services rendus : 815 milliers d'euros ;
- charge d'intérêts de l'année : 244 milliers d'euros ;
- prestations servies : (116) milliers d'euros ;
- modification du régime : 1 353 milliers d'euros.

La modification du régime fait suite à l'arrêté du 05/04/23 portant extension d'avenants à la convention collective Syntec, publié au Journal Officiel du 28/04/23. Cette modification porte sur le calcul de la provision pour IFC dont les éléments de rémunération pris en compte sont dorénavant identiques à ceux prévus pour le calcul d'indemnité de licenciement, tel que prévu par l'avenant du 31/03/22. De ce fait, la base de calcul intègre désormais les bonus.

Actifs de couverture des engagements en Suisse

L'obligation comptabilisée en Suisse au titre des indemnités de départ à la retraite correspond à l'écart constaté entre l'engagement lié au régime de prestations définies et les actifs de couverture constitués par les cotisations déjà versées.

Wavestone Switzerland est affiliée à la Fondation Helvetia pour les avantages sociaux des employés (*Helvetia Sammelstiftung für Personalvorsorge*). Le régime est entièrement assuré et il n'existe pas d'états financiers séparés pour chaque contrat. Par conséquent, les actifs du régime à la juste valeur correspondent :

- au montant forfaitaire des versements en capital des participants au régime majoré des réserves actuarielles ;
- au montant forfaitaire d'épargne en capital pour les retraités à la date de clôture ;
- à la situation à date des comptes correspondants.

Actifs de couverture

Actifs de couverture	31/03/22	31/03/23
Fondation Helvetia	4 740	4 646
Total	4 740	4 646

Test 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 549 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 580 milliers d'euros.

Note 17. Passifs financiers et endettement net

Les passifs financiers comprennent 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.

	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Dettes à plus de cinq ans	-	-	16 056	-	16 056
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	16 056	-	16 056
Dettes de un à cinq ans	39 811	-	(17 820)	-	21 991
Emprunts auprès d'établissements de crédit	39 811	-	(17 845)	-	21 967
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	24	-	24
Total passif financier non courant	39 811	-	(1 764)	-	38 047
Emprunts auprès d'établissements de crédit	8 074	300	(2 960)	-	5 414
Emprunts et dettes financières diverses	28	-	(30)	2	-
Concours bancaires courants	2	-	140	-	143
Intérêts courus non échus	4	-	93	-	98
Total passif financier courant (moins d'un an)	8 109	301	(2 757)	2	5 654
Total passif financier hors concours bancaires courants	47 918	300	(4 661)	2	43 559
Total passif financier	47 920	301	(4 521)	2	43 702

Ventilation des passifs financiers par taux :

Taux	31/03/22		31/03/23	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passif financier non courant	-	39 811	24	38 023
Passif financier courant	28	8 081	-	5 654
Total passifs financiers	28	47 892	24	43 677

Les emprunts n'ont fait l'objet d'aucun défaut de remboursement au cours de l'exercice. Le 14/12/22, Wavestone a signé un avenant au contrat de crédit syndiqué présenté dans les faits caractéristiques de l'exercice.

Les souscriptions et remboursements réalisés au cours de l'exercice figurent dans l'état de variation de trésorerie consolidée.

Ces emprunts ne font l'objet d'aucun nantissement.

Lignes de crédit syndiqué

Caractéristiques de l'emprunt « Refinancement » :

- Nominal : 65 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Echéance : 14/12/28
- Date d'émission : 26/03/20

Caractéristiques de l'emprunt « Crédit Renouvelable » :

- Nominal : 40 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Echéance : 14/12/27
- Date d'émission : 14/12/22

Caractéristiques de l'emprunt « Croissance Externe » :

- Nominal : 105 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Echéance : 14/12/29
- Date d'émission : 14/12/22

La part non utilisée des crédits « Renouvelable » et « Croissance Externe » est mentionnée dans la note 20.

Le contrat prévoit également un crédit non confirmé d'un montant maximum de 70 000 milliers d'euros dédié aux opérations de croissance externe.

Autres lignes de crédit

Wavestone dispose d'un contrat avec une banque américaine portant sur une ligne bilatérale « tout usage » de 15 millions de dollars des Etats-Unis.

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Equivalents de trésorerie à la valeur historique	-	-	-	-	-
Disponibilités	108 251	8 468	(45 759)	(136)	70 824
Concours bancaires courants	(2)	-	(140)	-	(143)
Total trésorerie nette des découverts	108 249	8 467	(45 899)	(136)	70 681
Mise à la juste valeur des équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-
Trésorerie consolidée	108 249	8 467	(45 899)	(136)	70 681
Passif financier hors concours bancaires courants	47 918	300	(4 661)	2	43 559
Trésorerie/(endettement) financier net	60 331	8 167	(41 238)	(138)	27 122

Note 18. Instruments financiers

Le cabinet a mis en place des couvertures de change (couverture 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 de contrats de change à terme et de *cross-currency swaps*.

Enfin, le cabinet a souscrit des contrats de couverture de taux (CAP) afin de couvrir le risque lié à une hausse du taux d'intérêt des emprunts souscrits.

Wavestone détient les instruments financiers suivants :

- des actions propres ;
- des contrats de change à terme et des *cross-currency swaps* ;
- des contrats de couverture de taux (CAP).

Classement comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

Au 31/03/23	Catégorie d'instruments					Juste valeur			Juste valeur	
	Dérivés qualifiés de couvertures	Actifs financiers évalués à la juste valeur par		Actifs financiers au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2		Niveau 3
		Résultat	Capitaux propres				Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables		Modèle interne avec paramètres non observables
Actifs financiers au coût amorti et créances financières	-	-	-	1 779	-	1 779	-	1 779	-	1 779
Instruments dérivés actifs	1 673	-	-	-	-	1 673	-	1 673	-	1 673
Disponibilités	-	70 824	-	-	-	70 824	70 824	-	-	70 824
Total actif	1 673	70 824	-	1 779	-	74 276	70 824	3 452	-	74 276
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires	-	-	-	-	43 534	43 534	-	43 534	-	43 534
Dette locative	-	-	-	-	15 852	15 852	-	15 852	-	15 852
Concours bancaires courants	-	-	-	-	143	143	143	-	-	143
Instruments dérivés passifs	485	-	-	-	-	485	-	485	-	485
Total passif	485	-	-	-	59 529	60 014	143	59 872	-	60 014

Au 31/03/22	Catégorie d'instruments					Juste valeur				Juste valeur
	Actifs financiers évalués à la juste valeur par			Actifs financiers au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Valeur nette au bilan	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
	Dérivés qualifiés de couvertures	Résultat	Capitaux propres				Prix coté sur un marché actif	Modèle interne avec paramètres observables	Modèle interne avec paramètres non observables	
Actifs financiers au coût amorti et créances financières	-	-	-	1 664	-	1 664	-	1 664	-	1 664
Instruments dérivés actifs	836	-	-	-	-	836	-	836	-	836
Disponibilités	-	108 251	-	-	-	108 251	108 251	-	-	108 251
Total actif	836	108 251	-	1 664	-	110 752	108 251	2 500	-	110 752
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires	-	-	-	-	47 890	47 890	-	47 890	-	47 890
Dette financière (y inclus crédit-bail)	-	-	-	-	4 923	4 923	-	4 923	-	4 923
Concours bancaires courants	-	-	-	-	2	2	2	-	-	2
Instruments dérivés passifs	147	-	-	-	-	147	-	147	-	147
Total passif	147	-	-	-	52 815	52 962	2	52 960	-	52 962

Risques financiers liés aux taux de change et aux opérations de couverture

Description du risque

Les fluctuations des taux de change peuvent significativement impacter les résultats financiers du cabinet. Ce risque survient lorsque Wavestone effectue des transactions en devises étrangères, telles que l'achat ou la vente de produits ou services, ou du fait de la détention d'actifs ou de passifs libellés dans une devise étrangère. Pour gérer ce risque, des opérations de couverture sont utilisées permettant de réduire l'exposition de l'entreprise aux fluctuations des taux de change. Ce faisant, Wavestone s'expose à un risque de souscription d'instruments de couverture inadaptés, inefficaces ou dont le coût ne serait pas proportionné par rapport au risque couvert.

Gestion du risque

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 représentait 18% du chiffre d'affaires au 31/03/23.

Wavestone a mis en place une politique de couverture de change visant à couvrir les principaux risques liés aux ventes de prestations en devises et aux avances de comptes courants intragroupe libellées en devises.

La Direction financière a la charge de mettre en place les instruments financiers adéquats dès qu'une transaction en devise significative est susceptible de faire naître un risque de change pour le cabinet. Au cours de l'exercice 2022/23, Wavestone a ainsi souscrit des ventes à terme de devises et mis en place des *cross-currency swaps*. Compte tenu de la technicité des opérations à concevoir, Wavestone s'appuie sur des experts externes en risques, dette et trésorerie dans la mise en place des instruments de couverture de taux de change. Le risque réside alors dans une mauvaise transmission des informations nécessaires au travail de ces experts, ou dans une mauvaise compréhension de leurs préconisations.

Note 19. Autres passifs

	31/03/22	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/23
Autres passifs non courants					
Dettes fiscales et sociales	201	-	27	-	228
<i>dont dettes fiscales</i>	201	-	27	-	228
Autres dettes	131	6	664	(6)	796
Total	332	6	691	(6)	1 023
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	12 590	2 019	196	(74)	14 731
Dettes fiscales et sociales	109 770	7 584	(10 913)	(169)	106 272
<i>dont dettes fiscales</i>	46 379	3 616	(10 179)	(95)	39 722
<i>dont dettes sociales</i>	63 391	3 969	(735)	(74)	66 551
Autres passifs courants	29 042	128	8 945	(29)	38 087
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	5	-	470	-	476
<i>dont autres dettes</i>	13 288	60	10 756	(66)	24 038
<i>dont produits constatés d'avance</i>	15 749	68	(2 281)	38	13 573
Total	151 402	9 732	(1 772)	(271)	159 091
Total autres passifs	151 734	9 738	(1 081)	(277)	160 114

La hausse du poste « autres dettes courantes » s'explique notamment par les ajustements de prix et compléments de prix en lien avec les acquisitions PEN Partnership et Coeus Consulting pour 14 347 milliers d'euros. Au 31/03/23, il n'existe pas d'autre complément de prix à verser.

Note 20. Engagements hors bilan

	Montant total au 31/03/23	A 1 an au plus	A plus d'1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	1 730	122	1 041	566
Nantissements	-	-	-	-
Engagements de location simple	10 041	4 158	5 883	-
Total	11 771	4 280	6 925	566
Engagements reçus				
Avals et cautions	454	54	-	400
Lignes de crédit accordées non utilisées	158 793	-	158 793	-
Garanties de passif ⁽¹⁾	65 572	6 200	15 117	44 255
Total	224 819	6 254	173 910	44 655

(1) Dont comptes séquestres de 3 717 milliers d'euros et police d'assurance (transaction Coeus) de 11 374 milliers d'euros.

Concernant les locations immobilières, figurant désormais en dettes locatives :

- Le bail de New York (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 ses bailleurs.
- 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 de 92 milliers d'euros accordée à Wavestone Luxembourg, à échéance 2027.
- Le bail en Belgique est couvert par une garantie locative bancaire de Wavestone SA de 28 milliers d'euros, à échéance 2028.
- Le bail en Suisse est couvert par une garantie locative bancaire de 130 milliers d'euros, à échéance 2030.

Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2018/19, 2019/20, 2021/22 et 2022/23.

	Montant total au 31/03/22	A 1 an au plus	A plus d'1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	1 777	392	1 087	299
Nantissements	-	-	-	-
Engagements de location simple	3 461	1 702	1 759	-
Total	5 238	2 094	2 846	299
Engagements reçus				
Avals et cautions	409	61	-	349
Lignes de crédit accordées non utilisées	95 000	65 000	30 000	-
Garanties de passif ⁽¹⁾	21 913	44	21 869	-
Total	117 322	65 104	51 869	349

(1) Dont comptes séquestres de 4 104 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
Honoraires auprès de Michael Page France et PageGroup France en matière de recrutement	67	Marlène Ribeiro	Membre du Conseil d'administration

Note 22. Evénements 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 31/03/23 s'élèvent à 7 582 milliers d'euros, soit 0,38 euro par action.

Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes

	Mazars				Aca Nexia				Autres	
	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant
	22/23	21/22	22/23	21/22	22/23	21/22	22/23	21/22	22/23	21/22
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
> Emetteur	182	130	78%	58%	126	108	67%	77%	0	0
> Filiales intégrées globalement	51	96	22%	42%	62	33	33%	23%	39	4
Sous-total	233	226	100%	100%	188	141	100%	100%	39	4
Services autres que la certification des comptes légaux										
> Emetteur	11	10	100%	100%	11	10	100%	100%	0	0
> Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
Sous-total	11	10	100%	100%	11	10	100%	0%	0	0
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité⁽¹⁾										
> Emetteur	2	0	100%	0%	1	0	100%	0%	0	0
> Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
Sous-total	2	0	100%	0%	1	0	100%	0%	0	0
Total	245	236	100%	100%	200	151	100%	100%	39	4

(1) Les prestations fournies correspondent à l'émission de l'attestation sur les ratios financiers.

Note 24. Risque financier lié au changement climatique

Le cabinet, qui exerce une activité exclusive de prestations intellectuelles, n'identifie pas, à ce stade, de risque financier significatif lié aux effets du changement climatique.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés - Exercice clos le 31/03/23

A l'Assemblée générale de la société Wavestone,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2023, 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.

2. 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2022 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.

3. 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'acquisitions

[Note 10](#) « Ecart d'acquisition à l'actif du bilan » de la section 5 « Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan »

3.1. 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 la [note 10](#) de l'annexe aux comptes consolidés, ces acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'écarts d'acquisition. Les écarts d'acquisition nets représentent à la date de clôture des comptes 44% du total de l'actif du groupe.

La mise en place par Wavestone d'un modèle opérationnel intégré dont l'organisation s'affranchit des périmètres des sociétés ou activités acquises par la société Wavestone 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 dans un premier temps sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone, et le cas échéant, dans un second temps, sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Nous avons ainsi considéré que les tests de perte de valeur des écarts d'acquisition sont un point clé de notre audit compte tenu du poids relatif de ces actifs dans les comptes consolidés du groupe, et du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction ainsi que de la sensibilité des valeurs recouvrables à la variation des hypothèses de prévisions, lorsque la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés est utilisée.

3.2. Notre réponse

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs au test de dépréciations mis en œuvre par la Direction et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont principalement consisté à apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable de l'UGT pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition.

Nous avons ainsi :

- examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur et, notamment, si le rattachement des actifs à l'UGT unique identifiée est exhaustif ;
- vérifié que la juste valeur nette des coûts de cession est dérivée du cours de bourse à la clôture.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations au forfait

Note 1 « Chiffre d'affaires » de la section 5 « Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan »

3.3. Risque identifié

Comme exposé dans la [note 5.1](#) de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients. 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 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 ;
- des 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 ;
- 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 ou 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, car les contrats au forfait représentent 59% de l'activité du groupe et la reconnaissance de ce chiffre d'affaires requiert des jugements et estimations de la Direction quant à la détermination de l'avancement, du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

3.4. 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 multicritère (volumes d'affaires ou en cours, ancienneté des contrats, finalisation des contrats anciens sur l'exercice, démarrage de nouveaux contrats sur l'exercice, complexité de projets) des contrats pour lesquels nous avons :

- apprécié 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 des contrats au forfait.

4. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

5. Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le Règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 16 septembre 2019 pour le cabinet Aca Nexia et par l'Assemblée générale du 11 juillet 2014 pour le cabinet Mazars. Au 31 mars 2023, le cabinet Aca Nexia était dans la 4^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 9^{ème} année.

6. 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 Conseil d'administration.

7. 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 au Comité d'audit un rapport 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.

Les Commissaires aux comptes

Paris et Paris-La Défense, le 2 juin 2023

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat

Mazars
représenté par
Bruno Pouget

Comptes sociaux au 31/03/23

Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)	31/03/23	31/03/22
Chiffre d'affaires	421 678	377 647
Subventions d'exploitation	36	80
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	3 449	4 376
Autres produits d'exploitation	22 976	23 828
Total des produits d'exploitation	448 140	405 931
Achats consommés	98 927	105 173
Charges de personnel	228 458	193 591
Autres charges d'exploitation	52 341	42 494
Impôts et taxes	7 698	7 105
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	5 571	4 474
Total des charges d'exploitation	392 995	352 838
Résultat d'exploitation	55 144	53 093
Produits financiers	3 627	2 524
Charges financières	4 670	1 608
Résultat financier	(1 043)	916
Résultat courant	54 101	54 009
Résultat exceptionnel	642	1 636
Résultat d'entreprise	54 743	55 645
Participation	8 006	5 799
Impôts sur les résultats	14 350	9 958
Résultat net	32 387	39 888

Bilan de la société Wavestone

Actif

(en milliers d'euros)	Brut	Amort./ Dépréciation	31/03/23	31/03/22
			Net	Net
Immobilisations incorporelles	115 477	23 014	92 464	51 012
Immobilisations corporelles	16 536	9 240	7 296	5 464
Immobilisations financières	127 274	22	127 252	164 621
Actif immobilisé	259 288	32 276	227 012	221 097
Clients et comptes rattachés	154 444	672	153 772	129 099
Autres créances et comptes de régularisation	17 642	246	17 395	20 504
Valeurs mobilières de placement	10 081	151	9 930	5 436
Disponibilités	53 136	0	53 136	69 282
Actif circulant	235 303	1 069	234 233	224 321
Total actif	494 590	33 345	461 245	445 419

Passif

(en milliers d'euros)	31/03/23	31/03/22
Capital	505	505
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 365	11 365
Réserves, report à nouveau	226 468	194 192
Résultat	32 387	39 888
Capitaux propres	270 725	245 950
Provisions	7 219	3 302
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	44 565	48 467
Fournisseurs et comptes rattachés	21 859	49 295
Autres dettes et comptes de régularisation	116 877	98 405
Dettes	183 301	196 166
Total passif	461 245	445 419

Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone

Sommaire

1. Présentation générale	260	4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan	263
2. Faits caractéristiques de l'exercice	260	Note1. Ventilation du chiffre d'affaires	263
3. Règles et méthodes comptables	260	Note2. Effectif moyen	263
3.1. Référentiel comptable	260	Note3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	263
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	261	Note4. Charges et produits exceptionnels	264
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement	261	Note5. Ventilation de l'impôt	264
3.4. Créances	261	Note6. Fonds commerciaux	264
3.5. Opérations en devises	261	Note7. Immobilisations	265
3.6. Indemnités de départ à la retraite	262	Note8. Amortissements	266
3.7. Provisions réglementées	262	Note9. Actions propres	266
3.8. Instruments financiers	262	Note10. Etat des échéances des créances et des dettes	267
3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice	262	Note11. Produits à recevoir	267
3.10. Changement de méthode	263	Note12. Charges à payer	268
		Note13. Produits et charges constatés d'avance	268
		Note14. Différences d'évaluation sur VMP	268
		Note15. Composition du capital social	268
		Note16. Variation des capitaux propres	268
		Note17. Provisions et dépréciations	269
		Note18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	271
		Note19. Instruments financiers de couverture	272
		Note20. Engagements hors bilan	273
		Note21. Liste des filiales et participations	274
		Note22. Transactions entre parties liées	275
		Note23. Evénements postérieurs à la clôture	275

1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/22 au 31/03/23.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 31/05/23.

Les comptes sont présentés en milliers d'euros.

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

2. Faits caractéristiques de l'exercice

Acquisition de Nomadéis

Le 05/04/22, Wavestone a acquis 100% du capital de la société Nomadéis.

Fondé en 2002 et basé à Paris, Nomadéis est un cabinet de conseil, spécialisé en environnement et responsabilité sociétale.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires estimé de 1,8 million d'euros, en croissance de 27%. Le cabinet comptait 22 collaborateurs à la date d'acquisition.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Evolution de la gouvernance de Wavestone

Un changement du mode de gouvernance du cabinet a été décidé lors de l'Assemblée générale du 28/07/22, faisant passer la société Wavestone SA d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration.

Les membres du Conseil de surveillance ont rejoint le Conseil d'administration pour la durée restant à courir de leur mandat. Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ont respectivement rejoint le Conseil d'administration en qualité de Président-Directeur général et Directeur général délégué.

En outre, afin de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernance, Marie-Ange Verdickt a été désignée administratrice référente.

Transmissions universelles du patrimoine de Wavestone Advisors à Wavestone SA et de Nomadéis à Wavestone SA

Les transmissions universelles du patrimoine des sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis, filiales à 100% de Wavestone SA, à cette dernière, ont été mises en œuvre par décision de l'associé unique en date du 18/11/22. Elles ont été définitivement réalisées à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/22 avec effet rétroactif au 01/04/22 sur le plan fiscal. Au plan comptable, ces deux sociétés contribuent au résultat de l'exercice de Wavestone SA à hauteur du dernier trimestre.

Opérations de financement

Le 14/12/22, Wavestone a renégocié le contrat de financement avec ses partenaires bancaires afin de proroger la disponibilité des différentes lignes de crédit et d'augmenter les montants maximaux de ces lignes de crédit.

Dans le cadre de ce contrat, dont la structure initiale a globalement été conservée, Wavestone dispose :

- d'une ligne de crédit « Refinancement », dont l'encours s'élève à 44,3 millions d'euros au 31/03/23 ;
- de deux lignes de crédit « Croissance Externe », dont une confirmée de 105 millions d'euros et une non confirmée de 70 millions d'euros ; et
- d'une ligne de 40 millions d'euros destinée au financement du besoin en fonds de roulement du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone a signé le 31/03/23 avec une banque américaine un contrat portant sur une ligne bilatérale « tout usage » de 15 millions de dollars des Etats-Unis.

Conflit en Ukraine

L'autre point d'attention de l'exercice est l'évolution de l'environnement économique dans un contexte qui demeure incertain, en raison notamment du conflit en Ukraine. Sur le plan commercial, malgré le contexte géopolitique, le marché du conseil est demeuré porteur depuis le début de l'année 2022. Le cabinet est particulièrement vigilant quant au risque de ralentissement de la demande et a décidé, à toutes fins utiles, de maintenir un rythme de prospection commerciale intense pour mieux parer à ce risque. Pour mémoire, Wavestone n'est présent ni en Russie ni en Ukraine.

3. Règles et méthodes comptables

3.1. Référentiel comptable

Les comptes au 31/03/23 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 ses 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. Le cas échéant, l'horizon de 5 ans peut être raccourci, seulement si cette simplification n'a pas d'incidence sur le résultat du test de dépréciation.

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 systèmes d'information) ;
- un taux d'actualisation de 10,6% après impôt déterminé par un évaluateur externe indépendant. 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. 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 3.8).

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 3.8).

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.

3.6. 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%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/22 ;
- table de mortalité TGHF 2005 ;
- revalorisation des salaires : 2,20% contre 2,00% au 31/03/22 ;
- taux de charges sociales : 45% ;
- taux d'actualisation : 3,60% contre 1,75% au 31/03/22 ;
- âge de départ : 65 ans ;
- départ à l'initiative de l'employé.

La modification du régime fait suite à l'arrêté du 05/04/23 portant extension d'avenants à la convention collective Syntec, publié au Journal Officiel du 28/04/23. Cette modification porte sur le calcul de la provision pour IFC dont les éléments de rémunération pris en compte sont dorénavant identiques à ceux prévus pour le calcul d'indemnité de licenciement, tel que prévu par l'avenant du 31/03/22. De ce fait, la base de calcul intègre désormais les bonus.

3.7. Provisions réglementées

Néant.

3.8. 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 3.5) ;
- 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.

3.9. 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 :

3.9.1. 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.

3.9.2. 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.

3.9.3. 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*.

3.10. Changement de méthode

Néant.

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 systèmes d'information), et l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques et générant des taux de rentabilité similaires, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

Le chiffre d'affaires de la société est essentiellement réalisé en France.

Note 2. Effectif moyen

	Personnel salarié
Cadres	2 608
Employés, techniciens et agents de maîtrise	57
Total	2 665

L'effectif moyen est calculé sur la base d'un effectif en équivalent temps plein.

Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance

Rémunération versée aux dirigeants	31/03/23	31/03/22
Rémunération des membres du Conseil d'administration	571	-
Rémunération des membres du Directoire	351	618
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	185	342
Total	1 108	960

L'évolution de la gouvernance est présentée dans les faits caractéristiques de l'exercice.

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 Conseil d'administration.

Note 4. Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	Valeur
Mali sur rachat d'actions propres	2 000
Autres charges exceptionnelles	290
Total	2 290

Produits exceptionnels	Valeur
Boni sur rachat d'actions propres	270
Autres produits exceptionnels	861
Transfert en charges de personnel du mali sur attribution gratuite d'actions	1 802
Total	2 932

Les autres charges exceptionnelles comportent essentiellement les coûts de locaux inoccupés et les coûts liés aux projets menés au cours de l'exercice concernant la restitution des locaux à hauteur de 286 milliers d'euros.

Les autres produits opérationnels divers sont essentiellement composés de restitutions de crédit d'impôt et de contribution sociale à hauteur de 658 milliers d'euros et de reprises de provisions pour locaux inoccupés pour 42 milliers d'euros.

Note 5. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Courant, après participation	46 095	(16 349)	29 747
Exceptionnel			
• dont court terme	642	(5)	637
• dont long terme	-	-	-
Crédits d'impôts		2 004	2 004
Résultat net			32 387

Les crédits d'impôts sont notamment constitués du crédit d'impôt recherche 2022 pour 392 milliers d'euros.

Note 6. Fonds commerciaux

Fonds commercial	Valeur brute	Valeur nette
Éléments reçus en apport/fusion	110 745	90 573
Éléments acquis	1 860	1 860
Total	112 605	92 434

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.

L'augmentation des fonds commerciaux s'explique essentiellement par la transmission universelle du patrimoine de Wavestone Advisors présentée dans les faits caractéristiques de l'exercice.

Note 7. Immobilisations

	Valeur brute en début d'exercice	Augmentations			Valeur brute en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Acquisitions	Diminutions	
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	70 570	42 035	-	-	112 605
Licences et logiciels	2 792	80	-	-	2 872
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Total	73 362	42 115	-	-	115 477
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	10 925	13	2 165	265	12 838
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 258	94	1 385	71	3 666
Immobilisations corporelles en cours	12	-	1 113	1 092	32
Total	13 194	108	4 663	1 429	16 536
Immobilisations financières					
Autres participations	136 938	(90 434)	3 060	575	48 989
Créances rattachées à des participations	25 662	-	56 818	6 520	75 959
Autres titres immobilisés	802	-	5 769	5 718	853
Prêts et autres immobilisations financières	1 245	16	348	136	1 473
Total	164 647	(90 418)	65 995	12 949	127 274
Total immobilisations	251 203	(48 195)	70 658	14 378	259 287

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		
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	3 174	430	-	-	3 603
Licences et logiciels	2 598	50	184	-	2 832
Total	5 772	479	184	-	6 435
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	6 297	13	1 279	203	7 386
Matériel de bureau et informatique, mobilier	1 434	82	393	55	1 854
Total	7 730	96	1 672	258	9 240
Total amortissements	13 502	575	1 856	258	15 675

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 ⁽¹⁾	
Actions propres	186 620	250 331	123 972	68 096	244 883

(1) Dont attribution gratuite d'actions pour 68 096 actions.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/23 s'élève à 10 935 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :

- croissance externe pour 0 millier d'euros ;
- liquidité pour 853 milliers d'euros ;
- AGA pour 10 081 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/23 s'élève à 10 762 milliers d'euros.

Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes

Créances	Valeur brute	A 1 an au plus	A plus d'1 an
De l'actif immobilisé			
Autres immobilisations financières	77 432	-	77 432
De l'actif circulant			
Clients et créances rattachées	154 444	154 444	-
Créances sociales	396	396	-
Créances fiscales	6 284	6 037	247
Cabinet et associés	2 998	-	2 998
Débiteurs divers	715	715	-
Charges constatées d'avance	3 386	3 386	-
Total	245 655	164 978	80 677

Dettes	Valeur brute	A 1 an au plus	A plus d'1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Emprunts obligataires ⁽¹⁾	-	-	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à un an maximum à l'origine ⁽¹⁾	167	167	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an à l'origine ⁽¹⁾	44 423	5 740	22 568	16 115
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	21 859	21 859	-	-
Dettes sociales	54 700	54 700	-	-
Dettes fiscales	35 863	35 465	398	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	476	476	-	-
Cabinet et associés	143	-	-	143
Autres dettes	8 284	8 284	-	-
Produits constatés d'avance	12 448	12 448	-	-
Total	178 364	139 140	22 966	16 258

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 0 millier d'euros.
Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 4 135 milliers d'euros.

Note 11. Produits à recevoir

Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	31/03/23	31/03/22
Créances rattachées à des participations	140	20
Créances clients et comptes rattachés	55 120	49 444
Autres créances	677	455
Disponibilités	72	6
Total	56 009	49 925

Note 12. Charges à payer

Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	31/03/23	31/03/22
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	240	7
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	13 944	23 026
Dettes fiscales et sociales	46 084	35 604
Autres dettes	7 387	6 679
Total	67 655	65 317

Note 13. Produits et charges constatés d'avance

Les produits constatés d'avance de 12 448 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation et les charges constatées d'avance de 3 386 milliers d'euros concernent uniquement des charges d'exploitation.

Note 14. Différences d'évaluation sur VMP

Néant.

Note 15. Composition du capital social

Actions ordinaires	Nombre de titres	(en euros)	
		Valeur nominale	Capital social
Au 31/03/22	20 196 492	0,025	504 912,30
Au 31/03/23	20 196 492	0,025	504 912,30

Au 31/03/23, il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions.

Note 16. Variation des capitaux propres

	Capital social	Primes	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31/03/22	505	11 365	194 192	39 888	245 950
Affectation du résultat	-	-	32 284	(32 284)	-
Dividendes	-	-	(9)	(7 604)	(7 612)
Résultat de l'exercice	-	-	-	32 387	32 387
Au 31/03/23	505	11 365	226 468	32 387	270 725

Note 17. Provisions et dépréciations

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
Provisions réglementées	-	-	-	-	-
Provisions ⁽¹⁾					
Litiges	403	2 592	18	378	2 634
Amendes et pénalités	-	-	-	-	-
Autres provisions ⁽²⁾	2 900	206	3 847	2 368	4 585
Total	3 302	2 798	3 865	2 747	7 219
Dépréciations					
Immobilisations incorporelles	16 579	-	-	-	16 579
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	-
Titres de participation	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	26	-	22	26	22
Comptes clients	557	66	52	4	672
Autres dépréciations	265	14	128	9	397
Total	17 427	80	201	39	17 670
Total général	20 729	2 879	4 066	2 785	24 889
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation			3 715	2 657	
• financières			351	86	
• exceptionnelles			-	42	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 2 520 milliers d'euros.

(2) Il s'agit essentiellement d'une provision pour attribution gratuite d'actions et d'une provision pour locaux inoccupés.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Au 31/03/23, il existe plusieurs plans d'attribution d'actions gratuites en cours au sein du cabinet Wavestone.

Leurs bénéficiaires doivent rester présents dans les effectifs du cabinet jusqu'au jour de l'attribution définitive.

Le détail de ces plans d'attribution d'actions gratuites est présenté ci-dessous :

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Juste valeur des actions attribuées
Plan Tous n°15	06/07/21	06/07/23	30 815	1 254	1 319
Plan Key People n°15	06/07/21	06/07/24	55 499	19	2 138
Plan International n°1	15/10/21	15/10/23	6 052	96	229
Plan Tous n°16	06/07/22	06/07/24	60 322	1 521	2 217
Plan Key People n°16	06/07/22	06/07/25	57 135	15	2 363
Plan International n°2	06/07/22	06/07/24	9 036	98	332

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

**Attribution définitive selon le plan du 02/07/19
(« Plan Key People n°14 »)**

Le 02/07/19, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n°14 » a été mis en place au bénéfice de 15 collaborateurs clés de Wavestone, désignés par le Directoire après avis du Comité des rémunérations.

La période d'acquisition du « Plan Key People n°14 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 02/07/22.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 72 960 actions. Compte tenu des conditions du plan, 72 960 actions ont été définitivement acquises par 15 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n°14 » 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 06/07/22
(« Plan salariés n°16 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan salariés n°16 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n°16 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 1 521 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) est de 60 322 actions, représentant 0,30% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan Key People n°16 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n°16 ». Ce « Plan Key People n°16 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Directoire sur recommandation du Comité des rémunérations.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 15 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 36 mois) de 57 135 actions, représentant 0,28% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

**Attribution initiale selon le plan du 06/07/22
(« Plan International n°2 »)**

Le Directoire du 06/07/22 a mis en place un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan International Tous n°2 ». Ce « Plan International Tous n°2 » concerne les collaborateurs salariés des filiales étrangères du cabinet Wavestone ayant souscrit au FCPE d'actionnariat salarié « Wavestone Shares » ou des actions Wavestone sous la forme nominative, dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié international de 2022.

A la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 98 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) de 9 036 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 06/07/22.

Note 18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Accroissements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions réglementées	-
Autres	3 229
Total	3 229
<hr/>	
Allègements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Participation des salariés	9 269
Contribution sociale de solidarité	170
Autres	
Frais d'acquisition des filiales	248
Provision pour risques et charges	230
Dépréciation des immobilisations	-
Dépréciation des créances	7
Plus-values latentes sur VMP	-
Ecart de conversion passif	3 108
Total	13 033
Déficits reportables	386
Moins-values à long terme	-

Note 19. Instruments financiers de couverture

Couverture de taux d'intérêt

Les emprunts bancaires de 95 000 milliers d'euros à la date de mise en place de la garantie sont couverts par deux CAP.

	Echéance	31/03/23	
		Nominal en cours	Valeur de marché
Emprunts bancaires			
Option de taux	26/06/23	12 500	89
Option de taux	26/06/24	15 000	625
Prêts filiales			
Néant			

Couverture de risque de change

Afin de couvrir son exposition au risque de change sur ses prêts et comptes courants libellés en devises, Wavestone a souscrit des contrats de change à terme et *swap* de change.

Le prêt accordé à Wavestone US de 28 430 milliers de dollars des Etats-Unis est couvert à hauteur de 100% par deux *cross-currency swaps* et un *swap* de change.

Le prêt accordé à Wavestone Advisors UK de 43 675 milliers de livres sterling est couvert à hauteur de 40 000 milliers de livres sterling par trois *cross-currency swaps*.

	Devises	Echéance	31/03/23	
			Nominal en cours	Valeur de marché
Opérations commerciales				
Néant				
Comptes courants filiales				
Ventes à terme	USD / EUR	20/06/23	2 299	35
Ventes à terme	HKD / EUR	20/06/23	340	7
Prêts filiales				
Ventes à terme	USD / EUR	20/06/23	7 183	109
<i>Swap</i> de change	USD / EUR	22/06/26	18 283	185
<i>Swap</i> de change	GBP / EUR	20/09/27	46 264	150
Titres filiales				
Néant				

Au 31/03/23, Wavestone ne détient aucun instrument dérivé non qualifié de couverture (pas de position ouverte isolée).

Note 20. Engagements hors bilan

	Valeur totale	A 1 an au plus	A plus d'1 an et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Engagements donnés				
Aval et cautions	1 367	297	1 041	28
Nantissements	-	-	-	-
Engagements en matière de retraite	12 897	-	-	12 897
Engagements de crédit-bail	-	-	-	-
Engagements de location simple ⁽¹⁾	22 297	7 961	13 624	711
Total	36 560	8 259	14 666	13 636
Engagements reçus				
Aval et cautions	304	4	-	300
Lignes de crédit accordées non utilisées ⁽²⁾	158 793	-	158 793	-
Garanties de passif ⁽³⁾	8 087	44	8 043	-
Total	167 185	48	166 836	300

(1) 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.

A la suite des travaux menés dans le cadre de l'estimation des impacts liés à IFRS 16 dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés du groupe, pour les baux immobiliers qui prévoient une possibilité de sortie à l'issue de 3, 6 ou 9 ans, le management du cabinet s'est positionné en prenant pour hypothèse que cette option ne sera pas exercée.

Par homogénéité avec les comptes consolidés, les engagements de locations immobilières correspondants, auparavant limités à cette date de sortie possible, sont donc portés dans le tableau ci-dessus jusqu'au terme des 9 ans.

(2) Le contrat de crédits permet également à Wavestone de solliciter un crédit non confirmé d'un montant maximum de 70 000 milliers d'euros dédié aux opérations de croissance externe.

(3) Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2018/19, 2021/2022 et 2022/23. Elles sont constituées de comptes séquestres à hauteur de 944 milliers d'euros.

Les engagements liés à des instruments de couverture sont présentés en [note 19](#).

Note 21. Liste des filiales et participations

	% détenu	Capital	Autres capitaux propres	Résultat du dernier exercice clos
Filiales				
Wavestone Advisors UK 29-30 (1 st floor) Cornhill EC3V 3NF, Londres, Royaume-Uni	100	4	11 062	37
Wavestone Switzerland 1 place de Pont Rouge 1212 Grand-Lancy, Suisse	100	100	2 304	727
Wavestone US 130 West 42 nd Street NY10036 New York	100	0	18 390	(156)
Wavestone Luxembourg 10 rue du Château d'Eau 3364 Leudelange	100	31	2 022	858
Wavestone Belgium 6 avenue des Arts 1210 Bruxelles	100	62	560	207
Wavestone Advisors Maroc Tour Capital Tower Angle Main street et Boulevard Moulay Abdellah Bencherif Casablanca, Maroc	100	198	595	130
Wavestone Hong Kong 21/F, On Hing Building 1 On Hing Terrace Central, Hong Kong	100	70	1 082	(747)
why innovation! Pte. Ltd. 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	429	1 382	(40)
why academy! Pte. Ltd. 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	0	16	(20)
Participations				
Néant				

Renseignements globaux	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances ⁽¹⁾, prêts et comptes courants	Dividendes versés
Filiales				
Françaises	0	0	0	0
Etrangères	48 959	48 959	78 904	0
Participations				
Néant				

(1) Y compris les avances faites aux filiales dans le cadre de la centralisation de trésorerie.

Note 22. Transactions entre parties liées

Nature de la transaction	Montant de la transaction	Désignation de la partie liée	Nature de la relation
Honoraires auprès de Michael Page France et PageGroup France en matière de recrutement	67	Marlène Ribeiro	Membre du Conseil d'administration

Note 23. Evénements 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 31/03/23 s'élèvent à 7 582 milliers d'euros, soit 0,38 euro par action.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/23

A l'Assemblée générale de la société Wavestone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2023, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2022 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.

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.

Évaluation des titres de participation et des fonds commerciaux

(paragraphe 3.3 « Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement » et paragraphe 3.2 « Immobilisations incorporelles et corporelles » de la section 3 « Règles et méthodes comptables », note 6 « Fonds commerciaux » et note 7 « Immobilisations » de la section 4 « Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan » 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. Des transmissions universelles du patrimoine de société acquises à Wavestone SA ont été mises en œuvre.

Comme exposé dans la note 3.3 et la note 7 de la section 4 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 125 millions d'euros représentent 27% du total du bilan au 31 mars 2023. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition excluant les éventuels frais attribuables à l'immobilisation.

Les fonds commerciaux inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 92 millions d'euros représentent 20% du total du bilan au 31 mars 2023. Ils comprennent notamment les *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 pratiques depuis plusieurs années, les *mali* de fusion et fonds commerciaux ne peuvent être suivis que globalement et ont été regroupés sur une seule ligne. Ils ont été considérés à durée de vie indéfinie.

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* futurs actualisés et ses perspectives d'avenir.

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

La détermination de la valeur d'utilité de chaque titre de participation et créances rattachées ainsi que des fonds commerciaux repose sur des hypothèses et estimations établies par la Direction.

Nous avons considéré la dépréciation des titres de participation et créances rattachées ainsi que des fonds commerciaux comme un point clé de notre audit, compte tenu de leur poids 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 dépréciations 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 ainsi que des fonds commerciaux 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, en la revue des données historiques et en 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, pour les titres de participation, 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 au forfait

([paragraphe 3.9](#) « Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement effectuées à la clôture de l'exercice » de la section 3 « Règles et méthodes comptables » et [note 1](#) « Ventilation du chiffre d'affaires » de la section 4 « Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan » de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié : Comme exposé dans la [note 3.9](#) et la [note 1](#) de la section 4 de l'annexe aux comptes annuels, le cabinet propose différents services à ses clients qui opèrent dans des secteurs d'activité variés. La modalité de contractualisation des services fournis par le cabinet peut 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 ou 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 ou 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 *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 cabinet 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 des tests 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 multicritère (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, complexité de projets) des projets pour lesquels nous avons :

- apprécié 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 comptabilisé sur l'exercice.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-9 et L.22-10-10 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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.22-10-11 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 aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 16 septembre 2019 pour le cabinet Aca Nexia et du 11 juillet 2014 pour le cabinet Mazars.

Au 31 mars 2023, le cabinet Aca Nexia était dans la 4^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 9^{ème} 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 Conseil d'administration.

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 au Comité d'audit un rapport 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.

Les Commissaires aux comptes

Paris-La Défense et Paris, le 2 juin 2023

Mazars
représenté par
Bruno Pouget

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2023

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

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^{er} avril 2017 et ce dernier a été rémunéré au titre de son mandat social de membre du Directoire jusqu'au 28 juillet 2022, puis de Directeur général délégué, membre du Conseil d'administration, à compter de cette date. Dans ce contexte, il a été convenu entre la société et Monsieur Patrick Hirigoyen que la période d'exercice de son nouveau mandat de Directeur général délégué serait prise en compte pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

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^{er} avril 2017 et ce dernier a été rémunéré au titre de son mandat social de membre du Directoire jusqu'au 28 juillet 2022. 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.

Les Commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 2 juin 2023

Mazars
représenté par
Bruno Pouget

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat

ELEMENTS JURIDIQUES

04

284 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL
CONCERNANT WAVESTONE ET SON CAPITAL

299 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

Renseignements de caractère général concernant Wavestone 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. Rapprochement avec la société suisse Arthus Tech 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* et *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.

Rapprochement avec Metis Consulting en novembre 2018.

2019

Rapprochement avec WGroup en juillet 2019.

2021

Acquisition des activités d'Everest Group *consulting* en mai 2021.

Rapprochement avec why innovation! en octobre 2021.

Rapprochement avec NewVantage Partners en décembre 2021.

Lancement du plan stratégique « Impact ».

2022

Rapprochement avec Nomadéis en avril 2022.

Passage de la société Wavestone SA d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration en juillet 2022.

Rapprochement avec PEN Partnership en août 2022.

Rapprochement avec Coeus Consulting en septembre 2022.

Cession des activités de Wavestone India en décembre 2022.

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 Conseil d'administration 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 02/04/1990.

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 :

- le conseil et l'accompagnement auprès des entreprises, des particuliers, des collectivités et autres organismes publics ou privés, le conseil en stratégie, organisation, management, gestion, systèmes d'information, ressources humaines, marketing et communication, de la conception à la mise en œuvre, le coaching personnalisé, les services de formation ;
- la réalisation de travaux informatiques pour des tiers par l'utilisation de programmes développés spécifiquement ou standards, l'étude, l'assistance technique, le développement, la documentation, l'installation, la maintenance de systèmes informatiques ou de télécommunication, pour des informations sous toutes formes et sur tous supports, et toutes prestations qui s'y rattachent sous toute forme et par tout moyen ;
- la création, la mise en place, l'animation de tous réseaux et/ou groupements en vue du développement du ou des concepts appartenant à la société ainsi que la communication du savoir-faire ;
- la conception, la propriété, la gestion, la location, la vente de tous brevets et/ou marques ainsi que la concession de toutes licences ;
- la prise d'intérêt et la participation par tous moyens dans toutes sociétés et entreprises créées ou à créer pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ;
- et plus généralement, toutes opérations financières, mobilières ou immobilières, ou toutes prestations 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^{er} avril de chaque année et se termine le 31 mars de l'année suivante (article 31 des statuts). Il a une durée de douze mois.

1.8. Clauses statutaires particulières

Affectation et répartition des bénéfices (article 33 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 5% au moins pour constituer le fonds de réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'entre eux. L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable.

Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après prélèvement des sommes portées en réserve en application de la loi, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation

de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Les pertes, s'il en existe, sont après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, reportées à nouveau, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

Convocation et réunion des Assemblées générales (article 22 des statuts)

Les Assemblées sont convoquées conformément à la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont réunies au siège social ou à tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Admission aux Assemblées - Pouvoirs (article 24 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 être également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Le Conseil d'administration 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 Conseil d'administration le décide, au moment de la convocation.

Droit de communication des actionnaires (article 30 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 26 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 Président du Conseil d'administration 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 27 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 28 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 d'administration 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.

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 et l'Autorité des marchés financiers au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions de celle-ci et de droits de vote qu'elle possède.

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 Conseil d'administration. 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.

Forme des actions (article 9 dernier alinéa des statuts)

Les actions sont nominatives, ou au porteur, au choix de l'actionnaire sous réserve des dispositions légales.

Les actions sont librement négociables sauf les exceptions prévues par la réglementation en vigueur.

Conformément aux dispositions de l'article L.211-4 du Code monétaire et financier et du décret n° 83-359 du 2 mai 1983 relatif aux régimes des valeurs mobilières, les droits des titulaires sont représentés par une inscription en compte à leur nom :

- chez l'intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres au porteur ;
- chez l'émetteur et, s'ils le souhaitent, chez l'intermédiaire financier habilité de leur choix pour les titres nominatifs.

Conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la société peut faire usage à tout moment, notamment par une demande à l'organisme chargé de la compensation des tiers, de toutes dispositions légales et réglementaires permettant l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées générales d'actionnaires, ainsi que la connaissance de la quantité de titres détenus par chacun d'eux, et, le cas échéant, des restrictions dont les titres peuvent être frappés.

La société est, en outre, en droit de demander, dans les conditions fixées par la loi, l'identité des propriétaires de titres lorsqu'elle estime que certains détenteurs dont l'identité lui a été révélée sont propriétaires de titres pour le compte de tiers.

Pouvoirs du Conseil d'administration (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Président du Conseil d'administration ou le Directeur général de la société sont tenus de communiquer à chaque administrateur tous les documents nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Les cautions, avals et garanties, y compris les sûretés, consentis par la société pour garantir les engagements de tiers sont autorisés par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Le Conseil d'administration 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 Conseil d'administration - 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 31/03/23 et au programme de rachat d'actions proposé à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23 détaillé au chapitre 5 du présent document.

2. Renseignements de caractère général concernant le capital

2.1. Capital social

Au 31/03/23, le capital social s'élève à la somme de 504 912,30 euros. Il est divisé en 20 196 492 actions, entièrement libérées et de même catégorie (article 6 des statuts).

Concernant l'historique des augmentations de capital, vous pouvez vous reporter au paragraphe 3.2 du présent chapitre.

Les actions composant le capital social n'ont pas de valeur nominale, mais une valeur de pair de 0,025 euro.

2.2. Capital potentiel

Toutes les options de souscription d'action historiques ont été exercées au 12/03/20.

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 28/07/22. On se reportera au rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 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 31/03/23

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

Sûretés sur des actifs de l'émetteur en cours au 31/03/23 (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	92,5	n/a	Néant
Sur immobilisation corporelle	Néant	Néant	Néant	7,3	n/a	Néant
Sur immobilisation financière	Néant	Néant	Néant	127,3	n/a	Néant
Total	Néant	Néant	Néant	227	n/a	Néant

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 des droits de vote

3.1. Actionnariat de la société Wavestone

Répartition du capital et des droits de vote

Le tableau ci-après détaille l'actionnariat de la société Wavestone au 31/03/23. Sa présentation a été simplifiée par rapport à celle du tableau publié l'année dernière :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques ⁽³⁾	% Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables ⁽⁴⁾	% Droits de vote exerçables
Famille Imbert ⁽¹⁾	5 789 136	28,66%	11 578 272	35,61%	11 578 272	35,88%
Famille Dancoisne - Chavelas ⁽²⁾	5 211 088	25,80%	10 422 176	32,06%	10 422 176	32,30%
Sous-total concert Imbert / Dancoisne - Chavelas	11 000 224	54,47%	22 000 448	67,67%	22 000 448	68,18%
Patrick Hirigoyen	71 089	0,35%	130 322	0,40%	130 322	0,40%
Autres administrateurs	34 610	0,17%	67 969	0,21%	67 969	0,21%
Salariés ⁽⁵⁾	1 573 603	7,79%	2 479 479	7,63%	2 479 479	7,68%
Auto-détention	244 883	1,21%	244 883	0,75%	0	0,00%
Public	7 272 083	36,01%	7 589 032	23,34%	7 589 032	23,52%
Total	20 196 492	100,00%	32 512 133	100,00%	32 267 250	100,00%

(1) P. Imbert détient directement 941 978 actions. FIH, la holding familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 4 847 158 actions.

(2) M. Dancoisne détient directement 1 195 179 actions. FDCH, la holding familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 2 827 509 actions. D. Chavelas, sa fille, contrôle 1 188 400 actions.

(3) 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.

(4) 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.

(5) La méthode de calcul de l'actionnariat salarié a été modifiée par rapport à celle utilisée les années précédentes afin de prendre en compte uniquement les situations de détention spécifiquement mentionnées à l'article L.225-102 du Code de commerce. Ainsi, sont inclus dans le calcul, les titres Wavestone détenus par le FCPE Wavestone Actions, ainsi que les titres issus de plans d'attribution (PAGA, *stock-options*) encore détenus au nominatif par leur bénéficiaire salarié ou ancien salarié. Les autres titres détenus par les salariés, issus par exemple d'acquisitions sur le marché, ne sont plus pris en compte dans ce calcul et sont désormais classés dans la catégorie « Public ». En effet, ils ne sont pas identifiables de manière certaine. Ces titres représentaient l'année dernière environ 0,27% du capital.

Décompte des droits de vote théoriques et exerçables

	Titres	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables	
Titres nominatifs à vote simple	176 106	176 106	176 106	A
Titres nominatifs à vote double	12 315 641	24 631 282	24 631 282	B
Titres auto-détenus au nominatif	226 727	226 727	-	C
Titres nominatifs	12 718 474	25 034 115	24 807 388	D=A+B+C
Titres au porteur à vote simple	7 459 862	7 459 862	7 459 862	E
Titres auto-détenus au porteur	18 156	18 156	-	F
Titres au porteur	7 478 018	7 478 018	7 459 862	G=E+F
Total	20 196 492	32 512 133	32 267 250	H=D+G

La société Wavestone est détenue directement et indirectement à 28,66% par la famille Imbert, Pascal Imbert étant Président-Directeur général de la société, et à 25,80% par la famille Dancoisne-Chavelas, Michel Dancoisne siégeant au Conseil d'administration en tant que représentant permanent de FDCH, la *holding* familiale dont il a le contrôle. Ces actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 54,47% du capital de Wavestone et 68,18% des droits de vote exerçables au 31/03/23.

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 Conseil d'administration, occupe la fonction de Directeur général délégué au sein de la société Wavestone.

La ligne « Autres administrateurs » regroupe les actions et droits de vote de Pierre Allard, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont, Benjamin Clément, Sarah Lamigeon, Marlène Ribeiro, Emilie Salas, Marie-Ange Verdickt et Rafaël Vivier.

A la date du 31/03/23, les actions détenues par le public sont détenues pour environ 70% par des fonds institutionnels français ou internationaux et 30% par des actionnaires individuels, selon une analyse d'actionariat (au porteur et au nominatif) effectuée à cette date.

3.3. Évolution 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	Actionariat au 31/03/23				Actionariat au 31/03/22 - proforma ⁽¹⁾				Actionariat au 31/03/21 - proforma ⁽¹⁾			
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques	% Droits de vote exerçables
Famille Imbert	5 789 136	28,66%	35,61%	35,88%	5 789 136	28,66%	35,59%	35,80%	5 789 136	28,66%	28,60%	28,90%
Famille Dancoisne - Chavelas	5 211 088	25,80%	32,06%	32,30%	5 211 088	25,80%	32,04%	32,22%	5 244 349	25,97%	28,29%	28,59%
Sous-total concert Imbert / Dancoisne - Chavelas	11 000 224	54,47%	67,67%	68,18%	11 000 224	54,47%	67,63%	68,02%	11 033 485	54,63%	56,89%	57,49%
Patrick Hirigoyen	71 089	0,35%	0,40%	0,40%	80 289	0,40%	0,46%	0,46%	75 953	0,38%	0,62%	0,62%
Autres administrateurs	34 610	0,17%	0,21%	0,21%	35 324	0,17%	0,21%	0,21%	34 746	0,17%	0,28%	0,29%
Salariés	1 573 603	7,79%	7,63%	7,68%	1 596 228	7,90%	7,68%	7,73%	1 560 545	7,73%	10,38%	10,49%
Auto-détention	244 883	1,21%	0,75%	0,00%	186 620	0,92%	0,57%	0,00%	257 699	1,28%	1,05%	0,00%
Public	7 272 083	36,01%	23,34%	23,52%	7 297 807	36,13%	23,44%	23,58%	7 234 064	35,82%	30,78%	31,11%
Total	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%	20 196 492	100,00%	100,00%	100,00%

(1) Pour garantir leur comparabilité, les chiffres au 31/03/22 et au 31/03/21 ont été recalculés au proforma en tenant compte de l'évolution de la méthode du calcul de l'actionariat salarié mentionnée précédemment (note 5 du tableau de l'actionariat de Wavestone au 31/03/23). Pour cette raison, les chiffres publiés dans ce tableau diffèrent de ceux présentés les années précédentes pour les exercices 2020/21 et 2021/22.

Les actionnaires dirigeants n'ont pas diminué de façon significative leur part dans le capital durant l'exercice 2022/23.

Pour rappel, FIH, prise en compte dans la ligne « Famille Imbert », a acquis les 29/03/21 et 01/04/21 des droits de vote doubles relatifs aux 4 847 158 actions Wavestone qu'elle détient. FDCH, prise en compte dans la ligne « Famille Dancoisne - Chavelas », a pour sa part acquis le 10/12/21 des

droits de vote doubles relatifs aux 2 827 509 actions qu'elle détient.

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

Dirigeants	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre de titres	Cours de la transaction
Monsieur Patrick Hirigoyen	04/04/22	Cession	1 500	45,9765 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/07/22	Cession	1 000	50,6672 €
Monsieur Rafaël Vivier	04/08/22	Cession	1 000	51,8180 €
Monsieur Pierre Allard	04/11/22	Acquisition	237	41,8500 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/11/22	Cession	1 500	42,4448 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	20/12/22	Cession	1 000	41,7050 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	06/02/23	Cession	1 700	48,0722 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	07/02/23	Cession	1 500	48,6261 €
Monsieur Pierre Allard	08/02/23	Cession	470	49,9500 €

3.4. Franchissements de seuils et déclarations d'intention

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'État 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 ⁽¹⁾	Dividende distribué par action ⁽²⁾	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40% ⁽³⁾
31/03/22	20 032 695	0,38 €	100%
31/03/21	20 053 458	0,23 €	100%
31/03/20	n/a	n/a	n/a

(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 31/03/23

Wavestone est une société de croissance et, à ce titre, réinvestit au sein de l'entreprise la majeure partie de ses résultats afin de financer son développement. Dans ce cadre, la politique de Wavestone est de distribuer, en principe, chaque année un dividende représentant 15% du résultat net part du groupe, tout en se réservant la faculté 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 Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 27/07/23 le versement au titre de l'exercice 2022/23 d'un dividende de 0,38 euro par action. Ce dividende représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

5.4. Politique future de distribution de dividendes

La politique de distribution de dividendes de la société est détaillée dans le « Rapport du Conseil d'administration - Rapport général » figurant au chapitre 1 du présent document.

6. Marché des titres de la société

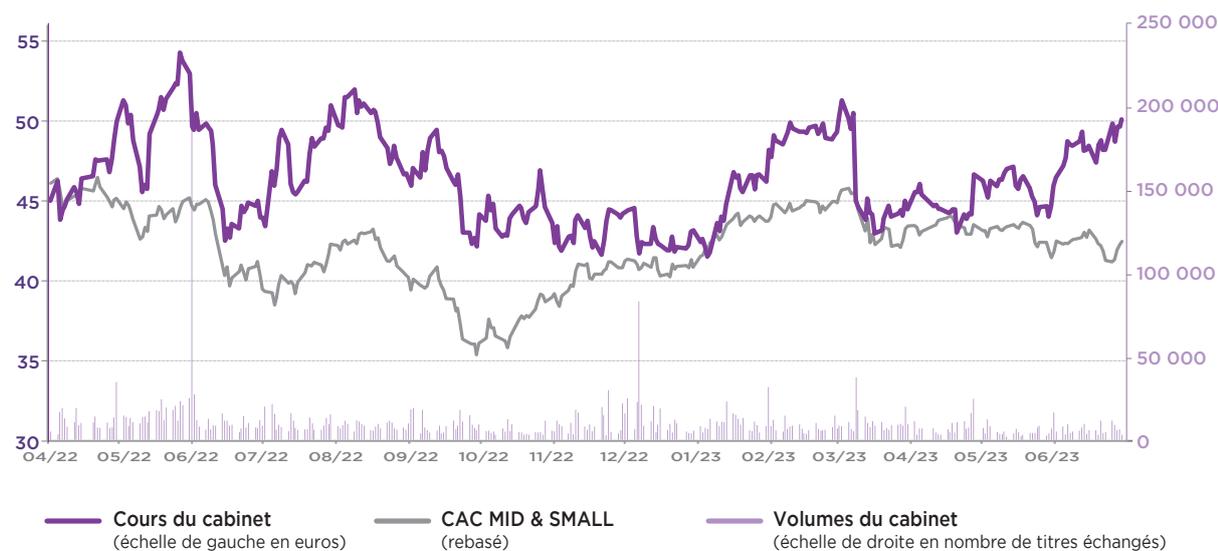
La société évolue sur le compartiment B d'Euronext Paris.

Historique du cours de l'action Wavestone du 01/04/22 au 30/06/23

Date	Cours le plus bas	Cours le plus haut	Dernier cours	Volume total	Capitaux échangés
04/22	43,80 €	50,00 €	50,00 €	233 682	10 904 972 €
05/22	45,55 €	54,30 €	49,65 €	570 700	28 780 889 €
06/22	42,50 €	50,50 €	43,95 €	231 896	10 721 776 €
07/22	43,40 €	51,00 €	51,00 €	226 725	10 690 518 €
08/22	46,35 €	52,00 €	46,35 €	200 224	9 948 576 €
09/22	42,15 €	49,45 €	44,15 €	215 800	9 900 681 €
10/22	42,75 €	46,90 €	43,60 €	117 245	5 183 051 €
11/22	41,60 €	44,45 €	44,20 €	232 679	10 052 788 €
12/22	41,70 €	44,55 €	43,15 €	317 700	13 549 149 €
01/23	41,50 €	48,20 €	48,20 €	251 322	11 356 221 €
02/23	47,75 €	49,90 €	49,10 €	158 126	7 782 755 €
03/23	42,95 €	51,30 €	44,45 €	255 751	11 640 227 €
04/23	43,00 €	46,65 €	46,65 €	152 286	6 816 043 €
05/23	44,00 €	47,15 €	44,65 €	113 799	5 183 489 €
06/23	45,95 €	50,10 €	50,10 €	151 671	7 296 625 €

Source : Euronext.

Evolution du cours de Bourse de Wavestone du 01/04/22 au 30/06/23



Source : Euronext.

7. Organigramme juridique de Wavestone au 31/03/23

Au 31/03/23, le cabinet Wavestone était constitué d'une société-mère, Wavestone SA, et de 9 filiales directes :

- Wavestone Advisors Maroc SARL, détenue à 100%
- Wavestone Advisors UK Ltd., détenue à 100%
- Wavestone Switzerland SA, détenue à 100%
- Wavestone Luxembourg SA, détenue à 100%
- Wavestone Belgium SA/NV, détenue à 100%
- Wavestone US Inc., détenue à 100%
- Wavestone HK Ltd., détenue à 100%
- why innovation! Pte. Ltd., détenue à 100%
- why academy! Pte. Ltd., détenue à 100%

Au 31/03/23, Wavestone SA détenait également 10 filiales indirectes :

- why innovation! Ltd., détenue à 100% par Wavestone HK Ltd.
- Xceed Group (Holdings) Ltd., détenue à 100% par Wavestone Advisors UK Limited
- Xceed Group Ltd., détenue à 100% par Xceed Group (Holdings) Ltd.
- Wavestone Consulting UK Ltd. (ex-Xceed Consultancy Services Limited), détenue à 100% par Xceed Group Ltd.
- PEN Partnership Limited, détenue à 100% par Wavestone Advisors UK Ltd.
- PEN Partnership GmbH, détenue à 100% par PEN Partnership Limited
- Coeus Consulting Ltd., détenue à 100% par Wavestone Advisors UK Ltd.
- Coeus Consulting International Ltd., détenue à 100% par Coeus Consulting Ltd.
- Coeus Verwaltungs GmbH, détenue à 100% par Coeus Consulting Ltd.
- Coeus Consulting GmbH & Co. KG, détenue à 99.9% par Coeus Consulting Ltd. et à 0,1% par Coeus Verwaltungs GmbH

Pour plus de détails sur les chiffres clés du compte de résultat de chaque filiale au 31/03/23, se reporter au rapport du Conseil d'administration - Rapport général au chapitre 1 du présent document.

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 31/03/23 sont détaillées ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Fournisseurs																							
	Wavestone SA	Wavestone Advisors UK Ltd.	Wavestone Advisors Switzerland SA	Wavestone Advisors (SAS) ⁽¹⁾	Wavestone US Inc.	Wavestone Luxembourg SA	Wavestone Belgium SA/NV	Wavestone Advisors Maroc (SARL)	Wavestone HK Ltd.	Xceed Group (Holding) Limited	Xceed Group Limited	Wavestone Consulting UK	why innovation! Pte. Limited	why academy! Pte. Limited	why innovation! Limited	NewVantage Partners ⁽²⁾	Nomadéis ⁽¹⁾	PEN Partnership Ltd.	PEN Partnership GmbH	Coeus Consulting Ltd.	Coeus Consulting Int. Ltd.	Coeus Verwaltungs GmbH	Coeus Consulting GmbH	
Clients																								
Wavestone SA		4 217	1 591	76 131	2 048	4 035	727	522	317				121	16		145					60			
Wavestone Advisors UK Ltd.	820		18		356				18									158		1 047			74	
Wavestone Advisors Switzerland SA	122	2		72			4																	
Wavestone Advisors (SAS) ⁽¹⁾	12 478	24	14			515	71					4												
Wavestone US Inc.	630	208		3			10									495				83				
Wavestone Luxembourg SA	561		3	255																				
Wavestone Belgium SA/NV	35		120	1		15																		
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	80		2			15																		
Wavestone HK Ltd.	19												116	85										
Xceed Group (Holding) Limited																								
Xceed Group Limited																								
Wavestone Consulting UK																								
why innovation! Pte. Limited																								
why academy! Pte. Limited													52		99									
why innovation! Limited												32												
NewVantage Partners ⁽²⁾					524																			
Nomadéis ⁽¹⁾	97			15																				
PEN Partnership Ltd.					166															28	328			
PEN Partnership GmbH																		57						
Coeus Consulting Ltd.		45																						340
Coeus Consulting Int. Ltd.																								
Coeus Verwaltungs GmbH																								
Coeus Consulting GmbH																					6 998			

(1) Les sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis ont été fusionnées au 31/12/22 dans Wavestone SA.

(2) La société NewVantage Partners a été fusionnée au 31/03/22 dans Wavestone US Inc.

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 soit comptabilisées 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), soit en location simple.

Investissements (en milliers d'euros)	31/03/21	31/03/22	31/03/23
Immobilisations corporelles et incorporelles	137	(8 435)	2 932
<i>dont financé en crédit-bail</i>	<i>13</i>	<i>6,8</i>	<i>-</i>

9. Locaux

Siège social :

Tour Franklin
100/101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France

Implantations en propre :

Belgique

Avenue des Arts, 6
1210 Bruxelles

Etats-Unis

130 West - 42nd Street
New York, NY 10036

630 Freedom Business Drive
3rd floor, Office 62
King of Prussia, PA, 19406⁽¹⁾

2001 Ross Avenue
7th floor
Dallas, TX 75201

France

81 boulevard de Stalingrad
Immeuble Park Avenue - CS 30235
69100 Villeurbanne Cedex

Immeuble Le Virage - Bâtiment C
3 allée Marcel Leclerc
13008 Marseille

Immeuble Yleo
6 rue Nathalie Sarraute
44200 Nantes

Hong Kong

21/F. On Building
162 Queen's Road Central
Central, Hong Kong

Luxembourg

12 rue du Château d'Eau
L-3364 Leudelange

Maroc

Tour Capital Tower 10^{ème} étage, Bureau 39
Angle Main Street et Boulevard Moulay Abdellah Bencherif
Casa-Anfa, Casablanca

Royaume-Uni

29-30, Cornhill
London
EC3V 3NF

Suisse

Place de Pont-Rouge 1
1212 Grand-Lancy
Genève

Singapour

380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380
Singapour 209000

Les locaux occupés par le cabinet sont loués à des propriétaires indépendants de Wavestone et de ses filiales.

(1) Jusqu'au 30 juin 2023.

Faits exceptionnels et litiges

A la connaissance de Wavestone, il n'existe pas d'autres faits exceptionnels ou litiges susceptibles 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.

ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2023

05

302 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

304 PROJET DE TEXTE DES RESOLUTIONS

Descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27/07/23

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 Parlement européen et du Conseil du 16/04/14. Il a pour objet de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat d'actions à soumettre à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27/07/23.

Le programme qui est décrit ci-après est appelé à se substituer à celui autorisé par les actionnaires le 28/07/22.

1. Date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme de rachat d'actions propres

Le programme de rachat décrit ci-après sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23.

2. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la société Wavestone à la date du 30/04/23

Au 30/04/23, la société Wavestone détenait 244 950 actions, représentant 1,21% de son capital social, qui ont été affectées aux objectifs suivants :

- 18 223 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 applicables et à la charte de déontologie de l'AMAFI ;
- 226 727 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.

3. Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions propres

A travers le nouveau programme qui fait l'objet de la seizième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23, la société Wavestone entend poursuivre 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 par 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 seizième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23, le Conseil d'administration 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, correspondant à 20 196 492 actions au 30/04/23. A titre indicatif, compte tenu des actions auto-détenues au 30/04/23, le montant total pouvant être acquis est de 1 774 699 actions, soit environ 8,79% du nombre d'actions composant le capital social à la même date.

Il est précisé que dans cette limite de 10% du capital social, le nombre maximum d'actions acquises dans le cadre des engagements pris en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux serait de 5% du capital social.

Les titres susceptibles d'être acquis sont des actions ordinaires toutes de même catégorie, cotées sur Euronext Paris, compartiment B (Code ISIN FR0013357621).

Les prix maximums d'achat sont calculés selon une formule qui reste identique aux années précédentes.

Le prix maximum d'achat est fixé à :

- 126 € 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 ; et
- 94 € par action (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Conseil d'administration au titre de la seizième 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 :

- 223 612 074 euros (1 774 699 titres x 126 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 ;
- 166 821 706 euros (1 774 699 titres x 94 euros) pour toutes les autres autorisations données au Conseil d'administration au titre de la seizième résolution.

Les actions pourront être achetées par tous moyens, en une ou plusieurs fois, à toute époque déterminée par le Conseil d'administration, 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 seizième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 27/07/23, le Conseil d'administration serait autorisé à procéder à des rachats d'actions pour une période de dix-huit (18) mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 27/07/23. Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22.

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

Projet de texte des résolutions

Assemblée générale mixte du 27/07/23

1. Compétence de l'Assemblée générale ordinaire

1^{ère} résolution

Approbation des rapports et comptes annuels de l'exercice clos le 31 mars 2023

Résumé de la 1^{ère} résolution :

Objet :

Approuver les comptes sociaux de la société au 31 mars 2023 faisant apparaître un résultat net de 32 387 440 €.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice social clos le 31 mars 2023 faisant ressortir un résultat net comptable de 32 387 440 €, 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 7 037 € ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 1 818 €.

2^{ème} résolution

Approbation des rapports et comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2023

Résumé de la 2^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les comptes consolidés de la société au 31 mars 2023.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 mars 2023 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

3^{ème} résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2023 ; fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Résumé de la 3^{ème} résolution :

Objet :

Affecter le résultat de 32 387 440 € et distribuer un dividende de 7 581 611 €, soit 0,38 € par action ayant droit aux dividendes.

Date de détachement : 02/08/2023.

Date de mise en paiement : 04/08/2023.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires décide l'affectation suivante proposée par le Conseil d'administration,

Résultat net de l'exercice :	32 387 440 euros
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾ :	—
Report à nouveau :	208 454 230 euros
Bénéfice distribuable :	240 841 670 euros
Dividendes :	7 581 611 euros
Solde affecté au compte report à nouveau :	233 260 059 euros

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10% du capital social.

En conséquence, le dividende par action ouvrant droit à dividende s'élève à 0,38 € (étant précisé qu'à la date du 31 mars 2023, la société détient 244 883 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 20 196 492 actions composant le capital social à la date du 31 mars 2023 aurait varié, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau sera déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le dividende dont la distribution est décidée sera détaché le 02/08/2023 et mis en paiement le 04/08/2023.

Le dividende versé aux résidents fiscaux français personnes physiques est soumis de plein droit au prélèvement forfaitaire unique (PFU) non libératoire au taux global de 30% (12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 17,2% au titre des prélèvements sociaux) conformément à l'article 200 A du Code général des impôts. Toutefois, sur option expresse et irrévocable du contribuable, le dividende peut être soumis au barème

progressif de l'impôt sur le revenu et sera, ainsi, éligible à l'abattement de 40% prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts. Cette option doit être exercée chaque année lors du dépôt de la déclaration de revenus et est globale. Elle porte ainsi sur l'ensemble des revenus entrant dans le champ d'application du PFU. Ce dividende restera soumis aux prélèvements sociaux au taux de 17,2% et, en cas d'option pour l'application du barème progressif, le contribuable disposera de la possibilité de déduire de son revenu global, une quote-part la CSG appliquée aux

dividendes (à hauteur de 6,8%). Enfin, les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils seront également soumis à la contribution exceptionnelle sur les hauts revenus au taux, selon les cas de 3% ou 4%, conformément à l'article 223 sexies du Code général des impôts. Ce régime n'est pas applicable aux actionnaires personnes morales et aux actionnaires non-résidents, qui restent imposés dans les conditions particulières qui leur sont applicables en fonction de leur situation propre.

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 ⁽¹⁾	Dividende distribué/ action ⁽²⁾	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40% ⁽³⁾
31 mars 2022	20 032 695	0,38 €	100%
31 mars 2021	20 053 458	0,23 €	100%
31 mars 2020	N/A	N/A	N/A

(1) Après déduction des actions auto-détenues.

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

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

4^{ème} résolution

Approbation d'une convention réglementée

Résumé de la 4^{ème} résolution :

Objet :

Approuver la convention autorisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L.225-38 du Code de commerce, approuve la convention conclue et autorisée au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023, aux termes de laquelle la durée de suspension du contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen pendant la période d'exercice de son mandat de Directeur général délégué de la société sera prise en compte pour le calcul de l'ancienneté acquise par ce dernier au titre de son contrat de travail.

5^{ème} résolution

Approbation des informations mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice clos le 31 mars 2023

Résumé de la 5^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 à chaque mandataire social et présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve en application de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport précité.

6^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Pascal Imbert en sa qualité de Président du Directoire jusqu'au 28 juillet 2022 et de Président-Directeur général à compter de cette date

Résumé de la 6^{ème} résolution :

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 2023 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 28 juillet 2022 et de Président-Directeur général à compter de cette date.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 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 2023 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire jusqu'au 28 juillet 2022 et de Président-Directeur général à compter de cette date, tels que présentés dans le rapport précité.

7^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Patrick Hirigoyen en sa qualité de membre du Directoire - Directeur général jusqu'au 28 juillet 2022 et de Directeur général délégué à compter de cette date

Résumé de la 7^{ème} résolution :

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 2023 à Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général jusqu'au 28 juillet 2022 et de Directeur général délégué à compter de cette date.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 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 2023 à Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général jusqu'au 28 juillet 2022 et de Directeur général délégué à compter de cette date, tels que présentés dans le rapport précité.

8^{ème} résolution

Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2023 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 28 juillet 2022

Résumé de la 8^{ème} résolution :

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 2023 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L.22-10-34 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 2023 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance jusqu'au 28 juillet 2022, tels que présentés dans le rapport précité.

9^{ème} résolution

Nomination de Madame Florence Didier-Noaro en qualité d'administratrice de la société

Résumé de la 9^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Madame Florence Didier-Noaro en qualité d'administratrice.

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 2027.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administratrice, Madame Florence Didier-Noaro, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Madame Florence Didier-Noaro a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

10^{ème} résolution

Renouvellement de Monsieur Rafaël Vivier en qualité d'administrateur de la société

Résumé de la 10^{ème} résolution :

Objet :

Renouveler Monsieur Rafaël Vivier dans ses fonctions d'administrateur.

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 2027.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler en qualité d'administrateur, Monsieur Rafaël Vivier, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Monsieur Rafaël Vivier a déclaré accepter ce renouvellement, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

11^{ème} résolution

Renouvellement de Monsieur Christophe Aulnette en qualité d'administrateur de la société

Résumé de la 11^{ème} résolution :

Objet :

Renouveler Monsieur Christophe Aulnette dans ses fonctions d'administrateur.

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 2027.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, décide de renouveler en qualité d'administrateur, Monsieur Christophe Aulnette, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027.

Monsieur Christophe Aulnette a déclaré accepter ce renouvellement, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

12^{ème} résolution

Détermination de la somme fixe annuelle allouée aux administrateurs

Résumé de la 12^{ème} résolution :

Objet :

Fixer le montant global annuel des sommes allouées aux administrateurs à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023 à 294 000 € ; dans sa précédente décision, l'Assemblée générale du 28 juillet 2022 avait fixé le montant global annuel à 271 000 €.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, décide de fixer, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023, le montant de la somme fixe annuelle que la société peut allouer aux administrateurs en rémunération de leur activité, à 294 000 euros, tel que présenté dans le rapport précité, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.

13^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023

Résumé de la 13^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les éléments de la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération des administrateurs de la société au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023, telle que présentée dans le rapport précité.

14^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président-Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023

Résumé de la 14^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président-Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président-Directeur général de la société, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023, telle que présentée dans le rapport précité.

15^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de Directeur général délégué au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023

Résumé de la 15^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de Directeur général délégué au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, approuve la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de Directeur général délégué de la société, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2023, telle que présentée dans le rapport précité.

16^{ème} résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour intervenir sur les actions de la société

Résumé de la 16^{ème} résolution :

Objet :

Autoriser votre Conseil d'administration, à faire acheter par la société ses propres actions, sauf en période d'offre publique. Le prix maximum d'achat, déterminé selon la même formule que les exercices précédents, est fixé à 126 € (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 94 € (hors frais) dans les autres cas. Le nombre maximum d'achats est limité à 10% du capital social, sous déduction des actions déjà détenues, dont 5% dans le cadre des engagements pris en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux (plans d'attribution gratuite d'action).

La société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- *leur annulation par voie de réduction de capital ;*
- *honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au 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 hors période d'offre publique par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 27 juillet 2023.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration, 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.22-10-62 et



suiuants du Code de commerce, par les dispositions d'application directe du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 et par les pratiques de marché admises par l'Autorité des marchés financiers.

Cette autorisation pourra être utilisée par le Conseil d'administration 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 par exemple afin de couvrir des plans d'attribution d'actions aux salariés) ;

- 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.22-10-62 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, étant précisé que (i) le nombre maximum d'actions acquises dans le cadre des engagements pris en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux sera de 5% du capital social ; et (ii) 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 correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la présente autorisation ;
- le prix maximum d'achat par action, déterminé selon la même formule que les exercices précédents, est (i) d'une part, de 126 € (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 94 € (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Conseil d'administration, 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 254 475 799 €, sous réserve des réserves disponibles ;
- la présente autorisation met fin à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 28 juillet 2022. Elle est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour réaliser et pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions, et notamment afin :

- de procéder au lancement effectif du présent programme de rachat d'actions et à sa mise en œuvre ;
- dans les limites ci-dessus fixées, de passer tous ordres en bourse ou hors marché selon les modalités édictées par la réglementation en vigueur ;

- d'ajuster les prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action ;
- de conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions ;
- d'assurer une parfaite traçabilité des flux ;
- d'effectuer toutes déclarations et formalités auprès de tous organismes, et notamment auprès de l'AMF, dans le cadre de la réglementation en vigueur et de remplir ou faire remplir par le service titres les registres visés aux articles L.225-211 et R.225-160 du Code de commerce ;
- de remplir toutes autres formalités, et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire ;
- prendre acte que le comité social et économique sera informé, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-62 alinéa 1^{er} du Code de commerce, de l'adoption de la présente résolution ;
- prendre acte que les actionnaires seront informés, dans le cadre de la prochaine Assemblée générale annuelle, de l'affectation précise des actions acquises aux différents objectifs poursuivis pour l'ensemble des rachats effectués.

2. Compétence de l'Assemblée générale extraordinaire

17^{ème} résolution

Délégation au Conseil d'administration à l'effet d'apporter les modifications nécessaires aux statuts pour les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire

Résumé de la 17^{ème} résolution :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications nécessaires pour les mettre en harmonie avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, délègue au Conseil d'administration tous pouvoirs pour apporter toutes modifications nécessaires aux statuts à l'effet de les mettre en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

3. Compétence de l'Assemblée générale ordinaire

18^{ème} résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

Résumé de la 18^{ème} résolution :

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 ordinaires, 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

314	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC
315	PERSONNES RESPONSABLES
316	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
319	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL
320	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION
321	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Documents accessibles au public

Le document d'enregistrement universel 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

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement universel, 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 précédant la publication du document d'enregistrement universel.

Personnes responsables

Responsable du Rapport financier annuel

Pascal Imbert, Président-Directeur général de Wavestone.

Attestation du responsable du Rapport financier annuel

« 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 62 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 13/07/23

Pascal Imbert, Président-Directeur général

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 28/07/20 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/26, représenté par Monsieur Bruno Pouget.

ACA Nexia, membre de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, 31, rue Henri Rochefort - 75017 Paris, nommé par l'Assemblée générale du 16/09/19 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/25, représenté par Madame Sandrine Gimat.

Commissaires aux comptes suppléants :

Pimpaneau et Associés, membre de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, 31, rue Henri Rochefort - 75017 Paris, nommé par l'Assemblée générale du 16/09/19 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/25, représenté par Monsieur Olivier Juramie.

Responsable de l'information financière

Pascal Imbert, Président-Directeur général.

Wavestone

Tour Franklin
100/101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex

Tél. : 01 49 03 20 00 - Fax : 01 49 03 20 01

E-mail : action@Wavestone.com

Table de concordance du document d'enregistrement universel

Conformément à l'annexe I du Règlement CE 809/2004

Sections / Rubriques	Pages
1 Personnes responsables	
1.1 Nom et fonction des responsables du document	315
1.2 Déclaration des personnes responsables du document	315
2 Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Nom et adresses des contrôleurs légaux	315
2.2 Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionné ou n'ayant pas été renouvelés	315
3 Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations historiques	10 et 63 à 72
3.2 Informations intermédiaires	na
4 Facteurs de risques	82 à 97
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la société	284
5.1.1 Raison sociale et nom de la société	285
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	285
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	285
5.1.4 Siège social et forme juridique	285
5.1.5 Evénements importants dans le développement de la société	284
5.2 Investissements, politique d'investissement	
5.2.1 Principaux investissements réalisés	297
5.2.2 Principaux investissements en cours	na
5.2.3 Principaux investissements à réaliser	na
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	
6.1.1 Nature des opérations	14, 15 et 284 et 285
6.1.2 Nouveau service lancé	na
6.2 Principaux marchés	9
6.3 Evénements exceptionnels	299
6.4 Dépendance de l'émetteur	84
6.5 Position concurrentielle	37
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire du groupe	1 à 56
7.2 Liste des filiales importantes	228, 229, 274 et 295
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisations corporelles	219, 237, 238, 258, 261, 265, 266 et 297
8.2 Question environnementale	50, 51 et 135 à 156
9 Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	63 à 72
9.2 Résultat opérationnel	65 et 218
9.2.1 Facteurs importants	63 à 72
9.2.2 Changements importants relatifs au chiffre d'affaires	63 à 71
9.2.3 Autres facteurs influant les opérations	63 à 72

na : non applicable

Sections / Rubriques	Pages
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	219, 221, 242, 258 et 268
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	220
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	246 à 251
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	246 à 251
10.5 Sources de financement attendues	246
11 Recherche et développement, brevets, licences	72
12 Information sur les tendances	
12.1 Principales tendances récentes	63 à 65 et 174
12.2 Tendances susceptibles d'influer l'exercice en cours	65
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	
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
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance, Direction générale	56 et 178 à 204
14.1 Organes d'administration et de direction	
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	183
15 Rémunération et avantages	
15.1 Rémunération et avantages en nature	194 à 208
15.2 Pensions, retraites et autres avantages	194 à 208 et 263
16 Fonctionnements des organes d'administration et de Direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	179 à 182
16.2 Contrat de service liant les membres des organes d'administration	209 et 281
16.3 Comité d'audit et Comité des rémunérations	93, 178 à 193
16.4 Régime de gouvernement d'entreprise	178
17 Salariés	
17.1 Effectifs	166 à 172
17.2 Participations et stock-options	75, 76, 117 et 173
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	117 et 118
18 Principaux actionnaires	
18.1 Nom des personnes détenant des droits de vote	73, 74 et 291
18.2 Différents droits de vote	289 et 292
18.3 Contrôle de l'émetteur	73 et 74
18.4 Accord risquant d'entraîner un changement de contrôle	na
19 Opérations avec des apparentés	296

na : non applicable

Sections / Rubriques	Pages
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	173
20.2 Informations financières pro forma	na
20.3 Etats financiers 2022/23	218 à 221, 257 et 258
20.4 Vérification des informations financières	
20.4.1 Attestation des contrôleurs légaux sur les informations financières historiques	253 à 256 et 276 à 280
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	281
20.4.3 Informations financières non vérifiées par les contrôleurs légaux	na
20.5 Date des dernières informations financières	223
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	72 et 293
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	299
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	299
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	74, 221 et 242
21.1.2 Actions non représentatives du capital	na
21.1.3 Autocontrôle	11, 73 et 74
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles	na
21.1.5 Engagements visant à augmenter le capital social	210 à 213 et 289
21.1.6 Informations relatives à des options	289
21.1.7 Historique du capital social	290
21.2 Actes constitutifs et statuts	
21.2.1 Objet social de l'émetteur	285
21.2.2 Dispositions concernant les membres des organes d'administration	288
21.2.3 Droits relatifs à chaque catégorie d'actions	287
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	285 à 288
21.2.5 Conditions de convocation des Assemblées générales	285 à 288
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	289
22 Contrats importants	na
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclaration d'intérêts	
23.1 Identité des tiers	na
23.2 Attestation de reproduction fidèle des informations	
24 Documents accessibles au public	314, 315
25 Informations sur les participations	71 et 274

na : non applicable

Table de concordance du rapport financier annuel

Sections / Rubriques	Pages
1 Comptes annuels	257 à 275
2 Comptes consolidés	218 à 252
3 Rapport de gestion (Code monétaire et financier)	
Article L.225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	63 à 70
• Analyse des résultats	63 à 70
• Analyse de la situation financière	63 à 70
• Principaux risques et incertitudes	82 à 92
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	210 à 213
Article L.225-100-3 du Code de commerce	
• Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	214
Article L.225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la société de ses propres actions	302, 303 et 309
4 Attestation du responsable du Rapport financier annuel	315
5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	276 à 280
6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	253 à 256
7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	281
8 Honoraires des Commissaires aux comptes	252
9 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	178 à 214

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 et de l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- Les comptes consolidés du groupe et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31/03/22 tels que présentés aux pages 234 à 270 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13/07/22 sous le numéro D.22-0645.
- Les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31/03/22 tels que présentés aux pages 271 à 293 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13/07/22 sous le numéro D.22-0645.
- L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31/03/22 tel que présenté aux pages 72 à 82 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13/07/22 sous le numéro D.22-0645
- Les comptes consolidés du groupe et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31/03/21 tels que présentés aux pages 200 à 233 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15/07/21 sous le numéro D.21-0702.
- Les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31/03/21 tels que présentés aux pages 234 à 255 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15/07/21 sous le numéro D.21-0702.
- L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31/03/21 tel que présenté aux pages 68 à 78 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15/07/21 sous le numéro D.21-0702

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.

Rubriques	Pages
1. Evolution des affaires / Résultats / Situation financière et indicateurs de performance	63 à 70
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	228 et 247 à 249
3. Description des principaux risques et incertitudes	82 à 97
4. Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	93 à 97
5. Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	71
6. Faits postérieurs à la clôture / Evolution prévisible	71, 72 et 174
7. Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	72
8. Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	89 et 249
9. Achats et ventes d'actions propres	79
10. Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	198
11. Actionnariat de la société	73 à 76
12. Actionnariat salarié	75 et 76
13. Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	81
14. Informations sociales et environnementales	98 à 172
15. Risques financiers liés au changement climatique	252
16. Activités en matière de recherche et de développement	72
17. Délais de paiement	68
18. Plan de vigilance	na
19. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	178 à 208
Annexes	
20. Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	173

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.

Rubriques	Pages
1. Principes et critères de détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	200 à 208
2. Rémunération des mandataires sociaux	194 à 208
3. Mandats et fonctions des mandataires sociaux	178 à 182
4. Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire de la société et une filiale de la société	209
5. Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital	210 à 213
6. Modalité d'exercice du Conseil d'administration	187 à 189
7. Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'administration	183 à 193
8. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	187
9. Limitations de pouvoirs du Conseil d'administration	183
10. Code de gouvernement d'entreprise de référence	186
11. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	209
12. Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	214

CREDITS PHOTOS : Xavier Renault

CONCEPTION, REDACTION ET REALISATION : Service communication de Wavestone et agence Actus



WAVESTONE

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

www.wavestone.com

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