

WAVESTONE

**Document d'enregistrement universel
2021/22**





Le document d'enregistrement universel a été déposé le 13/07/22 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

2021/22



Entretien avec Pascal Imbert, Président du Directoire	P. 04
Entretien avec Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance	P. 06
Chiffres clés	P. 08
L'exercice 2021/22 en chiffres	P. 10
Présentation du plan stratégique <i>Impact</i>	P. 12
L'intensification de la compétition	P. 14
L'accélération du digital	P. 16
Le développement durable, vecteur de transformation profonde des entreprises	P. 18

SOMMAIRE

Q	P. 22	Accélérer fortement la croissance à l'international
Q	P. 24	Legal & General déploie une stratégie IT unifiée pour sa nouvelle entité LGRS
Q	P. 26	Wavestone accompagne la Commission Européenne
Q	P. 28	Wavestone et why innovation! ouvrent un nouveau chapitre de croissance en Asie
	P. 30	Une force commerciale dédiée à la réussite de nos clients
Q	P. 32	Une énergie commerciale focalisée sur le développement international du cabinet

Enrichir la connaissance collective	P. 36	
Wavestone, acteur dynamique dans un marché en retour de force	P. 37	
Phoenix Mobility : accélérer et simplifier la transition énergétique	P. 38	Q
Accompagner les transformations les plus critiques	P. 40	
NewVantage Partners : une expertise de pointe dans le domaine de la data	P. 42	Q
Nomadéis : au service des enjeux du développement durable	P. 44	Q
BNP Paribas repense ses métiers en se tournant vers les modèles de plateformes	P. 46	Q

	P. 50	La satisfaction client au coeur du socle de valeurs de Wavestone
Q	P. 52	Les enjeux du recrutement et de la fidélisation des talents
	P. 54	Etre un employeur de référence
Q	P. 56	Le mécénat de compétences un engagement sociétal fort pour Wavestone
	P. 58	Vivre et diffuser nos valeurs
Q	P. 60	L'égalité des genres : une valeur essentielle du développement de Wavestone
	P. 62	Dialogue avec les actionnaires
	P. 64	L'efficacité d'une organisation intégrée

Entretien avec Pascal Imbert, Président du Directoire de Wavestone



Au vu des résultats annuels, l'exercice 2021/22 a été de bonne facture pour le cabinet.

L'exercice écoulé a été marqué par un fort rebond de l'activité post-pandémie et nos résultats en sont témoins. La crise sanitaire a amené nos clients à engager de nombreux grands projets de transformation. Portée par la bonne dynamique de l'activité dans ce contexte favorable, la croissance du chiffre d'affaires s'est établie à 13% et notre marge opérationnelle courante a atteint un niveau record de 15,9%.

Sur le plan des ressources humaines, notre performance en termes de recrutement a été exceptionnelle. Près de 1 000 collaborateurs nous ont rejoints au cours de l'exercice, contre 900 initialement prévus, compensant ainsi un taux de turn-over un peu trop élevé. En outre, Wavestone s'est classé à la 1^{ère} place du palmarès Great Place to Work® France 2022 et 86% de des collaborateurs tous pays confondus considèrent Wavestone comme une entreprise où il fait bon travailler.

Nous avons également poursuivi au cours de l'exercice notre politique de croissance externe, avec trois acquisitions ciblées : la practice conseil d'Everest Group et le cabinet NewVantage Partners aux Etats-Unis, et le cabinet why innovation! en Asie.

En fin d'année 2021 vous avez lancé votre nouveau plan stratégique. Quels sont ses principaux axes ?

Nous avons l'ambition de devenir le partenaire privilégié des grandes entreprises dans les transformations stratégiques qu'elles entreprennent. Des transformations qui promettent d'être particulièrement actives dans les années à venir, sous l'effet de plusieurs grands enjeux : l'accélération de la transition numérique, l'intensification de la concurrence, ou encore l'urgence climatique et environnementale.

Pour exprimer cette ambition, nous avons lancé fin 2021 *Impact*, notre plan stratégique à horizon 2025. Ce plan se traduit par plusieurs mouvements ayant trait à l'alignement de notre proposition de valeur sur les

enjeux que je viens d'évoquer, à la globalisation de certaines de nos offres et au renforcement de nos expertises. La création d'une nouvelle practice *Sustainability*, concomitamment à l'acquisition début avril 2022 de Nomadéis, cabinet de conseil français spécialisé en environnement et responsabilité sociétale, s'inscrit dans ces initiatives.

Avec *Impact*, nous nous sommes fixés comme objectifs à horizon 2025 de franchir le cap des 750 M€ de chiffre d'affaires, de hisser 5 grands comptes internationaux au sein de notre Top 20 clients et de nous positionner dans les 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE.

Au-delà de ces ambitions à moyen terme, quelles sont vos perspectives pour l'exercice 2022/23 qui débute ?

Après le choc économique de 2020, l'année 2021 a été caractérisée par un marché porteur et une demande en progression dans la plupart des secteurs d'activité et dans l'ensemble de nos géographies.

Alors que cette dynamique se poursuit sur les premiers mois de 2022, nous entendons poursuivre notre croissance, en nous fixant un chiffre d'affaires supérieur à 505 M€, en croissance de plus de 7% par rapport à l'exercice précédent, et nous visons une marge opérationnelle courante annuelle de l'ordre de 15%.

Au-delà de ces objectifs, les ressources humaines resteront un enjeu clé de l'exercice. Dans un contexte inflationniste, nous devons garantir notre compétitivité sur le plan salarial, tout en faisant progresser nos prix de vente, afin de gérer de manière optimale notre ratio prix sur salaires.

L'autre enjeu de l'exercice concerne l'environnement économique, qui s'assombrit et devient plus incertain. La vigilance va donc être de mise cette année et va nous amener à

maintenir une action commerciale soutenue tout en veillant à nous positionner sur les marchés les plus porteurs.

Ces défis ne nous empêchent pas de rester offensifs sur le plan de la croissance externe. Nous souhaitons réaliser de nouvelles acquisitions au cours de l'année, en donnant toujours la priorité aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, sans nous interdire des opérations plus tactiques en France.

Wavestone a particulièrement à cœur de maintenir sa proximité avec ses actionnaires individuels. La période que nous venons de traverser a-t-elle permis au cabinet de se réinventer en la matière ?

Nous nous sommes attachés à maintenir le lien avec nos actionnaires individuels tout au long de la période Covid, malgré l'impossibilité de nous rassembler physiquement. Nous nous sommes en particulier appuyés sur notre Comité Consultatif des Actionnaires Individuels pour ajuster nos actions de communication : lettre aux actionnaires, emailing dédié ou organisation de webinaires.

Dès la levée des contraintes sanitaires, en juillet 2021, nous avons organisé notre Assemblée générale en mode hybride.

Début avril 2022, nous avons eu le plaisir de réunir les membres du Wave Club Actionnaires dans nos locaux parisiens. Durant une matinée, nous avons partagé certaines de nos expertises (développement durable, cybersécurité), avec des échanges passionnants et conviviaux.

Je suis en outre heureux d'annoncer qu'à l'occasion de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022, les actionnaires à distance pourront non seulement participer aux débats, mais également, pour la première fois, exercer leur droit de vote en direct.

Entretien avec Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance



La démarche RSE du cabinet s'est largement renforcée au cours des dernières années. Quels sont les principales actions menées en 2021/22 ?

Au cours de l'exercice 2021/22, Wavestone a donné une nouvelle impulsion à sa politique RSE en réexprimant son ambition à travers cinq engagements : satisfaction clients, engagement & bien-être des collaborateurs, diversité & inclusion, entreprise citoyenne, éthique & responsable, et environnement.

Le cabinet a atteint ou dépassé, au cours de l'exercice, ses objectifs en matière de déploiement de sa démarche conseil responsable, d'engagement de ses collaborateurs, d'égalité femmes-hommes, d'engagement sociétal ou encore de réduction de son empreinte carbone.

Wavestone conserve toutefois des marges de progrès en 2022/23 sur le plan de la satisfaction des clients et de la fidélisation des collaborateurs, en deçà de nos objectifs en 2021/22, et en matière de *rating* CDP où nous sommes en retard par rapport à nos ambitions. A ce titre, Wavestone a décidé de renforcer sa contribution au défi climatique à travers des objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2025 et 2050, conformément au *Net-Zero Standard*.

En tant que Président de l'organe de surveillance du cabinet, comment accompagnez-vous ces actions RSE ?

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

En décembre 2021, le Conseil de surveillance a notamment décidé de doter le cabinet d'un comité RSE composé de 4 membres, ce comité est opérationnel depuis le 1^{er} avril 2022. Cette création répond par ailleurs à la nouvelle recommandation du code Middenext. Ce comité est présidé par une femme, indépendante : Marlène Ribeiro.

Il a pour mission, en lien avec la responsable RSE au sein du cabinet, Hélène Cambournac, de veiller à la mise en œuvre de la politique RSE afin de permettre à Wavestone de figurer dans les 5% des entreprises les plus performantes en la matière, objectif formulé dans le cadre du plan *Impact*.

Le plan stratégique *Impact* comporte également un volet gouvernance. Pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Impact vise à préparer le futur de Wavestone, en termes d'expertises, d'identité et de valeurs, de développement à l'international, mais aussi à poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance.

A ce titre, un changement de la structure de gouvernance sera soumis au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale en juillet 2022, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Je ne solliciterai donc pas de nouveau mandat de Président du Conseil de surveillance au terme de mon mandat actuel, et il sera proposé que Pascal Imbert devienne Président - Directeur général de la société et Patrick Hirigoyen Directeur général délégué. Je continuerai à siéger au Conseil d'administration.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, il est également prévu que le Conseil d'administration désigne en son sein un administrateur référent indépendant chargé de veiller au bon fonctionnement de cette nouvelle forme de gouvernance.

La structuration du management de Wavestone va être poursuivie tout au long du plan, 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.

Indépendamment de ces mouvements, Pascal Imbert et moi-même entendons maintenir notre position d'actionnaires de référence, au service du développement du cabinet sur le long terme.

« *Impact* vise à préparer le futur de Wavestone, en termes d'expertises, d'identité et de valeurs, de développement à l'international, mais aussi à poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance. »

Michel Dancoisne, Président
du Conseil de surveillance

CHIFFRES CLÉS

3 732

collaborateurs

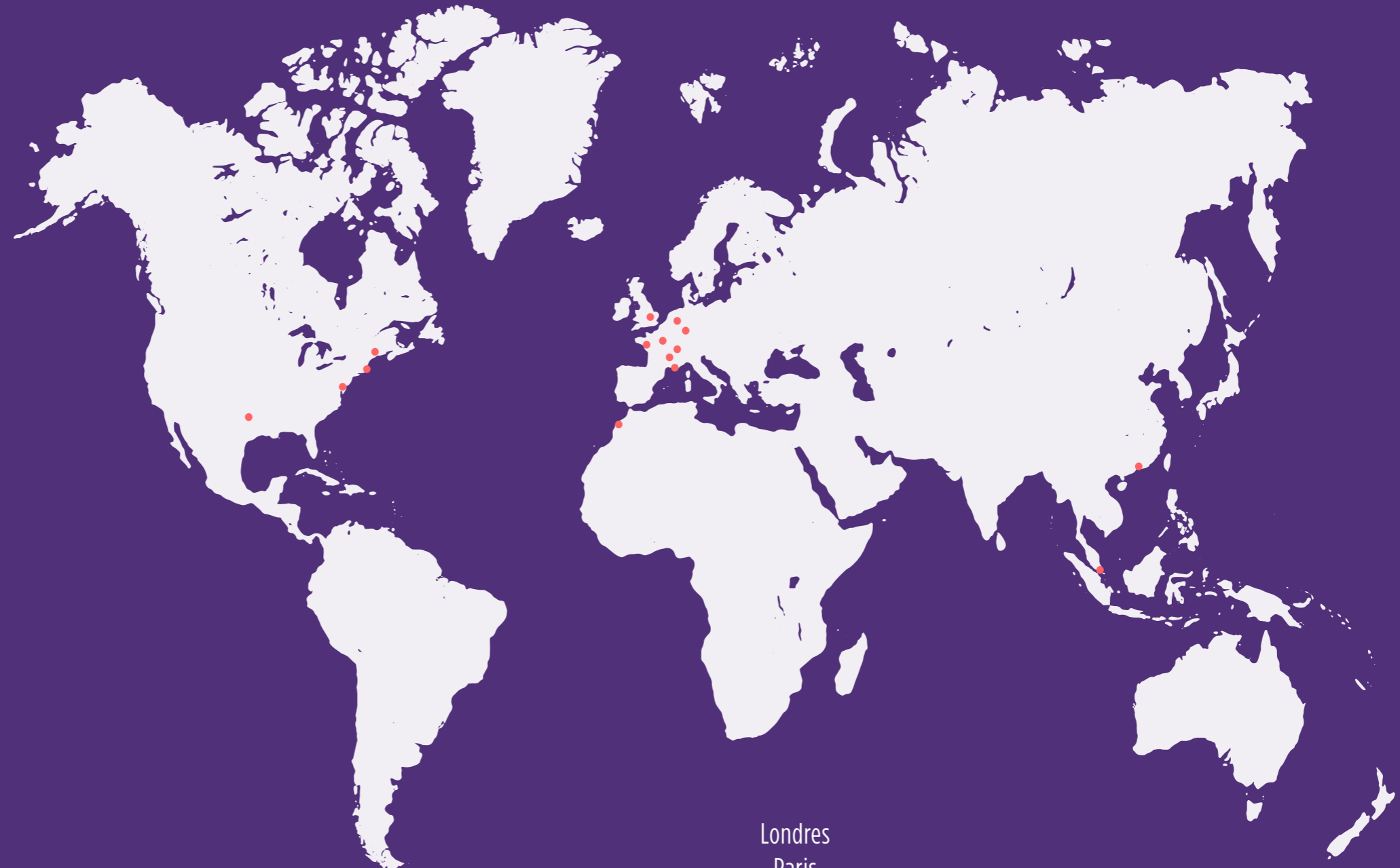
9

pays

470,1 M€

chiffre d'affaires

PRÉSENCE DANS LE MONDE



Boston
New York
Philadelphie
Dallas

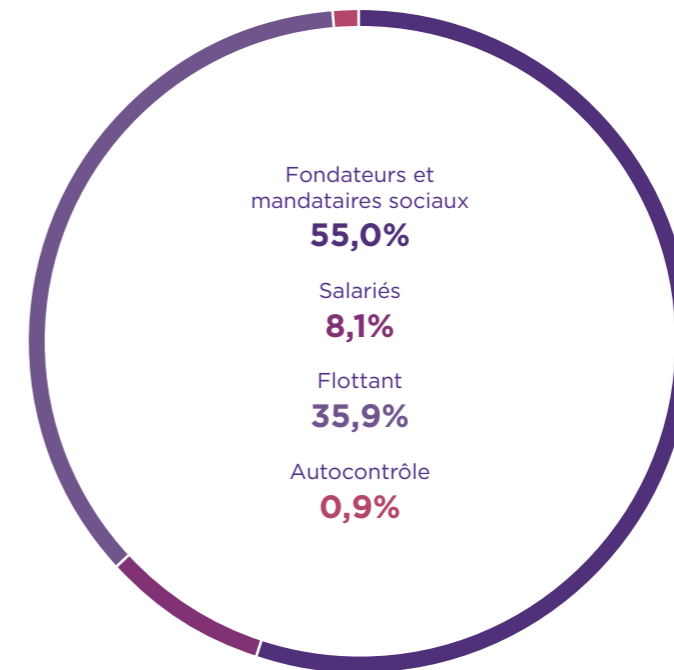
Londres
Paris
Nantes
Lyon
Marseille
Bruxelles
Luxembourg
Genève
Casablanca

Hong Kong
Singapour

L'EXERCICE 2021/22 EN CHIFFRES

Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées (en M€)	2021/22	2020/21	Variation
Chiffre d'affaires	470,1	417,6	+13%
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	74,8 15,9%	53,3 12,8%	+40%
Résultat opérationnel	72,8	43,3	+68%
Résultat net part du Groupe <i>Marge nette</i>	51,0 10,9%	25,4 6,1%	+101%



Bilan au 31 mars 2022 (en m€)

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2022
Actif non courant	214,9
Actif courant hors trésorerie	171,1
Trésorerie	108,3
Total	494,2

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2022
Capitaux propres	257,0
Passifs financiers	47,9
Dettes locatives	18,1
Passifs non financiers	171,3
Total	494,2

Trésorerie nette de 60,3 M€ contre une trésorerie nette de 31,8 M€ au 31 mars 2021

Calendrier financier

- **27/07/2022**
CA T1 2022/23
- **28/07/2022**
Assemblée générale
- **27/10/2022**
CA S1 2022/23
- **05/12/2022**
Résultats semestriels 2022/23
- **30/01/2023**
CA T3 2022/23
- **27/04/2023**
CA annuel 2022/23
- **31/05/2023**
Résultats annuels 2022/23

Données boursières

Cours au 30/06/2022
43,95 euros

Nombre d'actions
20 196 492

Capitalisation boursière
888 M€

Valeur d'entreprise (capitalisation boursière au 30/06/2022 - trésorerie nette au 31/03/2022)
827 M€

Informations sur le titre
Marché : Euronext Paris
Code ISIN de l'action : FRO013357621
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.

PLAN STRATÉGIQUE IMPACT

En décembre 2021, Wavestone a lancé son nouveau plan stratégique, *Impact*. Il est le fruit d'une réflexion stratégique menée par l'ensemble des collaborateurs de Wavestone entre juin et décembre 2021. En parallèle, plus de 600 clients ont été interviewés afin de mieux comprendre leurs challenges des années à venir. Imprégné de cette double réflexion, *Impact* ouvre un nouveau chapitre dans l'histoire de Wavestone et marque le début d'une nouvelle ambition. Le cabinet associe 3 objectifs à horizon 2025 :

- / **Franchir un nouveau cap de croissance, en visant un chiffre d'affaires de 750 M€ en 2025**
- / **Hisser 5 grands clients non-français dans notre Top 20**
- / **Situer Wavestone dans le Top 5% des meilleures entreprises en matière de RSE**

Après la crise économique liée à la pandémie de Covid-19, qui a eu des conséquences profondes et irréversibles, l'année 2021 marque le début d'un nouveau cycle économique. Les entreprises se lancent dans des transformations majeures pour répondre à de puissantes mutations. Trois phénomènes sont moteurs de ces transformations :

- / **Une compétition qui s'intensifie dans chaque secteur d'activité**, exacerbée parfois par les nouveaux entrants en provenance de la Tech. Pour y faire face, les modèles opérationnels s'affûtent, les activités d'hier sont cédées, les acquisitions sont nombreuses pour renforcer les métiers les plus porteurs de croissance.
- / **Une accélération brutale du basculement vers le digital**, qui précipite les agendas : ce qui était un mouvement devient un basculement, ce qui devait prendre des années semble désormais devoir arriver en quelques trimestres.
- / **Une prise de conscience sans précédent de l'urgence climatique**. En quelques mois, l'impératif environnemental s'est hissé en tête du programme stratégique de toutes les grandes entreprises.

Impact repose sur 3 piliers

Accélérer la croissance à l'international :

La croissance des activités internationales et le gain de nouveaux grands clients internationaux sont désormais les priorités du cabinet. Ce sera la priorité en matière commerciale, de mobilisation des compétences, et d'investissements de croissance. Le programme d'acquisition sera accéléré, en particulier dans les zones géographiques cibles : Etats-Unis, Royaume-Uni et, dans une vision plus moyen terme, Asie.

Mettre l'accent sur l'expertise et la valeur

Wavestone entend devenir une des meilleures écoles de formation des consultants tout au long de leur carrière. En parallèle, le cabinet va développer en profondeur ses expertises pour apporter à ses clients toujours plus d'innovation, de vision prospective et de *thought leadership*. Les thèmes prioritaires seront les sujets clés des prochaines années : cybersécurité, *data*, intelligence artificielle, nouveaux *business models* digitaux, développement durable.

L'objectif : proposer à ses clients une proposition de valeur « 360° » combinant étroitement compétences *business*, technologique et développement durable.

Renforcer « The Positive Way »

Faire rayonner les valeurs racines des équipes réunies au sein de Wavestone. The Positive Way repose sur un socle de principes qui façonnent l'identité du cabinet : la satisfaction des clients et leur accompagnement vers une performance durable ; l'épanouissement et l'engagement des collaborateurs ; la responsabilité et l'éthique, en tant qu'entreprise engagée et citoyenne ; le collectif enfin, la valeur sans doute la plus distinctive de Wavestone sur le marché du conseil.



“Guider, accompagner les transformations qui vont être entreprises, c’est la mission même de Wavestone. C’est le sens même de tout ce qui a été construit jusqu’à présent. C’est donc tout l’enjeu d’Impact. Faire de Wavestone le partenaire des plus grandes entreprises pour les aider à affronter leurs plus grands défis concurrentiels, digitaux, environnementaux.”

Pascal Imbert,
Président du Directoire

« L'intensification de la concurrence est un puissant stimulant qui pousse les entreprises à se dépasser » | Par Sophie Cassam Chenaï, Directrice du Numérique chez Le Parisien

Dans chaque secteur d'activité, la compétition se fait plus intense, exacerbée parfois par les nouveaux entrants en provenance de la tech. Pour y faire face, les modèles opérationnels s'affûtent, les activités d'hier sont cédées, les acquisitions sont nombreuses pour renforcer les métiers les plus porteurs de croissance. Sophie Cassam Chenaï, Directrice du Numérique chez Le Parisien, partage sa vision.

Pourquoi la compétition s'est-elle intensifiée ces dernières années ? Comment s'explique ce phénomène ?

La compétition s'est intensifiée ces dernières années car nous sommes dans une double dynamique de mondialisation et de démondialisation.

D'une part l'économie est globalisée et libéralisée, c'est-à-dire que l'innovation se joue à l'échelle mondiale, que les talents technologiques peuvent se trouver dans tous les pays, notamment dans les pays émergents, et que les marchés concurrentiels sont mondiaux. Ainsi apparaissent des géants dans la tech qui agissent à l'échelle mondiale comme les Gafas et la volonté de payer moins cher pour le consommateur prime.

Dans un même temps, nous assistons à une relocalisation de la création de valeur avec un recentrage des pays et des populations sur eux-mêmes dans un souci de protectionnisme, une relocalisation de l'innovation sur le territoire, la volonté de favoriser l'ancrage local et de protéger aussi notre environnement par ce biais (réduction de l'empreinte carbone). Les innovations locales sont donc favorisées et soutenues, le développement des PME ou des start-ups innovantes dans les régions l'est également pour favoriser les proximités. La

préférence française et la préférence locale comptent dans le choix des produits, des marchandises et des services.

Cette compétition concerne tous les secteurs d'activités ?

La plupart des secteurs sont touchés, mis à part peut-être les services de l'Etat. Mais cette intensification de la concurrence est aussi un puissant stimulant qui pousse les entreprises à se dépasser, à créer les meilleures offres et à innover. La clé pour les entreprises, dans ce contexte concurrentiel fort, est de fidéliser leurs ressources humaines et leurs compétences clés qui sont un maillon essentiel sur lequel capitaliser.

Qui sont les nouveaux entrants sur le marché et quel est leur impact ? En particulier ceux provenant de la tech ?

Beaucoup de nouveaux entrants en digital ou en tech arrivent en créant une rupture de modèle sur leur marché, en simplifiant l'intermédiation ou en apportant un nouveau service. Ce sont pour la plupart de nouvelles *marketplaces* qui rebattent les cartes concurrentielles et changent les marchés. C'est le cas de services comme Uber ou Airbnb par exemple qui ont totalement modifié les règles de leurs marchés dans la façon d'avoir accès à un taxi ou à une location de vacances.

Il y a aussi tous les services digitaux qui jouent sur l'achat d'occasion ou le reconditionnement de matériel recyclé pour consommer plus durablement et plus local comme Le Bon Coin qui a facilité le commerce d'occasion de proximité ou plus récemment Back Market avec sa proposition de produits reconditionnés à des prix abordables.

Les nouvelles plateformes de musique comme Deezer ou Spotify ou les plateformes vidéo comme Netflix ou Amazon Prime sont aussi de nouveaux entrants qui ont créé leur marché.

Et puis tous les outils tech et solutions digitales qui permettent le travail à distance dans un contexte de pandémie sont aussi de nouveaux entrants ainsi que des plateformes facilitatrices dans ce contexte comme Doctolib qui a littéralement explosé en permettant les consultations médicales en ligne pendant le confinement.

Enfin, dans tous les secteurs, les entreprises opèrent souvent une transformation digitale en proposant leurs services désormais sur internet : les commerçants avec la vente en ligne ou les journaux et magazines avec des versions digitales et des articles réservés aux abonnés numériques. Cette transformation digitale est clé pour la survie de l'entreprise et la qualité du passage au numérique peut rejouer sa position sur son marché. Ainsi le premier sur son marché ne sera peut-être plus le leader après son passage en numérique. La réussite de sa transformation digitale est donc clé dans un contexte d'intensification de la concurrence.

Comment cette intensification de la compétition se traduit-elle pour les entreprises ?

La compétition a des effets positifs car elle génère une stimulation permanente, voire une redynamisation des marchés. Les entreprises intensifient alors leurs budgets en innovation ou en R&D pour tirer leur épingle du jeu et faire évoluer la qualité et l'originalité de leurs propositions pour mieux répondre aux attentes des utilisateurs.

La compétition est aussi souvent au service du pouvoir d'achat. En effet, qui dit concurrence

intense dit souvent baisse des prix, ce qui fait plaisir au porte-monnaie de l'utilisateur final.

Enfin, un des axes des entreprises pour résister à l'intensification de la compétition est aussi la concentration via le rachat de solutions innovantes complémentaires ou de concurrents directs pour consolider sa position sur un marché et éviter de se faire dépasser. Cette concentration permet d'aller plus vite dans son développement, de s'offrir un axe de diversification complémentaire, un marché international, de maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur sans être dépendant de prestataires tiers ou de mieux résister grâce à une force consolidée.

Le recrutement et la fidélisation des ressources humaines est aussi clé dans ce contexte. Il faut savoir attirer les talents et les garder dans un contexte de compétition intense. C'est un point positif pour les salariés, qui se retrouvent ainsi mieux considérés avec un plus grand équilibre entre vie personnelle et professionnelle, des rémunérations attractives et des facilités pour le télétravail. Au final, tout le monde y gagne : les salariés compétents se sentent mieux dans leur travail et sont donc plus efficaces. Ils sont la vraie force vive de l'entreprise pour résister dans un contexte d'intensification de la compétition.

« Toutes les composantes de l'entreprise doivent être regardées sous l'angle de la digitalisation » | Par Teodora Ene, Head of Corporate Relations au Hub BPI France

L'accélération brutale du basculement vers le digital précipite les agendas. Ce qui était un mouvement devient un basculement, ce qui devait prendre des années semble désormais devoir arriver en quelques trimestres. Teodora Ene, Head of Corporate Relations au Hub BPI France, partage sa vision.

Le mouvement vers le digital est à l'œuvre depuis plusieurs années. Observez-vous une intensification du phénomène ?

Si les derniers mois ont apporté leur lot d'incertitudes (équilibre géopolitique bouleversé, accès aux matières premières sous tension, persistance de la pandémie et de ses conséquences, enjeux environnementaux de taille, ...), ils ont également permis de confirmer la tendance de la digitalisation à pas forcés, à tous les niveaux, de l'individu à l'entreprise, en passant par l'administratif.

Cette digitalisation, anticipée comme un effet progressif et prévisible, presque calculable, pourrait, pour certains pans de l'économie traditionnelle, prendre une forme plus bouleversante. Destruction de marchés pour certains, naissance pour d'autres, les conséquences pourraient être significatives.

L'accélération de la digitalisation touche-t-elle tous les domaines ?

Nous n'avons pas fini de digitaliser tous nos commerces, que voilà le métaverse se dessiner comme un énorme mégastore, centre de nos achats de demain, de notre consommation culturelle, voire de notre « vie ». Et si l'achat de m² dans un *land* tracé à la plume du code informatique fait sourire certains, le bas de pyramide de Maslow n'est pas non plus épargné par l'innovation :

nourriture synthétique ou via des serres agricoles spatiales, casque de simulation cérébrale pour soigner la dépression, chirurgie robotique, constructions imprimées en 3D ... L'intensification du digital et plus globalement de l'innovation technologique, n'est pas uniforme dans tous les secteurs, mais l'accélération du mouvement est bien réelle.

Comment les entreprises doivent-elles réagir pour rester dans la course ?

Il faut avant tout partir du principe que toutes les composantes de l'entreprise doivent être regardées sous l'angle de la digitalisation et plus largement, de l'innovation : l'outil de production, la relation avec les fournisseurs et les clients, les fonctions cœur de cible et les transverses. Une fois le scope posé et les priorités managériales établies, il est important de s'entourer, à la fois de sachants internes ou externes, ainsi que de profils tournés vers les tendances et les possibilités technologiques existantes sur le marché. Les Directions d'*Open innovation* et du Digital œuvrent dans ce sens en facilitant notamment les partenariats avec des startups ou offreurs de solutions innovantes. En France, il existe un écosystème solide soutenant l'innovation, formé par des acteurs publics et privés, notamment des fonds de capital risque (en 2021, environ 100 fonds et environ 12 milliards investis).

Même si la digitalisation ne garantit pas la transformation d'une entreprise, elle peut en être un des piliers. Si l'incertitude est désormais la norme sur le marché, l'adoption des démarches faisant preuve d'ouverture et d'agilité devraient en être la base de préparation pour devenir une entreprise innovante.

Quels sont les bénéfices que les entreprises peuvent tirer de l'intensification de la digitalisation ?

Pour les entreprises les plus disciplinées qui se sont lancées dans la digitalisation il y a déjà quelques années, les résultats en termes d'efficacité ont permis une amélioration nette de leur performance. Déjà en 2021, selon une étude Insee, 41% reconnaissent une contribution du digital directement dans leur chiffre d'affaires. Bon nombre d'entreprises ont déjà commencé à traiter le sujet de la digitalisation (en acceptant de se donner les moyens, car oui, la digitalisation a un coût) et par conséquent ont mis en place des nouveaux outils, réflexions et méthodes de travail plus modernes. Mais elles ont aussi, plus ou moins vite, découvert que la digitalisation avait un effet bénéfique mesurable uniquement soutenue par une efficacité organisationnelle, une impulsion managériale forte et un accompagnement des collaborateurs et partenaires. L'accompagnement de l'humain pour qu'il accueille la digitalisation et en devienne l'ambassadeur fut d'ailleurs un grand sujet de préoccupation des entreprises pendant les périodes de confinement.



« Les entreprises placent désormais le climat et plus largement le développement durable au coeur de leur stratégie » | Par Jean-Baptiste Blondel, Senior Manager chez Wavestone

En quelques mois, l'impératif environnemental s'est hissé en tête du programme stratégique de toutes les grandes entreprises, avec une prise de conscience sans précédent de l'urgence climatique. Jean-Baptiste Blondel, Senior Manager de la *practice Sustainability*, partage sa vision.

Le changement climatique, en haut de l'agenda médiatique, politique, économique et sociétal

L'actualité des derniers mois a été marquée par de multiples catastrophes climatiques : vague de chaleur inédite en Inde et au Pakistan à plus de 50°C, dômes de chaleur au Canada, pluies diluviennes en Allemagne et en Belgique, mégafeux en Sibérie ... La prise de conscience de l'urgence climatique s'est imposée, renforcée par « l'alerte rouge pour l'humanité » du dernier rapport du GIEC*. Face à cela, les Etats réhaussent significativement l'ambition de leurs politiques climat : paquet législatif « fit for 55 » en Europe, plan d'investissement massif dans les infrastructures aux Etats-Unis par exemple. Loin d'être en reste, les consommateurs expriment des attentes de plus en plus fortes pour des produits et services durables. Enfin, les étudiants questionnent désormais leurs choix de carrière à l'aune de la responsabilité sociale des entreprises.

Le développement durable au cœur des stratégies des grandes entreprises

Face aux contraintes réglementaires et aux attentes croissantes des consommateurs et de leurs collaborateurs, les entreprises placent désormais le climat et plus largement le développement durable au cœur de leur stratégie. Historiquement traité au sein des Directions RSE dans une approche

essentiellement de maîtrise des risques, le développement durable s'affirme comme une source d'opportunités et d'atouts compétitifs pour réussir sur les marchés.

Une transformation qui touche tous les secteurs économiques

Aux sources du problème climatique, les majors de l'énergie remodelent leur portefeuille d'activité pour investir massivement dans les énergies renouvelables et les services énergétiques. Lancés à marche forcée vers les véhicules électriques, les constructeurs automobiles transforment leurs lignes de production et développent des services de mobilité partagée. Disposant d'un effet de levier crucial, banques et assurances évaluent la durabilité de leur portefeuille d'actifs, réorientent leurs politiques d'investissement et accompagnent leurs clients dans la transition. L'industrie lourde étudie l'électrification des procédés et mise sur l'hydrogène, tandis que les distributeurs mobilisent leurs filières d'approvisionnement et développent l'économie circulaire et les marchés de seconde main.

« Nul doute que la réussite des entreprises dans la décennie à venir reposera particulièrement sur leur agilité et leur capacité à intégrer la responsabilité au coeur de leur business model pour en faire un puissant levier de différenciation et de performance. »

Une transformation profonde sur tous les plans

La transformation qui s'engage est d'une ampleur sans précédent et représente un défi colossal pour les entreprises. Elle touche à leurs portefeuilles d'activités, aux modèles d'affaires, aux produits et services, aux unités de production, aux chaînes d'approvisionnement... sans oublier l'indispensable transformation culturelle et managériale, particulièrement complexe à conduire dans les grandes entreprises ! Nul doute que la réussite des entreprises dans la décennie à venir reposera particulièrement sur leur agilité et leur capacité à intégrer la responsabilité au cœur de leur *business model* pour en faire un puissant levier de différenciation et de performance. Cette focalisation leur permettra notamment de nourrir l'expérience client et l'attachement à la marque, de favoriser le recrutement et la fidélisation des collaborateurs, de renforcer la capacité d'innovation et de développement, et bien d'autres bénéfices.

*Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat



INTERNATIONAL & CROISSANCE



Accélérer fortement la croissance à l'international

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique *Impact*, le cabinet entend accélérer fortement sa croissance à l'international. Reza Maghsoudnia, Directeur du développement stratégique, nous en parle.



L'exercice 2021/22 a été riche en acquisitions, que faut-il retenir ?

Wavestone a accéléré sa croissance externe en réalisant trois nouvelles acquisitions en 2021. La première a été celle de l'activité conseil d'Everest Group, basé à Dallas. Everest Group *consulting* conseille les entreprises sur leurs défis en matière d'optimisation des fonctions supports (IT, Finance, RH, services généraux...) à travers des opérations d'externalisation, de créations de captifs ou encore de *Global Business Services*. Ses clients figurent dans le Top 200 des entreprises américaines, notamment dans les *Financial Services* et le *Healthcare*.

Nous avons également réalisé l'acquisition de NewVantage Partners, basé à Boston. Il s'agit d'un cabinet de conseil de niche spécialisé en *Data Strategy* et qui travaille avec des clients de premier ordre. En s'associant à NewVantage Partners, Wavestone crée une formidable opportunité de bénéficier d'un nouvel atout en matière de *data*, un sujet clé d'*Impact*.

Ces deux acquisitions nous ont permis de renforcer notre proposition de valeur aux Etats-Unis et d'enrichir notre portefeuille de clients avec de grands comptes tels que AIG, CVS Health, Visa ou encore Unilever.

Enfin, nous avons fait l'acquisition de why innovation!, avec qui nous avons un partenariat depuis 2015. Basé à Singapour et à Hong Kong, why innovation! conseille les grandes entreprises dans la transformation agile de leurs organisations. Ce rapprochement permet de renforcer la présence de Wavestone en Asie-Pacifique pour mieux répondre aux demandes de nos clients dans la région, notamment dans la banque, l'assurance et le luxe.

Le nouvel exercice a bien démarré avec l'acquisition de Nomadéis en avril 2022...

En effet, Nomadéis est un cabinet de conseil français spécialisé dans l'environnement et la responsabilité sociétale. Avec 20 ans d'expérience dans le domaine, il s'agit d'un acteur clé dans l'accompagnement de la transition énergétique, écologique et solidaire des entreprises et institutions publiques. Ce rapprochement nous dote d'une expertise de premier plan pour structurer notre nouvelle activité *Sustainability*.

Quelles sont les prochaines étapes du développement du cabinet à l'international ?

Dans les années à venir, nous allons continuer de concentrer l'essentiel de nos investissements aux Etats-Unis et au Royaume-Uni pour renforcer sensiblement notre empreinte sur ces marchés.

A ce titre, nous allons chercher à réaliser plusieurs acquisitions d'ici 2025 dans ces deux pays clés afin d'enrichir notre proposition de valeur et notre portefeuille de clients.

Aujourd'hui, Wavestone accompagne les plus grandes multinationales françaises dans leurs transformations les plus stratégiques, demain notre objectif sera d'accompagner de

la même manière les plus grandes entreprises européennes et américaines dans leurs transformations clés à l'échelle internationale.

Sur quelles autres zones géographiques regardez-vous des acquisitions ? Quels secteurs sont ciblés ?

Nous continuons de regarder de manière opportuniste des cibles potentielles en France, notamment sur les sujets *Sustainability* et le digital. En complément, nous regardons des opportunités en Europe pour une acquisition plus transformante.



LEGAL & GENERAL DÉPLOIE UNE STRATÉGIE IT UNIFIÉE POUR SA NOUVELLE ENTITÉ LGRS

Le groupe britannique de services financiers Legal & General (L&G) a créé une nouvelle entité en janvier 2020 : Legal & General Retirement Solutions (LGRS). L'objectif : consolider les offres destinées à ses clients sur l'ensemble du moment de vie de la retraite.

LGRS est issue de trois entités préexistantes possédant chacune sa vision, sa stratégie et sa politique IT. La nécessité d'avoir une stratégie IT unifiée pour répondre aux besoins de cette nouvelle entité commune est ainsi apparue. Pour mener à bien ce projet, LGRS s'est appuyé sur Wavestone, partenaire de confiance de long terme de L&G.

Le cabinet a adopté une méthode en quatre étapes pour construire la feuille de route :

1. LE DIAGNOSTIC

L'objectif principal de la phase de diagnostic a été d'apprendre à connaître l'écosystème, en particulier le rôle de l'IT dans les activités existantes et les lacunes à combler. Un tableau des trois parcs technologiques existants a été dressé.

Résultat : une vision unique de l'état actuel de l'IT et une évaluation par carte thermique.

2. LES AMBITIONS ET CONTRAINTES

Pendant cette phase, Wavestone a travaillé avec la direction de LGRS pour identifier les principaux *drivers* de l'activité de la nouvelle entité. Cette étape a permis d'orienter la stratégie en fonction de la vision et des objectifs de l'entreprise.

Résultat : cinq drivers de l'entreprise ont été identifiés : l'intégration, l'expérience client, l'approfondissement de la relation client à toutes les étapes de la retraite, l'innovation produit et les synergies de coût.

3. LES OBJECTIFS IT

Wavestone a défini les ressources nécessaires pour répondre aux ambitions de l'entreprise. Une série d'ateliers a été organisée avec les personnes concernées au niveau IT, commercial, opérationnel et marketing, afin de recueillir les différents points de vue.

Résultat : un plan IT sur cinq ans, décrivant les capacités et les plateformes souhaitées

pour alimenter les objectifs de l'entreprise, et les principes architecturaux sous-jacents.

4. LA FEUILLE DE ROUTE

Pour finir, une feuille de route a été créée pour définir les projets clés. L'ampleur et la priorité de ces projets ont été déterminées afin d'établir la séquence de mise en œuvre la plus efficace. L'objectif étant de disposer d'une feuille de route réaliste et d'obtenir des bénéfices le plus tôt possible.

Résultat : une feuille de route claire a été obtenue, pour décrire le parcours de transformation de LGRS sur cinq ans, et proposer une séquence de travail la plus efficace possible.

Une forte implication à tous les niveaux du projet

Tout au long du projet, Wavestone et LGRS ont travaillé étroitement pour trouver le juste équilibre entre l'implication des parties prenantes et la nécessité de prendre des décisions rapides. Des groupes de travail inter-entités ont ainsi été mis en place, et une équipe de pilotage centrale assurait en parallèle la consolidation et la prise de décisions. À tous les niveaux, les différents acteurs ont activement contribué à la définition d'une nouvelle stratégie. Cette forte implication locale a favorisé l'adhésion de la part de l'ensemble de l'entreprise.

“ Nous sommes ravis de l'appui de Wavestone qui a collaboré de manière fluide et efficace avec nos équipes internes, et a évalué puis formalisé notre stratégie IT avec la garantie que celle-ci répondait à nos ambitions. ”

Steve Davis, directeur de la stratégie, de la planification et de la mise en œuvre, LGRS

LGRS utilise désormais cette feuille de route pour mettre en œuvre ses décisions d'investissement dans le cadre d'une démarche cohérente. Wavestone continue pour sa part d'accompagner LGRS pour cadrer et lancer les principaux programmes qui permettront de tirer tout le profit de ce plan de marche.



WAVESTONE ACCOMPAGNE LA COMMISSION EUROPÉENNE SUR L'ÉCHANGE D'INFORMATIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ AVEC LES PAYS HORS UNION EUROPÉENNE

Debora Di Giacomo, Senior Manager au bureau du Luxembourg, revient sur un projet mené pour la Commission Européenne.



Quel est le contexte de cette mission réalisée pour la Commission européenne ?

L'Union européenne et ses États membres disposent d'un système d'échange d'informations très sophistiqué en matière de sécurité entre les agents chargés du maintien de l'ordre et les agents chargés du contrôle des frontières, en grande partie grâce au système d'information Schengen (SIS). Le SIS recense les signalements de personnes ou d'objets disparus ou recherchés, ce qui permet, entre autres, de mieux identifier les personnes recherchées ou disparues à notre frontière, de partager des informations sur les enquêtes en cours et de lutter contre le trafic de drogue.

Toutefois, contrairement à ce qui est actuellement en place aux États-Unis, ces informations sont utilisées uniquement par les États membres de l'UE et ne sont pas échangées avec d'autres pays. Étant donné que de nombreuses menaces pour la sécurité auxquelles l'Union est confrontée, telles que le trafic de drogue, la traite des êtres humains ou encore les abus et l'exploitation sexuels des enfants, sont transfrontalières et parfois le fait d'organisations criminelles internationales, la collaboration doit être renforcée avec les autorités étrangères.

Comment l'Union européenne va-t-elle collaborer avec les pays hors UE sur ce sujet ?

Le «comment» de cette initiative est précisément la question centrale de notre étude. Les équipes de Wavestone sont chargées d'explorer plusieurs options techniques et stratégiques, dont chacune doit être évaluée pour garantir sa faisabilité, son efficacité et sa cohérence avec la législation européenne. Dans cette étude, une attention particulière doit être accordée à la protection des données personnelles et des droits fondamentaux.

Notre mission est ainsi de mettre à profit notre expertise pour proposer aux décideurs tous les scénarios possibles pour faire aboutir cette initiative, ainsi que les principales études disponibles sur l'impact de chaque option. Il appartiendra ensuite aux institutions européennes et aux États membres de faire un choix éclairé et de prendre des décisions sur la manière de procéder.

Wavestone soutient la Commission européenne depuis de nombreuses années maintenant, quels sont les facteurs clés de succès pour ce projet en particulier ?

Le bureau de Wavestone au Luxembourg est mobilisé aux côtés de la *practice* secteur public dans le cadre de cette étude. Notre expertise combinée sur la conception, l'évaluation et la mise en œuvre de systèmes informatiques à grande échelle dans le domaine de la justice et des affaires intérieures est précieuse pour le succès de ce projet.

L'expérience de longue date du bureau luxembourgeois dans ces systèmes, et le SIS en particulier, est renforcée par la connaissance profonde de la *practice* secteur public de tous les aspects opérationnels liés aux systèmes informatiques dans le domaine de la justice. De plus, au cours des dernières années, le bureau luxembourgeois a renforcé ses efforts pour accompagner l'interopérabilité de ces systèmes informatiques à grande échelle afin d'assurer l'échange transfrontalier d'informations de sécurité et de justice de manière sécurisée, dans le respect des droits fondamentaux des citoyens européens.

Wavestone et why innovation! ouvrent un nouveau chapitre de croissance en Asie

Interview avec Yann Hamon et Joy Wang, co-fondateurs de why innovation!



Wavestone et why innovation! ont uni leurs forces en octobre 2021. Pour nous rafraîchir la mémoire, pouvez-vous présenter à nouveau why innovation! ?

YH : why innovation! est un cabinet de conseil spécialisé dans l'accélération de la transformation digitale des organisations par l'agilité et l'innovation numérique. Au cours des dernières années, notre cabinet a accompagné des entreprises des secteurs de la finance, du transport, du *retail* et de la santé en Asie. Nous apportons des solutions durables et concrètes en proposant des prestations de conseil, de coaching et de formation.

Pourquoi rejoindre Wavestone ?

YH : Nous avons fait la connaissance de Wavestone en 2015 lorsqu'un associé du cabinet est venu à Singapour, pour explorer de nouveaux territoires dans le cadre du développement international du cabinet. Nous avons commencé à nous associer sur des projets de cybersécurité. La relation de confiance établie entre les deux entreprises, depuis la signature d'un partenariat en 2015, et la présence, la clientèle et le positionnement de why innovation! sur le marché ont créé un terrain favorable pour poursuivre un projet commun dans la région Asie-Pacifique.

En combinant nos forces et en diversifiant nos compétences et nos profils, nous avons la possibilité d'aborder des programmes de transformation plus importants pour nos clients, et de construire une proposition de valeur solide dans la région Asie-Pacifique. Cette initiative s'inscrit dans la droite ligne d'*Impact*, car l'une des priorités de Wavestone est d'accélérer la croissance de ses activités à l'international et d'attirer de nouveaux grands clients internationaux.

Les expertises de Wavestone (transformation IT et innovation technologique) et la nôtre (la plupart de nos experts ont une solide expérience en informatique,



tandis que d'autres ont une expérience en *product / business management*) nous permettent désormais d'accompagner nos clients sur toutes les facettes de leurs programmes de transformation digitale. En nous unissant, nous créons les conditions pour ouvrir un nouveau chapitre de développement en Asie !

JW : Notre relation s'est renforcée par le sentiment de partager des valeurs communes. Par exemple, ce qui nous unit est une valeur très asiatique : le « Care » (le soin ou le souci de l'autre). Nous nous soucions de nos clients et les plaçons toujours au centre de ce que nous faisons. Nous nous soucions de la qualité de nos prestations et visons l'excellence dans notre pratique. Et nous prenons soin les uns des autres ! Cela nous a permis de commencer à travailler ensemble immédiatement.

Pouvez-vous nous parler des ambitions communes de why innovation! et de Wavestone ?

JW : Notre ambition est de nous positionner sur le marché avec un large portefeuille de services pour accompagner l'ensemble des programmes de transformation digitale de nos clients dans la région. Nous avons plusieurs clients communs, pour lesquels nous souhaitons faire de la vente croisée de nos services respectifs tout en ciblant de nouveaux clients avec une offre commune et unifiée. Et il y a tellement de nouveaux acteurs sur le marché !

Aujourd'hui, la priorité pour nos clients est de créer de nouveaux *business model* digitaux et de réinventer la manière dont ils interagissent avec leurs clients et automatisent leurs processus *backend*. C'est un marché en plein

essor qui adopte la digitalisation à un rythme sans précédent ! Un autre grand changement concerne les modèles de management, la façon dont les entreprises vont fonctionner et s'organiser. Nous sommes en train de passer d'un management de contrôle à un management par l'*empowerment*, beaucoup plus responsabilisante.

YH : Notre objectif commun est de consolider nos positions respectives à Singapour et à Hong Kong pour développer sur chacun de ces marchés un positionnement résilient, en croissance et rentable.

Nous espérons tirer également parti du portefeuille de clients de Wavestone pour commencer à développer une activité durable dans une approche *test & learn* à Shanghai et rassembler ainsi des retours d'expérience sur les opportunités de développement en Chine continentale.

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.

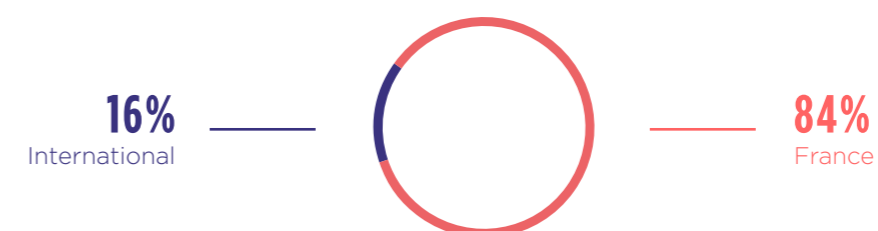
Wavestone intervient sur un portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders ou nouveaux entrants, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache à cultiver une ouverture d'esprit, tout en maintenant sa présence dans les grands 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.

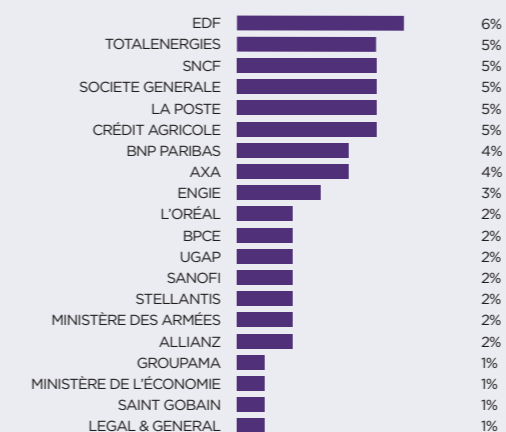
Le *client management* a une double mission :

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

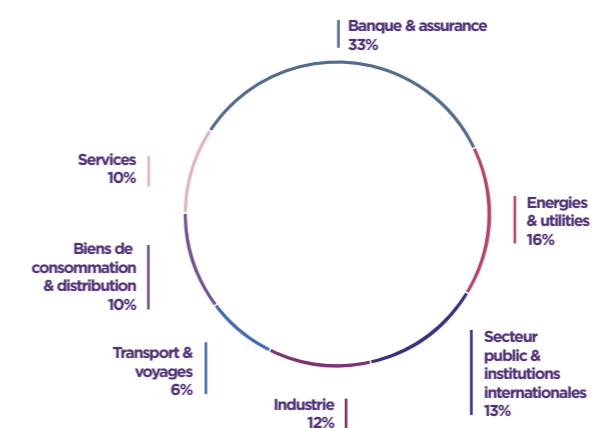
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021/22



NOS 20 PREMIERS CLIENTS EN 2021/22



RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021/22



Une énergie commerciale focalisée sur le développement international du cabinet

Entretien avec Anne Régnier, Directrice commerciale, Wavestone



Wavestone vient de lancer *Impact*...comment cela se traduit-il sur le plan commercial ?

Nous sommes à un moment charnière de l'histoire de Wavestone, au début d'un plan stratégique qui va complètement changer la donne ! Et le *business* va constituer un levier majeur au service de ce plan... puisque l'un des objectifs clés d'*Impact* est de hisser 5 grands clients non-français dans notre Top 20.

Jusqu'à présent, le portefeuille clients de Wavestone n'a pas été géré de manière proactive : ainsi, notre Top 20 est le résultat d'un effort commercial continu sur les grands clients du cabinet, plutôt que le fruit d'une réflexion pour renforcer Wavestone sur des secteurs ou des comptes sélectionnés à l'avance parce qu'ils servent la stratégie du cabinet.

En conséquence, nous constatons que notre Top 20 n'a que très peu évolué ces 15/20 dernières années. A titre d'illustration, malgré une orientation internationale lancée il y a 10 ans, il compte toujours beaucoup d'anciennes entreprises publiques françaises et seulement 2 clients non-français : Legal & General et Allianz.

Nous souhaitons donc nous inscrire dans une gestion beaucoup plus active de notre portefeuille clients en général pour répondre à ce challenge.

Concrètement, comment allez-vous procéder pour faire évoluer le portefeuille clients de Wavestone ?

Nous avons fait une liste de « *Key Accounts* », des comptes prioritaires pour le cabinet sur lesquels nous voulons effectuer un mouvement notable en termes de

croissance de chiffre d'affaires. Nous avons, à date, identifié 25 *Key Accounts* dont 19 comptes français et 6 comptes non-français, hors Etats-Unis. En ce qui concerne les Etats-Unis, nous avons pré-identifié 4 candidats mais nous nous donnons 6 mois supplémentaires pour affiner cette liste. Nous aurions ainsi une trentaine de *Key Accounts* dont 10 non-français.

Les *Key Accounts* ont été choisis car ils sont en ligne avec *Impact* et donc l'ambition stratégique de Wavestone. Les 2 principaux critères retenus sont leur dimension internationale et leur potentiel de croissance compte tenu de leurs enjeux de transformation importants. La liste a également été établie en prenant en considération, pour les comptes français, l'empreinte actuelle de Wavestone et, pour les comptes internationaux, la cohérence avec les priorités de développement et les capacités commerciales actuelles de chaque bureau.

Les secteurs Industrie et Luxe sont fortement représentés parmi les *Key Accounts* car la part de marché actuelle de Wavestone au sein de ces secteurs est faible donc ils détiennent un potentiel de croissance important.

Quels leviers seront actionnés pour atteindre ces objectifs ?

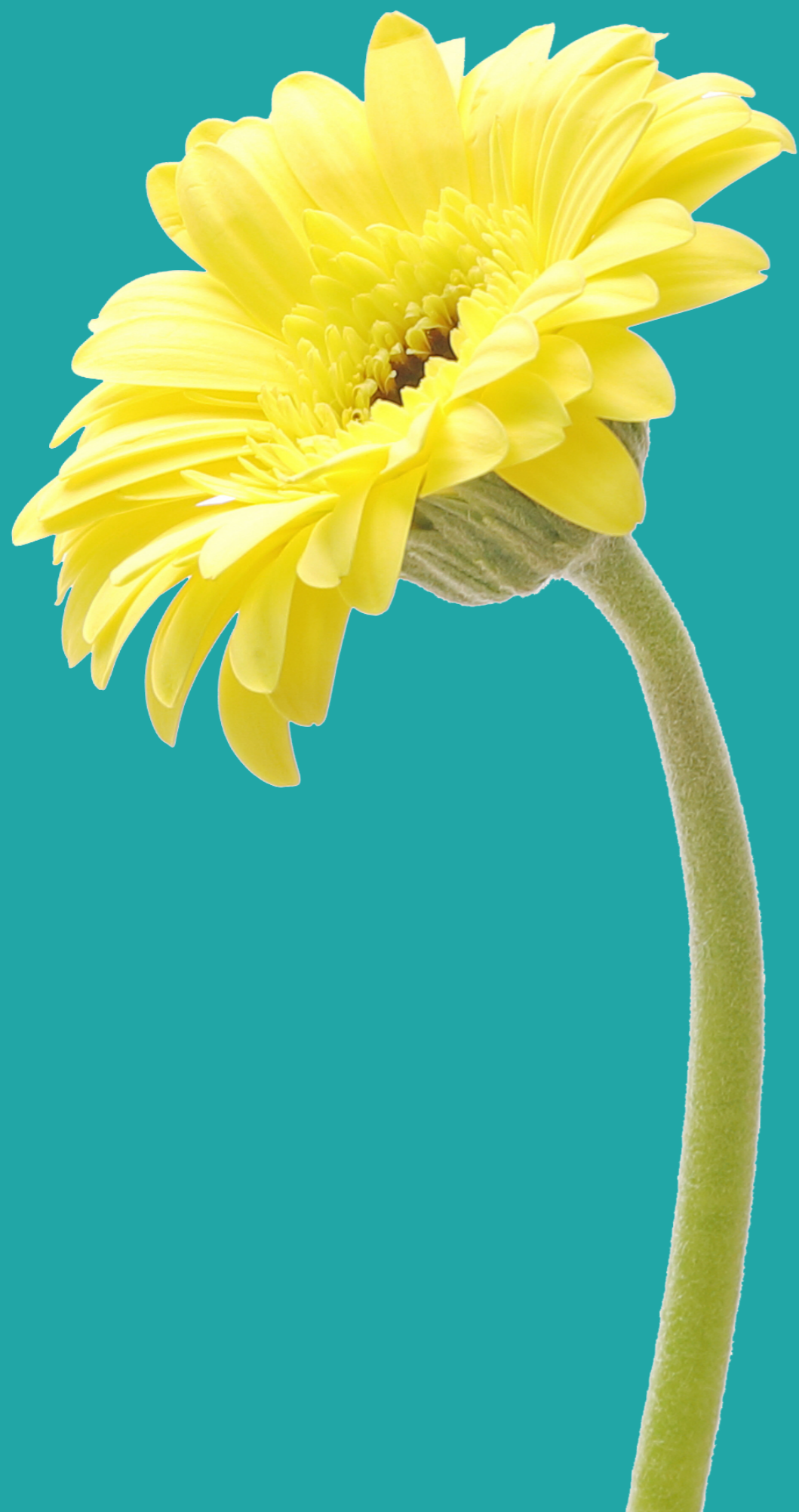
Tout d'abord, nous allons déployer un nouveau « modèle opérationnel commercial » plus simple, universel, applicable et appliqué dans l'ensemble des bureaux de Wavestone, en France et hors de France. En effet, nous avons fait le constat que le modèle commercial actuel et les modalités de pilotage associées

ne répondaient pas aux besoins de nos bureaux internationaux. Ces derniers avaient donc fréquemment mis au point leurs propres modalités de pilotage *business* pour répondre à leurs besoins spécifiques. De plus le savoir-faire commercial développé par Wavestone en France se diffusait mal.

Ce nouveau modèle commercial décrit les grands principes de la stratégie et du fonctionnement commercial de Wavestone. Il permet à quelqu'un qui ne nous connaît pas, par exemple une société qui nous rejoint, de comprendre et de mettre en place une organisation et un pilotage commercial conformes à nos pratiques.

Cela va être particulièrement clé dans les prochains mois pour soutenir le développement du cabinet à l'international. Et en particulier, le fait de reproduire à l'international le succès de Wavestone en France.

Ensuite, nous allons tout simplement mettre le *business* au cœur du dispositif de croissance de Wavestone ! Nous allons focaliser notre action commerciale sur le développement des *Key Accounts*, et plus largement sur les environnements de conquête de nos grands clients actuels. Car, conformément à *Impact*, c'est là que les enjeux de développements sont les plus forts : nous allons donc mobiliser toute l'énergie du cabinet pour nous déplacer rapidement vers ces clients, nous mettre tous en ordre de marche pour faire croître rapidement et de façon significative le chiffre d'affaires que nous réalisons sur ces comptes.



**EXPERTISE
& VALEUR**

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 DYNAMIQUE DANS UN MARCHÉ DE RETOUR EN FORCE

Dans un marché intimement lié à la bonne santé des entreprises privées comme publiques, 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 en pleine relance post-pandémie

En France, où Wavestone réalise 84% de son chiffre d'affaires, le marché du conseil a connu une croissance à deux chiffres de près de 12% et qui s'accompagne de la création de 10 000 emplois nets (source : Syntec Conseil).

Pour Wavestone, le marché a été dynamique au cours de l'exercice, tiré par la demande liée aux nombreux grands projets de transformation lancés par les entreprises. Malgré le contexte géopolitique, le marché du conseil est demeuré porteur depuis le début de l'année 2022, dans la majorité des secteurs d'activité où Wavestone est présent. Le chiffre d'affaires s'est inscrit en croissance soutenue de +13% sur l'ensemble de l'exercice 2021/22.

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, Chappuis Halder & Co, 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 ;
- / 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.

Phoenix Mobility : accélérer et simplifier la transition énergétique

Antoine Desferet, co-fondateur de Phoenix Mobility, raconte l'histoire de l'entreprise, l'accompagnement de Shake'Up, et son goût pour l'innovation.



Racontez-nous le lancement de Phoenix Mobility, d'où est venue l'idée ?

L'idée de créer Phoenix Mobility est venue d'un problème de ressources. Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait 1 milliard de véhicules sur Terre, et que dans le même temps, le secteur du transport était responsable de 30% des émissions de CO₂. Ce secteur doit donc forcément transitionner vers une nouvelle énergie.

On s'est donc demandé : qu'est-ce qu'on va faire de ce milliard de véhicules ? Allons-nous les mettre à la casse ou allons-nous les utiliser pour faire quelque chose de nouveau ? Et bien sûr, on est parti sur la deuxième option qui est d'utiliser la ressource existante en la convertissant à l'électrique.

Avec mes associés, on a acheté une voiture d'occasion pour la convertir : on a enlevé le moteur, le réservoir, et on a mis un moteur électrique, des batteries, etc. Et la voiture a roulé. Six mois plus tard, Phoenix Mobility est né, avec pour mission de rendre la mobilité plus propre et plus accessible en devenant un néo constructeur.

Quel est le positionnement de Phoenix Mobility ?

Au début, nous voulions faire du B2C, avec l'idée de convertir le véhicule de monsieur et madame tout le monde. Nous nous sommes vite rendus compte que la cible la plus intéressante pour nous était les professionnels : leurs véhicules coûtent plus cher que la moyenne et gagnent de la valeur car ce sont des véhicules aménagés, ce sont les plus contraints par les zones à faibles émissions en particulier en centre-ville, et ils roulent en moyenne deux fois plus que les particuliers

ce qui signifie qu'en les convertissant à l'électrique, notre impact est deux fois plus important.

Depuis 2 ans, vous êtes accompagnés par Shake'Up, l'accélérateur de start-ups de Wavestone. Qu'est-ce que cela vous a apporté ?

Nous avons eu de l'aide à différents niveaux. D'abord, Shake'Up nous a aidés à la structuration et à la réflexion stratégique sur Phoenix Mobility. Des consultants Wavestone, dont certains avec de l'expérience dans l'industrie automobile, nous ont accompagnés sur la déclinaison de notre vision en axes opérationnels.

Ensuite, nous avons pu bénéficier d'un soutien très opérationnel, sur des sujets d'expertises techniques très précises. Par exemple, sur l'optimisation de la cybersécurité de notre kit de conversion.

Et enfin, nous avons eu une aide commerciale, grâce aux connexions de Wavestone avec de nombreuses entreprises, en particulier en France.

Et maintenant... quels sont vos objectifs et futurs challenges ?

Notre principal objectif aujourd'hui, c'est d'arriver à passer dans la nouvelle étape de notre développement.

Nous avons ouvert notre toute première usine en janvier, 1 500 m² de surface industrielle, et nous sommes maintenant 35 collaborateurs. Nous signons des contrats avec des grands comptes et grandes collectivités et nos premiers véhicules vont être livrés.

Dans les prochaines années, nous visons de produire jusqu'à 2 000 véhicules sur notre propre chaîne de production, 2 000 véhicules sur une autre chaîne de production, et un réseau de garages partenaires, avec toujours pour mission de changer le paysage de la mobilité.



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 près 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.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

Financial Services
/
Manufacturing
/
Energy & Utilities
/
Consumer Goods, Retail & Luxury
/
Transport & Services
/
Government & International
Institutions

EXPERTISES CLÉS

Customer Experience & Service
Design
/
Supply Chain
/
Finance, Performance &
Procurement
/
Agile, Operating Model & Sourcing
/
Industry 4.0 & IOT
/
Data, Analytics & AI
/
IT Strategy & CTO Advisory
/
Cybersecurity
/
Sustainability

Wavestone s'appuie sur des ressources uniques pour proposer des solutions de transformation pertinentes, audacieuses et sur mesure :

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

NewVantage Partners : une expertise de pointe dans le domaine de la *data*

Fondé en 2001 et basé à Boston, NewVantage Partners conseille des organisations sur la transformation de leur entreprise par les données. Randy Bean, CEO et Fondateur, raconte l'histoire de NVP, son expertise en matière de *data* et les raisons pour lesquelles il a rejoint Wavestone.



Randy, en tant que CEO et fondateur de NewVantage Partners, pouvez-vous nous en dire davantage sur le cabinet ?

NewVantage Partners (NVP) a été fondé en 2001. Nous conseillons les entreprises du Fortune 1000 et d'autres grands clients sur le *data management*, de la stratégie à l'exécution.

Nous accompagnons nos clients dans la gestion des données en tant que ressource *business* clé. Cela induit la mise en place d'une culture d'entreprise dans laquelle les données sont valorisées et appréciées en tant que facteur de différenciation stratégique, ainsi que la gestion efficace et efficiente des données afin que les entreprises puissent avoir confiance en leurs données et les fournir aux décideurs au moment où ils en ont besoin.

Nous comptons parmi nos clients de grandes entreprises de premier plan dans tous les secteurs d'activité. Nous sommes particulièrement présents dans les services financiers, secteur où les entreprises entretiennent de fortes relations clients et investissent massivement dans la gestion de données depuis des décennies. Le secteur de la santé et des sciences de la vie est un secteur en pleine croissance pour nous, car ces entreprises intensifient leurs efforts pour organiser et analyser les données relatives à la découverte de médicaments et aux gammes de produits.

Qu'est-ce que la *data strategy* ? D'où vient l'expertise pointue de NVP sur ce sujet ?

La *data strategy*, ou stratégie en matière de données,

fait référence aux plans, processus, et actions qui permettent à une organisation de devenir pilotée par les données et de tirer une valeur commerciale de ses investissements en matière de données et d'analyse.

Notre action auprès de nos clients comprend des transformations majeures qui permettent à des entreprises de premier plan de devenir des organisations pilotées par les données. Ces activités couvrent la stratégie, la gouvernance et la gestion des données, ainsi que la conduite du changement. Nous travaillons souvent avec des organisations en apportant l'expertise nécessaire pour mener ces initiatives depuis le sommet, notamment en opérant en tant que *Chief Data Officer* ou en tant que responsables des fonctions de gouvernance des données, de gestion des données et de science des données.

Nous savons que l'orientation vers les données est un parcours qui s'étend sur plusieurs années. Nous veillons à ce que les clients commencent par des *use case business* liés à des initiatives critiques, pour lesquels ils pourront mesurer la valeur *business*. Nous savons par expérience qu'un soutien fort de l'entreprise pour les initiatives en matière de données est synonyme de succès commercial.

NVP s'est toujours distingué par son expertise de pointe, ainsi que par son rôle de leader d'opinion dans le secteur. Nos senior partners, aujourd'hui et au fil des années, ont occupé des postes de direction dans des sociétés de premier ordre.

Notre *thought leadership* se traduit par plus de 175 articles publiés au cours des dix dernières années dans Harvard Business Review, Forbes, MIT Sloan Management Review et le Wall Street Journal. Notre enquête annuelle auprès

des cadres dirigeants sur la gestion du Big Data et de l'IA a été publiée pour la première fois il y a dix ans et est devenue la norme du secteur.

Pourquoi avoir rejoint Wavestone ?

Wavestone est le partenaire idéal pour notre entreprise pour deux raisons.

D'abord, Wavestone est une entreprise en pleine croissance, avec une présence mondiale en expansion. Nous vivons à l'ère des données, avec des volumes et des types de données qui se multiplient de manière exponentielle chaque année. Les grandes entreprises adoptent le rôle de *Chief Data Officer* au sein de leur direction. Wavestone nous offre une opportunité d'étendre nos capacités de gestion des données à l'échelle mondiale.

Ensuite, Wavestone possède une profonde expertise en matière de sécurité des données et des informations, qui devient une priorité essentielle pour toutes les entreprises. La combinaison de la stratégie, de la gouvernance, de la gestion et de la sécurité des données nous permettra d'adresser le sujet de bout-en-bout, et aidera tous nos clients à établir une position de leader en matière de données avec une infrastructure, une sécurité et une protection des données sur lesquelles ils pourront compter.

Nous sommes impatients d'étendre notre expertise sur un plan international avec Wavestone, et d'approfondir notre expertise en matière de données, de la stratégie à l'exécution et à la sécurité des données, qui apparaît de plus en plus comme l'un des défis les plus urgents pour les grandes entreprises du monde entier.

Nomadéis : au service des enjeux du développement durable

Cédric Baecher et Nicolas Dutreix, co-fondateurs de Nomadéis, racontent l'histoire du cabinet et le projet commun avec Wavestone sur la *sustainability*.



Cédric, Nicolas, pouvez-vous nous raconter l'histoire de Nomadéis ?

CB : Nomadéis est une aventure entrepreneuriale commencée il y a 20 ans. Avec Nicolas, nous avons fondé le cabinet en 2002, après nos études à l'ESSEC et un tour du monde d'un an sur le thème de l'eau et la ville durable soutenu par Veolia et l'UNESCO. Nous étions convaincus qu'il était capital de développer de nouvelles compétences et expertises, mais aussi des nouveaux outils pour décrypter les enjeux locaux du développement durable.

ND : En 20 ans, Nomadéis s'est imposé comme un acteur de référence dans l'accompagnement de la transition énergétique, écologique et solidaire. Nous avons réalisé plus de 700 missions dans 70 pays, pour le compte de 250 clients : entreprises, organisations professionnelles, institutions et collectivités publiques françaises et internationales, acteurs de l'économie sociale et solidaire.

CB : Nomadéis est aussi reconnu dans son domaine grâce à la qualité et au professionnalisme de son équipe, constituée de consultants diplômés de formations supérieures de premier plan en économie et gestion, sciences politiques, ingénierie environnementale, etc. Notre compréhension des enjeux globaux et locaux du développement durable est nourrie quotidiennement par de nombreuses interactions avec des acteurs et des décideurs aux profils diversifiés, au plus près du terrain et des réalités pratiques et opérationnelles.

Quelles sont vos expertises phares ?

ND : Nos expertises incluent des sujets clés tels que la bioéconomie, les villes durables, l'énergie et le climat, l'eau et les ressources naturelles, le transport et la mobilité, la santé et la protection de l'environnement.

Ces expertises sont interconnectées et nous permettent d'organiser au mieux nos ressources afin de répondre aux enjeux multiples de nos clients.



CB : Nous accordons une grande importance à la lecture transversale et interdisciplinaire des enjeux de la transition énergétique et écologique. Au-delà des missions qui nous sont confiées, nous développons aussi régulièrement des projets et programmes d'innovation mobilisant des consortium de partenaires pour mobiliser l'intelligence collective et développer des solutions concrètes au service de la transition.

Avez-vous un exemple de mission à partager ?

ND : Quelques exemples concrets : nous accompagnons en ce moment plusieurs promoteurs immobiliers dans la définition de leurs trajectoires en matière de décarbonation et de préservation des ressources naturelles. Nous appuyons des grands acteurs industriels comme TotalEnergies pour développer de nouvelles offres durables. Côté secteur public, nous intervenons dans plusieurs missions d'évaluation et de révision des plans de protection de l'atmosphère, déployés sur le territoire national.

Quelle est l'ambition commune de Nomadéis et Wavestone dans le domaine de la *sustainability* ?

CB : Nous sommes très enthousiastes à l'idée de franchir cette nouvelle étape de notre aventure entrepreneuriale, et nous sommes convaincus qu'unir nos forces à celles de Wavestone est la meilleure solution, pour plusieurs raisons.

D'abord car les transitions environnementales et numériques sont fortement interconnectées,

tant en termes d'impact que de solutions.

Ensuite car les compétences en matière de RSE doivent être combinées avec une expertise sectorielle de premier ordre et également une expérience des grands projets de transformation.

Enfin car nos clients devront de plus en plus s'appuyer sur un modèle opérationnel intégré, tirant parti de l'interdisciplinarité et d'une portée internationale.

ND : La nouvelle activité *sustainability* de Wavestone se concentrera principalement sur le changement climatique, la biodiversité et la protection des ressources naturelles. Notre objectif est d'accompagner nos clients dans la définition, mais aussi le pilotage et surtout la mise en œuvre de leur feuille de route en matière de durabilité, en tenant compte des besoins du marché, des défis humains, mais aussi des risques opérationnels sur les organisations, outils et processus.

Notre intervention pourra porter à la fois sur la planification stratégique, la mise en œuvre opérationnelle et l'accompagnement de la transformation.

Nous voulons vraiment avoir un impact majeur et changer d'échelle, dans notre capacité à répondre aux besoins critiques du marché.

CB : C'est une proposition de valeur qui fait déjà écho chez nos clients communs. Dès l'annonce de notre rapprochement, nous avons été contactés par plusieurs grands comptes pour valoriser les nombreuses synergies entre Wavestone et Nomadéis, dans le cadre de projets business très concrets.

L'Institut de l'économie positive : un partenariat de longue date avec Nomadéis

Nomadéis et l'Institut de l'économie positive, dont le rôle est d'assister les gouvernements, territoires et entreprises dans leur transition vers une croissance durable et positive, sont partenaires de longue date. Ensemble, ils accompagnent plusieurs clients pour évaluer leur performance positive, au service d'une économie plus respectueuses des intérêts des générations futures.



BNP PARIBAS REPENSE SES MÉTIERS EN SE TOURNANT VERS LES MODÈLES DE PLATEFORMES

Andreas Lambropoulos, responsable de l'Engagement d'entreprise du pôle Investment & Protection Services, et anciennement en charge des initiatives stratégiques du pôle IFS*, détaille les réflexions menées au sein du pôle IFS de BNP Paribas depuis 2020 sur les sujets des plateformes digitales.

Pourquoi avoir lancé une réflexion à grande échelle sur les plateformes ?

J'intervenais en 2020-2021 dans le pôle IFS qui regroupait alors les activités de la banque de détail à l'international, de l'assurance au crédit consommation en passant par la gestion d'actifs, la banque privée ou l'immobilier, dans plus d'une soixantaine de pays. L'objectif des initiatives stratégiques IFS était de faire le lien entre toutes ces activités pour « booster » la croissance à travers quelques sujets clés : l'innovation, le digital, la data, le marketing, le développement durable ou encore l'*open innovation*. L'économie des plateformes est un sujet complexe à appréhender et structurant pour le futur de nos activités. Nous emparer de cette thématique rentrait donc parfaitement dans le périmètre de nos actions et constituait une belle opportunité pour faire travailler ensemble les différentes entités du pôle IFS avec le support des fonctions.

Quelles étaient les enjeux d'une telle initiative ?

Ce sont des réflexions qui touchent le cœur de nos métiers, avec une forte dimension technologique. Il nous fallait donc mettre en place une organisation qui favorise la mise en musique de compétences variées et d'experts

du sujet. Le nombre d'interlocuteurs étant important, il était nécessaire de pouvoir les rassembler autour d'un objectif commun : étudier le modèle de plateforme, sa pertinence par rapport à nos métiers et aboutir à des *business cases* concrets. C'est pour cela que nous avons fait appel à Wavestone, qui a été capable de comprendre ce besoin d'avoir une vision *business*, tout en ayant une forte maîtrise des technologies et en embarquant nos équipes issues d'univers très variés.

Qu'attendiez-vous de ces réflexions prospectives ?

Le *business model* de nos activités étant en partie basé sur un modèle de partenariat avec des entreprises de la grande distribution, de l'automobile, les banques, les nouvelles plateformes technologiques, nous avions déjà la conviction que le modèle des plateformes allait devenir clé. Par rapport à un modèle plus traditionnel, c'est un modèle plus ouvert, plus distribué, qui offre une facilité à multiplier les opportunités et créer de la valeur à partir des avancées technologiques. Il nous fallait notamment le faire en étudiant la façon dont technologiquement et culturellement, nous pouvions nous approprier ces modèles. Est-ce bien un levier de croissance ? Est-ce que ça peut fonctionner ? Quel est le bon *timing* ? Pourra-t-on apporter les bonnes réponses d'un point de vue technologique et pour répondre aux attentes des clients ? Autant de questions que Wavestone nous a aidé à adresser. Au-delà de la définition de *business cases*, nous souhaitions également déterminer les *enablers* qui permettront de mettre en œuvre de telles transformations, et poser les premières pierres des chantiers technologiques.

« Cette mission a nécessité de construire une approche innovante et mobilisatrice, en apportant une vision métier et des tendances de long terme tout en intégrant les enjeux de faisabilité technologique. Notre équipe a travaillé de concert avec l'équipe projet BNP Paribas dans un même esprit d'écoute et d'engagement »

Joël Nadjar, Partner Wavestone

Comment se sont déroulées ces réflexions ?

Une trentaine d'ateliers a été organisée avec les top managers des entités du pôle IFS. Nous sommes également passés par une phase de mise en perspective pour observer ce que d'autres acteurs financiers faisaient et apprécier la capacité de ces modèles à créer de la valeur. Une des grandes questions était notamment de savoir si c'était un véritable relai de croissance. Les chiffres permettaient de le montrer, mais nous l'avons constaté quelques mois plus tard lorsque, conséquence de la crise du Covid, le digital est devenu plus que jamais au cœur des *business models*. Nous sommes aujourd'hui convaincus que pour développer une relation avec un distributeur et multiplier l'accès à des clients, ce modèle de plateforme est incontournable, et c'est pour cela qu'il est aujourd'hui central dans les services financiers.

Quels sont les premiers résultats de ces réflexions ?

La mission a permis de dessiner 5 *business cases*, et 3 d'entre eux ont été retenus. Une fois la mission de Wavestone terminée, nous avons par ailleurs observé une meilleure prise en compte par les métiers de ces nouveaux *business models*. BNP Paribas Cardif et BNP Paribas Asset Management viennent, par exemple de lancer MonDemain, service dédié à la retraite et pensé comme un laboratoire d'innovation avec l'objectif de devenir une plateforme offrant un parcours complet. BNP

Paribas a d'ailleurs dévoilé récemment son plan stratégique GTS 2025, dont les grands axes reposent en partie sur les modèles de plateformes.

« Wavestone a fait preuve d'une capacité d'adaptation très rapide dans le contexte de pandémie. Les équipes du cabinet ont été capables de s'adresser à des univers très différents et d'être à l'aise à la fois avec les dimensions technologiques et sur le fond de nos activités. L'accompagnement de Wavestone est de qualité, les consultants sont à l'écoute des besoins de l'ensemble des parties prenantes et ils parviennent à tirer le meilleur face à des équipes diverses et multiculturelles. C'est un accompagnement qui est réussi et qui a été apprécié de tout le monde. Les retours sont unanimement positifs ! »

Andreas Lambropoulos, Head of Company Engagement - BNP Paribas Investment and Protection Services.

* International Financial Services



**THE POSITIVE
WAY**

LA SATISFACTION CLIENT, AU CŒUR DU SOCLE DE VALEURS DE WAVESTONE

Dans son plan stratégique *Impact*, Wavestone fait de la satisfaction de ses clients une des quatre valeurs qui constituent le socle de valeurs du cabinet, réaffirmant ainsi sa volonté de se placer au meilleur niveau du marché du conseil en matière de satisfaction client.

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 *quality assessments* réalisés tout au long de l'année sur les missions en cours.

Un NPS® (Net Promoter Score) en retrait à 47,7 (-6,5 points)

La 6^{ème} édition de l'enquête annuelle de satisfaction a été réalisée en avril 2022 auprès des clients de tous les pays dans lesquels Wavestone est présent. Plus de 3 200 clients ont été interrogés, et 27,2% d'entre eux ont répondu à l'enquête, taux de participation record qui illustre une nouvelle fois la forte adhésion de nos clients à cette démarche.

L'enquête permet notamment de mesurer le NPS® de Wavestone auprès de ses clients. Après plusieurs années consécutives de progression, le NPS® marque le pas pour s'établir à 47,7 en retrait de 6,5 points par rapport à l'année précédente, contrairement à l'objectif de progression que nous nous étions fixés.

Les autres résultats de l'enquête montrent cependant une stabilité du niveau de satisfaction de nos clients par rapport à l'an dernier. Ainsi, nos clients sont 93% à se dire globalement satisfaits ou très satisfaits des missions de Wavestone contre 94% en 2021, et leur appréciation sur la qualité de nos missions progresse sur chacun des 10 critères de qualité sur lesquels ils sont interrogés. De même, la gestion des insatisfactions est globalement stable : une proportion un peu plus élevée

de clients indique avoir signalé une insatisfaction (14%, + 3 points), mais parmi eux ils sont moins nombreux à se dire insatisfaits de la manière dont Wavestone a réagi (37%, en baisse de 2 points).

Ces résultats en demi-teinte s'inscrivent dans un contexte de plus grandes difficultés à staffer les missions par rapport à l'exercice précédent, sous l'effet conjugué de l'augmentation du turn-over au sein de nos équipes et de l'augmentation de la demande client qui ont caractérisé l'exercice 2021/22.

En 2022/23, notre objectif va être de revenir à un NPS® supérieur à 50. Nos priorités pour y parvenir, à travers la mobilisation de l'ensemble de nos *quality champions* :

- / Davantage sécuriser le staffing de nos missions afin d'apporter toute la valeur et l'expertise attendues par nos donneurs d'ordre ;
- / Continuer à améliorer la gestion des insatisfactions, à travers une relation client renforcée et la généralisation des *quality assessments* qui permettent, par un meilleur dialogue avec nos clients, une anticipation des insatisfactions et un traitement plus adapté en cas d'alerte.

Les enjeux du recrutement et de la fidélisation des talents

Laure Michel, Directrice du recrutement et HR Leader, revient sur les grands enjeux de sa fonction dans le cadre du nouveau plan stratégique.



Avec Impact, Wavestone s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de croissance des effectifs...

Le principal objectif de notre plan stratégique *Impact* est de reproduire à horizon 2025, à l'échelle internationale, le succès de Wavestone en France.

Sur le plan RH, cela signifie que nous devons parvenir à être aussi performants en termes de recrutement et de fidélisation dans toutes nos géographies. Nous devons nous adapter à nos marchés locaux en tenant compte des spécificités qui fonctionnent dans les bureaux et en même temps tirer parti des savoir-faire RH & recrutement développés en France de longue date pour organiser des passages à l'échelle en particulier au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Asie.

Côté recrutement, l'enjeu est à la fois de réussir à attirer plus de 1 000 nouveaux collaborateurs en leur offrant la meilleure expérience candidat, en leur permettant de prendre une décision éclairée tout en ne faisant aucune concession sur le niveau d'exigence attendu en termes de potentiel de développement et d'adéquation avec la culture d'entreprise.

Cette année, Wavestone a démontré sa capacité à recruter en dépassant l'objectif initial de 900 recrutements. Toutefois, dans un contexte de forte tension sur les talents, nous devons continuer de travailler sur notre attractivité et notre e-réputation notamment en capitalisant sur notre place au classement Great Place To Work® pour réussir à maintenir cette dynamique.

Cette année, Wavestone est en tête du Palmarès Great Place To Work® France, pour autant le turn-over du cabinet ressort au-delà des chiffres habituels. Est-ce une tendance structurelle ?

La fidélisation des collaborateurs est notre plus grand défi aujourd'hui et le restera demain. L'épidémie de Covid-19 a accéléré les questionnements des collaborateurs sur leur rapport au travail et le sens de ce qu'ils font dans l'entreprise. En parallèle, avec la reprise, la guerre des talents est redevenue intense dans un marché qui est très concurrentiel. Le turn-over s'est en effet élevé à 18% à fin mars 2022. Notre objectif en 2022/23 est de revenir graduellement à un niveau de 15 %.

A court terme, la clé va être dans la proximité et la qualité du management, déterminante pour créer l'engagement qui pousse chacun à développer pleinement son potentiel. Chez Wavestone, nous sommes donc très attentifs au choix des *Career Development Managers* qui ont la responsabilité de guider et aider les collaborateurs à s'intégrer et à se développer dans la durée au sein du cabinet. Pour faire face à l'exigence de ce rôle, les équipes RH doivent œuvrer pour soutenir davantage l'action managériale. Elles doivent également veiller à être plus en proximité des collaborateurs tout au long de leur parcours, pas seulement pendant la période d'intégration.

Faire de Wavestone une des meilleures écoles de formation des consultants tout au long de leur carrière est un autre levier de fidélisation. C'est une attente forte de nos collaborateurs qui rencontre également celle de nos clients. Nous en avons d'ailleurs fait une des ambitions du plan *Impact*.

Au-delà de tout cela, les « *news ways of working* » sont clés pour engager durablement les équipes. A titre d'exemple, le projet *Smartworking@Wavestone*, lancé en septembre 2021, représente une opportunité pour nous de redessiner nos modes de travail et être plus en phase avec les attentes de nos talents.

En parlant de Smartworking...quels sont ses objectifs et où en est le projet ?

Le projet poursuit plusieurs objectifs :

- / Une meilleure mobilisation de nos compétences en dépassant notamment nos frontières géographiques
- / Une meilleure fidélisation et le renforcement de l'attractivité du cabinet
- / Une meilleure qualité de vie au travail
- / La réduction de notre empreinte carbone

Depuis septembre dernier, nous sommes en phase d'expérimentation à large échelle. Chacune de nos entités opérationnelles a la liberté totale pour tester de nouvelles modalités de travail. Fort des retours d'expérience et des meilleures pratiques, un cadre de travail très ouvert pour les collaborateurs misant sur la flexibilité et la responsabilité sera partagé d'ici la rentrée 2022. Implémenter durablement des nouvelles façons de travailler reste pour autant pour nous tous une démarche exigeante et de longue haleine. *Smartworking@Wavestone* est donc amené à vivre, à être ajusté et enrichi régulièrement, en même temps que nous poursuivons les transformations nécessaires à son efficacité et sa pérennité.

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. 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...

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 plus de 500 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 également les espaces de travail au sein des bureaux de Wavestone, les initiatives de *flexible working* comme le télétravail ou le co-working, les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise.

Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, de nouvelles réflexions et initiatives sont également apparues 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

Great Place To Work® France 2022

1^{er} dans la catégorie des entreprises de plus de 2500 collaborateurs

Great Place To Work® Luxembourg 2022

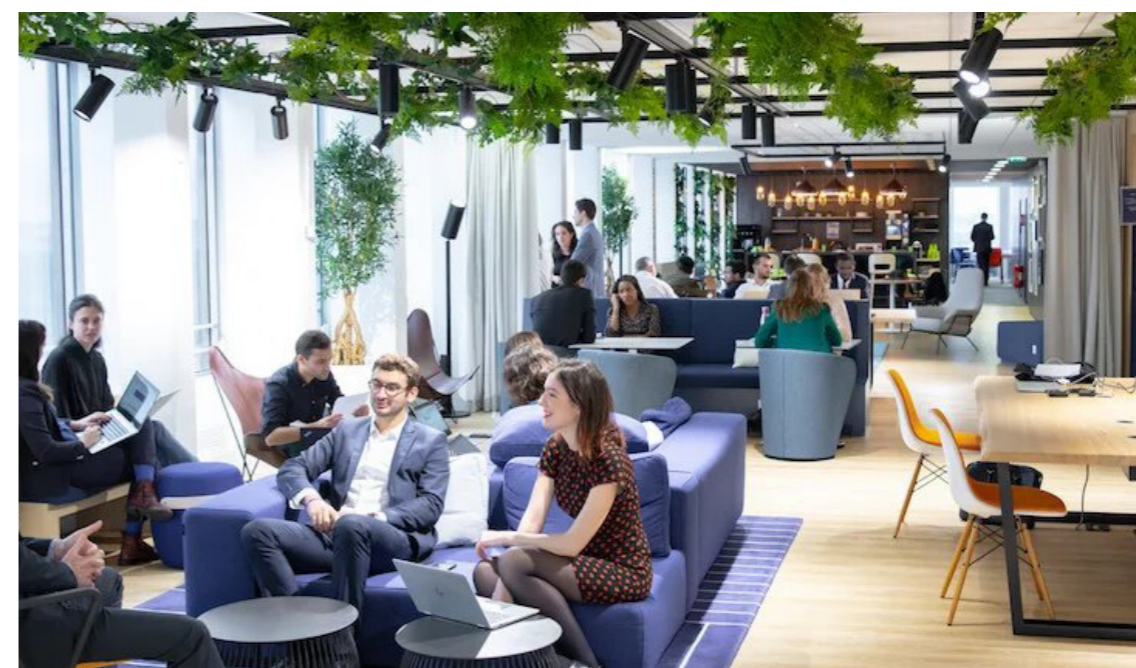
3^{ème} dans la catégorie des entreprises de taille moyenne

Label HappyIndex®Candidates France 2022

5^{ème} dans la catégorie des entreprises de plus de 1500 collaborateurs

Grand Prix Humpact Emploi France 2021

1^{ère} place sectorielle
6^{ème} sur 273 entreprises



Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone

Rémy Leclercq, Directeur général de l'association Make.org Foundation, Olivier Quinet, manager et Hiba Solbi, consultante chez Wavestone, reviennent sur leur collaboration et les apports du mécénat de compétences pour toutes les parties prenantes.



Quel est le rôle de l'association Make.org ?

RL : Le rôle de Make.org est d'identifier, concevoir et accélérer des projets d'intérêt général qui ont un impact national et déterminant sur les enjeux de notre société : lutter contre les violences faites aux femmes, aux enfants, permettre à chacun de mieux manger, agir pour l'environnement etc. Notre objectif d'ici 5 ans, c'est d'avoir réussi à accompagner plus de 150 projets !

Comment Wavestone vous aide-t-il à atteindre cet objectif ?

RL : Les consultants Wavestone jouent un rôle majeur dans la phase d'identification des projets, le but étant de trouver les meilleurs projets à accélérer, ceux qui ont le plus d'impact. Pour cela, ils échangent avec des centaines d'associations, d'entreprises et des milliers de citoyens. Ils nous aident également dans la phase de cadrage, en travaillant sur les budgets, ou les rétroplannings. Et enfin la dernière phase d'accompagnement, celle qui dure environ 2 ans, est le pilotage et la mesure de l'impact des différents projets.

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans votre collaboration avec les consultants Wavestone ?

RL : C'est leur envie d'apprendre et de transmettre leurs compétences qu'ils ont pu acquérir sur d'autres missions clients pour les mettre au service du bien commun. Ils ont réellement envie d'être utiles et s'engagent pleinement dans les missions menées par Make.org.



Quelles sont les différences entre les missions chez le client et les missions pour une association ?

OQ : C'est une mission client comme une autre, si ce n'est le fait qu'elle soit non facturée !

HS : Il n'y a pas de différence en effet ! En tant que consultant, il est attendu de nous les mêmes exigences en termes de qualité, de *delivery*, de rigueur et de posture.

Qu'est-ce que vous a apporté le mécénat de compétences ?

OQ : Beaucoup de choses ! La découverte de la pratique entrepreneuriale dans le déroulé de nos missions, le fait de travailler en mode startup avec une très grande proximité avec tous les acteurs de l'organisation et enfin une connaissance de sujets sociétaux qui me concernent personnellement, les aînés et le handicap.

HS : Le mécénat m'a énormément apporté dans ma carrière de jeune consultante, j'ai découvert un monde qui m'était totalement étranger, celui du médico-social, de l'associatif, des institutions gouvernementales. J'ai pu développer de nombreuses compétences, en particulier des *soft skills* sur lesquelles je capitalise aujourd'hui sur mes autres missions en banque et en assurance.

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans votre expérience au sein de l'association Make.org ?

OQ : J'ai particulièrement été marqué par le dynamisme que j'ai trouvé dans mes interventions pour Make.org et le fait de travailler avec des équipes très jeunes.

HS : C'est notre capacité à changer les choses ! Tout est à faire, au début on a une montagne devant soi et puis au fur et à mesure de notre accompagnement auprès des associations, on voit que les projets ont évolué.

Le mécénat de compétences en un mot ?

HS : Engagement.

OQ : Pro-bono, le bien par le pro !

VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS

Engagé dans une démarche RSE depuis maintenant 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 RSE. Un succès, puisque depuis maintenant 6 ans, Wavestone figure dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE au classement Gaïa Rating (2^{ème} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ en 2021).

La politique RSE est structurée autour de 5 engagements clés :

- 1 Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable
- 2 Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie 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
- 4 Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable
- 5 Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

Wavestone, reconnu en matière de RSE



2^{ème} de sa catégorie en 2021



1^{er} de sa catégorie en 2022 (France)



3^{ème} de sa catégorie en 2022 (Luxembourg)



90% de recommandations favorables



1^{ère} place du secteur Technology



74/100 - Niveau « Platinum »



« Dans un contexte de reprise intense de notre activité en sortie de crise Covid-19, l'année a été riche en actualités sur le plan RSE : réexpression de nos ambitions RSE, introduction de critères ESG dans notre contrat de financement, lancement d'Impact auquel l'ensemble de nos parties prenantes ont été associé, poursuite du projet Smartworking@Wavestone, et enfin nouvelles reconnaissances de notre performance. Néanmoins, l'année a été marquée par quelques déceptions qui constituent des axes de progrès pour l'exercice 2022/23, pour lequel nous avons défini 3 priorités : l'amélioration de la satisfaction client, la fidélisation de nos collaborateurs, et notre contribution au défi climatique. »

Hélène Cambournac, responsable RSE, Wavestone

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme, conformément au *Net-Zero Standard* de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). 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.

Pour lire la déclaration de performance extra-financière, rendez-vous page 135.

L'égalité des genres : une valeur essentielle du développement de Wavestone

Wavestone a pour objectif d'agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Nous avons interviewé Marlena Zakrzewska Millard, Account Director chez Wavestone et sponsor international sur l'égalité des genres, pour en savoir plus sur le rôle de l'égalité des genres dans le développement de Wavestone.



Quelle est la place de l'égalité des genres dans la politique RSE de Wavestone ?

La RSE est une priorité essentielle pour Wavestone, et l'égalité des genres y joue un rôle important. L'un de nos engagements en matière de RSE consiste à 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.

La question de la diversité et de l'inclusion est cruciale, en particulier dans le secteur du conseil où nos collaborateurs constituent notre asset principal. Nous devons donc prendre soin d'eux et créer un environnement qui leur convient. Nous nous efforçons constamment de faire de Wavestone un lieu attrayant pour les nouvelles recrues, et nous agissons également pour fidéliser les talents, en mettant l'égalité des genres à l'agenda et en se mobilisant collectivement pour le développement de nos talents féminins.

Pouvez-vous nous rappeler notre engagement en matière d'égalité des genres ?

Nous voulons faire progresser la représentation des femmes dans les postes d'encadrement (opérationnel et hiérarchique).

Depuis que Wavestone a lancé le programme d'égalité des genres en 2018, la représentation globale des femmes dans nos effectifs s'est déjà améliorée de 5 points pour atteindre 41 % et de 5 points également en ce qui concerne les postes de management, passant de 28 % à 33 %. Néanmoins, un écart persiste, et les femmes ne sont pas encore justement représentées dans ces fonctions.

Bien sûr, il s'agit en partie d'un problème systémique lié à un héritage culturel et au fait qu'il y a moins de femmes dans les domaines que nous ciblons dans le cadre du recrutement, comme les écoles d'ingénieurs.

Cependant, il y a encore beaucoup de choses à faire !

Surtout, nous ne devrions pas considérer l'égalité des genres comme une question concernant uniquement les femmes... Il s'agit de créer les bonnes opportunités pour chacun. Nous ne cherchons pas non plus à obtenir un résultat immédiat en introduisant par exemple des quotas, nous voulons des changements et un impact comportemental durables dans l'ensemble du cabinet. Nous souhaitons que Wavestone soit un lieu très attractif pour un vivier de talents diversifiés, aujourd'hui, demain et pour l'avenir.

Pouvez-vous nous illustrer la façon dont vous faites vivre le sujet de l'égalité des genres au sein de Wavestone ?

Cette année, nous avons organisé un événement global dans le cadre de la Journée internationale des droits des femmes pour marquer l'occasion. Nous avons demandé à des dirigeants de Wavestone de participer à un atelier pour remettre en question leur perception de l'égalité des genres, leurs préjugés et leur mode de pensée potentiellement stéréotypé.

De plus, nous avons veillé à ce qu'il y ait une action locale dédiée à la Journée internationale des droits des femmes dans chaque pays où Wavestone est présent. Par exemple, au Royaume-Uni, nous avons collaboré avec Smart Works, une organisation caritative qui soutient les femmes orientées par l'agence d'emploi Job Centres, les établissements dédiés à la santé mentale, les refuges pour femmes, les centres d'hébergement pour sans-abri, les services pénitentiaires, etc. Plus globalement chez Wavestone, nous avons organisé une série d'activités, telles que des webinaires ou des déjeuners-conférences, afin de montrer notre soutien à l'égalité des genres dans de nombreux contextes différents, et pas seulement dans le cadre de la diversité sur le lieu de travail.

Et d'autres actions similaires se déroulent tout au long de l'année dans les *practices* / bureaux, dans le cadre de journée Diversité & Inclusion ou encore du *Women's Forum* par exemple.

Je suis ravie de constater que la perception des collaborateurs de Wavestone à l'égard de l'égalité des genres évolue progressivement et, grâce à notre culture de la transparence, je suis convaincue que nous atteindrons notre objectif !

Quels sont les principaux objectifs de Wavestone en matière d'égalité des genres d'ici 2025 ?

Nous savons que la situation locale dans chacun de nos départements varie en ce qui concerne l'égalité des genres. Les priorités et la maturité dans ce domaine diffèrent considérablement selon les pays. Cependant, nous partageons tous le même objectif : nous voulons augmenter la représentation des femmes dans les postes de management.

Pour atteindre cet objectif, après avoir mené des actions à l'échelle globale, nous avons décidé qu'il fallait mener des plans d'action localement, sur-mesure, pour avoir davantage d'impact.

Depuis 2021, des actions telles que le suivi attentif du vivier de talents féminins, du turn-over, des promotions ainsi que le coaching, le mentorat ou la lutte contre le sexisme, par des formations et sensibilisations y compris auprès des clients, sont mises en place progressivement au sein de tous les bureaux et départements. Les premiers résultats sont encourageants !

Nos équipes de ressources humaines et le management de chaque environnement, co-responsables du pilotage local de ces actions, suivent des objectifs clairs avec la même importance que la performance financière. Mais nous sommes tous responsables de la réussite de ce plan d'action pour l'égalité des genres. Nous devons nous engager ensemble, hommes et femmes, pour atteindre notre objectif !

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

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.

Le Wave Club Actionnaires s'est adapté depuis le début de la crise Covid-19. Depuis mars 2020, six 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 sur le site internet de Wavestone, rubrique Investisseurs).



Claude Haroche et Françoise Guelle, membres du CCAI, et Jérôme Billois, Partner chez Wavestone

Le 12 avril 2022, 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 développement durable, l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

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 2021/22, les discussions ont par exemple porté sur les sujets suivants : les résultats du cabinet, le plan stratégique *Impact*, l'organisation de l'Assemblée générale, ou encore le contenu de la documentation actionnaires (lettres aux actionnaires, document d'enregistrement universel).

Le Comité est composé de six membres dont trois actionnaires individuels salariés :

Pierre Allard, membre salarié

Valérie Bondon, membre salariée

Françoise Guelle, membre externe

Claude Haroche, membre externe

Caroline Meignen, membre externe

Carole Sens, membre salariée

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.

Comment devenir actionnaires de Wavestone ?

Pour devenir actionnaire de Wavestone, vous devez avoir un compte-titres dans une banque ou chez un broker en ligne. 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 : FRO013357621).

Il existe trois modes de détention des actions Wavestone, telles que présentées dans le tableau ci-dessous.

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	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	Caceis vous adresse un imprimé fiscal unique (calcul des plus-values decession : fait ou non par Caceis)		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 les différents secteurs d'activité client et domaines de compétences couverts par le cabinet et/ou dans une zone géographique. Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2022, 18 *practices*.

Chaque *practice* a également 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 sous la responsabilité d'un *practice sales leader*.

Le cabinet a défini en outre une liste de clients ciblés en priorité, dénommés *key accounts*. Chaque *key account* est sous la responsabilité d'un *practice sales leader* et de sa *practice*. Il est assigné à un *client manager* en 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*.

Enfin, Wavestone a choisi d'investir dans la durée sur des assets exclusifs destinés à enrichir sa proposition de valeur (lire page 40).

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.

Executive committee de Wavestone (EXCOM)

Le cabinet est piloté par un *Executive committee*, animé par la Direction générale, cette dernière étant constituée des membres du Directoire de Wavestone.

Les membres de cet *Executive committee* sont :

Pascal Imbert, Président du Directoire

Patrick Hirigoyen, Directeur général et membre du Directoire

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, Directeur financier

Philippe Dajeau, Partner

Benoît Darde, Partner

Guillaume Durand, Partner

Frédéric Goux, Partner

Mike Newlove, Partner, UK

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 Dajeau

Benoit Darde

Guillaume Durand

Chadi Hantouche

Jim Hennigan

Patrick Hirigoyen

Pascal Imbert

Reza Maghsoudnia

Joël Nadjjar

Nicolas Nepomiastchy

Laurent Stoupy

Alessandro Zamboni

DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

Au 31/03/2022, la composition des organes de gouvernance de Wavestone est la suivante.

Directoire



Pascal Imbert
Président
du Directoire



Patrick Hirigoyen
Membre
du Directoire

Conseil de surveillance



Michel Dancoisne
Président du Conseil
de surveillance



Marie-Ange Verdickt*
Vice-Présidente du
Conseil de surveillance



Christophe Aulnette*
Membre du Conseil
de surveillance



Véronique Beaumont*
Membre du Conseil
de surveillance



Benjamin Clément
Membre du Conseil
de surveillance



Sarah Lamigeon
Membre du Conseil
de surveillance



Jean-François Perret*
Membre du Conseil
de surveillance



Marlène Ribeiro*
Membre du Conseil
de surveillance



Rafaël Vivier*
Membre du Conseil
de surveillance

* membres indépendants

Un changement du mode de gouvernance du cabinet est proposé à l'Assemblée générale du 28 juillet 2022. Ce changement vise à passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Les membres du Conseil de surveillance actuel rejoindraient le Conseil d'administration pour la durée restante à courir de leur mandat. Messieurs Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen rejoindraient également le Conseil d'administration en qualité de respectivement Président-Directeur général et Directeur général délégué. En outre, afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, Madame Marie-Ange Verdickt serait désignée administrateur référent.

WAVESTONE

RAPPORT
FINANCIER

2021/22

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

RFA

01 RAPPORT D'ACTIVITE

- 72 RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 28/07/22

- 73 RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL **RFA**

- 118 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - FACTEURS DE RISQUES ET LEUR GESTION **RFA**

- 135 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

- 190 RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - NOTE COMPLEMENTAIRE

- 191 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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

- 210 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

- 225 COMPLEMENT D'INFORMATION **RFA**

- 231 OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2021/22

03 INFORMATIONS FINANCIERES

- 234 COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/22 **RFA**

- 271 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/22 **RFA**

04 ELEMENTS JURIDIQUES

298 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT WAVESTONE ET SON CAPITAL

315 FAITS EXCEPTIONNELS ET LITIGES

05 ASSEMBLEE GENERALE MIXTE 2022

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

320 PROJET DES RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 28/07/22

06 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

358 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

359 PERSONNES RESPONSABLES **RFA**

360 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

363 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

364 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

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

RAPPORT D'ACTIVITE

01

72	RAPPORT DU DIRECTOIRE A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 28/07/22
73	RAPPORT DU DIRECTOIRE - RAPPORT GENERAL
118	RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - FACTEURS DE RISQUES ET LEUR GESTION
135	RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE
190	RAPPORT DU DIRECTOIRE 2021/22 - NOTE COMPLEMENTAIRE

Rapport du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

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 Directoire - *Rapport général* » complété par :

- le « Rapport du Directoire - *Facteurs de risques et leur gestion* » ;
- le « Rapport du Directoire - *Déclaration de Performance Extra-Financière* » ;
- le « Rapport du Directoire - *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 Directoire

- Rapport général

1. Faits marquants et perspectives

470,1 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021/22, en progression de +13%

A l'issue de l'exercice 2021/22, Wavestone a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 470,1 millions d'euros, en progression de +13%, supérieur à l'objectif de 462 millions d'euros.

Au cours de l'exercice, Wavestone a acquis la *practice* conseil de la société Everest Group ainsi que les cabinets why innovation! et NewVantage Partners. A taux de change et périmètre constants, la croissance annuelle s'est établie à +10%, portée par une demande soutenue des clients et de nombreux grands projets de transformation. Pour rappel, le cabinet a bénéficié d'un effet jour positif sur l'ensemble de l'exercice à hauteur de +1,1%.

Près de 1 000 recrutements sur l'exercice mais un *turn-over* élevé

Le rythme de recrutement élevé tout au long de l'exercice a permis à Wavestone de réaliser près de 1 000 recrutements bruts en 2021/22, au-delà de l'objectif, relevé en décembre 2021, de 900 embauches annuelles.

Cette bonne dynamique a permis au cabinet de compenser la hausse du taux de *turn-over*, qui s'est établi à 18% au titre de l'exercice 2021/22 contre une cible de 15%. L'objectif de Wavestone est de ramener graduellement son *turn-over* aux alentours de 15% au cours de l'exercice 2022/23.

Au 31/03/22, Wavestone comptait 3 732 collaborateurs, contre 3 453 collaborateurs sur l'exercice précédent.

Pour rappel, Wavestone a été de nouveau labellisé Great Place To Work®, avec la 1^{ère} place du palmarès 2022 des entreprises de plus de 2 500 salariés en France, et la 3^{ème} place de la catégorie « 50 à 100 salariés » (*medium companies*) au Luxembourg. 86% des collaborateurs du cabinet considèrent Wavestone comme une Great Place To Work®, entreprise où il fait bon travailler.

Taux d'activité élevé sur l'exercice et prix de vente bien orientés

Fort d'une prise de commande demeurée soutenue sur l'ensemble de l'exercice, le taux d'activité s'est établi à 77% à l'issue de l'exercice 2021/22, contre 71% une année plus tôt. Ce résultat est sensiblement supérieur au niveau de 75% visé sur l'exercice.

Sur l'ensemble de l'exercice, le taux journalier moyen s'est élevé à 854 euros, marquant une progression par rapport au prix de vente moyen de 842 euros enregistré en 2020/21.

L'intégration des cabinets Everest Group *consulting*, why innovation! et NewVantage Partners a contribué à hauteur de 7 euros à cette évolution.

Marge opérationnelle courante solide de 15,9% et doublement du résultat net part du groupe

Porté par la bonne dynamique de l'activité et l'orientation positive des indicateurs opérationnels, le résultat opérationnel courant s'est élevé à 74,8 millions d'euros en 2021/22, en progression soutenue de +40% par rapport à l'exercice 2020/21.

La marge opérationnelle courante s'est ainsi établie à 15,9%, conforme à l'objectif, relevé en fin d'exercice, d'une marge supérieure à 15,5%. Pour mémoire, la marge opérationnelle courante dégagée un an plus tôt était de 12,8%.

Après prise en compte de l'amortissement de la relation clientèle et des autres produits et charges non courants, liés notamment aux acquisitions de l'exercice, le résultat opérationnel s'est établi à 72,8 millions d'euros, en progression soutenue de +68% par rapport à l'exercice 2020/21. Pour mémoire, du fait du projet Smartworking@Wavestone, 8,3 millions d'euros de provisions et dépréciations avaient été comptabilisés en autres charges opérationnelles en 2020/21.

Après comptabilisation du résultat financier et de la charge d'impôt, dont le poids relatif a diminué grâce à la baisse du taux d'impôt sur les sociétés et de la CVAE, le résultat net part du groupe a doublé au titre de l'exercice 2021/22, pour s'établir à 51,0 millions d'euros contre 25,4 millions d'euros un an plus tôt.

La marge nette s'est ainsi établie à 10,9%, contre 6,1% en 2020/21.

Progression de la capacité d'autofinancement et *cash-flow* d'activité de 56,3 millions d'euros en 2021/22

A l'issue de l'exercice 2021/22, Wavestone a généré une capacité d'autofinancement de 79,0 millions d'euros, en progression de +18%.

Après prise en compte du paiement des impôts de 15,8 millions d'euros et d'une augmentation du besoin en fonds de roulement de 6,9 millions d'euros, liée au retour à la croissance en 2021/22, Wavestone a dégagé un *cash-flow* opérationnel de 56,3 millions d'euros, contre 70,8 millions d'euros un an plus tôt.

Les opérations d'investissement ont consommé 12,5 millions d'euros, consacrés notamment aux acquisitions de la *practice* conseil d'Everest Group, de why innovation! et de NewVantage Partners.

Les flux de financement se sont quant à eux élevés à -24,0 millions d'euros, dont -8,5 millions d'euros de remboursements nets d'emprunts financiers, -4,6 millions d'euros de versement de dividendes au titre de l'exercice 2020/21 et -7,6 millions d'euros de remboursement de dettes locatives (IFRS 16).

Trésorerie nette de 60,3 millions d'euros au 31/03/22

Au 31/03/22, les fonds propres de Wavestone étaient renforcés à désormais 257,0 millions d'euros.

La trésorerie nette⁽¹⁾ s'élevait à 60,3 millions d'euros à l'issue de l'exercice 2021/22, contre 31,8 millions d'euros à fin mars 2021.

La trésorerie disponible s'élevait quant à elle à 108,3 millions d'euros contre 88,0 millions d'euros un an plus tôt.

Le Directoire et le Conseil de surveillance proposeront à l'Assemblée générale des actionnaires du 28/07/22 le versement au titre de l'exercice 2021/22 d'un dividende de 0,38 euro par action, en progression de +65% par rapport à celui versé en 2021. Ce dividende marque le retour à un taux de distribution conforme au niveau habituel de 15% du résultat net part du groupe.

Une nouvelle impulsion en matière de développement durable

Au cours de l'exercice 2021/22, Wavestone a donné une nouvelle impulsion à sa politique de développement durable.

L'année a été riche en réalisations : re-expression de l'ambition RSE de Wavestone en 5 engagements, crédit à impact associant des critères ESG au financement du cabinet, coconstruction du plan stratégique *Impact* avec l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes, réinvention de l'organisation du travail dans le cadre du projet *Smartworking@Wavestone*.

En cohérence avec ses engagements, le cabinet a atteint ou dépassé au cours de l'exercice ses objectifs en matière de déploiement de sa démarche conseil responsable, d'engagement de ses collaborateurs, d'égalité femmes-hommes, d'engagement sociétal ou encore de réduction de son empreinte carbone.

Le cabinet garde toutefois des marges de progrès sur le plan de la satisfaction clients, avec un NPS⁽²⁾ de 48 contre un objectif de 50, ainsi que sur celui de la fidélisation des collaborateurs, avec un *turn-over* annuel de 18% contre une cible de 15%. Wavestone a en outre décidé de renforcer sa contribution au défi climatique et entend soumettre en juin, à

la *Science Based Targets initiative* (SBTi), des objectifs de réduction de ses émissions à l'horizon 2025 et 2050, conformément au *Net-Zero Standard*.

Au cours de l'année, Wavestone a été, de nouveau, primé pour sa performance extra-financière : 2^{ème} place de sa catégorie dans le classement Gaïa Research, ou encore 1^{ère} place du secteur Technology de l'indice Humpact en matière de ressources humaines.

Lancement du plan stratégique *Impact* en 2021/22

L'exercice 2021/22 a marqué le lancement du nouveau plan stratégique *Impact*, à horizon 2025.

Impact vise à faire de Wavestone le partenaire privilégié des grandes entreprises pour leurs programmes de transformation majeure. Cette ambition amène Wavestone à adresser en priorité les trois enjeux stratégiques auxquels les grands groupes vont faire face dans les années à venir : enjeux de compétitivité, enjeux de digitalisation et enjeux de développement durable.

Au titre d'*Impact*, Wavestone se fixe les objectifs suivants à horizon 2025 :

- franchir un nouveau cap de croissance et viser un chiffre d'affaires de 750 millions d'euros ;
- faire figurer 5 grands comptes non français dans son TOP 20 clients ;
- positionner le cabinet dans les 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE.

A la suite du lancement de ce nouveau plan stratégique, Wavestone a lancé plusieurs initiatives ayant trait à l'alignement de son modèle opérationnel sur les enjeux d'*Impact*, à la globalisation de certaines de ses offres et au renforcement de ses expertises.

L'acquisition début avril 2022 de Nomadéis, cabinet de conseil français spécialisé en environnement et responsabilité sociétale, s'inscrit dans ce cadre. Nomadéis a vocation à constituer la colonne vertébrale de la nouvelle *practice Sustainability* lancée par Wavestone.

Un marché toujours dynamique mais des perspectives économiques plus incertaines

L'année 2021 a été caractérisée par un marché très porteur et une demande en progression dans la plupart des secteurs d'activité et dans l'ensemble des géographies du cabinet.

Cette dynamique s'est maintenue sur les premiers mois de 2022. La visibilité commerciale demeure excellente, avec un carnet de commande à 4,3 mois au 31/03/22.

(1) Hors dettes locatives.

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

Dans un contexte marqué par des tensions inflationnistes, les salaires constituent un point d'attention de l'exercice. Le cabinet va veiller en continu à l'ajustement de sa politique salariale afin de maintenir sa compétitivité sur le plan des ressources humaines.

Parallèlement, Wavestone vise une nouvelle progression de ses prix de vente en 2022/23, afin de gérer de manière optimale son ratio prix sur salaires. La poursuite du recrutement à un rythme soutenu, limitant les effets de l'inflation salariale sur la rémunération moyenne, participera à la gestion de ce ratio.

L'évolution de l'environnement économique et les répercussions du conflit en Ukraine constituent un autre point d'attention de l'exercice. Wavestone est particulièrement vigilant à ce contexte et maintient une action commerciale soutenue afin de mieux parer à un potentiel ralentissement de la demande dans certains secteurs.

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.

Objectifs financiers 2022/23 : chiffre d'affaires supérieur à 505 millions d'euros et marge opérationnelle courante de l'ordre de 15%

Au titre de l'exercice 2022/23, Wavestone se fixe l'objectif de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 505 millions d'euros.

En matière de rentabilité, le cabinet vise une marge opérationnelle courante annuelle de l'ordre de 15%.

Ces objectifs intègrent Nomadéis, et s'entendent à taux de change constants et hors nouvelle acquisition.

En parallèle, le cabinet poursuit ses actions en matière de croissance externe, avec pour objectif de réaliser de nouvelles acquisitions au cours de l'année, en donnant la priorité aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, sans s'interdire des opérations tactiques en France.

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

2.2. Analyse des comptes consolidés

Les comptes clos au 31/03/22 consolident 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, 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.

Les comptes clos au 31/03/21 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), Wavestone US et ses filiales (WGroup et WGroup Consulting India), M3G et ses filiales (Metis Consulting et Metis Consulting HK).

(en milliers d'euros)	2021/22	2020/21	Variation
Chiffre d'affaires	470 057	417 608	+13%
Résultat opérationnel courant	74 805	53 275	+40%
Résultat opérationnel	72 811	43 263	+68%
Résultat net - part du groupe	51 032	25 377	+101%



Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 470 057 milliers d'euros contre 417 608 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 13%.

Le résultat opérationnel courant est de 74 805 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 40% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 53 275 milliers d'euros.

Compte tenu des autres produits et charges opérationnels non courants, le résultat opérationnel est de 72 811 milliers d'euros, en hausse de 68% par rapport au résultat opérationnel de l'exercice précédent, qui s'établissait à 43 263 milliers d'euros.

La charge d'amortissement liée à la relation clientèle s'élève à 1 493 milliers d'euros.

Les autres produits et charges opérationnels sont essentiellement composés :

- du produit de cession de l'activité AS.Net pour 686 milliers d'euros ;
- du produit issu de la restitution du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi de 2016 pour 603 milliers d'euros ;
- de frais d'acquisition pour (1 693) milliers d'euros ;
- des produits et charges liés au projet Smartworking@Wavestone composés :
 - de coûts de locaux inoccupés pour (3 878) milliers d'euros et de coûts liés aux projets menés au cours de l'exercice concernant la restitution des locaux pour (12 579) milliers d'euros ;
 - de reprises de dépréciations de droit d'utilisation et de provisions pour charges sur locaux inoccupés pour 10 233 milliers d'euros ainsi que de produits liés à l'annulation des dettes locatives restantes à la date de restitution des locaux pour 5 722 milliers d'euros.

Ainsi, les coûts de locaux inoccupés et le coût de restitution des locaux de 16 457 milliers d'euros sont couverts par les reprises de dépréciations et de provisions pour 15 954 milliers d'euros.

Le coût de l'endettement financier net s'élève à 884 milliers d'euros sur la période. Ce solde comprend 15 milliers d'euros de produits financiers et 899 milliers d'euros de charges financières. Le coût de l'endettement financier net de l'exercice précédent s'élevait à 1 138 milliers d'euros.

Les autres produits et charges financiers s'élèvent à (16) milliers d'euros, ils comprennent notamment l'impact des effets de change pour (173) milliers d'euros, les intérêts de dette de crédit-bail et de charges locatives pour (255) milliers d'euros et les gains nets des instruments financiers pour 412 milliers d'euros. Ce poste s'élevait à (1 451) milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Le résultat avant impôt est de 71 912 milliers d'euros, en hausse de 77% par rapport au résultat avant impôts de l'exercice précédent, qui était de 40 674 milliers d'euros.

La charge d'impôts sur les résultats est de 20 880 milliers d'euros, contre 15 297 milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Le résultat net de la période s'établit à 51 032 milliers d'euros. Ce résultat augmente de 101% par rapport à l'exercice précédent, pour lequel le résultat net de la période était de 25 377 milliers d'euros.

En l'absence d'intérêts minoritaires, le résultat net part du groupe est également de 51 032 milliers d'euros, contre 25 377 milliers d'euros pour l'exercice précédent, soit une hausse de 101%.

(en milliers d'euros)

	31/03/22	31/03/21	Variation
Actif non courant	214 872	212 639	+1%
<i>Dont écarts d'acquisition</i>	178 512	162 035	+9%
Actif courant (hors trésorerie)	171 112	145 822	+17%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	108 251	88 009	+23%
Capitaux propres	256 984	206 063	+25%
Passif non courant	67 528	87 774	-23%
<i>Dont passifs financiers</i>	39 811	48 013	-17%
Passif courant	169 723	152 633	+11%
<i>Dont passifs financiers</i>	8 109	8 152	-1%
Total bilan	494 235	446 469	+11%

La situation nette de l'ensemble consolidé s'élève au 31/03/22 à 256 984 milliers d'euros contre 206 063 milliers d'euros un an plus tôt, soit une progression de 25%.

La trésorerie nette des découverts, obtenue en retranchant de la trésorerie brute les découverts bancaires et les intérêts courus non échus correspondants, est quant à elle de 108 249 milliers d'euros au 31/03/22, contre 88 003 milliers d'euros au 31/03/21.

Les passifs financiers s'élèvent à 47 920 milliers d'euros au 31/03/22 contre 56 165 milliers d'euros un an auparavant. Hors découverts bancaires et intérêts non échus correspondants, ils représentent 47 913 milliers d'euros dont 47 885 milliers d'euros liés aux emprunts bancaires. Pour mémoire, les passifs financiers hors découverts bancaires s'élevaient à 56 160 milliers d'euros au 31/03/21.

La trésorerie nette⁽¹⁾ du cabinet Wavestone est de 60 331 milliers d'euros au 31/03/22 contre une situation de trésorerie nette de 31 843 milliers d'euros un an auparavant.

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

(en milliers d'euros)	31/03/22	31/03/21
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	78 956	67 030
Impôt payé	(15 768)	(17 038)
Variation du besoin en fonds de roulement	(6 853)	20 828
Flux net de trésorerie généré par l'activité	56 335	70 820
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(12 485)	(849)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(23 965)	(47 173)
Variation de trésorerie	19 885	22 798

Ils comprennent essentiellement :

- une marge brute d'autofinancement de 78 956 milliers d'euros, conjuguée à une hausse du besoin en fonds de roulement de 6 853 milliers d'euros, générant ainsi, après prise en compte de l'impôt payé, un flux net de trésorerie de l'activité de 56 335 milliers d'euros sur la période ;
- des investissements représentant 12 485 milliers d'euros, dont :
 - des investissements courants pour un montant de 455 milliers d'euros ;
 - des opérations de croissance externe pour un montant de 12 452 milliers d'euros ;
- l'acquisition d'actions propres pour 2 361 milliers d'euros suite à la reprise des plans d'attribution d'actions gratuites aux salariés ;
- le versement de dividendes au titre de l'exercice 2020/21 pour un montant de 4 612 milliers d'euros (cf. 2.9) ;
- le remboursement de 8 472 milliers d'euros d'emprunt ;
- le remboursement de 7 583 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

Le chiffre d'affaires de la société Wavestone au 31/03/22 s'établit à 377 647 milliers d'euros contre 332 918 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 13,4%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'établit à 53 093 milliers d'euros contre 44 635 milliers

d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 19% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort à 14% contre une marge de 13% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à 916 milliers d'euros, contre un résultat financier de (861) milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est essentiellement composé de 1 973 milliers d'euros de produits de participation composés de dividendes pour 1 415 milliers d'euros et de revenus de créances pour 559 milliers d'euros, de (386) milliers d'euros de coûts d'instruments financiers et de (666) milliers d'euros d'intérêts sur emprunt et de commissions de non-utilisation.

Le résultat exceptionnel s'établit à 1 636 milliers d'euros. Il est essentiellement composé des coûts de locaux inoccupés et des coûts liés aux projets menés au cours de l'exercice concernant la restitution des locaux à hauteur de (8 469) milliers d'euros, des reprises de provision pour locaux inoccupés à hauteur de 5 004 milliers d'euros, des reprises de dépréciations des agencements et mobiliers pour 3 566 milliers d'euros, du produit de cession de l'activité AS.Net pour 686 milliers d'euros et du produit issu de la restitution du CICE de 2016 pour 603 milliers d'euros. Le résultat exceptionnel de l'exercice précédent s'élevait à (7 987) milliers d'euros.

L'impôt sur les bénéfices s'élève à 9 958 milliers d'euros contre 10 836 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de 5 799 milliers d'euros, contre 4 201 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

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

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 39 888 milliers d'euros, contre 20 749 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres de la société ressortent à 245 950 milliers d'euros au 31/03/22 contre 210 675 milliers d'euros au 31/03/21.

La trésorerie nette, compte tenu de la dette bancaire de (48 467) milliers d'euros au 31/03/22, est de 26 252 milliers d'euros contre une trésorerie nette de 23 026 milliers d'euros au 31/03/21.

2.4. Décomposition des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions du Code de commerce (art. L.441-14-1 et D.441-46), 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						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					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total 1 jour et plus
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	438					38	2 358					277
Montant total des factures concernées TTC	24 963 761	9 434	4 528	4 819	1 129 869	1 148 649	70 599 836	380 490	2 039 732	850 753	4 643 958	7 914 934
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	14,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,7%						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							15,7%	0,1%	0,5%	0,2%	1,0%	1,8%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre de factures			0							61		
Montant total des factures concernées TTC			0							668 150		
(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			

Les factures non parvenues au 31/03/22 se décomposent à hauteur de 9 057 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 13 969 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs internes au cabinet.

Les factures à établir au 31/03/22 se décomposent à hauteur de 39 516 milliers d'euros en créances à l'égard de clients externes et à hauteur de 9 928 milliers d'euros en créances à l'égard de clients internes au cabinet.

2.5. Actualité juridique de Wavestone durant l'exercice

2.5.1. Acquisition de la *practice* conseil d'Everest Group aux Etats-Unis

Le 07/05/21, Wavestone a acquis l'ensemble des actifs de la *practice* Everest Group consulting.

Fondé en 1991 et basé à Dallas (Texas, Etats-Unis), Everest Group est un cabinet d'études de marché et de conseil qui était composé de deux *practices* : Research et Consulting. La *practice* Consulting constitue le périmètre acquis par Wavestone.

Everest Group *consulting* délivre des prestations de conseil à haute valeur ajoutée en matière de transformation, de *sourcing* et d'externalisation des systèmes d'information et des processus métiers. Everest Group *consulting* conseille également les acteurs majeurs du service IT et du BPO (*Business Process Outsourcing*) sur l'élaboration de leurs stratégies marketing et l'optimisation de leurs performances opérationnelles.

Sur les trois derniers exercices, le chiffre d'affaires d'Everest Group *consulting* s'est élevé en moyenne à 11 M\$ (9,1 millions d'euros). En 2020, il s'est établi à plus de 15 M\$ (12,3 millions d'euros), porté par des contrats à caractère exceptionnel. La rentabilité d'Everest Group *consulting* est comparable à celle de Wavestone. L'équipe compte une vingtaine de collaborateurs et fait appel en complément à des consultants indépendants.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. Le fonds de commerce est consolidé à compter du 01/05/21 dans les comptes de Wavestone, soit sur 11 mois de son exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/22.

2.5.2. Contrat de crédits : intégration de critères environnementaux, sociaux et sociétaux

Le 19/05/21, dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), Wavestone a choisi de lier 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 dans le cadre du contrat signé le 26/03/20.

Wavestone a désigné l'agence d'analyse extra-financière EthiFinance pour certifier de l'avancement des objectifs fixés dans le cadre de ce contrat à travers une revue annuelle sur la base de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Wavestone fera chaque année état de l'avancée de sa démarche dans son document d'enregistrement universel.

Quatre objectifs, issus de la démarche RSE du cabinet et portant en particulier sur les thématiques où Wavestone souhaite progresser, ont été définis :

- 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 vivant une situation handicapante ;
- déployer la démarche de conseil responsable sur au moins 100 projets ;
- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

Wavestone bénéficie d'un bonus sur la marge applicable de l'ensemble de ses lignes de crédit en fonction de l'atteinte ou non de chaque KPI suivant une pondération définie pour chacun. Dans le cas où le bonus s'activerait, Wavestone s'engage à reverser intégralement à la Fondation d'entreprise Wavestone l'économie réalisée. La Fondation d'entreprise Wavestone soutient des associations œuvrant en faveur de l'enfance défavorisée dans le monde.

2.5.3. Augmentation du capital social et changement de forme juridique de Wavestone Switzerland

Au cours de l'exercice, une nouvelle forme juridique de la société Wavestone Switzerland a été adoptée en Assemblée générale extraordinaire le 21/09/21 pour passer du statut de SARL à SA. Dans ce cadre, le capital social a été augmenté d'un montant nominal de CHF 70 000 par incorporation de réserves pour le porter de CHF 30 000 à CHF 100 000. Wavestone SA a souscrit en intégralité à cette augmentation de capital.

2.5.4. Acquisition de why innovation!

Le 18/10/21, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés why innovation! Pte. Ltd., why academy! Pte. Ltd., société sans activité opérationnelle, et why innovation! Limited.

Basé à Singapour et Hong Kong, why innovation! est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation agile des organisations.

why innovation! accompagne des sociétés des secteurs de la finance, du transport, de l'industrie, du *retail* et de la santé, notamment dans le cadre de leurs besoins d'innovation et de transformation digitale.

Sur son exercice clos le 31/12/20, why innovation! Pte. Ltd. a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1,8 million d'euros (2,8 MSGD) et why innovation! Limited a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 million d'euros (1,7 MSGD). La rentabilité de ces sociétés jusqu'en 2019 est comparable à celle de Wavestone. Pour l'exercice 2020, impactée par la crise Covid-19, la marge d'EBITA s'est élevée à 9%. L'équipe compte une vingtaine de collaborateurs.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. La société est consolidée à compter du 01/11/21 dans les comptes de Wavestone, soit sur 5 mois de son exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/22.

2.5.5. Liquidation de Metis Consulting Hong Kong

Afin de poursuivre la simplification juridique de la structure du groupe, la société Metis Consulting Hong Kong, sans activité opérationnelle, a été liquidée au cours de l'exercice, le 29/10/21.

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

2.5.6. Acquisition de NewVantage Partners

Le 14/12/21, Wavestone a acquis 100% du capital du cabinet de conseil NewVantage Partners basé à Boston, aux Etats-Unis.

Fondé en 2001, NewVantage Partners est un cabinet de niche, spécialisé en *data strategy*, qui compte des clients de premier plan figurant au sein du « Fortune 200 ».

NewVantage Partners a réalisé un chiffre d'affaires de 2.6 M\$ (2,3 millions d'euros) en 2021.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. La société est consolidée à compter du 01/01/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 3 mois de son exercice.

2.5.7. Transmissions universelles du patrimoine de Metis Consulting à M3G et de M3G à Wavestone SA

Afin de poursuivre la simplification juridique de la structure du groupe, les transmissions universelles du patrimoine de la société Metis Consulting, filiale à 100% de M3G, à la société M3G et de la société M3G, filiale à 100% de Wavestone SA, à la société Wavestone SA, ont été mises en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/11/21. Elles ont été définitivement réalisées à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/21.

Ces deux opérations n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

2.5.8. Fusion de WGroup 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 WGroup dans la société Wavestone US, selon le contrat de fusion avec effet au 31/03/22. Les titres des sociétés Wavestone India et UpGrow appartenant jusqu'alors à WGroup sont désormais détenus en direct par Wavestone US.

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

2.5.9. Cession des droits et de l'activité relatifs à l'application AS.Net

L'application AS.Net, provenant de l'acquisition de la société Cosmosbay-Vectis en avril 2008, est une solution spécifiquement développée et maintenue pour répondre aux besoins de gestion des groupes de protection sociale qui en sont les uniques utilisateurs. L'ensemble des droits sur l'application ainsi que les contrats afférents ont été cédés à la fédération Agirc-Arrco le 31/03/22 pour un prix de 686 milliers d'euros comptabilisé en tant qu'autre produit opérationnel. Lors de cette opération, trois collaborateurs de Wavestone ont rejoint la fédération Agirc-Arrco.

2.5.10. Eligibilité des titres de Wavestone au dispositif PEA-PME

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

Pour être éligibles au PEA-PME, les titres doivent avoir été émis par une entreprise dont la capitalisation boursière a été inférieure à 1 milliard d'euros à la clôture de l'un au moins des quatre exercices précédant l'exercice de référence, dont aucune personne morale ne détient plus de 25% de son capital, qui emploie moins de 5 000 personnes, et qui réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1,5 milliard d'euros ou dont le total bilan est inférieur à 2 milliards d'euros. Ces critères doivent s'apprécier en tenant compte du fait que l'entreprise fait éventuellement partie d'un groupe.

Par communiqué en date du 20/05/22, 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 numéro 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.

2.5.11. Attribution d'actions gratuites

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

2.6. Evènements post-clôture

2.6.1. 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, qui compte à son actif plus de 700 missions dans 70 pays. En 20 ans, le cabinet s'est imposé comme un acteur de référence dans l'accompagnement de la transition énergétique, écologique et solidaire.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,9 million d'euros, en croissance de 28%. Le cabinet compte 22 collaborateurs.

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

La société est consolidée à compter du 01/04/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 12 mois de son exercice.

Un *goodwill* sera constaté dans les comptes consolidés du groupe au 30/09/22.

2.7. Filiales et participations

Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/22 sauf indication contraire.

(en milliers d'euros) Sociétés	Pays	Chiffre d'affaires	Taux de croissance réel	Taux de croissance à taux constant	Résultat d'exploitation	Marge d'exploitation (%)
Wavestone Advisors UK Ltd	Royaume-Uni	16 343	N/A	N/A	1 657	10%
Wavestone Switzerland SA	Suisse	11 101	3%	2%	931	8%
Wavestone Advisors (SAS)	France	130 701	20%	20%	17 073	13%
Wavestone US Inc ⁽¹⁾	Etats-Unis	21 147	N/A	N/A	1 567	7%
Wavestone Luxembourg SA	Luxembourg	8 029	23%	23%	1 813	23%
Wavestone Belgium SA	Belgique	2 806	25%	25%	655	23%
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	Maroc	2 617	29%	26%	692	26%
Wavestone HK Ltd	Hong-Kong	1 619	2%	1%	410	25%
Xceed Group Holding Limited	Royaume-Uni	0	N/A	N/A	-6	N/A
Xceed Group Limited	Royaume-Uni	0	N/A	N/A	-5	N/A
Wavestone Consulting UK Ltd ⁽²⁾	Royaume-Uni	0	N/A	N/A	-13	N/A
M3G ⁽³⁾	France	0	N/A	N/A	-7	N/A
Metis Consulting ⁽³⁾	France	6 602	N/A	N/A	992	15%
Metis HK ⁽⁴⁾	Hong-Kong	0	N/A	N/A	-7	N/A
WGroup	Etats-Unis	14 148	-25%	-26%	-1 916	-14%
Wavestone India	Inde	0	N/A	N/A	0	N/A
why innovation! Pte Limited ⁽⁵⁾	Singapour	962	N/A	N/A	138	14%
why academy! Pte Limited ⁽⁵⁾	Singapour	138	N/A	N/A	26	19%
why innovation! Limited ⁽⁵⁾	Hong-Kong	297	N/A	N/A	90	30%
NewVantage Partners ⁽⁵⁾	Etats-Unis	882	N/A	N/A	-46	-5%

(1) La société WGroup Inc. a été fusionnée dans la société Wavestone US au 31/03/22.

(2) Transfert d'activité de la société Wavestone Consulting UK dans Wavestone Advisors UK au 30/09/20, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(3) Les sociétés M3G et Metis Consulting ont été tupées dans Wavestone SA au 31/12/21 (période de 9 mois), variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

(4) La société Metis HK a été liquidée en date du 29/10/21, variation par rapport à l'exercice précédent non applicable.

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

Succursales (art. L.232-1-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 reporter aux paragraphes 2.5.1, 2.5.3, 2.5.4 et 2.5.6 ci-avant.

Participations croisées ou réciproques

Néant.

Cession de participation

Néant.

2.8. Activité en matière de recherche & développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Pour autant, ces actions ne sont mobilisées 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 2021 représentant un montant net de 974 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 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.

Pour mémoire, du fait de la crise liée à l'épidémie de Covid-19, le cabinet avait suspendu en 2020 sa politique de distribution de dividendes. Aucun dividende n'avait donc été versé au titre de l'exercice 2019/20. Du fait de la résilience des performances du cabinet en dépit du contexte sanitaire, l'Assemblée générale des actionnaires du 27/07/21 avait voté le versement, au titre de l'exercice 2020/21, d'un dividende de 0,23 euro par action, identique à celui versé en 2019 au titre de l'exercice 2018/19. Ce dividende représentait exceptionnellement un taux de distribution de 18% du résultat net part du groupe.

Le Directoire propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 28/07/22 le versement au titre de l'exercice 2021/22 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 la réfaction de 40% ⁽³⁾
31/03/21	20 053 458	0,23 €	100%
31/03/20	N/A	N/A	N/A
31/03/19	19 877 822	0,23 €	100%

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

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

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

2.10. Politique d'endettement

Le 26/03/20, Wavestone a renégocié son contrat de financement avec ses partenaires bancaires afin de se donner plus de maturité sur sa dette, de baisser les coûts et d'augmenter ses lignes de crédits disponibles. Ainsi la dette de 83,7 millions d'euros préexistante a été refinancée par 18,7 millions d'euros de fonds propres et par une nouvelle ligne de crédit de 65 millions d'euros. Cette opération a également

permis de mettre en place (i) une ligne de 65 millions d'euros en vue de la réalisation de futures opérations de croissance externe et (ii) une ligne de 30 millions d'euros en vue du financement du BFR du cabinet. Par ailleurs, une ligne non confirmée de 60 millions d'euros additionnels, en vue de la réalisation de futures opérations de croissance externe, a également été intégrée à cette opération.

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 31/03/22 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques	% Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	Droits de vote exerçables	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾
Fondateurs et dirigeants	11 115 837	55,04%	19 841 905	60,99%	19 841 905	61,35%
<i>Pascal Imbert</i>	941 978	4,66%	1 883 956	5,79%	1 883 956	5,82%
<i>FIH (holding familiale de Pascal Imbert) ⁽³⁾</i>	4 847 158	24,00%	9 694 316	29,80%	9 694 316	29,97%
<i>Sous-total Pascal Imbert</i>	5 789 136	28,66%	11 578 272	35,59%	11 578 272	35,80%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 195 179	5,92%	2 390 358	7,35%	2 390 358	7,39%
<i>FDCH (holding familiale de Michel Dancoisne) ⁽⁴⁾</i>	2 827 509	14,00%	5 655 018	17,38%	5 655 018	17,48%
<i>Sous-total Michel Dancoisne</i>	4 022 688	19,92%	8 045 376	24,73%	8 045 376	24,87%
<i>Delphine Chavelas</i>	1 188 400	5,88%	2 376 800	7,31%	2 376 800	7,35%
<i>Sous-total famille Dancoisne - Chavelas</i>	5 211 088	25,80%	10 422 176	32,04%	10 422 176	32,22%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	80 289	0,40%	148 722	0,46%	148 722	0,46%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	35 324	0,17%	69 535	0,21%	69 535	0,21%
Salariés	1 644 712	8,14%	2 550 186	7,84%	2 550 186	7,88%
Autodétention	186 620	0,92%	186 620	0,57%	0	0,00%
Public	7 249 323	35,89%	9 951 722	30,59%	9 951 722	30,77%
Total	20 196 492	100,00%	32 530 433	100,00%	32 343 813	100,00%

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

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

(3) P. Imbert possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FIH.

(4) M. Dancoisne possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FDCH.

Total des droits de vote exerçables des actions nominatives	=	24 843 898	(1)
Total des titres de la société	=	20 196 492	
Total des titres détenus au nominatif	=	12 678 303	
Total des titres auto-détenus au porteur (sans droit de vote exerçable)	=	18 274	
Total des titres au porteur offrant des droits de vote exerçables (simples)	=	7 499 915	(2)
Total des droits de vote exerçables	=	32 343 813	(1) + (2)
Nombre d'actions auto-détenues (droits de vote théoriques)	=	186 620	(3)
Total des droits de vote théoriques	=	32 530 433	(1) + (2) + (3)

La société Wavestone est détenue directement et indirectement à 28,66% par Pascal Imbert, Président du Directoire, et à 25,80% par la famille Dancoisne-Chavelas, Michel Dancoisne étant Président du Conseil de surveillance. Ces actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 54,47% du capital de Wavestone et 68,02% des droits de vote exerçables au 31/03/22.

Il n'existe pas d'autres actionnaires détenant 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Wavestone.

Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, occupe la fonction de Directeur général au sein de la société Wavestone.

Marie-Ange Verdickt, Jean-François Perret, Sarah Lamigeon, Rafaël Vivier, Benjamin Clément, Christophe Aulnette,

Véronique Beaumont et Marlène Ribeiro, désignés comme autres dirigeants et mandataires sociaux, occupent respectivement les fonctions de Vice-présidente et membres du Conseil de surveillance. Il est à noter que Marie-Ange Verdickt est également Présidente du Comité d'audit, que Marlène Ribeiro est Présidente du Comité RSE et que Rafaël Vivier est, quant à lui, Président du Comité des rémunérations et des nominations.

A la date du 31/03/22, 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 de surveillance et sont chargés d'assurer que le Conseil exerce sa mission de contrôle 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	31/03/22				31/03/21				31/03/20			
	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾	Actions	Capital %	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾
Fondateurs et dirigeants⁽¹⁾	11 115 837	55,04%	60,99%	61,35%	11 144 184	55,18%	57,78%	58,39%	11 163 433	55,27%	58,04%	58,83%
<i>Pascal Imbert</i>	941 978	4,66%	5,79%	5,82%	941 978	4,66%	7,66%	7,74%	941 978	4,66%	7,85%	7,96%
<i>FIH (holding familiale de Pascal Imbert)⁽³⁾</i>	4 847 158	24,00%	29,80%	29,97%	4 847 158	24,00%	20,93%	21,15%	4 847 158	24,00%	20,21%	20,48%
<i>Sous-total P. Imbert</i>	5 789 136	28,66%	35,59%	35,80%	5 789 136	28,66%	28,59%	28,89%	5 789 136	28,66%	28,06%	28,44%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 195 179	5,92%	7,35%	7,39%	1 195 179	5,92%	9,72%	9,82%	1 195 179	5,92%	9,96%	10,10%
<i>FDCH (holding familiale de Michel Dancoisne)⁽⁴⁾</i>	2 827 509	14,00%	17,38%	17,48%	2 827 509	14,00%	11,49%	11,62%	2 827 509	14,00%	11,79%	11,95%
<i>Sous-total M. Dancoisne</i>	4 022 688	19,92%	24,73%	24,87%	4 022 688	19,92%	21,21%	21,44%	4 022 688	19,92%	21,75%	22,05%
<i>Delphine Chavelas</i>	1 188 400	5,88%	7,31%	7,35%	1 221 661	6,05%	7,07%	7,15%	1 228 400	6,08%	7,28%	7,38%
<i>Sous-total famille Dancoisne - Chavelas</i>	5 211 088	25,80%	32,04%	32,22%	5 244 349	25,97%	28,29%	28,58%	5 251 088	26,00%	29,03%	29,43%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	80 289	0,40%	0,46%	0,46%	75 953	0,38%	0,62%	0,62%	86 453	0,43%	0,66%	0,67%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	35 324	0,17%	0,21%	0,21%	34 746	0,17%	0,28%	0,29%	36 756	0,18%	0,28%	0,29%
Salariés	1 644 712	8,14%	7,84%	7,88%	1 644 495	8,14%	10,74%	10,86%	1 655 746	8,20%	9,66%	9,79%
Autodétention	186 620	0,92%	0,57%	0,00%	257 699	1,28%	1,05%	0,00%	323 968	1,60%	1,35%	0,00%
Public	7 249 323	35,89%	30,59%	30,77%	7 150 114	35,40%	30,43%	30,75%	7 053 345	34,92%	30,95%	31,37%
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) Messieurs Dancoisne et Imbert ainsi que Madame Delphine Chavelas exercent une action de concert.

(2) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote. Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

(3) P. Imbert possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FIH.

(4) M. Dancoisne possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FDCH.

Il n'y a pas eu de sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/22.

Pour rappel, FIH 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 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

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 07/04/21

Par courrier reçu par l'AMF le 06/04/21, complété par un courrier reçu le 07/04/21 :

- la société FDCH a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 10% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 2 827 509 actions Wavestone représentant autant de droits de vote, soit 14,00% du capital et 9,70% des droits de vote ;
- M. Michel Dancoisne a déclaré avoir franchi directement et indirectement en baisse, par l'intermédiaire de la société FDCH, le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone et détenir directement et indirectement 4 022 688 actions Wavestone représentant 5 217 867 droits de vote, soit 19,92% du capital et 17,90% des droits de vote ;
- le sous-concert composé de Mme Delphine Chavelas, M. Michel Dancoisne et la société FDCH a déclaré avoir franchi de concert en baisse le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir de concert 5 251 088 actions Wavestone représentant 6 964 667 droits de vote, soit 26,00% du capital et 23,89% des droits de vote ;
- la société FIH a déclaré avoir franchi individuellement en hausse le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 4 847 158 actions Wavestone représentant 6 829 316 droits de vote, soit 24,00% du capital et 23,43% des droits de vote.

Ces franchissements de seuils résultent d'une augmentation du nombre total de droits de vote de la société Wavestone (4 847 158 droits de vote ont été attribués, le 01/04/21, aux actions détenues par FIH, étant précisé que (i) cette dernière a conservé 1 982 158 de ces nouveaux droits de vote et (ii) une procuration a été consentie à Maître Thomas Prud'homme pour les 2 865 000 nouveaux droits de vote attachés aux actions détenues par FIH et pour lesquelles elle n'exerce pas les droits de vote).

A cette occasion, le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas n'a franchi aucun seuil et détient 11 040 224 actions Wavestone représentant 15 677 939 droits de vote, soit 54,66% du capital et 53,79% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	6,46
FIH	4 847 158	24,00	6 829 316	23,43
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	8 713 272	29,90
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	8,20
FDCH	2 827 509	14,00	2 827 509	9,70
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	5 217 867	17,90
Delphine Chavelas (C)	1 228 400	6,08	1 746 800	5,99
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 251 088	26,00	6 964 667	23,89
Total concert élargi (A+B+C)	11 040 224	54,66	15 677 939	53,79

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 18/05/21

Par courrier reçu par l'AMF le 18/05/21, le sous-concert composé de Mme Delphine Chavelas, M. Michel Dancoisne et la société FDCH a déclaré avoir franchi de concert en hausse,

le 17/05/21, le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir de concert 5 231 088 actions Wavestone représentant 7 634 667 droits de vote, soit 25,90% du capital et 25,60% des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

A cette occasion, le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas n'a franchi aucun seuil et détient 11 020 224 actions Wavestone représentant 16 347 939 droits de vote, soit 54,57% du capital et 54,82% des droits de vote, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	6,32
FIH	4 847 158	24,00	6 829 316	22,90
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	8 713 272	29,22
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	8,02
FDCH	2 827 509	14,00	2 827 509	9,48
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	5 217 867	17,50
Delphine Chavelas (C)	1 208 400	5,98	2 416 800	8,10
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 231 088	25,90	7 634 667	25,60
Total concert élargi (A+B+C)	11 020 224	54,57	16 347 939	54,82

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 17/12/21

Par courrier reçu par l'AMF le 16/12/21 :

- le sous-concert composé de M. Michel Dancoisne, Mme Delphine Chavelas et la société FDCH (le « sous-concert famille Dancoisne ») a déclaré avoir franchi directement en hausse, le 10/12/21, le seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 5 211 088 actions représentant 10 422 176 droits de vote, soit 25,80% du capital et 31,99% des droits de vote ;
- la société FDCH a déclaré avoir franchi individuellement en hausse les seuils de 10% et 15% des droits de vote, et de concert avec M. Michel Dancoisne le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone, et détenir individuellement 2 827 509 actions Wavestone représentant 5 655 018 droits de vote, soit 14,00% du capital et 17,36% des droits de vote de cette société, et de concert avec M. Michel Dancoisne 4 022 688 actions représentant 8 045 376 droits de vote, soit 19,92% du capital et 24,69% des droits de vote ;
- la société FIH a déclaré avoir franchi individuellement en

hausse le seuil de 25% des droits de vote, et de concert avec M. Pascal Imbert (le « sous-concert Imbert ») les seuils de 30% et 1/3 des droits de vote de la société Wavestone, et détenir individuellement 4 847 158 actions Wavestone représentant 9 694 316 droits de vote, soit 24,00% du capital et 29,76% des droits de vote de cette société, et de concert avec M. Pascal Imbert 5 789 136 actions représentant 11 578 272 droits de vote, soit 28,66% du capital et 34,54% des droits de vote ;

- M. Thomas Prud'homme, notaire, a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 5% des droits de vote de la société Wavestone, et ne plus détenir aucune action ni aucun droit de vote ;
- le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 2/3 des droits de vote de la société Wavestone et détenir de concert 11 000 224 actions Wavestone représentant 22 000 448 droits de vote, soit 54,47% du capital et 67,53% des droits de vote, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	5,78
FIH	4 847 158	24,00	9 694 316	29,76
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	11 578 272	35,54
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	7,34
FDCH	2 827 509	14,00	5 655 018	17,36
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	8 045 376	24,69
Delphine Chavelas (C)	1 188 400	5,88	2 376 800	7,30
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 211 088	25,80	10 422 176	31,99
Total concert élargi (A+B+C)	11 000 224	54,47	22 000 448	67,53

Ces franchissements de seuils résultent (i) de l'attribution de droits de vote double relatifs aux 2 827 509 actions détenues par FDCH dans Wavestone, et (ii) de l'expiration de la procuration sans consigne de vote donnée le 01/04/21 à Maître Thomas Prud'homoz, notaire, portant sur 2 865 000 nouveaux droits de vote, pour une durée courant jusqu'au 09/12/21 inclus.

Il est rappelé que (i) le franchissement en hausse de concert du seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone par le « sous-concert famille Dancoisne », et (ii) le franchissement en hausse de concert du seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone par le « sous-concert Imbert », ont fait l'objet d'une décision de dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, reproduite dans la décision n°221C3389 du 08/12/21.

3.1.3. Evolution du capital

Pour mémoire, la société avait procédé au cours de l'exercice 2018/19 à deux augmentations de capital servant à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre de plans d'actionnariat salarié venus à échéance :

- une première augmentation a été décidée par le Directoire en date du 26/06/18 amenant à une hausse du capital social de 7 120,80 euros correspondant à 284 832 actions ;
- une seconde augmentation a été décidée par le Directoire en date du 20/07/18 amenant à une hausse du capital social de 1 103,30 euros correspondant à 44 132 actions.

La précédente opération sur le capital remontait au 26/05/09 (création de 16 220 actions nouvelles par levées de *stock-options* intervenues au cours de l'exercice clos au 31/03/09).

3.1.4. Engagements collectifs de conservation

Au cours de l'exercice écoulé et clos au 31/03/22, 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 et membre du Directoire de Wavestone - 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 - Directeur général et membre du Directoire de Wavestone - 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 35,00 euros à l'ouverture de l'exercice le 01/04/21, et de 46,00 euros à la clôture de l'exercice le 31/03/22, soit une hausse de 31%.

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 4.1.5 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 15/07/21 auprès de l'AMF sous le numéro D.21-0702, et ce conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations au 31/03/22 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 4.1.5 « 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.

(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.

3.2. Actionnariat salarié

Etat de l'actionnariat salarié

Conformément aux dispositions de l'article L.225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons que le personnel salarié ou ancien salarié de la société Wavestone et/ou des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce dans le cadre du plan d'épargne groupe mis en place par Wavestone, détient, via des fonds communs de placement d'entreprise investis en actions Wavestone, 624 380 actions de la société Wavestone au 31/03/22, soit 3,09% du capital social à cette date et que les salariés détenant à titre personnel des actions de la société Wavestone dans les conditions de l'article L.225-102 du Code de commerce détiennent 277 870 actions de la société Wavestone au 31/03/22 soit 1,38% du capital social à cette date.

Il est précisé par ailleurs que les salariés du cabinet détiennent en direct de l'ordre de 3,68% des actions composant le capital de Wavestone.

Intéressement du personnel

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

Attributions gratuites d'actions

Au 31/03/22, il existe plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions en cours au sein du cabinet Wavestone.

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

Attribution définitive selon le plan du 02/07/18 (« Plan Key People n°13 »)

Notre Directoire rappelle que le 02/07/18, 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°13 » a été mis en place au bénéfice de 21 collaborateurs clés de Wavestone, désignés par le Directoire après avis du Comité des rémunérations. Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, est bénéficiaire de ce plan.

La période d'acquisition du « Plan Key People n°13 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 02/07/21.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 71 036 actions (après division par 4 du pair de l'action). Compte tenu des conditions du plan et notamment de la condition de performance ajustée par le Directoire en février 2021, un nombre de 65 116 actions a été définitivement acquis par 19 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n°13 » sont des actions existantes préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

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

Notre Directoire 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, existantes ou à émettre, a été mis en place par ses soins au profit des collaborateurs du cabinet Wavestone, selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'épargne salariale. Ce plan est dénommé « Plan salariés n°14 ».

La période d'acquisition du « Plan salariés n°14 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 02/07/21.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 68 613 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 54 294 actions a été définitivement acquis par 846 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés 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 06/07/21 (« Plan salariés n°15 »)

Notre Directoire du 06/07/21 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°15 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n°15 » 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 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 1 254 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 38 699 actions, représentant 0,19% du capital social de Wavestone au 06/07/21.

Attribution initiale selon le plan du 06/07/21 (« Plan Key People n°15 »)

Notre Directoire du 06/07/21 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°15 ». Ce « Plan Key People n°15 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Directoire sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, étant entendu que les mandataires sociaux 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 19 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 55 499 actions, représentant 0,27% du capital social de Wavestone au 06/07/21.

Attribution initiale selon le plan du 15/10/21 (« Plan International n°1 »)

Un dispositif global et international d'actionnariat des salariés a été mis en place par Wavestone en 2021. A l'instar des attributions gratuites d'actions mises en œuvre annuellement pour les salariés des sociétés françaises du groupe qui versent tout ou partie de leur prime de participation dans le FCPE Wavestone Actions, ce dispositif international consiste en l'attribution gratuite d'actions au bénéfice des salariés des sociétés étrangères du groupe proportionnellement à leur acquisition d'actions Wavestone, via le FCPE Wavestone Shares ou sous la forme nominative.

Votre Directoire du 15/10/21 a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions « Plan International Tous n°1 ». Ce « Plan International Tous n°1 » 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 2021.

Nous vous précisons qu'à la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 96 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 6 052 actions, représentant 0,03% du capital social de Wavestone au 15/10/21.

En complément, et à titre de régularisation d'une erreur matérielle sur la livraison de plans précédents, il a été procédé à la livraison complémentaire de 5 152 actions sur l'exercice. Ces actions sont des actions existantes préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

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

Votre Directoire vous rappelle que la société Wavestone est particulièrement attentive à l'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 des représentants de la direction de la société dans le sens du vote des actionnaires salariés.

4. Propositions du Directoire à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

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 31/03/22 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 39 887 614 euros.

Le Directoire vous propose d'approuver la distribution d'un dividende s'élevant à 0,38 euro par action.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 31/03/22, 20 009 872 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 7 603 751 euros soit un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe.

Le bénéfice de l'exercice clos le 31/03/22 serait en conséquence affecté comme suit :

Résultat net de l'exercice :	39 887 614 euros
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾ :	—
Report à nouveau :	176 179 040 euros
Bénéfice distribuable :	216 066 654 euros
Dividendes :	7 603 751 euros
Solde affecté au compte report à nouveau :	208 462 903 euros

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 05/08/22.

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



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 14 066 euros et ont donné lieu à un impôt de 3 996 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 31/03/22 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé de 51 031 637 euros.

4.1.2. Conventions réglementées (4^{ème} résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir :

1/ prendre acte qu'aucune nouvelle convention n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31/03/22 ;

2/ prendre acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/22.

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

Conformément aux dispositions de l'article R.225-57 du Code de commerce, vos Commissaires aux comptes ont été dûment avisés de la convention visée au paragraphe 2/ ci-dessus 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 31/03/22 (5^{ème} résolution)

Le Directoire 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 31/03/22 aux mandataires sociaux, mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées au paragraphe 2 du rapport du Conseil de surveillance 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 2021/22 (6^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} résolutions)

Aux termes de ses 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} résolutions, l'Assemblée générale du 27/07/21 a approuvé la politique de rémunération applicable respectivement aux membres du Directoire et aux membres du Conseil de surveillance (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 31/03/22 (vote dit *ex-post*) aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance.

Dans ce cadre, trois résolutions sont proposées respectivement pour le Président du Directoire (6^{ème} résolution), le second membre du Directoire et Directeur général (7^{ème} résolution) et le Président du Conseil de surveillance (8^{ème} résolution).

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, aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance 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 31/03/22 à Monsieur Pascal Imbert, Président du Directoire, et à Monsieur Patrick Hirigoyen, membre du Directoire-Directeur général.

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 31/03/22 à Monsieur Michel Dancoisne en sa qualité de Président du Conseil de surveillance.

Les éléments détaillés de la rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2021/22 aux membres du Directoire et au Président du Conseil de surveillance sont présentés au paragraphe 2.3.1 du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.5. Programme de rachat d'actions (9^{ème} résolution)

Programme de rachat d'actions en cours

Par Assemblée générale mixte du 27/07/21 (16^{ème} résolution), votre Directoire a été autorisé à mettre en œuvre un nouveau

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

	Animation boursière	Croissance externe	Attribution aux salariés	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
Situation au 31/03/21	22 122	-	235 577	-
Achats	122 250	-	57 331	-
Ventes	-126 098	-		-
Réaffectations	-	-		-
Sorties	-	-	-124 562	-
Situation au 31/03/22	18 274	-	168 346	-
Valeur brute comptable ⁽¹⁾ (en euros)	801 649	-	5 460 441	-
% du capital social au 31/03/22	0,090%	0,00%	0,83%	-

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

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 28/07/20.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédés au cours de l'exercice 2021/22, les éléments au 31/03/22 sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 179 581 actions, pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 8 032 608 euros, soit un cours moyen d'achat de 44,73 euros ;
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 126 098 actions pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 5 671 802 euros, soit un cours moyen de cession de 44,98 euros ;
- la société a supporté des frais de négociation à hauteur de 24 001 euros sur l'exercice 2021/22 ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 124 562 actions pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 4 273 060 euros, soit un cours moyen de sortie de 34,30 euros ;
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/22 est de 186 620, pour une valeur de marché de 8 584 520 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/22 de 46,00 euros ; leur valeur de pair s'établit à 0,025 euro ;

Les actions auto-détenues représentent 0,92% du capital.

Proposition d'un nouveau programme de rachat d'actions

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

Objectifs

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

Limite

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

Conditions financières d'achat

Prix unitaire maximum d'achat : 139 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 104 euros (hors frais) dans les autres cas.

Annulation des titres

L'Assemblée générale mixte du 28/07/22 sera appelée à statuer sur une autorisation à donner au Directoire ou au Conseil d'administration si vous approuvez la modification du mode d'administration et de direction de la société qui vous est proposée et présentée au paragraphe 4.2.1 ci-après, en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions (Cf. résolution 11).

Durée de l'utilisation

A compter de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 jusqu'à la prochaine Assemblée générale, appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/23, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 annulera la précédente autorisation et le précédent programme et y substituera, sans discontinuité, la nouvelle autorisation.

Offre publique

Pour rappel, l'utilisation en période d'offre publique, par le Directoire ou 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 Directoire en période d'offre publique.

En conséquence, l'autorisation de rachat d'actions sollicitée, à conférer au Directoire ou au Conseil d'administration, par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, 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 publique.

Le descriptif de ce programme figurera dans le document d'enregistrement universel 2021/22.

4.2. Partie Assemblée générale extraordinaire

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

- a) de modifier le mode d'administration et de direction de la société par l'institution d'un Conseil d'administration et de modifier les statuts de la société en conséquence ;
- b) d'autoriser le Conseil d'administration sous réserve de l'adoption du nouveau mode de gouvernance, à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions ;
- c) de vous prononcer sur de nouvelles autorisations financières au profit du Conseil d'administration sous réserve de l'adoption du nouveau mode de gouvernance.

4.2.1. Evolution de la gouvernance de Wavestone (10^{ème} résolution)

Dans le cadre de son plan stratégique *Impact*, vous aurez à statuer sur l'évolution de la gouvernance de Wavestone qui se traduirait par le passage d'une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance à une société anonyme à Conseil d'administration.

Le Directoire soumet donc à votre approbation une modification des statuts de votre société à l'effet de permettre le changement du mode d'administration et de direction de Wavestone, par l'adoption d'une structure à Conseil d'administration. Les articles des statuts qu'il vous est proposé de modifier figurent, dans leur version amendée, en annexe aux projets de résolutions.

Les statuts de la société tels qu'ils seraient modifiés par la 10^{ème} résolution prévoient, conformément aux dispositions impératives du Code de commerce, que la Direction générale de Wavestone sera assumée, au choix du Conseil d'administration, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur général.

Sous réserve de votre approbation de la 10^{ème} résolution, il reviendra donc au Conseil d'administration, une fois élu, de se réunir pour choisir entre l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale.

Conformément aux statuts en vigueur de Wavestone, le Conseil de surveillance a été consulté sur les projets de modifications statutaires proposés à votre Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Conseil de surveillance a approuvé, lors de sa réunion du 31/05/22, lesdites modifications statutaires et décidé de recommander l'adoption d'une structure à Conseil d'administration dans laquelle (i) M. Pascal Imbert - aujourd'hui Président du Directoire - exercerait les fonctions de Président Directeur général (PDG) et (ii) Monsieur Patrick Hirigoyen - aujourd'hui membre du Directoire et Directeur général, exercerait les fonctions d'administrateur et Directeur général délégué.

La recommandation du Conseil de surveillance résulte de la volonté de poser les fondations du développement futur de Wavestone en matière de gouvernance.

L'adoption d'une structure unitaire à Conseil d'administration permettrait de renforcer le rôle du Conseil et de ses membres. Cette implication plus directe des administrateurs devrait permettre de tirer le meilleur parti de l'expérience et du savoir-faire collectif du Conseil d'administration, au bénéfice de Wavestone et de son management. Le nouveau cadre statutaire donnera au Conseil la possibilité de choisir entre la réunion ou la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

La structure envisagée reposera sur une gouvernance équilibrée et exigeante.

Dans le cadre de son étude sur l'évolution de la gouvernance envisagée, le Conseil de surveillance a veillé à ce qu'un

administrateur indépendant occupe un rôle central, notamment au travers de sa participation aux travaux des Comités spécialisés, afin de préserver une gouvernance équilibrée grâce en particulier aux dispositions suivantes :

- a) le Conseil continuera d'avoir un nombre important de membres indépendants ;
- b) chacun des trois Comités du Conseil (Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité RSE) sera présidé par un administrateur indépendant ;
- c) le règlement intérieur du futur Conseil dont le texte a reçu l'avis favorable du Conseil de surveillance imposera la désignation d'un administrateur indépendant référent lorsqu'une même personne, le PDG, exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Cet administrateur indépendant référent aura en particulier la possibilité (1) de demander, à tout moment, au PDG la convocation de réunions du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, (2) de réunir les membres du Conseil d'administration hors la présence de la Direction générale, (3) de participer à toutes les réunions des Comités du Conseil y compris lorsqu'il n'en est pas membre, (4) de porter à la connaissance du Président et du Conseil d'administration tout conflit d'intérêts qu'il aurait identifié et (5) de rendre compte à l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de tout sujet relatif à la gouvernance.

Le rôle et les attributions de l'administrateur référent seront détaillés dans le règlement intérieur du Conseil d'administration qui sera soumis à la validation finale du Conseil d'administration le 28/07/22 et dont le projet figure en annexe au présent rapport du Directoire.

Dans le cadre de ce changement de gouvernance, Pascal Imbert exercerait les fonctions de Président - Directeur général et Patrick Hirigoyen celles de Directeur général délégué, Michel Dancoisne continuant à siéger au Conseil d'administration par l'intermédiaire de sa holding familiale FDCH.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, il est également envisagé que le Conseil d'administration désigne en son sein un administrateur référent chargé de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'administration aura 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.



Indépendamment de ces mouvements, Michel Dancoisne et Pascal Imbert entendent maintenir leur position d'actionnaires de référence de Wavestone, au service de son développement sur le long terme.

4.2.2. Autorisation à donner au Directoire en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (11^{ème} résolution)

En conséquence de l'objectif d'annulation de la 9^{ème} résolution, sous la condition de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues dans les limites autorisées par la loi.

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

Le nombre d'actions de la société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. A la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées de la société pendant la période de vingt-quatre mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10% des actions composant le capital de la société à cette date.

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

Il est précisé qu'à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21 restera en vigueur.

4.2.3. Autorisations financières sur le capital social de Wavestone

Présentation générale

En conséquence de la proposition du changement du mode de gouvernance faisant l'objet de la 10^{ème} résolution, il vous est proposé de renouveler les autorisations financières initialement conférées au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21 au profit du Conseil d'administration.

Par ailleurs, les autorisations conférées par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 en vue de l'attribution d'actions gratuites au profit des salariés et mandataires sociaux venant

à expiration prochainement, il vous sera également proposé de conférer de nouvelles autorisations permettant à Wavestone de fidéliser ses salariés et mandataires sociaux.

Votre Directoire rappelle l'engagement du principe de non-ingérence des représentants de la direction de la société dans le sens du vote des actionnaires salariés (cf. présent rapport du Directoire – Rapport général, paragraphe 3.2 Principe de non-ingérence).

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

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

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

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

Toute émission avec « droit préférentiel de souscription – DPS », qui est détachable et négociable pendant la période de souscription, permet à chaque actionnaire de souscrire, dans les conditions fixées par la loi, un nombre de titres proportionnel à sa participation dans le capital.

Sous réserve de l'adoption du nouveau mode de gouvernance faisant l'objet de la 10^{ème} résolution, votre Directoire vous demande de consentir au Conseil d'administration, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce DPS. Les actionnaires existants bénéficieraient toutefois au titre de la 13^{ème} résolution d'un délai de priorité d'au moins cinq (5) jours de bourse, excepté pour la 14^{ème} résolution relative aux placements privés pour laquelle il n'existe aucun délai de priorité.

Il est à noter que le vote des résolutions autorisant votre Conseil d'administration à émettre des actions et/ou valeurs mobilières pour rémunérer des apports en nature entraînerait, de par les dispositions légales, renonciation expresse des actionnaires à leur DPS au profit des bénéficiaires de ces émissions ou attributions.

Chacune de ces autorisations ne serait donnée que pour une durée limitée. En outre, le Conseil d'administration ne pourrait exercer sa faculté d'augmentation de capital que dans la limite (i) de plafonds spécifiques à chaque résolution et (ii) d'un plafond global exposé à la 23^{ème} résolution. De la même manière, les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances seraient soumises à (i) des plafonds spécifiques à chaque résolution et (ii) un plafond global exposé à la 23^{ème} résolution.

Le Directoire rappelle que, comme par le passé :

- a) *les actions de préférence et les valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues des délégations ;*
- b) *les émissions sont strictement limitées à la société et ne concernent pas les filiales ;*
- c) *la direction de la société prend l'engagement de non-ingérence dans le sens du vote des actionnaires salariés ;*
- d) *il sera mis fin aux autorisations financières conférées par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.*

Votre Directoire vous propose toutefois que les délégations décrites ci-après et que consentirait l'Assemblée générale au Conseil d'administration en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, soient suspendues en période d'offre publique initiée par une autre société visant les titres de la Société.

Synthèse des douzième à vingt-quatrième résolutions sous forme de tableau

Plafond commun à toutes les émissions dilutives et non dilutives : 30% du capital (23 ^{ème} résolution)	Plafond applicable aux émissions non dilutives : 30% du capital	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (DPS) (12 ^{ème} résolution)	30% du capital	26 mois	
		Augmentation de capital sans DPS mais avec droit de priorité dont offre publique (13 ^{ème} résolution)	20% du capital	26 mois	
		Augmentation de capital sans DPS dans le cadre d'un placement privé (14 ^{ème} résolution)	10% du capital	26 mois	
		Surallocation (en % de l'émission initiale) (15 ^{ème} , 16 ^{ème} et 17 ^{ème} résolutions)	15%	26 mois	
		Plafond applicable aux émissions dilutives : 20% ou 10% du capital	Apports en nature en dehors d'une OPE (18 ^{ème} résolution)	10% du capital	26 mois
			Apports en nature dans le cadre d'une OPE initiée par la société (19 ^{ème} résolution)	10% du capital	26 mois
			Augmentation de capital réservée aux salariés/mandataires sociaux (PEE) (20 ^{ème} résolution)	5% du capital	26 mois
			Attribution gratuite d'actions au profit des salariés (21 ^{ème} résolution)	5% du capital	38 mois
			Attribution gratuite d'actions au profit des mandataires sociaux (22 ^{ème} résolution)	0,5% du capital	26 mois
			Incorporation de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes (24 ^{ème} résolution)	400 K€	26 mois

Emission d'actions et de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (12^{ème} résolution)

Par la 12^{ème} résolution, il vous est demandé sous la condition de l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, (i) d'actions ordinaires ou (ii) de valeurs mobilières complexes de la société, tant en France qu'à l'étranger.

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient fixés comme suit :

- a) pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant en pair/nominal de 151 474 euros, représentant un pourcentage de 30% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21) ;
- b) pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : un montant en principal de 40 000 000 euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21).

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

Emission d'actions et de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, mais avec obligation de conférer un droit de priorité sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (13^{ème} résolution)

Par la 13^{ème} résolution, sous la condition de l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre par offre au public (i) des actions ordinaires et/ou (ii) des valeurs mobilières complexes de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger.

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

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient renouvelés comme suit :

- a) pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant en pair/nominal de 100 982 euros, représentant un pourcentage de 20% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21).

Comme dans le cadre de la précédente délégation, ce plafond serait commun aux émissions dilutives suivantes : augmentations de capital réalisées en vertu des 14^{ème}, 15^{ème}, 16^{ème} et 17^{ème} résolutions ;

- a) ce plafond s'imputerait sur le plafond global de 30% du capital prévu à la 23^{ème} résolution ;
- b) pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances un montant en principal de 15 000 000 euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21).

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

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

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

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

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

Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'un placement privé sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (14^{ème} résolution)

Par la 14^{ème} résolution, sous la condition de l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre par

voie de placement privé (i) des actions ordinaires et/ou (ii) des valeurs mobilières complexes de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription mais sans droit de priorité, tant en France qu'à l'étranger.

Cette délégation est nécessaire pour permettre la réalisation d'un placement privé et devrait respecter :

- a) un plafond de 10% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21) ; les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la 13^{ème} résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution ;
- b) pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum au plafond fixé à la 13^{ème} résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 euros, et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution.

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

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

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

Autorisations d'augmenter le nombre de titres à émettre dans le cadre d'une augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (15^{ème} résolution, 16^{ème} résolution et 17^{ème} résolution)

Par les 15^{ème}, 16^{ème} et 17^{ème} résolutions, il vous est demandé, sous la condition de l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter pour chacune des émissions qui pourraient être décidées en application des 12^{ème}, 13^{ème} et 14^{ème} résolutions, le nombre de titres à émettre, dans les conditions fixées à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, à savoir dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour ces émissions (surallocation).

Ces autorisations, identiques à celles adoptées par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21, n'auraient pas pour effet d'augmenter les plafonds des 12^{ème}, 13^{ème} et 14^{ème} résolutions prévues dans le cadre des résolutions ci-avant présentées.

Compte tenu de la volatilité potentielle du cours de Wavestone, le Directoire estime qu'il est nécessaire de renouveler cette autorisation au profit du Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, pour sécuriser, entre autres, le financement de son développement.

Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (18^{ème} résolution)

Par la 18^{ème} résolution, sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre (i) des actions ordinaires et/ou (ii) de valeurs mobilières complexes donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation qui emporterait de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Cette délégation devrait respecter :

- a) le plafond légal de 10% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21) et les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la 13^{ème} résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution ;
- b) pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum au plafond fixé à la 13^{ème} résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21), et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution.

Cette autorisation paraît nécessaire au Conseil d'administration afin de permettre à la société de maintenir sa capacité d'acquisition de participations de taille moyenne dans des sociétés non cotées. Ces acquisitions pourraient alors être



financées, en tout ou partie, en actions ou en valeurs mobilières, plutôt que par endettement ou tout autre moyen.

Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (19^{ème} résolution)

Par la 19^{ème} résolution, sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'émettre (i) des actions ordinaires et/ou (ii) de valeurs mobilières complexes donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société et constituée de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

L'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières complexes serait réalisée sans droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres émis en vertu de la présente délégation qui emporterait de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription.

Cette délégation devrait respecter :

- a) un plafond de 10% du capital social (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21) et les émissions réalisées en vertu de la présente délégation devront s'imputer sur le plafond fixé à la 13^{ème} résolution (émissions dilutives) et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution ;
- b) pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum au plafond fixé à la 19^{ème} résolution (émissions dilutives), soit 15 000 000 euros (identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21), et dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution.

Cette autorisation paraît nécessaire afin de respecter les recommandations des conseils en vote.

Emission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (20^{ème} résolution)

Par la 20^{ème} résolution, sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil

d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières complexes donnant accès à des actions ordinaires de la société réservée aux adhérents à un Plan d'Epargne Entreprise (nommé plan d'épargne groupe chez Wavestone) de la société ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail dans le cadre des dispositions des articles L.225-129-2 à L.225-129-6 et L.225-138-1 du Code de commerce et L.3332-18 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

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

Le plafond de la présente autorisation est en ligne avec les pratiques du marché et les recommandations des conseils en vote ; étant précisé que ce plafond est indépendant du plafond fixé au titre des limites en matière de délégations de compétence pour augmenter le capital (émissions dilutives), et est fixé dans la limite du plafond global de la 23^{ème} résolution.

L'émission d'actions ordinaires serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires. La société pourrait proposer à ses salariés une valeur préférentielle du cours de l'action, dans la limite d'une décote de 30%, calculée sur la base de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Wavestone sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, étant précisé que le Conseil d'administration pourra fixer une décote inférieure à cette décote maximale de 30%.

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

Conformément aux dispositions légales applicables, les opérations envisagées pourront également prendre la forme de cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne groupe.

Le Directoire vous précise que cette résolution a pour seul objectif de répondre à l'obligation légale prévue par l'article L.225-129-6 alinéa 1^{er} du Code de commerce, selon lequel l'Assemblée générale doit se prononcer sur un projet de résolution relatif à une augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, lorsqu'elle décide ou délègue sa compétence de décider une

augmentation de capital et que le management de Wavestone privilégie les plans d'actions gratuites comme outils de fidélisation de ses salariés et mandataires sociaux.

Autorisation à donner au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux (21^{ème} résolution)

L'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 en vue de l'attribution d'actions gratuites au profit des salariés venant à expiration prochainement, il vous est demandé d'autoriser le Conseil d'administration ou le Directoire, à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, pendant une durée de trente-huit mois, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux ainsi qu'aux membres du personnel salarié des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre, dans la limite de 5% du capital social de la société au jour de la décision du Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, ou du Directoire (plafond identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19).

En application de l'article L.225-197-1 du Code de commerce, l'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires peut être définitive, sous réserve de la satisfaction des autres conditions fixées par le Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, ou le Directoire lors de leur attribution, pour tout ou partie des actions attribuées :

- soit au terme d'une période d'acquisition minimale de deux ans et dans ce cas sans période de conservation minimale ;
- soit au terme d'une période d'acquisition minimale d'un an, étant précisé que les bénéficiaires devront alors conserver les actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Directoire propose une durée minimale d'acquisition de 1 an et une durée minimale de conservation des actions de 2 ans à compter de leur attribution définitive avec faculté pour le Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, ou le Directoire de réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à 2 ans.

Autorisation à donner au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux (22^{ème} résolution)

L'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 en vue de l'attribution d'actions gratuites au profit des mandataires sociaux venant à expiration prochainement, il vous est demandé dans une résolution spécifique d'autoriser le Conseil d'administration ou le Directoire, à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, pendant une durée de trente-huit mois, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre, dans la limite de 0,5% du capital social de la société au jour de la décision du Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, ou du Directoire (plafond identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19).

Le Directoire propose également de retenir une durée minimale d'acquisition de 1 an et une durée minimale de conservation des actions de 2 ans à compter de leur attribution définitive avec faculté pour le Conseil d'administration, en cas d'approbation du changement de mode de gouvernance, ou le Directoire de réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à de 2 ans.

Il est rappelé que Wavestone procède depuis de nombreuses années à des attributions gratuites d'actions qui s'inscrivent dans la volonté du cabinet d'associer ses salariés et dirigeants à son développement et à sa réussite. Les attributions relevant des plans « dirigeant » sont conditionnées à la satisfaction de conditions de performance.

Le Directoire a fait usage des autorisations conférées par l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 et autorisé l'attribution d'actions gratuites comme indiqué au 3.2 du présent document conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Wavestone souhaite continuer à pouvoir associer ses salariés, dirigeants et mandataires sociaux à son développement. Les attributions gratuites d'actions qui seraient ainsi réalisées dans le cadre des 21^{ème} et 22^{ème} résolutions, ont pour objectif de renforcer leur motivation et leur engagement, et d'accroître leur sentiment d'appartenance à Wavestone.

Limitation globale des délégations et autorisations (23^{ème} résolution)

Par la 23^{ème} résolution, il vous est demandé de fixer à :

- a) 151 474 euros, soit 30% du capital, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions 12 à 22, chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global. A ce plafond s'ajoutera éventuellement le pair/nominal des actions à émettre afin de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital social selon les règles légales ;
- b) 40 000 000 euros le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions 12 à 19, chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global.

Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (24^{ème} résolution)

Par la 24^{ème} résolution, sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de vingt-six mois, d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, suivie de l'émission et de l'attribution gratuite d'actions et/ou de l'évaluation du nominal des actions ordinaires existantes.

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

Ce plafond serait indépendant des plafonds prévus aux résolutions présentées précédemment.

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

4.3. Deuxième partie de l'Assemblée générale ordinaire

4.3.1. Nomination des membres du Conseil d'administration sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (25^{ème} à 35^{ème} résolutions)

Sous réserve de votre approbation de la nouvelle structure de gouvernance à Conseil d'administration qui vous est proposée (10^{ème} résolution), les mandats actuels des membres du Conseil de surveillance prendront fin par anticipation à l'issue de la présente Assemblée générale.

Il vous est donc demandé de bien vouloir nommer les membres du Conseil d'administration de votre société dans sa nouvelle structure de gouvernance :

Par les 25^{ème} à 30^{ème} résolutions, il vous est proposé de nommer en qualité de membres du Conseil d'administration les membres suivants de l'actuel Conseil de surveillance, pour la durée restant à courir de leur mandat de membre du Conseil de surveillance conformément à l'article 13 des statuts modifiés de votre société :

Mme Marlène Ribeiro (pour une durée de 3 ans),
Mme Véronique Beaumont (pour une durée de 3 ans),
Mme Marie-Ange Verdickt (pour une durée de 2 ans),
Mme Sarah Lamigeon (pour une durée de 1 an), M. Rafael Vivier (pour une durée de 1 an) et M. Christophe Aulnette (pour une durée de 1 an).

Il est précisé que M. Jean-François Perret dont le mandat de membre du Conseil de surveillance arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale, ne sollicite pas un mandat au Conseil d'administration.

Il vous est proposé à la 31^{ème} résolution, de nommer en qualité de membre du Conseil d'administration la société FDCH, société holding de M. Michel Dancoisne, étant précisé que M. Michel Dancoisne agirait en qualité de représentant permanent de FDCH au Conseil d'administration.

Par les 32^{ème} et 33^{ème} résolutions, il vous est proposé de nommer MM. Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, à ce jour respectivement Président du Directoire et membre du Directoire et Directeur général, en qualité de membres du Conseil d'administration pour une durée de quatre ans, conformément à l'article 13 des statuts modifiés.

Le Conseil de surveillance a émis un avis favorable à leur nomination en qualité de membres du Conseil d'administration.

Enfin, par les 34^{ème} et 35^{ème} résolutions, il vous est proposé de nommer un membre du Conseil d'administration, sous réserve de votre approbation de la nouvelle structure de gouvernance, ou, à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, un membre du Conseil de surveillance, sur proposition des salariés actionnaires de Wavestone, pour une durée statutaire de quatre ans.

Conformément à la réglementation applicable et en application des statuts de la société, le Directoire a procédé à la consultation des salariés actionnaires de Wavestone ainsi que des membres du Conseil de surveillance du FCPE Wavestone.

A l'issue de cette consultation, deux candidats ont été sélectionnés :

- Raphaël Brun, sur proposition des salariés actionnaires ;
- Pierre Allard, sur proposition du Conseil de surveillance du FCPE Wavestone.

Chaque candidat sélectionné fait l'objet d'une résolution distincte et votre Assemblée est invitée à voter sur chacune d'entre elles.

Le curriculum vitae des candidats figure en annexe au présent rapport.

Le Directoire invite les actionnaires à ne voter favorablement qu'à une seule des deux résolutions et à rejeter l'autre, dans la mesure où les statuts actuels de votre société ainsi que ceux qui seraient adoptés sous réserve de votre approbation de la nouvelle structure de gouvernance, ne prévoient la nomination que d'un seul membre représentant les salariés actionnaires.

Dans l'hypothèse où les deux résolutions figurant à la 34^{ème} et 35^{ème} résolutions recevraient un nombre de voix favorables supérieur à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, seule la résolution ayant recueilli le plus grand nombre de voix favorables sera réputée adoptée et l'autre résolution sera corrélativement réputée rejetée par l'Assemblée générale.

Conformément à l'engagement du Directoire de non-ingérence dans le sens du vote des actionnaires salariés, le Directoire ne formule aucune recommandation sur le vote de ces deux résolutions.

Il est précisé par ailleurs que le bloc majoritaire, souhaitant voir élu un représentant des salariés actionnaires mais ne souhaitant pas prendre position sur le candidat à retenir, a informé le Directoire de son intention de voter POUR aux deux résolutions.

A l'issue de la présente Assemblée générale et sous réserve de votre approbation des résolutions relatives à la nomination des administrateurs présentées par le Directoire et approuvées par le Conseil de surveillance, le Conseil d'administration de votre société serait composé de onze administrateurs.

Nous vous précisons que le nombre de membres au Conseil d'administration étant supérieur à huit, le Comité social et économique de Wavestone devra se prononcer sur la nomination d'un second membre représentant les salariés au Conseil d'administration postérieurement à l'Assemblée, conformément aux dispositions légales et statutaires.

Il est rappelé que le Code de gouvernance Middlenext recommande que le Conseil d'administration comprenne au moins deux membres indépendants. Au regard des critères du Code de gouvernance Middlenext, cinq membres du Conseil d'administration devraient être qualifiés de membres indépendants par le Conseil d'administration.

4.3.2. Détermination de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance et aux administrateurs et approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice ouvert le 01/04/22, sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution (36^{ème}, 37^{ème} et 38^{ème} résolutions)

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, il vous est proposé de fixer à 271 000 euros le montant global de la rémunération annuelle à allouer aux membres du Conseil de surveillance et aux administrateurs, à compter de l'exercice ouvert le 01/04/22 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Cette nouvelle enveloppe a été fixée en prenant notamment en considération l'évolution de la composition du Conseil d'administration (nomination d'un membre représentant les salariés actionnaires et d'un second membre représentant les salariés) et la création du Comité RSE au 01/04/22.

Conformément aux recommandations de la Place, la répartition de cette rémunération entre les membres du Conseil de surveillance et du Conseil d'administration continuera à être faite en tenant compte de la participation effective des membres aux séances du Conseil, des Comités spécialisés (Comité des rémunérations et des nominations, Comité d'audit et Comité RSE) et du temps consacré à leurs fonctions.

Par ailleurs, conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution, vous serez également appelés à approuver la politique de rémunération au titre de l'exercice ouvert le 01/04/22 (vote dit *ex-ante*) :

- a) des membres du Conseil de surveillance et de son Président pour la période courant du 01/04/22 au 28/07/22 ainsi que celle des administrateurs pour la période courant à compter du 28/07/22, sous la condition de la réitération par le Conseil d'administration devant se

tenir à l'issue de l'Assemblée générale de la politique de rémunération présentée au paragraphe 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (36^{ème} résolution) ;

- b) de Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire pour la période courant du 01/04/22 au 28/07/22 et de Président Directeur général pour la période courant à compter du 28/07/22, sous la condition de la nomination de Pascal Imbert en qualité de Président Directeur général de la société par le Conseil d'administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée générale et de la réitération par ledit Conseil d'administration de la politique de rémunération de Pascal Imbert présentée au paragraphe 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (37^{ème} résolution) ; et
- c) de Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général pour la période courant du 01/04/22 au 28/07/22 et de Directeur général délégué, pour la période courant à compter du 28/07/22, sous la condition de la nomination de Patrick Hirigoyen en qualité de Directeur général délégué de la société par le Conseil d'administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée générale et de la réitération par ledit Conseil d'administration de la politique de rémunération de Patrick Hirigoyen présentée au paragraphe 3.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (38^{ème} résolution).

La politique de rémunération des mandataires sociaux soumise au vote de l'Assemblée générale s'inscrit dans la continuité de la politique votée par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

Il est rappelé que le versement, en 2023, des éléments de rémunération variable et le cas échéant exceptionnelle composant la rémunération au titre de l'exercice clos le 31/03/22 est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale qui se tiendra en 2023, des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce.

4.3.3. Renouvellement de Monsieur Michel Dancoisne en qualité de membre du Conseil de surveillance, sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution (39^{ème} résolution)

Les mandats de membre du Conseil de surveillance de Michel Dancoisne et de Jean-François Perret arrivent à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Pour le cas où la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration serait rejetée par

votre Assemblée générale, seul le renouvellement pour une durée statutaire de 4 ans, du mandat de membre du Conseil de surveillance de Michel Dancoisne vous sera proposé.

Michel Dancoisne a fait savoir qu'il acceptait le renouvellement de son mandat ainsi que celui de Président du Conseil de surveillance en cas de rejet de la 10^{ème} résolution et Jean-François Perret a informé le Conseil de surveillance et le Directoire de son souhait de ne pas être renouvelé dans ses fonctions de membre du Conseil de surveillance.

4.3.4. Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice ouvert le 01/04/22 et détermination de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance à compter de l'exercice ouvert le 01/04/22, sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution (40^{ème}, 41^{ème}, 42^{ème} et 43^{ème} résolutions)

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce, vous serez appelés à approuver la politique de rémunération au titre de l'exercice ouvert le 01/04/22 (vote dit *ex-ante*) :

- a) de Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire telle que présentée au paragraphe 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (40^{ème} résolution) ; et
- b) de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général, telle que présentée au paragraphe 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (41^{ème} résolution).

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, il vous sera également proposé de fixer à 261 000 euros le montant global de la rémunération annuelle à allouer aux membres du Conseil de surveillance, à compter de l'exercice ouvert le 01/04/22 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Cette nouvelle enveloppe a été fixée en prenant notamment en considération l'évolution de la composition du Conseil de surveillance (nomination d'un membre représentant les salariés actionnaires et d'un second membre représentant les salariés) et la création du Comité RSE au 01/04/22.

Conformément aux recommandations de la Place, la répartition de cette rémunération entre les membres du Conseil de surveillance continuera à être faite en tenant compte de la participation effective des membres aux séances du Conseil, des Comités spécialisés (Comité des rémunérations et des nominations, Comité d'audit et Comité RSE) et du temps consacré à leurs fonctions.

Par ailleurs, conformément à l'article L.22-10-26 du Code de commerce et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution, vous serez également appelés à approuver la politique de rémunération au titre de l'exercice ouvert le 01/04/22 (vote dit *ex-ante*) des membres du Conseil de surveillance et de son Président telle que présentée au paragraphe 3.3 du rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil de surveillance (43^{ème} résolution).

Comme indiqué au 4.3.2 ci-dessus, la politique de rémunération des mandataires sociaux soumise au vote de l'Assemblée générale s'inscrit dans la continuité de la politique votée par l'Assemblée générale du 27/07/21.

4.3.5. Pouvoirs pour formalités (44^{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, à l'exception de la 20^{ème} résolution.

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 30/05/22.

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.

5.3. Avis du Comité social et économique sur le changement du mode d'administration et de Direction de Wavestone

Le Comité social et économique de Wavestone, consulté sur le changement du mode d'administration et de direction de Wavestone par l'adoption d'une structure à Conseil d'administration, a émis le 10/05/22 un avis favorable.

Le Directoire

Le 31/05/22

Annexe 1

Renseignements relatifs aux candidats en tant que nouveaux membres du Conseil d'administration (ou du Conseil de surveillance) dont la nomination est votée par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

Raphaël Brun



Nationalité française
36 ans

Fonctions principales exercées hors de la société :

N/A

Autres mandats et fonctions exercés :

N/A

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

N/A

Expérience professionnelle :

Né le 24/08/85, diplômé de l'Université de Technologie de Troyes (UTT), Raphaël Brun a rejoint le cabinet en 2008. Consultant au sein de la *practice* Cybersécurité pendant 12 ans, il a contribué à créer et développer les offres autour de la gestion de crise et du RGPD. Dans ce cadre, il a été en charge de piloter des programmes de conformité dans des secteurs variés, de conduire des missions d'expertise sur la data, et de nouer des relations privilégiées avec l'écosystème de la conformité digitale et notamment la CNIL. Pendant 2 ans, Raphaël Brun a également contribué au développement des offres Cybersécurité de Wavestone Maroc, en intervenant sur des avant-ventes et des missions sur place. De mars 2020 à octobre 2021, il a été en charge de l'équipe *Boosting* Wavestone notamment dans l'appui à la gestion de la crise Covid-19, l'accompagnement de plusieurs projets (Smartworking@ Wavestone, *Impact*, etc.) ainsi que dans la réalisation des intégrations post-acquisition de la société WGroup et de la *practice* conseil d'Everest Group. Depuis fin 2021, il a rejoint la *practice* Energy, Utilities & Transport et appuie la direction d'un grand programme de transformation de la relation client au sein d'EDF Commerce.

Nombre d'actions Wavestone détenues :

Au 31/03/22, Raphaël Brun détenait 1 359 actions Wavestone.

Pierre Allard



Nationalité française
58 ans

Fonctions principales exercées hors de la société :

Président-Fondateur de l'association d'investisseurs APROMO

Autres mandats et fonctions exercés :

N/A

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

N/A

Expérience professionnelle :

Pierre Allard est engagé dans la performance et la notoriété du cabinet depuis 17 ans.

Né le 26/11/63, 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, au sein de la *practice* Financial Services puis *Digital & Emerging Technologies*. Depuis, il accompagne le pilotage de projets de transformation de grandes structures telles que SNCF, Enedis, le Ministère de la Transition Ecologique, 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 et fondateur du Club Investissement. 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'ASCOM, organisme spécialisé dans l'événementiel. Et depuis 2007, il est Président-fondateur d'une association d'investisseurs.

Nombre d'actions Wavestone détenues :

Au 31/03/22, Pierre Allard détenait 1 392 actions Wavestone.

Annexe 2

Projet de règlement intérieur du Conseil d'administration

1. Préambule

L'Assemblée générale mixte de la société Wavestone (ci-après « Wavestone » ou la « société ») a décidé le 28/07/22 de modifier le mode d'administration pour adopter une structure de gouvernance à Conseil d'administration (le « Conseil d'administration » ou le « Conseil »).

Le Conseil d'administration, soucieux de poursuivre l'exercice des missions qui lui sont dévolues, et en application du « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites » Middlenext (ci-après « Code de gouvernance Middlenext ») adopté par Wavestone, a souhaité préciser et compléter les règles d'organisation et de fonctionnement qui lui sont applicables de par la loi, les règlements et les statuts de la société, ainsi que préciser les règles déontologiques applicables à ses membres.

A cet effet, le Conseil d'administration a décidé d'établir un règlement intérieur et des règles déontologiques permettant d'intégrer également les principes (recommandations et points de vigilance) du Code de gouvernance Middlenext auxquels il adhère et d'en organiser la mise en œuvre.

Le présent règlement intérieur a un caractère purement interne et n'est opposable ni aux actionnaires, ni aux tiers.

2. Rôle du Conseil d'administration

2.1. Attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est soumis aux dispositions du Code de commerce et des statuts de la société.

Il 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.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil est tenu informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux auxquels la société doit faire face y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Le Conseil examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il définit, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. A cette fin, il reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et du Président.

Le Conseil s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux mettent en œuvre une politique de non-discrimination, d'équité et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes et à chaque niveau hiérarchique. Le Conseil précise dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise la politique engagée et les résultats obtenus au titre de l'exercice.

Le Conseil veille à ce que les actionnaires individuels et les investisseurs reçoivent une information notamment sur la prise en compte des enjeux extra-financiers de la société.

2.2. Etude des résultats des votes aux Assemblées générales

Suite à l'Assemblée générale, le Conseil d'administration étudie le résultat des votes des actionnaires et plus particulièrement les votes négatifs exprimés par la majorité des actionnaires minoritaires. Cette étude a pour but d'en tirer les enseignements en vue de la prochaine Assemblée générale. L'examen des votes par le Conseil d'administration fait l'objet d'une mention dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

2.3. Succession des dirigeants

Le Conseil inscrit régulièrement l'examen du sujet de la succession des dirigeants à l'ordre du jour du Conseil ou d'un Comité spécialisé afin de vérifier que la problématique a été abordée ou que son suivi a été effectué annuellement.

2.4. Revue des points de vigilance

Le Conseil inscrit au moins une fois par an à son ordre du jour une revue des points de vigilance mentionnés dans le Code de gouvernance Middlenext et des questions que ces derniers peuvent soulever.

2.5. Formation des membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration établit un plan de formation triennal adapté et destiné aux membres du Conseil, salariés ou non. Ce plan prend en compte les équivalences acquises par l'expérience.

Chaque année, le Conseil d'administration fait un point sur l'avancement du plan de formation et en rend compte dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise.

3. Composition du Conseil d'administration et critères d'indépendance des membres

3.1. Conditions de nomination des administrateurs

Conformément à l'article 13 des statuts de la société, le Conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus (ci-après les « administrateurs »).

Les administrateurs, personnes physiques ou morales, sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sauf la faculté pour le Conseil, en cas de vacance d'un ou plusieurs postes, de procéder par cooptation à la nomination de leurs remplaçants, chacun pour la durée restant à courir du mandat de son prédécesseur, sous réserve de ratification par la prochaine Assemblée générale.

La proposition de nomination de chaque administrateur par l'Assemblée générale fait l'objet d'une résolution distincte, et des informations suffisantes sur l'expérience et la compétence de chaque administrateur sont communiquées à l'Assemblée générale.

L'accès aux fonctions d'administrateur est soumis aux conditions de cumul de mandats édictées par la loi.

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

Les administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans. Ils sont rééligibles. Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé, tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Il est précisé que la société Wavestone dispose d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS).

Lorsqu'une personne morale est portée aux fonctions d'administrateur, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Les représentants permanents sont soumis aux conditions d'âge des administrateurs personnes physiques.

Le mandat de représentant permanent désigné par une personne morale nommée au Conseil d'administration lui est donné pour la durée du mandat de cette dernière.

Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent elle est tenue de la notifier sans délai à la société, par lettre recommandée, et de pourvoir, immédiatement, à son remplacement. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

3.2. Administrateur représentant les salariés et les salariés actionnaires

- a) conformément à l'article 13 - III des statuts de la société, le Conseil d'administration comprend, en vertu de l'article L.225-27-1 du Code de commerce, un ou deux membres représentant les salariés désignés par le Comité social et économique de la société dans les conditions suivantes :
 - si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre d'administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires est égal ou inférieur à huit, un seul administrateur représentant les salariés est désigné ;
 - si, à la date de nomination des membres représentant les salariés, le nombre des administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires est supérieur à huit, deux administrateurs représentant les salariés sont désignés ;
- b) le Conseil d'administration peut comprendre un membre représentant les salariés actionnaires, nommé par l'Assemblée générale ordinaire selon les modalités législatives et réglementaires en vigueur ainsi que par l'article 13 - IV des statuts de la société ;
- c) les administrateurs représentant les salariés et/ou les actionnaires salariés ont un statut, des pouvoirs, des obligations et des responsabilités, civile et pénale, identiques à ceux des autres administrateurs ;
- d) ils ne sont pas soumis à l'obligation d'être propriétaires d'un nombre d'actions de la société ;
- e) les administrateurs représentant les salariés et/ou les actionnaires salariés bénéficient d'une formation adaptée afin d'exercer au mieux leur mission.

3.3. Indépendance des administrateurs

Le Conseil d'administration doit accueillir au moins un administrateur indépendant si le nombre total d'administrateurs est de cinq ou moins, et au moins deux administrateurs indépendants si le nombre total d'administrateurs est supérieur à cinq.

Cinq critères permettent de justifier l'indépendance des administrateurs, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :

- ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la société ou d'une société de son groupe et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années ;
- ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité au cours des deux dernières années ;
- ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif ;
- ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence ;
- ne pas avoir été auditeur de la société au cours des six dernières années.

Il appartient au Conseil d'administration d'examiner au cas par cas la situation de chacun de ses administrateurs au regard des critères énoncés ci-dessus.

Sous réserve de justifier sa position, le Conseil peut considérer qu'un des administrateurs est indépendant alors qu'il ne remplit pas tous ces critères ; à l'inverse, il peut également considérer qu'un des administrateurs remplissant tous ces critères n'est pas indépendant.

3.4. Président du Conseil d'administration - Vice-président

Le Conseil élit parmi les administrateurs personnes physiques un Président et, le cas échéant, un Vice-président. Le Conseil d'administration peut les révoquer à tout moment.

Lors de la nomination du Président, le Conseil d'administration détermine les modalités d'exercice de la Direction générale s'agissant de la dissociation ou de l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de la société.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil dont il rend compte à l'Assemblée générale.

Il préside les réunions du Conseil d'administration dont il fixe l'ordre du jour. A ce titre, il anime et dirige les débats du Conseil.

Le Président du Conseil veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander tout document ou information qu'il juge utile ou nécessaire pour éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

Dans les conditions définies à l'article 17 des statuts de la société, le Président peut cumuler ses fonctions avec celles de Directeur général de la société. En cas d'absence ou d'empêchement du Président, le Conseil est présidé par le Vice-président.

En cas d'absence ou d'empêchement du Vice-président, le Conseil désigne, à chaque séance, celui des membres présents qui doit le présider.

Le Vice-président peut solliciter le Président pour que ce dernier convoque une réunion du Conseil. Le Vice-président a la faculté de soumettre un projet d'ordre du jour, que le Président arrête et amende, le cas échéant.

Le Vice-président peut être désigné en qualité d'administrateur référent par le Conseil pour la durée de son mandat de Vice-président, s'il remplit les conditions requises.

3.5. Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile ou nécessaire, décider de désigner parmi les administrateurs indépendants personnes physiques un administrateur référent. En cas d'option pour le cumul des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général par le Conseil d'administration, ce dernier désignera obligatoirement un administrateur référent.

L'administrateur référent, dans le but notamment d'améliorer les relations avec les actionnaires, est investi des missions suivantes :

- (i) il assure la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil et la Direction générale de la société notamment sur les questions de gouvernance ;
- (ii) il est par ailleurs informé des commentaires et suggestions formulés par les actionnaires en matière de gouvernance. Il veille à ce qu'il soit répondu à leurs questions et se rend disponible pour communiquer avec les actionnaires institutionnels et les agences de conseil en vote à la demande du Président, le cas échéant. Il rend compte de ces contacts au Conseil ;
- (iii) il veille 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 ;

- (iv) il dirige le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- (v) il est en charge de la prévention de la survenance de situation de conflits d'intérêts. Il est saisi de tout conflit d'intérêts concernant un membre du Conseil et peut s'autosaisir le cas échéant. Il apporte son concours à la gestion de ces conflits d'intérêts conformément à l'article 5 du présent règlement ;
- (vi) il veille au respect du présent règlement.

Pour les besoins de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose des prérogatives et pouvoirs suivants :

- (i) il est consulté sur l'ordre du jour et le calendrier des réunions du Conseil et peut proposer au Président l'inscription de points complémentaires à l'ordre du jour du Conseil ;
- (ii) il peut demander à tout moment au Président de convoquer le Conseil sur un ordre du jour déterminé, le Président étant lié par cette demande ;
- (iii) il préside les réunions du Conseil en l'absence du Président ;
- (iv) il peut être nommé par le Conseil d'administration en qualité de Président, de Vice-président ou de membre d'un ou plusieurs Comités du Conseil d'administration et peut dans tous les cas assister aux réunions et a accès aux travaux de tous les Comités du Conseil d'administration ;
- (v) il a accès à tous les documents et informations qu'il juge nécessaires ou utiles à l'accomplissement de sa mission ;
- (vi) il organise une fois par an une réunion des administrateurs hors la présence des administrateurs exécutifs. Cette réunion n'a pas le caractère d'une réunion du Conseil mais il en est rendu compte à l'occasion d'une réunion formelle du Conseil. Cette réunion a notamment pour objet de permettre aux administrateurs indépendants de s'exprimer sur les questions de gouvernance ainsi que sur l'évaluation des performances de la Direction générale sur proposition des Comités compétents.

Il rend compte de l'exécution de sa mission une fois par an au Conseil d'administration.

Il est présent lors des Assemblées générales et peut être invité par le Président à rendre compte de son action au cours de ces Assemblées.

4. Devoirs des administrateurs

4.1. Devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts

Les administrateurs ou personnes assistant au Conseil sont tenus à un devoir de loyauté. Ils ne prennent aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la société et agissent de bonne foi en toute circonstance. Ils doivent prendre la pleine mesure de leurs droits et obligations et doivent notamment connaître les dispositions légales et réglementaires relatives à leur fonction, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur de son Conseil.

Les administrateurs s'engagent à respecter les décisions adoptées par ce dernier conformément aux règles législatives et statutaires en vigueur.

Les administrateurs veillent, en toutes hypothèses, au respect des dispositions applicables en matière de cumul des mandats. Lorsqu'ils exercent un mandat de « dirigeant », ils ne doivent pas accepter plus de trois autres mandats d'administrateurs dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures à leur groupe, sans préjudice des dispositions légales applicables.

Les administrateurs doivent se considérer comme représentants de l'ensemble des actionnaires, en particulier des actionnaires minoritaires. Ils s'engagent notamment à vérifier que les décisions de la société ne favorisent pas une partie ou catégorie d'actionnaires au détriment d'une autre.

Chaque administrateur s'interdit d'accepter un mandat social dans une société concurrente de Wavestone ou de l'une de ses filiales.

4.2. Devoir de confidentialité

Les administrateurs, même après la cessation de leurs fonctions, ainsi que toute personne participant aux travaux du Conseil d'administration :

- (i) sont tenus à une obligation absolue de confidentialité en ce qui concerne le contenu des débats et délibérations du Conseil d'administration ou de tout Comité ainsi que les informations et documents qui y sont présentés ou qui leur sont communiqués pour la préparation de leurs travaux. Cette obligation s'applique par principe, que le Président du Conseil d'administration ait signalé ou non explicitement le caractère confidentiel de l'information ;
- (ii) s'obligent personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'ils reçoivent oralement ou par écrit, que ce soit à l'occasion des séances du Conseil ou lors d'entretiens privés auxquels ils participent ;

- (iii) sont tenus, de façon générale, de ne pas communiquer à l'extérieur sur les matières visées ci-dessus à l'égard de la presse et des médias sous toutes leurs formes ;
- (iv) doivent également s'abstenir de communiquer à titre privé les informations susmentionnées, y compris à l'égard du personnel de la société, sauf pour les besoins des travaux du Conseil d'administration dans le cadre du devoir d'information des administrateurs visés à l'article 5.3 du présent règlement intérieur ; et
- (v) sont strictement tenus au respect des obligations légales et réglementaires en matière d'information privilégiée, et doivent à ce titre se conformer aux dispositions visées à l'article 4.4 du règlement intérieur.

Les administrateurs et personnes assistant au débat dont la nomination a été effectuée ou proposée à l'Assemblée générale au titre de la représentation d'un actionnaire ou d'une autre partie prenante de la société (telle que son personnel), et qui sont tenus de rendre compte de leur mandat à l'entité qu'ils représentent doivent convenir avec le Président du Conseil d'administration des conditions dans lesquelles cette communication d'information interviendra, de façon à garantir la primauté de l'intérêt social.

4.3. Assiduité

Les administrateurs doivent consacrer à leur fonction le temps et l'attention nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Ils participent aux réunions du Conseil d'administration avec assiduité et diligence. Ils veillent également à assister aux Assemblées générales des actionnaires.

Ils s'informent sur les métiers et les spécificités de l'activité de la société, ses enjeux et ses valeurs et ils s'attachent à mettre à jour les connaissances qui leur sont utiles pour le bon exercice de leur mission.

4.4. Règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée

4.4.1. Obligation de détention d'actions de la société

A l'exception des administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, les membres du Conseil 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.

4.4.2. Information privilégiée

Conformément aux dispositions applicables, une information privilégiée est une information précise qui n'a pas été rendue publique, qui concerne, directement ou indirectement, une ou plusieurs sociétés cotées en bourse et qui, si elle était rendue publique, serait susceptible d'avoir une influence sensible sur le cours de l'action et en général des instruments financiers émis par les sociétés considérées ou le cours d'instruments financiers dérivés qui leur sont liés, ou d'avoir une influence sur les décisions qu'un investisseur raisonnable pourrait prendre quant à ces actions ou instruments.

L'information est réputée rendue publique lorsqu'elle a été portée à la connaissance du public sous la forme d'un communiqué émanant de la société.

Une information privilégiée concernant le cabinet ne doit être utilisée par l'administrateur que dans le cadre de l'exécution de son mandat. Elle ne doit en aucun cas être communiquée à un tiers en dehors du cadre de l'exercice du mandat d'administrateur, et à des fins autres, ou pour une activité autre, que celles à raison desquelles elle est détenue.

Tout administrateur détenant une information privilégiée concernant le cabinet est un « initié » et doit s'abstenir de réaliser, directement ou par personne interposée, pour son compte ou pour le compte d'autrui, des opérations sur les titres de la société, tant que cette information n'est pas rendue publique. Il doit également s'abstenir de divulguer de manière illicite (c'est-à-dire en dehors du cadre normal de l'exercice de ses fonctions) des informations privilégiées.

A ce titre, chaque administrateur figure sur la liste d'initiés permanents établie par la société, mise à jour régulièrement et tenue à la disposition de l'AMF.

Il est de la responsabilité personnelle de chacun d'apprécier le caractère privilégié d'une information qu'il détient, et, en conséquence, de s'autoriser ou de s'interdire toute utilisation ou transmission d'information, ainsi que d'effectuer ou de faire effectuer toute opération sur les titres de la société.

4.4.3. Périodes d'abstention

Par ailleurs, sans préjudice des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations dites « d'initiés », il est demandé aux administrateurs de s'abstenir de réaliser toute opération sur les titres de la société, (notamment levée de *stock-options*, cession d'actions, en ce compris les actions issues de levées d'options ou d'attributions gratuites, achat d'actions, donations d'actions) en respectant les « fenêtres négatives » suivantes et en intervenant sur les titres qu'à partir du lendemain de la publication de l'information privilégiée :

- dans les 30⁽¹⁾ jours calendaires précédant la publication des comptes et résultats annuels et semestriels ;
- dans les 15⁽²⁾ jours calendaires précédant la publication des communiqués sur le chiffre d'affaires des 1^{er} et 3^{ème} trimestres de l'exercice fiscal, ainsi que les communiqués sur le chiffre d'affaires annuel et semestriel ;
- en cas d'opérations financières susceptibles d'avoir un impact significatif sur le cours de bourse ou de l'existence d'une information privilégiée sur l'activité de la société (dans la mesure où l'administrateur ayant le statut d'initié en aurait connaissance).

L'agenda de communication financière est par ailleurs disponible et mis à jour sur le site web de Wavestone.

Les administrateurs ont été informés des dispositions relatives à la détention d'informations privilégiées et au délit d'initié : notamment le règlement européen n°596/2014 sur les abus de marché, ainsi que des règlements délégués et d'exécution s'y rapportant, les articles 223-1 et suivants du Règlement Général de l'AMF et l'article L.465-1 du Code monétaire et financier.

4.4.4. Obligation de déclaration des transactions effectuées sur les titres de la société

Conformément aux dispositions applicables, les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées, doivent déclarer à l'AMF les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges d'instruments financiers de la société ainsi que les transactions opérées sur ces instruments qui leur sont liés, dès lors que le montant cumulé de ces opérations excède 20 000 euros pour l'année civile en cours.

Les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées transmettent leur déclaration à l'AMF, au plus tard trois (3) jours ouvrables après la date de la transaction. Ces déclarations sont déposées dans « ONDE » qui est le dispositif centralisé de dépôt auprès de l'Autorité des marchés financiers. Ce dépôt suppose au préalable que les déclarants disposent d'un compte d'accès à ONDE (<https://onde.amf-france.org>).

Lors du dépôt des déclarations sur ONDE, les déclarants transmettent à la Direction financière du cabinet une copie de cette communication.

Les déclarations sont ensuite mises en ligne sur son site par l'AMF et font l'objet d'un état récapitulatif annuel dans le rapport de gestion présenté à l'Assemblée générale annuelle de la société.

(1) Délai minimum recommandé par l'AMF (recommandation AMF n°2010-07).

(2) Délai minimum recommandé par l'AMF (recommandation AMF n°2010-07).

4.5. Révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention

Le Conseil veille à mettre en place en son sein toutes procédures permettant la révélation et la gestion des conflits d'intérêts. Il se livre à toutes investigations raisonnables afin d'évaluer les mesures proportionnées à prendre (exposé clair des motifs, sortie de la salle des personnes concernées...) pour assurer une prise de décision conforme à l'intérêt de la société.

Les membres du Conseil s'engagent à déclarer, avant chaque réunion du Conseil, leurs éventuels conflits d'intérêts, à en faire part dès que possible à l'administrateur référent, et s'interdisent de participer aux délibérations et au vote de tout sujet sur lequel ils seraient dans cette situation.

Chacun des administrateurs doit se déclarer dès qu'il s'estime en situation de conflit d'intérêts et notamment en faire part dès que possible à l'administrateur référent, et dans ce cas il doit s'abstenir de participer aux débats, sauf autorisation contraire du Conseil d'administration, et au vote de toute délibération correspondant à ce conflit d'intérêts, et le cas échéant démissionner si cette situation est permanente.

Lorsque l'administrateur référent est lui-même concerné par une situation de conflit d'intérêts, il doit en faire part dès que possible au Président du Conseil d'administration. L'administrateur référent peut se saisir à tout moment de tout conflit d'intérêts dont il viendrait à avoir connaissance et mener les investigations permettant de les identifier, de les prévenir ou de les gérer.

La gestion du conflit d'intérêts est effectuée sous la supervision de l'administrateur référent, ou le Président du Conseil d'administration, en l'absence d'administrateur référent. Les autres membres du Conseil d'administration sont informés de l'existence du conflit d'intérêts et de sa gestion lors de la prochaine réunion du Conseil.

L'administrateur référent, ou, le cas échéant, le Président du Conseil d'administration, peut décider de soumettre la gestion du conflit d'intérêts à la délibération du Conseil d'administration, le membre concerné ne prenant pas part au vote.

Sous réserve de l'évolution des dispositions légales, le Conseil met en place une procédure annuelle de révélation et de suivi des conflits d'intérêts.

Ainsi et chaque année :

- (i) il est demandé à chaque membre du Conseil de déclarer toute situation avérée ou potentielle de conflit entre l'intérêt social de la société et son intérêt personnel direct ou indirect et, dans le cas où les membres du Conseil n'identifieraient pas de conflit d'intérêts, de déclarer expressément qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts entre leurs intérêts personnels et leurs devoirs à l'égard de la société et des membres du Conseil ;
- (ii) le Conseil étudie l'ensemble des conflits d'intérêts connus ;
- (iii) chaque membre du Conseil fait part, le cas échéant, de l'évolution de sa situation.

Concernant les conventions réglementées en vigueur au sein de la société, en fonction de leurs objets et de leurs montants, le Conseil d'administration se réserve le droit de nommer un expert indépendant afin de déterminer l'éventuel impact de cette convention en matière de conflit d'intérêts. Si une telle expertise a lieu, il conviendra de faire mention dans le rapport du Président de cette démarche et des diligences qui ont été menées ainsi que leurs conclusions.

Le compte-rendu de la procédure sur les conflits d'intérêts doit être signé par les membres du Comex et les membres du Conseil.

5. Fonctionnement du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale

5.1. Fréquence des réunions

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt social de la société l'exige, et au moins 4 fois par an, notamment pour examiner et arrêter les comptes périodiques, examiner les budgets et délibérer sur toute question relevant de sa compétence.

Des réunions spécifiques portant sur la stratégie, l'organisation, le contrôle interne et la gestion des risques ou tout autre sujet, sont organisées selon les priorités et les besoins.

5.2. Convocation des administrateurs

Les administrateurs sont convoqués par le Président à ces séances par tout moyen, même verbalement. Le secrétaire du Conseil est habilité à transmettre les convocations. En cas d'empêchement du Président, la convocation du Conseil est faite par son ou l'un de ses Vice-président(s), avec l'aide de

secrétaire du Conseil.

En général, les convocations et l'ordre du jour sont adressés aux membres du Conseil au minimum 48h avant et si possible une semaine avant par courrier électronique.

L'ordre du jour est arrêté par le Président, et les administrateurs ont la faculté de lui proposer d'inscrire un point particulier à l'ordre du jour de l'une des prochaines réunions.

5.3. Information des administrateurs

Il appartient au Président du Conseil d'administration, assisté du secrétaire du Conseil, de communiquer aux administrateurs tous les documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission avec un préavis raisonnable avant la date de la réunion du Conseil.

Les administrateurs évaluent eux-mêmes si l'information qui leur a été communiquée est suffisante et peuvent, le cas échéant, se faire communiquer tous les documents qu'ils estiment utiles. Ils adressent leurs demandes d'informations complémentaires au Président du Conseil d'administration et/ou au secrétaire du Conseil, qui apprécie le caractère utile des documents demandés.

Avant chaque réunion du Conseil, les administrateurs reçoivent en temps utile et sous réserve des impératifs de confidentialité, un dossier sur les points à l'ordre du jour qui nécessitent une analyse et une réflexion préalable.

En dehors des séances du Conseil, les administrateurs reçoivent de façon régulière toutes les informations importantes concernant la société et sont alertés de tout événement ou évolution affectant de manière importante les opérations ou informations préalablement communiquées au Conseil.

Ils reçoivent notamment les communiqués de presse diffusés par la société, ainsi que les principaux articles de presse et rapports d'analyse financière. Ils ont accès au portail Intranet de la société.

5.4. Utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication

Sous réserve des dispositions statutaires, sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, dans les conditions ci-dessous :

- les moyens de visioconférence ou de télécommunication peuvent être utilisés pour toute réunion du Conseil d'administration, sauf dispositions légales contraires ;
- avant le début des délibérations, il doit être vérifié l'absence

de tiers ou de micro ou de tout autre élément qui serait contraire au caractère confidentiel des délibérations ;

- chaque participant doit pouvoir intervenir et entendre ce qui est dit ;
- les moyens de visioconférence ou de télécommunication utilisés doivent satisfaire à des caractéristiques techniques permettant la retransmission en continu et simultanée des délibérations afin d'assurer la participation réelle des membres du Conseil aux délibérations du Conseil ;
- en cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou du moyen de télécommunication constaté par le Président de séance, le Conseil d'administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls administrateurs présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites.

5.5. Secrétaire du Conseil

Le Conseil d'administration peut nommer un secrétaire qui peut être désigné en dehors des membres du Conseil. Le secrétaire assiste le Président dans l'exercice de ses missions notamment dans l'organisation des travaux du Conseil.

5.6. Délibérations du Conseil d'administration

Les délibérations du Conseil d'administration ne sont valables que si la moitié au moins de ses administrateurs sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des administrateurs présents ou représentés. L'administrateur mandaté par un de ses collègues pour le représenter dispose de deux voix.

Le Vice-président remplit les mêmes fonctions et a les mêmes prérogatives en cas d'empêchement du Président, ou lorsque le Président lui a temporairement délégué ses pouvoirs.

En cas de partage des voix, celle du Président de séance est prépondérante.

Chaque réunion du Conseil fait l'objet d'un procès-verbal, signé par deux membres du Conseil, le Président et le Vice-président sauf cas d'absence, le projet de procès-verbal étant envoyé préalablement à tous les membres pour accord. Le registre des présences signé par les membres du Conseil participant à la séance en leur nom ou en qualité de représentant d'autres membres du Conseil mentionne, le cas échéant, le nom des administrateurs participant à la séance par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et réputés présents.

5.7. Décisions du Conseil d'administration par consultation écrite

5.7.1. Périmètre

Conformément aux statuts de la société et à l'article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil est autorisé à prendre les décisions suivantes par consultation écrite de ses administrateurs :

- mise en conformité des statuts avec les dispositions législatives et réglementaires en application de l'article L.225-36 al. 2 du Code de commerce ;
- autorisation des cautions, avals et garanties donnés par la société en application de l'article L.225-35 al. 4 du Code de commerce ;
- nomination provisoire d'administrateur en application des dispositions de l'article L.225-24 du Code de commerce ;
- convocation de l'Assemblée générale en application de l'article L.225-103 I du Code de commerce ;
- transfert du siège social de la société dans le même département en application de l'article L.225-36 al.1 du Code de commerce.

5.7.2. Procédure

La consultation écrite des administrateurs peut être effectuée par tous moyens (en ce compris par lettre simple ou par télécopie ou par transmission électronique), sur décision du Président.

Le Président adresse aux administrateurs tous documents utiles et nécessaires permettant aux membres du Conseil de délibérer sur les points de la consultation écrite.

Les administrateurs disposent d'un délai de huit (8) jours (sauf délai plus court fixé par le Président pour le cas où les circonstances l'exigeraient) à compter de l'envoi par le Président de la consultation écrite, pour transmettre leur(s) réponse(s) au Président.

La réponse des administrateurs peut être transmise par tous moyens écrits, en ce compris par télécopie ou par transmission électronique.

Les règles de quorum et de majorité applicables aux décisions prises par le Conseil d'administration en réunion sont applicables aux décisions du Conseil d'administration prises par voie de consultation écrite.

Les décisions du Conseil d'administration prises par consultation écrite font l'objet d'un procès-verbal établi et signé par le Président et le Vice-président auquel est annexée chaque réponse des membres du Conseil.

5.8. Evaluation des travaux du Conseil d'administration

Une fois par an, les administrateurs, sur proposition du Président, s'expriment sur le fonctionnement du Conseil et sur la préparation de ses travaux afin d'en améliorer l'efficacité. A cet effet, le Conseil procède à sa propre évaluation sous la supervision de l'administrateur référent, lequel coordonne l'évaluation notamment selon les axes suivants :

- faire le point sur les modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur à ses travaux du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Les modalités de mise en œuvre de l'évaluation font l'objet d'une ou plusieurs décisions du Conseil dont ce dernier rend compte dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Cette discussion est inscrite au procès-verbal de la séance.

Une évaluation plus formelle est conduite tous les trois ans sous la supervision de l'administrateur référent.

5.9. Séances du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants, mandataires sociaux exécutifs (« executive sessions »)

Le Président, s'il n'est pas Directeur général, et l'administrateur référent a (ont) la faculté de convoquer de manière discrétionnaire tout ou partie des administrateurs à des réunions de travail (*executive sessions*), hors la présence des dirigeants et mandataires sociaux exécutifs.

Le Président s'il n'est pas Directeur général ou l'administrateur référent doit (doivent) convoquer une telle réunion au moins une fois par an. Cette réunion a notamment pour objet de permettre aux administrateurs non exécutifs de s'exprimer sur les questions de gouvernance ainsi que sur l'évaluation des performances de la Direction générale de la société sur proposition des Comités compétents. L'ordre du jour et les participants à ces réunions sont déterminés librement par le Président s'il n'est pas Directeur général ou l'administrateur référent. Le Président, s'il n'est pas Directeur général, ou l'administrateur référent fait (font) un compte-rendu de ces réunions au Conseil suivant.

5.10. Censeurs

Conformément à l'article 19 des statuts de la société, l'Assemblée générale ordinaire peut désigner un ou plusieurs censeurs, personnes physiques, afin d'assister aux réunions du Conseil d'administration, avec voix consultative.

Les censeurs participent aux réunions du Conseil d'administration auxquelles ils sont convoqués dans les mêmes conditions que les membres du Conseil d'administration.

Ils ont communication de tous les documents fournis au Conseil d'administration.

Néanmoins, le défaut de convocation des censeurs ou de transmission des documents préalablement à la réunion du Conseil d'administration aux censeurs ne peuvent en aucun cas constituer une cause de nullité des délibérations prises par le Conseil d'administration.

Ils peuvent également siéger, à l'initiative du Conseil d'administration, aux Comités créés par celui-ci (en particulier au Comité d'audit).

Les censeurs sont tenus au secret des délibérations, et plus généralement, à une obligation de confidentialité des informations.

Ils sont également tenus aux mêmes devoirs et obligations que ceux prévus à l'article 4 du présent règlement intérieur pour les administrateurs.

Les censeurs ne disposent d'aucun pouvoir de décision, mais sont à la disposition du Conseil d'administration et de son Président pour fournir leur avis sur les questions de tous ordres qui leur sont soumises notamment en matière technique, commerciale, administrative ou financière.

Ils prennent part aux délibérations avec voix consultative et ne participent pas au vote.

Pour acter leur adhésion pleine et entière au présent règlement intérieur, chacun des censeurs nouvellement désignés sera invité à le signer au moment de sa prise de fonctions.

5.11. Comité d'audit

5.11.1. Composition

Le Comité d'audit est composé au minimum de 2 membres et au maximum de 5 membres désignés par le Conseil d'administration parmi ses membres. Le Comité d'audit doit comprendre au moins un membre indépendant, doté de compétences en matière financière, comptable ou de contrôle légal.

La durée des fonctions de chaque membre du Comité d'audit est strictement égale à la durée de ses fonctions en tant que membre du Conseil d'administration dont le renouvellement entraîne celui de leurs fonctions au Comité d'audit sauf décision contraire du Conseil d'administration ou du membre du Conseil concerné.

Le Comité d'audit élit parmi ses membres un Président, chargé notamment d'organiser les réunions et de mener les débats. Le Président doit être un membre indépendant.

5.11.2. Attributions

Le Comité d'audit a pour mission générale d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il formule tous avis et recommandations au Conseil d'administration dans les domaines décrits ci-dessous.

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 se réunit au moins deux fois par an pour examiner les comptes consolidés annuels et semestriels de la société avant leur soumission au Conseil. Le Comité d'audit se réunit, en outre, toutes les fois qu'il le juge utile, notamment en cas d'évènement important pour la société. Le Comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité d'audit peut entendre, le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux comptes, les dirigeants et directeurs responsables de l'établissement des comptes, de la trésorerie et du contrôle interne.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité d'audit doit être présente. Les avis et recommandations que le Comité d'audit rend au Conseil d'administration sont adoptés à la majorité de ses membres présents et représentés.

Une synthèse des travaux du Comité d'audit est formalisée dans des comptes-rendus annexés aux procès-verbaux du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit informe sans délai le Conseil d'administration ou son Président de toute difficulté rencontrée.

5.12. Comité des rémunérations et des nominations

5.12.1. Composition

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé au minimum de 2 membres et au maximum de 5 membres désignés par le Conseil d'administration, majoritairement indépendants, et ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le Comité des rémunérations et des nominations désigne, parmi ses membres, un administrateur qui assure les fonctions de Président du Comité des rémunérations et des nominations. Le Président doit être un membre indépendant.

La durée des mandats des membres du Comité des rémunérations et des nominations coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration dont le renouvellement entraîne celui de leurs fonctions au Comité des rémunérations et des nominations sauf décision contraire du Conseil d'administration ou du membre du Conseil concerné.

5.12.2. Attributions

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission, sous la responsabilité du Conseil d'administration, 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 la rémunération annuelle allouée aux membres du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette rémunération entre les membres du Conseil d'administration, et la rémunération des censeurs.

Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux. A cette occasion, le Comité associe à ses travaux les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Comité des rémunérations et des nominations présente au Conseil d'administration ses recommandations sur la sélection et la composition du Conseil d'administration, après avoir examiné notamment les éléments suivants : (i) politique de diversité et équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration notamment au regard de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la société, la recherche d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes et la diversité des expertises des candidats ; (ii) appréciation des candidats ; (iii) opportunité des renouvellements de mandats.

Le Président du Comité des rémunérations et des nominations convoque le Comité des rémunérations et des nominations et fixe l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit Comité énoncées ci-avant. Le Comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence.

Les membres du Comité des rémunérations et des nominations doivent disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre peut demander au Président du Comité des rémunérations et des nominations d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit Comité. Le Président du Comité des rémunérations et des nominations anime les débats et rend compte au Conseil d'administration des recommandations formulées par le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration peut saisir le Comité des rémunérations et des nominations d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du Comité des rémunérations et des nominations la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité des rémunérations et des nominations doit être présente. Les avis et recommandations que le Comité des rémunérations et des nominations rend au Conseil d'administration sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion du Comité des rémunérations et des nominations donne lieu à l'établissement d'un compte-rendu qui est communiqué aux membres dudit Comité.

5.13. Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)

5.13.1. Composition

Le Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale dit « Comité RSE » est composé au minimum de 2 membres et au maximum de 5 membres désignés par le Conseil d'administration, majoritairement indépendants, et ne doit comprendre aucun dirigeant mandataire social exécutif.

Le Comité RSE désigne, parmi ses membres, un administrateur qui assure les fonctions de Président du Comité RSE. Le Président doit être un membre indépendant.

La durée des mandats des membres du Comité RSE coïncide avec celle de leur mandat de membre du Conseil d'administration dont le renouvellement entraîne celui de leurs fonctions au Comité RSE sauf décision contraire du Conseil d'administration ou du membre du Conseil concerné.

5.13.2. Attributions

Le Comité RSE a pour mission, sous la responsabilité du Conseil d'administration, d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration sur :

- la stratégie de la société en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale ;
- l'examen des engagements de la société en matière de développement durable au regard des enjeux propres à l'activité et aux objectifs de la société ;
- l'examen des principales opportunités et des principaux risques de la société pour l'ensemble des parties prenantes au regard des enjeux propres à sa mission et ses activités ;
- les pistes de réflexion en matière de partage de la valeur et, notamment, à l'équilibre entre le niveau de rémunération de l'ensemble des collaborateurs, la rémunération de la prise de risque de l'actionnaire et les investissements nécessaires pour assurer la pérennité de la société.

Le Comité RSE informe le Conseil d'administration sur le développement à long terme, y compris économique, de la société à travers ses actions en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale et transmet notamment au Conseil un avis sur les éléments extra-financiers en matière de RSE à intégrer dans le rapport de gestion prévu à l'article L.22-10-36 du Code de commerce en matière de RSE.

Le Président du Comité RSE convoque le Comité RSE et fixe l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit Comité énoncées ci-avant. Le Comité peut se réunir en tous lieux et par tous moyens, y compris par visioconférence.

Les membres du Comité RSE doivent disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre peut demander au Président du Comité RSE d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit Comité. Le Président du Comité RSE anime les débats et rend compte au Conseil d'administration des recommandations formulées par le Comité RSE.

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.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres du Comité RSE doit être présente. Les avis et recommandations que le Comité RSE rend au Conseil d'administration sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion du Comité RSE donne lieu à l'établissement d'un compte-rendu qui est communiqué aux membres dudit Comité et aux autres administrateurs.

6. 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

Le Conseil d'administration, le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations et le Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale peuvent recevoir, le cas échéant, une rémunération fixe annuelle déterminée par l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration décide de la répartition de cette rémunération entre ces quatre organes sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

La société donne, dans son rapport annuel et dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration, une information sur la rémunération annuelle versée.

6.1. Conseil d'administration

Le Conseil d'administration répartit librement entre les administrateurs la part de la rémunération annuelle fixée par l'Assemblée générale, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette répartition peut être inégalitaire et peut tenir compte notamment de l'expérience spécifique d'un membre, de son assiduité aux réunions du Conseil ou du temps qu'il consacre à sa fonction.

Le Conseil peut également allouer aux administrateurs des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spécifiques confiés par le Conseil, dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

L'exercice de missions particulières telles que celle de l'administrateur référent peut donner lieu à l'attribution d'un montant supplémentaire ou au versement d'une rémunération exceptionnelle soumise au régime des conventions réglementées.

Le cas échéant, les rémunérations, fixes ou variables, du Président et du Vice-président du Conseil d'administration, sont déterminées par le Conseil d'administration, conformément aux statuts.

6.2. Comité d'audit

Le Comité d'audit répartit librement entre ses membres la part de la rémunération annuelle fixée par l'Assemblée générale qui lui a été affectée, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette répartition peut être inégalitaire et peut tenir compte notamment de l'expérience spécifique d'un membre, de son assiduité aux réunions du Comité ou du temps qu'il consacre à sa fonction.

Le Comité peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spécifiques confiés par le Comité, dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

6.3. Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations répartit librement entre ses membres la part de la rémunération annuelle fixée par l'Assemblée générale qui lui a été affectée.

Cette répartition peut être inégalitaire et peut tenir compte notamment de l'expérience spécifique d'un membre, de son assiduité aux réunions du Comité ou du temps qu'il consacre à sa fonction.

Le Comité peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spécifiques confiés par le Comité, dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

6.4. Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale

Le Comité sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale répartit librement entre ses membres la part de la rémunération annuelle fixée par l'Assemblée générale qui lui a été affectée, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

Cette répartition peut être inégalitaire et peut tenir compte notamment de l'expérience spécifique d'un membre, de son assiduité aux réunions du Comité ou du temps qu'il consacre à sa fonction.

Le Comité peut également allouer à ses membres des rémunérations exceptionnelles pour des missions ou mandats spécifiques confiés par le Comité, dans les cas et aux conditions prévues par la loi.

7. Entrée en vigueur - force obligatoire

Le présent règlement intérieur et les règles de bonne conduite qu'il contient, sont entrés en vigueur le jour de leur adoption par le Conseil à la majorité des membres.

Toutes modifications et/ou adjonctions sont votées par le Conseil dans les mêmes conditions et entrent en vigueur le même jour.

Les stipulations du présent règlement intérieur et des règles de bonne conduite ont force obligatoire et s'imposent à chacun des administrateurs, personne physique ou morale, et aux représentants permanents de personnes morales membres du Conseil d'administration, et engagent, en conséquence, la responsabilité personnelle de chaque membre du Conseil d'administration.

La poursuite par un administrateur, et, le cas échéant, son représentant permanent, de son mandat, postérieurement à l'entrée en vigueur du règlement intérieur, emporte adhésion pleine et entière aux stipulations et obligations qu'ils comportent de la part de cet administrateur, et, le cas échéant, de son représentant permanent, ce membre et/ou ce représentant étant en conséquence tenu à leur strict respect.

Pour acter leur adhésion pleine et entière au présent règlement intérieur, chacun des administrateurs, en fonctions lors de son entrée en vigueur, a été invité à le signer.

De même, l'acceptation de ses fonctions par une personne nommée administrateur ou désignée représentant permanent d'un membre emporte de sa part une adhésion pleine et entière au règlement intérieur, au strict respect duquel elle s'oblige de par son acceptation.

Tout nouvel administrateur sera ainsi invité à signer le présent règlement intérieur au moment de sa prise de fonctions.

Rapport du Directoire 2021/22

- Facteurs de risques et leur gestion

En application du processus de cartographie que le cabinet applique chaque année, Wavestone a procédé à une revue des risques qui peuvent affecter son activité, ses résultats, sa situation financière ou ses perspectives.

Au sein de chaque catégorie et sous-catégorie décrites ci-dessous, les risques sont classés en fonction de la probabilité de les voir se matérialiser et de l'ampleur estimée de leur impact négatif. Ce classement tient compte des mesures prises par la société pour atténuer ces risques, notamment au travers de ses dispositifs d'audit interne et de contrôle interne (cf. 6. « Contrôle interne et gestion des risques »).

Outre les risques présentés ci-après, Wavestone reste par ailleurs très attentif à l'évolution des contextes sanitaire et géopolitique sur l'exercice 2022/23 :

- contexte sanitaire – Covid-19 : le niveau de risque lié à la pandémie de Covid-19 a diminué au cours de l'exercice 2021/22. Le cas échéant, Wavestone s'attachera à mettre en œuvre toutes les mesures nécessaires à la sécurité de ses collaborateurs et à la poursuite de ses activités ;
- situation géopolitique – crise ukrainienne : Wavestone ne dispose pas d'activité en propre ni en Ukraine, ni en Russie. Néanmoins, Wavestone suit attentivement l'évolution de la situation et ses possibles conséquences sur le contexte économique général.

1. Risques opérationnels

Risque lié aux ressources humaines

La réussite du développement de Wavestone passe par le recrutement et la fidélisation de collaborateurs à fort potentiel. Le modèle de recrutement de Wavestone repose sur l'embauche de jeunes diplômés, issus des meilleures grandes écoles et universités.

Le recrutement est un défi important pour Wavestone, compte tenu de la forte compétition qui existe structurellement sur l'embauche des profils recherchés par le cabinet.

Afin de maîtriser ce facteur clé de succès essentiel, Wavestone consent chaque année un investissement important en matière de recrutement. Sur l'exercice 2021/22, la dynamique de recrutement a été bonne et a permis de recruter près de 1 000 nouveaux collaborateurs, au-dessus de l'objectif de 900 arrivées fixé en décembre 2021.

Au-delà du recrutement, le défi principal pour Wavestone réside dans la maîtrise du *turn-over* dans la mesure où les cadres ayant une expérience en cabinet de conseil constituent des profils fortement recherchés sur le marché. Wavestone vise sur une longue période un taux de *turn-over* inférieur à 15%.

Le cabinet a mis en place de nombreuses initiatives visant à réduire le *turn-over*. Wavestone s'est notamment attaché 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 faire se peut des clauses de non-sollicitation dans les contrats qui régissent ses relations avec ses clients, fournisseurs et partenaires. Le cabinet exerce une vigilance particulière et s'attache dans la mesure du possible à ce que ces clauses soient respectées.

Comme attendu à la fin de l'exercice 2020/21, le *turn-over* est remonté pour s'établir à 18% sur l'exercice 2021/22. L'attention toute particulière portée à la réduction de ce taux de *turn-over* doit permettre de graduellement ramener ce taux aux alentours de 15% lors de l'exercice 2022/23.

Risque de fraude, conflit d'intérêts et de corruption

Wavestone a une activité très décentralisée. Chaque année, un grand nombre de personnes est amené à engager le cabinet par l'établissement de propositions commerciales, la signature de contrats, ou le pilotage de l'exécution de projets.

Le cabinet est exposé à des risques de fraudes dans le cadre de ses opérations, qu'il s'agisse de non-respect des règles d'engagement du cabinet, de non-respect des règles de reconnaissance du revenu, de non-respect des engagements souscrits auprès du client et des règles définies par celui-ci, ou de non-respect de la réglementation dans le cadre des prestations délivrées par le cabinet.

Afin d'atténuer ce risque, le cabinet a défini des règles d'engagement, des contrôles permanents et des activités d'audit interne.

Par ailleurs, dans le cadre de ses activités, la société pourrait faire face à :

- l'implication de collaborateurs Wavestone dans des situations de corruption active ou passive ou de conflits d'intérêts ;
- l'implication de tiers (fournisseurs, prestataires, clients) dans des situations de corruption active ou passive.

Les situations pouvant être réalisées en échange d'une faveur (cadeau, invitation, somme d'argent...) et pouvant donc entraîner un acte de corruption active ou passive au sein de Wavestone sont les suivantes :

- non-respect de clauses de confidentialité (e.g. divulgation d'une information confidentielle) ;
- sélection d'un fournisseur ou sous-traitant ;
- obtention d'un contrat ;
- facilitation de l'obtention d'un contrat par un tiers (e.g. permettre à un partenaire d'être sélectionné par un client lors d'un RFP) ;
- corruption d'agent public/trafic d'influence (e.g. facilitation de paiement) ;
- manipulation frauduleuse de données financières (e.g. dissimuler une fraude dans les comptes comptables en échange d'une faveur).

Pour réduire la possibilité de survenance de telles situations et accentuer la sensibilisation des collaborateurs à ce risque, Wavestone a mis en place de nombreuses actions de prévention :

- publication de sa 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 ;
- *check-list* fournisseurs validée en amont par le contrôle interne et ajout d'une annexe anticorruption à faire signer par les fournisseurs et sous-traitants ;
- procédure de contrôle en clôture comptable, avec des réunions de validation formelle des données ;
- rapprochement des comptes comptabilité et gestion ;
- supervision du process comptable par un prestataire externe et certification annuelle des comptes comptables par les Commissaires aux comptes ;
- activités d'audit interne.

Pour plus de détail, se reporter ci-dessous au paragraphe 6.7 portant sur les procédures relatives aux activités opérationnelles et au paragraphe 5.2 « Ethique des affaires » de la Déclaration de Performance Extra-financière de la société.

Risques liés aux acquisitions

La stratégie de croissance externe de Wavestone conduit régulièrement à l'intégration de nouvelles sociétés. L'intégration de nouvelles sociétés peut se révéler plus longue ou plus difficile que prévue, notamment sur le plan humain, sur le plan commercial ou encore en matière de systèmes d'information et de procédures internes.

Il existe surtout un risque de perte de valeur de la société acquise si une part significative des personnes clés quittent la société avant que l'intégration ne soit complètement terminée et que les savoir-faire et les relations clients ne soient partagés conformément aux règles du modèle opérationnel de Wavestone.

Pour limiter ce risque, Wavestone déploie les moyens suivants :

- recherche systématique de l'adhésion du management de la société acquise au projet industriel commun et association des dirigeants et des collaborateurs clés au pilotage des opérations de Wavestone ;
- intégration rapide dans le modèle opérationnel de Wavestone (12 à 18 mois) ;
- instauration de synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet ;
- déploiement rapide des outils de gestion du cabinet au sein de la nouvelle entité afin de disposer dans les meilleurs délais d'une vision fine de l'activité opérationnelle.

Risque de dépendance client

Au 31/03/22, les cinq premiers et les dix premiers clients du cabinet représentaient respectivement 26% et 44% de son chiffre d'affaires, ce qui indique une concentration assez significative du chiffre d'affaires du cabinet sur ses principaux clients. Ce niveau de concentration apparaît néanmoins en légère diminution par rapport à l'exercice précédent.

Du fait de cette concentration, la perte d'un client majeur ou la chute d'activité de l'un de ceux-ci peut représenter une perte de chiffre d'affaires significative pour le cabinet.

Il est à noter que le portefeuille clients du cabinet est diversifié sectoriellement, ce qui atténue l'impact des cycles sectoriels sur l'activité du cabinet. Au 31/03/22, le cabinet réalisait 33% de son chiffre d'affaires auprès du secteur banque et assurance, 16% auprès du secteur énergie - *utilities*, 13% auprès du secteur public et institutions internationales, et 12% auprès du secteur *manufacturing*.

Risque lié à l'exécution des missions

Le risque lié à l'exécution des missions peut provenir d'un défaut qualité et/ou d'une dérive sur les prestations forfaitaires.

Dans le domaine du conseil, la fidélisation des clients est clé car la conquête de nouveaux clients représente un investissement important, pouvant durer de 6 à 18 mois, et les volumes vendus unitairement sont faibles. La revente de nouvelles missions auprès des clients est donc essentielle pour rentabiliser l'investissement commercial initial.

De ce fait, les défauts de qualité de prestation conduisant à une insatisfaction du client peuvent avoir des conséquences lourdes. Dans des cas extrêmes, des défauts qualité peuvent entraîner la perte d'un client ou un préjudice de réputation sur le marché.

Pour limiter ce risque, le cabinet Wavestone a mis en place un pilotage des risques satisfaction client afin de pouvoir 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 des *Monthly Practice Steering* (MPS), de l'*Operational and Business Committee* (« OBCOM ») et de l'EXCOM identifie les risques suspectés ou avérés et suit leur résolution via l'exécution de plans d'actions spécifiques. Enfin, le cabinet a mis en place un Comité de pilotage qui se réunit 3 fois par an dédié à la satisfaction client, regroupant notamment autour du directeur associé en charge du sujet, le Directoire, la direction commerciale, la direction des ressources humaines.

Le cabinet procède en chaque fin d'exercice à une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des clients de l'exercice, dont les principaux résultats sont publiés dans le document d'enregistrement universel de la société. Le cabinet réalise en outre des *quality assessments* pour évaluer le niveau de satisfaction du client sur une mission donnée.

En ce qui concerne les prestations forfaitaires, celles-ci ont représenté en 2021/22 58% du chiffre d'affaires du cabinet.

Wavestone a mis en place un suivi rigoureux des projets, les outils de gestion utilisés au sein du cabinet venant à l'appui de ce suivi. Les projets sont suivis par prise de commande puis découpés en lots indépendants. Un chef de projet est systématiquement désigné pour chaque prise de commande.

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

Chaque mois, il analyse les charges imputées par chacun des intervenants sur le lot et établit une nouvelle prévision du reste à faire, ces éléments permettant dans le cas d'un lot forfaitaire de dégager un taux d'avancement, le chiffre d'affaires reconnu sur le mois et, le cas échéant, des jours de dépassement des charges budgétées sur le lot.

Cette analyse, qui remonte automatiquement au management dans les premiers jours du mois suivant, permet d'identifier les dérives au plus vite et de déclencher en conséquence les actions correctrices nécessaires.

Sur les dernières années, le niveau de dépassement moyen n'a jamais excédé 1% du total des jours de présence des équipes productives hors congés. Le niveau de dépassement moyen a même été négatif en 2021/22 pour atteindre -1,66%.

Risque lié à l'image et à la e-réputation

Avec le développement croissant des réseaux sociaux et des plateformes sociales de type 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.

Par ailleurs, 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 ou imprécise, une information pour laquelle Wavestone n'est pas autorisé à communiquer ou qui met potentiellement en cause un client. Une telle situation pourrait venir dégrader de manière importante l'image de Wavestone.

Le cabinet peut aussi être exposé à des risques d'image liés à ses activités pour des 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 du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil et dans des articles associés.

Enfin, le cabinet pourrait également faire l'objet d'atteinte à la marque Wavestone à travers de faux sites Internet ou de fausses adresses emails (*cybersquatting*), faux communiqués de presse...

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 et se fait accompagner par des conseils experts en protection de la marque, en e-réputation et en communication de crise.

Wavestone a par ailleurs mis en place un process de validation de toute communication externe et un process de modération sur les réseaux sociaux. Le cabinet forme aussi ses porteparoles via un *media training*, et sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs aux bonnes pratiques de communication sur les différents médias, réseaux et supports.

Risque lié à la cybersécurité

Un incident relatif à la confidentialité des données d'un client peut constituer pour Wavestone un risque financier conséquent et peut entraîner la perte de ce client.

De ce fait, la protection des données confiées par les clients est l'objectif prioritaire de Wavestone dans le cadre de son programme de cybersécurité.

Outre la protection des données des clients, plusieurs objectifs complémentaires sont poursuivis dans la protection des systèmes d'information, en particulier la protection du savoir-faire et de l'image de Wavestone, la conformité légale et réglementaire et la préservation des informations financières et stratégiques.

Il est particulièrement difficile de se prémunir des risques en matière de cybersécurité, compte tenu de la grande variété et de la rapidité de l'évolution des menaces.

Afin de limiter ces risques et leur portée, Wavestone dispose d'une organisation interne de sécurité chargée de mettre en œuvre les investissements en termes organisationnel et technique nécessaires pour garantir un niveau de sécurité répondant aux enjeux du cabinet. Le responsable de la sécurité des SI de Wavestone, membre du Comité de pilotage des risques, rend compte directement à la direction du cabinet de manière trimestrielle et au Comité d'audit de Wavestone de manière semestrielle.

La bonne application de la politique du cabinet en matière de cybersécurité fait l'objet de contrôles par l'audit interne du cabinet et l'équipe qualifiée PASSI RGS/LPM de l'offre d'audit de sécurité Wavestone, certifiée ISO 27001.

En cas d'éventuel incident de sécurité, Wavestone peut se baser sur toute l'expertise de son *Computer emergency response team* (CERT) et dispose d'une police d'assurance « cyber » permettant de couvrir les conséquences encourues.

Le programme interne de sensibilisation à la cybersécurité, nommé TRUST, sponsorisé par la Direction générale avec une intervention directe dans les supports visuels réalisés, continue à être mis à jour et déployé auprès de l'ensemble de nos collaborateurs.

Sur l'année 2021/22, les capacités de *cyber* résilience de Wavestone ont été analysées pour se prémunir des scénarios les plus extrêmes et les capacités de réaction ont été évaluées par le biais d'un exercice de crise impliquant la Direction générale et les équipes IT.

2. Risques juridiques

Risque lié aux engagements contractuels

Lors de la signature de contrats, le cabinet s'expose à de possibles différends engendrés par le non-respect d'un engagement contractuel ou d'un engagement de confidentialité.

Le cabinet a mis en place un processus de *check-list* (clients et fournisseurs) de revue des clauses contractuelles afin de s'assurer que l'ensemble des clauses des contrats correspond aux standards du cabinet.

De plus, le cabinet mène régulièrement des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité.

Dans le cadre de ses engagements contractuels, le cabinet est également soumis à un risque de mise en cause de sa responsabilité civile au titre des préjudices causés à un tiers.

Pour assurer la qualité de l'exécution des missions, le cabinet dispose d'un ensemble de méthodes et d'outils, et les responsables de missions bénéficient de formations spécifiques leur permettant de développer les compétences les plus avancées dans leurs domaines d'interventions. Ces responsables de missions s'assurent du respect le plus strict du cahier des charges validé par le client et du pilotage de la mission, en lien direct avec les interlocuteurs opérationnels du client.

Le cabinet a en outre recours à un avocat dès qu'il y a suspicion de litige.

Il n'est toutefois pas possible d'exclure que des défauts puissent apparaître au cours des prestations réalisées par Wavestone. En outre, Wavestone n'est pas non plus en mesure de garantir le respect systématique de tous les engagements contractuels souscrits auprès de ses clients, fournisseurs et partenaires. Ces éventuels défauts ou non-respect d'engagements contractuels pourraient entraîner des dommages dont Wavestone pourrait être tenu pour responsable.

A ce titre, le cabinet est couvert par un contrat d'assurance responsabilité civile professionnelle (voir point 5 « Assurances et couverture des risques »).

3. Risque de trésorerie

Risque de liquidité

Wavestone a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

Au 31/03/22, le cabinet dispose d'une trésorerie brute, nette des découverts, de 108,2 millions d'euros. La politique de la société est de placer sa trésorerie excédentaire exclusivement sur des supports monétaires sans risque, comptabilisés en équivalents de trésorerie dans les comptes consolidés du cabinet. Le cabinet Wavestone ne pratique ni l'affacturage, ni l'escompte.

En date du 26/03/20, le cabinet a également procédé à une renégociation de lignes de crédit bancaire pour un montant total de 160 millions d'euros qui se décomposent de la manière suivante :

- 65,0 millions d'euros correspondant à un prêt refinancement débloqué au jour de la signature du nouveau contrat d'emprunt :
 - 16,5 millions d'euros ont d'ores et déjà fait l'objet de remboursements intermédiaires ;
 - 30% de cet emprunt sera remboursé *in fine* en mars 2026 ;
- 65,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit destinée à financer des opérations de croissance externe ;
- 30,0 millions d'euros correspondant à une ligne de crédit destinée au financement du besoin en fonds de roulement.

Ces deux dernières lignes n'ont pas fait l'objet de tirage sur l'exercice.

Par ailleurs le contrat d'emprunt prévoit également une seconde ligne de croissance externe non confirmée de 60,0 millions d'euros.

Au 31/03/22, les passifs financiers sont composés de 47,9 millions d'euros d'emprunts bancaires et dettes financières diverses hors découverts, correspondant essentiellement à l'emprunt bancaire souscrit le 26/03/20, pour 47,9 millions d'euros, net des frais d'émission comptabilisés en déduction de la valeur de l'emprunt dans les comptes consolidés du cabinet.

Au 31/03/22, le cabinet est en position de trésorerie nette⁽¹⁾ à hauteur de 60,3 millions d'euros.

En outre, la trésorerie disponible et mobilisable, hors ligne de crédit de croissance externe, s'élève à 148,7 millions d'euros au 31/03/22, et se décompose ainsi :

- 108,2 millions d'euros de trésorerie (disponibilités et valeurs mobilières de placement, nettes des découverts) ;
- 30,0 millions d'euros de ligne de crédit destinée au financement du besoin en fonds de roulement ;
- 10,5 millions d'euros de facilités de caisse potentielles.

Cette trésorerie disponible permet largement au cabinet d'honorer les échéances de remboursement sur l'année qui vient, qui représentent un total de 8,27 millions d'euros.

Décomposition de l'endettement financier du cabinet

	Caractéristiques des lignes de l'emprunt	Nature du taux	Montants restant dus au 31/03/22	Echéances	Couvertures
Contrat d'emprunt	Prêt refinancement 65,0 millions d'euros remboursables semestriellement sur 6 ans (Tranche A de 45,5 millions d'euros) ou <i>in fine</i> en mars 2026 (Tranche B de 19,5 millions d'euros)	Variable (base EURIBOR- Telerate avec	48,5 millions d'euros	Tranche A 26/09/25 Tranche B 26/03/26	
	Crédit croissance externe 65,0 millions d'euros remboursables selon un échéancier jusqu'en 2026	une périodicité de 3 mois auquel s'ajoute une marge comprise entre	0,0 million d'euros	26/03/27	Garantie de taux : notionnel de 57% du prêt refinancement pour une durée dégressive de 2 ans (fin entre juin 2023 et juin 2024)
	Crédit renouvelable 30,0 millions d'euros	0,85% et 1,70% en fonction des tranches et du ratio de levier)	0,0 million d'euros	26/02/25 avec possibilité de prolongation de deux fois 1 an soit au plus tard le 26/02/27	
		Crédit croissance externe non confirmé 60,0 millions d'euros		N/A	26/03/27

L'emprunt bancaire du mois de mars 2020 est subordonné au respect d'un ratio de levier calculé semestriellement, et faisant l'objet d'une certification annuelle de la part des Commissaires aux comptes de Wavestone lors des comptes annuels (clos

chaque 31 mars). Ce ratio est entendu comme étant le rapport entre les dettes financières nettes et l'EBITDA consolidé. Au 31/03/22, ce ratio est parfaitement respecté.

(1) Trésorerie brute diminuée des passifs financiers, hors dette locative.

Risque de crédit clients

La clientèle de Wavestone étant très majoritairement constituée de grands comptes, le risque de défaut de règlement ou de défaillance client est limité.

Le risque de défaut de règlement ou de défaillance client devient toutefois plus significatif lorsque le cabinet réalise des prestations à destination de PME ou ETI (moins de 10% du chiffre d'affaires du cabinet). Il revient dans de tels cas à la direction de l'entité concernée au sein du cabinet de prendre toutes les dispositions permettant d'obtenir une garantie raisonnable de règlement des prestations réalisées, en liaison avec la Direction financière.

Par ailleurs, le cabinet Wavestone assure un suivi régulier du poste clients et des moyens mis en œuvre pour assurer le recouvrement des créances clients. Le dispositif repose sur la production de plusieurs indicateurs de suivi du poste clients et sur l'identification de l'ensemble des créances clients à risque présentées mensuellement en Comité de pilotage. Enfin, trimestriellement, les créances échues impayées sont revues par la Direction financière et la Direction générale.

Au 31/03/22, les créances clients dépréciées représentaient 1,02% des créances clients brutes (voir note 14 des comptes consolidés 2021/22).

Dans le contexte des suites de la crise sanitaire Covid-19 et de la crise en Ukraine, des mesures de renforcement du recouvrement des créances clients ont été déployées. La société a instauré des points hebdomadaires de suivi du risque

Le tableau suivant fait apparaître l'échéancier des actifs et des passifs financiers du groupe.

Au 31/03/22 (en milliers d'euros)	Taux	Total	A moins d'un an	A plus d'un an et à moins de cinq ans	A plus de cinq ans
Passifs financiers	Fixe	28	28	-	-
	Variable	47 892	8 081	39 811	-
Actifs financiers ⁽¹⁾	Fixe	108 251	108 251	-	-
	Variable	-	-	-	-
Position nette avant gestion	Fixe	108 223	108 223	-	-
	Variable	(47 892)	(8 081)	(39 811)	-
Dérivés de gestion	Fixe	-	-	-	-
	Variable	-	-	-	-
Position nette après gestion	Fixe	108 223	108 223	-	-
	Variable	(47 892)	(8 081)	(39 811)	-

(1) Trésorerie et équivalents de trésorerie.

La sensibilité du cabinet à une évolution de +/-1% des taux d'intérêt court terme peut en conséquence être estimée à +/-1 001 milliers d'euros.

Ces chiffres sont calculés à partir de la position nette à moins d'un an, en considérant que l'échéance de l'ensemble des actifs et passifs financiers constituant cette position nette est d'un an.

de défaut client, dans le but de suivre de manière croisée :

- le niveau d'encours chez les clients, entendu comme la somme des factures émises non réglées et des factures à établir ;
- l'évaluation par le cabinet du risque de défaut de ces mêmes clients en fonction de leurs secteurs d'activité, de leurs éventuelles publications, et de leur solidité financière, notamment à travers le recours à une base de données externes.

Risque de taux

Le risque de taux est géré par la Direction financière du cabinet en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du cabinet est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement en utilisant des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang.

Suite à l'opération de refinancement en mars 2020, le cabinet a souscrit sur l'exercice 2020/21 à deux contrats de garantie de taux (taux plafond de 0% l'an) portant sur un notionnel total de 42% du montant du prêt refinancement. Ces instruments sont à échéance juin 2023 et juin 2024. Par ailleurs, dans le cadre de son précédent emprunt, la société avait souscrit un contrat de couverture de taux à un taux de 0,4% sur un notionnel de 17,5 millions d'euros arrivé à échéance le 20/01/22. Au 31/03/22, ces couvertures portent donc sur un notionnel de 57% des échéances restantes du prêt refinancement.

L'endettement et la trésorerie du cabinet sont supervisés par la Direction financière de Wavestone et font l'objet d'un reporting mensuel. Pour cela, la Direction financière utilise notamment un logiciel de gestion de trésorerie, directement connecté aux systèmes de télétransmission de ses partenaires bancaires.

Risque de change

Wavestone facture essentiellement ses prestations à des clients situés en France ou dans la zone euro.

La part de chiffre d'affaires réalisée par l'ensemble de ses filiales étrangères hors zone euro (Wavestone Advisors Maroc, Wavestone Advisors UK, Wavestone Switzerland, Wavestone US, Wavestone HK, Wavestone Consulting UK, WGroup, NewVantage Partners et why innovation!) représentait 12% du chiffre d'affaires au 31/03/22, contre 11% à l'exercice précédent. 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 est en 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 2021/22, Wavestone a ainsi souscrit des ventes à termes de devises (francs suisse, livre sterling, dollars américains, dollars de Hong Kong) et mis en place des swaps de devises.

4. Risques industriels, environnementaux, changements climatiques et mesures prises

Le cabinet Wavestone a une activité exclusive de prestations intellectuelles, dont l'impact sur l'environnement est faible. En particulier, l'utilisation de ses immobilisations par le cabinet génère un impact faible sur l'environnement, limitant ainsi son exposition à ces risques.

Wavestone a cependant fait l'exercice d'analyse des risques environnementaux (risques physiques et de transition) à deux niveaux : dans la gestion de ses bureaux et dans son activité de conseil. Pour plus de détails sur la responsabilité environnementale de Wavestone, se reporter à la « Déclaration de Performance Extra-Financière » (DPEF).

Nature de l'assurance

Responsabilité civile exploitation

- dommages corporels
- dont dommages matériels/immatériels consécutifs

Responsabilité civile professionnelle

- dommages matériels/immatériels consécutifs ou non

Responsabilité civile des dirigeants et des mandataires sociaux

Dommages aux biens

Cybersécurité

Fraude

5. Assurances et couverture des risques

Politique générale de couverture

La politique d'assurance du cabinet est associée à une démarche forte de prévention et de protection des risques au regard de son activité.

L'activité de Wavestone est une activité de pure prestation intellectuelle, prestations de conseil et d'expertise technique à destination des grands comptes. Ainsi, l'ensemble des sociétés du cabinet est assuré auprès de compagnies d'assurance de premier rang au moyen de couvertures adaptées à cette nature d'activité :

- perte d'exploitation et dommages aux biens ;
- dommages causés aux clients ou aux tiers dans le cadre de la réalisation des prestations ;
- dommages liés aux risques du travail, et notamment aux accidents survenus lors de déplacements des consultants dans le cadre de leur activité.

Primes et couvertures

Wavestone dispose des couvertures suivantes :

- assurance locaux et matériels ;
- assurance transports et rapatriement des collaborateurs ;
- responsabilité civile exploitation et professionnelle ;
- responsabilité civile des dirigeants et mandataires sociaux ;
- assurance cyber-risques ;
- assurance fraude.

Il n'existe pas de risque significatif non assuré ou assuré en interne.

Les limites annuelles de garantie des couvertures sont les suivantes :

Capital garanti

15,0 millions d'euros par sinistre
5,0 millions d'euros par sinistre

80,0 millions d'euros par an

50,0 millions d'euros par an

30,0 millions d'euros par sinistre

15,0 millions d'euros par an

5,0 millions d'euros par an

Les montants des primes par catégorie de risques payées par le cabinet pour l'exercice 2021/22 sont les suivants :

Nature de l'assurance	Primes
Assurance responsabilité civile et professionnelle	388 milliers d'euros
Assurance dommages aux biens	93 milliers d'euros
Assurance cybersécurité	134 milliers d'euros
Assurance responsabilité civile mandataires sociaux	67 milliers d'euros
Assurance fraude	42 milliers d'euros
Assurance auto	20 milliers d'euros
Assurance accident du travail	10 milliers d'euros
Assurance accident individuel	8 milliers d'euros
Assurance dommages aux biens	93 milliers d'euros
Assurance protection sociale complémentaire	13 milliers d'euros
Assurance crime	5 milliers d'euros

6. Contrôle interne et gestion des risques

6.1. Cadre général

Dans le cadre des obligations prévues par le Code de commerce pour les sociétés faisant appel public à l'épargne, l'AMF a publié en 2007 un cadre de référence sur le contrôle interne, applicable pour les exercices ouverts à compter du 01/01/07.

Ce cadre de référence prévoit que chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne et que le cadre de référence n'a pas vocation à être imposé aux sociétés mais à être utilisé par celles-ci pour superviser ou, le cas échéant, développer leur dispositif de contrôle interne, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.

En janvier 2008, l'AMF a considéré que les spécificités des valeurs moyennes et petites (VaMPs) devaient être davantage prises en compte dans la mise en œuvre de ce cadre de référence, et a, de ce fait, élaboré un guide de mise en œuvre spécifiquement dédié aux VaMPs.

En juillet 2010, l'AMF a mis à jour son cadre de référence sur le contrôle interne à destination des VaMPs, notamment pour le compléter avec une partie relative à la gestion des risques, suite à la transposition en droit français des directives européennes imposant de nouvelles obligations en la matière aux sociétés cotées, notamment en ce qui concerne les missions du Comité d'audit.

En janvier 2015, l'AMF a publié la recommandation 2015-01 sur la présentation du rapport du Président, la description des procédures et des objectifs de contrôle interne, les risques et facteurs de risques.

La recommandation 2015-01 a été annulée à compter du 26/10/16 et reprise dans le guide de l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé - DOC-2016-05.

C'est en s'appuyant sur ce cadre de référence et sur le guide de mise en œuvre dans leur application à Wavestone que le présent rapport a été rédigé. Ce rapport a également été établi sur la base d'entretiens avec le Président du Directoire et avec le Directeur financier, d'un examen des documents internes à la société et de réunions avec les Commissaires aux comptes. Ce rapport a par ailleurs été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa réunion du 31/05/22.

6.2. Principes

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne participe de manière complémentaire à la maîtrise des activités du cabinet.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixé le cabinet, le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, ni la gestion des risques ni le contrôle interne ne peuvent fournir une garantie absolue que ces objectifs seront atteints.

Gestion des risques

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et à couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux

caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

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

La gestion des risques est un levier de management de Wavestone qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif global du cabinet Wavestone, défini et mis en œuvre sous la responsabilité de chaque société, qui comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions qui :

- contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources ;
- doit permettre au cabinet de mettre sous contrôle les risques significatifs auxquels il est confronté, qu'ils soient opérationnels, financiers ou juridiques.

Le dispositif de contrôle interne vise notamment à assurer :

- la conformité aux diverses réglementations en vigueur ;
- la correcte application des instructions et orientations fixées par le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes du cabinet, notamment ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

6.3. Périmètre

Il convient de rappeler que le cabinet Wavestone est constitué de la société Wavestone SA, maison-mère, et des filiales suivantes :

- Filiales directes contrôlées exclusivement :
 - Wavestone Advisors UK Ltd (filiale de droit anglais) ;
 - Wavestone Switzerland SA (filiale de droit suisse) ;
 - Wavestone Advisors SAS (filiale de droit français) ;
 - Wavestone US Inc. (filiale de droit américain) ;
 - why innovation! Pte. Ltd (filiale de droit singapourien) ;
 - why academy! Pte Ltd (filiale de droit singapourien).
- Filiales indirectes contrôlées exclusivement :
 - NewVantage Partners LLC (filiale de droit américain détenue à 100% par Wavestone US Inc.) ;
 - UpGrow LLC (filiale de droit américain détenue à 100% par Wavestone US Inc.) ;
 - Wavestone India Pte. Ltd (filiale de droit américain détenue à 100% par Wavestone US Inc.) ;
 - Wavestone Luxembourg SA (filiale de droit luxembourgeois détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS) ;
 - Wavestone Belgium SA/NV (filiale de droit belge détenue à 99,84% par Wavestone Advisors SAS et 0,16% par Wavestone SA) ;
 - Wavestone Advisors Maroc SARL (filiale de droit marocain, détenue à 95,5% par Wavestone SA et 4,5% par Wavestone Advisors SAS) ;
 - Wavestone HK Ltd (filiale de droit hongkongais détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS) ;
 - why innovation! Ltd (filiale de droit hongkongais détenue à 100% par Wavestone HK Ltd) ;
 - Xceed Group (Holdings) Ltd (filiale de droit anglais détenue à 100% par Wavestone Advisors UK Ltd) ;
 - Xceed Group Ltd (filiale de droit anglais détenue à 100% par Xceed Group (Holdings) Ltd) ;
 - Wavestone Consulting UK (filiale de droit anglais détenue à 100% par Xceed Group Ltd).

Sur le plan opérationnel, l'ensemble du cabinet Wavestone est organisé en *practices* représentant les savoir-faire du cabinet.

Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation :

- les procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière sont harmonisées au sein du cabinet tout en tenant compte des spécificités et contraintes légales propres à chaque pays ;
- 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 au niveau des *practices*, de manière complètement homogène :
 - en pratique, pour ce qui concerne les filiales du cabinet récemment acquises, les procédures relatives à la gestion des risques du cabinet sont déployées/harmonisées progressivement, la gestion des risques restant du ressort direct de la Direction générale de chacune des sociétés ;
 - la Direction générale s'assure pendant la période de transition de l'efficacité de la gestion des risques au sein de ces filiales.

6.4. Composantes du dispositif

Le processus de gestion des risques chez Wavestone s'articule de la manière suivante :

- identification des risques :
 - entretiens individuels menés par l'équipe d'audit interne et de contrôle interne avec les responsables des risques du cabinet ;
 - propositions de modifications de la cartographie faites par l'auditeur interne à l'EXCOM pour validation ;
 - mise à jour annuelle de la cartographie des risques validée par l'EXCOM et par le Comité d'audit ;
- analyse des risques :
 - examen des impacts potentiels des principaux risques et appréciation de leur probabilité d'occurrence ;
- traitement du risque :
 - choix des dispositifs de prévention et/ou de traitement des risques les plus adaptés à la société.

L'organisation mise en place au sein du cabinet et le pilotage régulier du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques doivent permettre l'amélioration continue de ce dispositif ; l'objectif étant d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Un Comité mensuel « Comité de pilotage des risques » a été mis en place en 2017. Il est composé du Président du Directoire, du Directeur financier, du Responsable du contrôle interne et d'un membre de son équipe, du Responsable de l'audit interne, 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 (suivi des actions correctives résultants des audits internes, procédures du cabinet, mise en place de contrôles permanents, suivi des incidents...) ;
- audit interne (réalisation des campagnes d'audit, validation des plans de remédiation, réévaluation des risques...) ;
- sécurité des systèmes d'information (plan de remédiation spécifiques aux systèmes d'information, suivi des incidents informatiques...).

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi adapté aux caractéristiques de chaque société, prévoit effectivement :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, et s'appuyant sur des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, notamment à travers un référentiel d'entreprise qui recueille les processus formalisés destinés à prévenir et détecter les principaux risques opérationnels et financiers ;
- un recensement des principaux risques identifiables.

Des activités d'audit interne sont déployées, selon un plan triennal, au niveau cabinet et ont pour objectif de vérifier que le dispositif de contrôle interne du cabinet est correctement appliqué par l'ensemble des entités et qu'il est pertinent.

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

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

Le plan d'audit triennal est revu chaque année, sous la responsabilité du Comité de pilotage des risques et du Comité d'audit.

L'audit d'un processus suit le cheminement suivant :

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

Les plans de remédiation sont ensuite pilotés par le service contrôle interne. Ces derniers s'assurent que les recommandations et actions correctives sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. Au besoin, ils accompagnent les différents services dans la mise en œuvre des recommandations et actions

correctives et dans la rédaction des procédures venant alimenter le référentiel d'entreprise. Le contrôle interne partage l'avancement des recommandations et actions correctives, bimensuellement avec l'audit interne, mensuellement avec le Comité de pilotage des risques, et semestriellement avec le Comité d'audit.

6.5. Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le Conseil de surveillance

Chaque année, le Directoire rend compte au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne et du système de gestion des risques.

Son périmètre de surveillance des risques est large : risques stratégiques, opérationnels, comptables et financiers - en s'appuyant pour ces derniers sur les travaux du Comité d'audit.

En tant que de besoin, le Conseil de surveillance peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a été constitué en 2016 suite à une décision du Conseil de surveillance.

La loi définit la mission générale du Comité d'audit en précisant que son rôle est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Par la suite, la loi définit les attributions du Comité d'audit en précisant qu'il est notamment chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit doit comprendre au moins un membre indépendant, doté de compétences particulières en matière comptable ou financière.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an pour l'examen des comptes consolidés annuels et semestriels de la société. Le Comité d'audit se réunit, en outre, toutes les fois qu'il le juge utile, notamment en cas d'évènement important pour la société.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité d'audit peut entendre, le cas échéant hors la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux comptes, 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 de surveillance examinant ce compte-rendu.

Le Directoire et l'*Executive Committee/Operational and Business Committee*

Le Directoire est chargé de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de Wavestone. Le Directoire est régulièrement informé des éventuelles insuffisances du dispositif et en réfère, le cas échéant, au Conseil de surveillance.

L'EXCOM rassemble les membres du Directoire de Wavestone ainsi que les directeurs et les *partners* en charge des entités composant le cabinet Wavestone. Cet *Executive Committee* fixe les objectifs des activités opérationnelles et suit la réalisation de ces objectifs. Ces travaux sont formalisés sous forme de comptes-rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des chantiers en cours.

L'OBCOM se réunit toutes les semaines pour mettre sous contrôle :

- la performance opérationnelle et *business* du cabinet ;
- les événements clés ;
- la réalisation du plan d'actions ;
- les risques de l'ensemble des bureaux.

Le Comité de pilotage des risques - Audit interne

Le Comité de pilotage des risques supervise la mise en œuvre du dispositif d'audit interne du cabinet. Il a pour mission de :

- superviser la mise en œuvre du plan d'audit interne ;
- valider les plans de remédiation (recommandations et actions correctives) ;
- valider les rapports d'activité d'audit ;
- déclencher des audits à la demande ;
- valider les propositions de mises à jour annuelles de la cartographie des risques.

La fonction d'audit interne est assurée par l'équipe audit interne, placée sous la responsabilité du Comité de pilotage des risques et du Comité d'audit.

L'équipe audit interne a plus spécifiquement pour mission de :

- proposer des mises à jour de la cartographie des risques au Comité de pilotage des risques sur la base des entrevues avec les responsables des principaux risques du cabinet ;
- organiser et mener à bien les activités d'audit interne ;
- présenter les résultats des audits, les recommandations et actions correctives au Comité de pilotage des risques ;
- investiguer les incidents et partager les conclusions avec le Comité de pilotage des risques.

Le Comité de pilotage des risques - Contrôle interne

Le Comité de pilotage des risques supervise le dispositif de contrôle interne du cabinet. Il a ainsi pour mission de :

- suivre la mise en œuvre des plans de remédiation résultants des audits internes et en vérifier leur efficacité ;
- superviser la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise ;
- superviser le déploiement des nouvelles procédures ;
- superviser la mise en place de contrôles permanents ;
- piloter le programme d'assurance du groupe ;
- suivre les incidents et leur remédiation.

Cette fonction de contrôle interne est placée sous la responsabilité du Responsable contrôle interne, rattaché à la Direction financière, en charge notamment de superviser la mise en œuvre du processus de contrôle interne tel que défini par le Comité de pilotage des risques.

Le Responsable contrôle interne a plus spécifiquement pour mission de :

- mettre en œuvre les plans de remédiation résultants des audits internes et en vérifier leur efficacité ;
- piloter la production et la mise à jour des procédures du cabinet venant alimenter le référentiel d'entreprise ;
- sécuriser le déploiement des nouvelles procédures ;
- assurer le pilotage et le renouvellement du programme d'assurance du groupe ;
- mettre en place des contrôles permanents.

Le Comité de pilotage des risques – Sécurité des systèmes d'information

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

- valider la feuille de route de la *Feature Team Security Enablers* de la DSI de Wavestone en s'assurant de l'adéquation des mesures de sécurité organisationnelles et techniques mises en œuvre au regard de la réglementation, de la cartographie des risques et enjeux en matière de cybersécurité, notamment dans le cadre de la protection des données clients ;
- suivre l'avancement des différents projets informatiques et leur impact sur les risques du cabinet ;

- suivre les résultats des audits de sécurité réalisés sur le système d'information ;
- suivre les incidents de cybersécurité et leur remédiation.

La Direction financière

La Direction financière supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet.

Elle pilote l'élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu'à l'OBCOM et l'EXCOM du cabinet.

Les fonctions comptables sont remplies par le service comptable du cabinet, appuyé par un cabinet comptable externe. Ce cabinet comptable externe vérifie la cohérence des comptes sociaux qui ne sont pas produits directement par lui-même.

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

Le risk owner

Chaque risque générique recensé dans la cartographie des risques a un propriétaire au niveau du management du cabinet appelé *risk owner*.

Le *risk owner* a la responsabilité de :

- appréhender le risque dans sa globalité, à tous les niveaux de l'organisation ;
- enrichir la description du risque générique par des risques spécifiques et des métriques ;
- valider la mise en place des actions de traitement du risque ;
- désigner les porteurs pertinents des actions de traitement du risque ;
- évaluer la probabilité nette du risque en tenant compte des contrôles en place ;
- évaluer l'impact net financier, juridique, RH, ... du risque ;
- défendre la position du risque sur la cartographie auprès de l'EXCOM.

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

Le process owner

A chaque process est rattaché un *process owner* qui est responsable de :

- garantir le bon déploiement du process et son efficacité ;
- s'assurer de la formalisation du process ;
- mettre en place les actions correctives émises par l'audit interne.

Le contrôle interne challenge le *process owner* et communique l'avancement des actions au Comité de pilotage des risques et au Comité d'audit.

Les *ethic officers*

Les *ethic officers* sont les référents en matière de corruption, de conflit d'intérêts et de trafic d'influence au sein du cabinet. Ils sont communs à tous les collaborateurs de Wavestone.

Leur rôle est de :

- veiller au respect des règles définies par le Code de conduite Middenext ;
- 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.

Le personnel de la société

Le référentiel d'entreprise du cabinet Wavestone qui intègre l'ensemble des procédures applicables, est accessible à tous les collaborateurs du cabinet, via le portail intranet Waveplace.

Chaque collaborateur concerné a par ailleurs connaissance de l'information nécessaire pour faire fonctionner à son niveau le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, au regard des objectifs qui lui ont été assignés, via le même support.

Il n'a pour autant pas la charge de surveiller sa mise en application effective.

Dans le cadre des activités d'audit interne, des ressources internes peuvent-être mobilisées au cas par cas pour la réalisation des audits.

Les Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'ils existent, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses

majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Ils présentent leurs observations sur le rapport du Directoire - Facteurs de risques et leur gestion, 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.

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

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques relatif aux aspects comptables et financiers porte sur l'ensemble du cabinet.

Les processus et procédures formalisés sont recueillis au sein du référentiel d'entreprise et des extraits sont publiés sur le portail intranet du cabinet.

Elaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année pour chaque périmètre du cabinet et en consolidé. Une révision budgétaire peut être établie en novembre, à l'issue de l'arrêté des comptes semestriels ou à tout autre moment de l'exercice si nécessaire. Le budget, une fois élaboré, est présenté au Conseil de surveillance.

Suivi des affaires

Dans le métier qui est celui de Wavestone, le point clé du suivi de l'activité est constitué par la gestion d'affaires. 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 (de la France, Suisse et du Maroc).

Ce logiciel est accessible, à des niveaux variables selon les responsabilités, en mode intranet et extranet, par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Le suivi des projets est donc réalisé par l'intermédiaire de ce logiciel, qui offre à tout moment une vision consolidée de toutes les informations relatives à chaque projet, en particulier :

- données commerciales et contractuelles ;
- jours consommés au titre du projet, charges prévisionnelles, planning prévisionnel, dépassement sur projet ;
- facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Les données issues du logiciel *Wavekeeper* (ventes, achats pour revente et achats en propre de la France, Suisse et du Maroc) 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 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 bureaux, 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*, et par le Directoire et la Direction financière sur le plan consolidé, permettant ainsi la prise de décision d'actions correctrices le cas échéant.

Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de *Wavestone* est élaboré et présenté par le Directoire au Conseil de surveillance.

Arrêtés et clôtures comptables

Il est procédé à des arrêtés trimestriels à usage interne au premier et au troisième trimestres, non audités, permettant de faire un rapprochement entre les données comptables et les données de gestion. Par ailleurs l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont respectivement examinés et audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil de surveillance et publiés dans le respect des procédures légales et réglementaires. Les Commissaires aux comptes de *Wavestone* sont présents à la réunion du Comité d'audit et à la réunion du Conseil de surveillance contrôlant les comptes sociaux et consolidés de l'exercice et du semestre.

Les membres du Comité d'audit et du Conseil de surveillance peuvent ainsi faire le point directement avec les Commissaires aux comptes sur :

- les principes comptables retenus ;
- la vérification qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ;
- l'avancement de leurs travaux, sachant que la pratique montre qu'à la date de contrôle des comptes par le Conseil, les Commissaires aux comptes sont en voie d'achever leurs diligences.

Ces arrêtés et clôtures sont réalisés suivant des procédures comptables harmonisées au sein du cabinet (reconnaissance du chiffre d'affaires, règles de provisionnement, calcul du coût de revient, règles de séparation des périodes, calcul de la participation, calcul de l'impôt).

Lors des réunions du Conseil de surveillance portant sur l'arrêté semestriel ou la clôture annuelle, le Directoire présente et commente les points suivants :

- le compte de résultat ;
- un tableau d'analyse « gestion » de ce compte de résultat ;
- les indicateurs opérationnels qui sous-tendent ce compte de résultat ;
- le bilan ;
- le tableau de flux.

Méthodes de provisionnement sur risques et litiges

A chaque arrêté semestriel et à chaque clôture annuelle, le contrôle de gestion effectue une revue de l'ensemble des projets en cours pour déterminer en cas de dépassement du budget prévisionnel les éventuelles provisions à constituer.

Ces provisions sont déterminées selon la dernière réestimation mensuelle du budget total du projet effectuée par le chef de projet.

La Direction financière est par ailleurs informée de tous les événements susceptibles de donner lieu à constitution de provision, dès qu'ils se produisent :

- risque de défaillance d'un client (cas exceptionnel compte tenu de la clientèle très grands comptes du cabinet) ;
- difficulté anormale de recouvrement via un suivi mensuel de la balance âgée ;
- litige avec un tiers, notamment avec un client, grâce à un mécanisme de détection des incidents qualité déployé à l'ensemble des entités du cabinet.

Les risques en matière de qualité, de facturation ou de recouvrement sont passés en revue à chaque clôture trimestrielle par le responsable comptable et le management de l'équipe *controlling* et présentés au Directeur financier et au Directoire de Wavestone afin de déterminer les éventuelles provisions à constituer.

Consolidation des comptes

L'organisation en place et les procédures existantes, décrites dans les paragraphes précédents, permettent d'assurer le contrôle, par la maison-mère, sur les comptes de ses filiales.

Dans ce cadre on peut notamment citer :

- la Direction financière qui supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet ;
- l'EXCOM qui suit la réalisation des objectifs du cabinet 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 des engagements de retraite estimées par un actuair indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

Trésorerie

Un mécanisme de centralisation de la trésorerie sur les deux principales sociétés du cabinet, mis en place en s'appuyant sur un partenaire bancaire, permet :

- d'optimiser la gestion de la trésorerie excédentaire du cabinet ;
- un outil de gestion de la trésorerie est utilisé pour centraliser les sorties de cash 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 de surveillance est informé trimestriellement des niveaux de trésorerie du cabinet Wavestone par le rapport trimestriel que lui communique le Directoire.

Suivi des engagements hors bilan

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

Contrôle de la qualité des informations financières et comptables communiquées

Toute la communication financière est élaborée sous le contrôle direct du Directoire de Wavestone.

La Direction financière est par ailleurs chargée d'identifier les évolutions en termes de communication financière, susceptibles d'impacter les obligations de Wavestone en la matière.

Les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché sont explicitées dans le référentiel d'entreprise.

6.7. Procédures relatives aux activités opérationnelles

Le dispositif de prévention des risques relatifs aux activités opérationnelles traite tout particulièrement des processus clés dans le cadre du métier de Wavestone, notamment concernant :

- la conduite et le suivi des projets, et la qualité des prestations ;
- la gestion des ressources humaines ;
- le suivi de l'activité commerciale et la gestion du poste client ;
- la sécurité du système d'information ;
- la gestion du circuit fournisseurs ;
- le dispositif de lutte contre la corruption.

Il est à rappeler que le cabinet tient à jour une cartographie des principaux risques identifiés.

Cette analyse est présentée annuellement au Comité d'audit lors de la réunion traitant des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques. En ce qui concerne les procédures, on peut notamment citer les suivantes :

Procédures du domaine de la conduite et du suivi des projets, et de la qualité des prestations

Réunion mensuelle de l'équipe de management de chacune des pratiques du cabinet pour assurer le suivi opérationnel

- des projets (dépassements) ;
- des inter-contrats ;
- des difficultés de facturation ou d'obtention des pièces permettant de facturer (commande ou procès-verbal de recette) ;
- du prix de vente par affaire.

Cette réunion mensuelle, en présence du contrôle de gestion du cabinet, permet la mise en place d'actions correctrices en cas de dérive de fonctionnement sur tel ou tel aspect.

Procédure de conduite des affaires forfaitaires

Cette procédure a pour objet de définir les principes de conduite d'une affaire forfaitaire, et notamment les règles de fonctionnement pour chacune des grandes étapes du cycle de vie d'une telle affaire, ainsi que les responsabilités dans la conduite des opérations.

Charte qualité

Elle définit :

- la qualité des prestations délivrées au client ;
- les points de mesure à travers le degré de satisfaction du client ;
- les principes et les moyens de la politique qualité de Wavestone.

En outre, un processus de remontée auprès du Responsable qualité des défauts qualité ainsi que des satisfactions marquées par les clients est en place. Sur la base de ces informations, ainsi que d'une analyse régulière de la qualité plus générale de la relation avec les clients de Wavestone, un ensemble d'indicateurs est présenté aux équipes de management du cabinet à des fins de suivi et de sensibilisation.

Procédures du domaine de la gestion des ressources humaines

Intégration

L'objet de cette procédure est de décrire l'ensemble des modalités mises en œuvre au sein du cabinet pour faciliter l'intégration de tout nouveau collaborateur.

Elle définit notamment les différentes actions ou travaux concourant à une bonne intégration et identifie les personnes en charge du processus d'intégration.

Entretien annuel et évaluation des collaborateurs

Cette procédure définit les modalités de suivi de chaque collaborateur, par les *Career Development Managers* (CDM), à travers un dossier type et une grille d'entretien individuel.

Recrutement et fidélisation

Ces procédures décrivent l'ensemble des actions mis en œuvre afin de permettre à la société d'atteindre ses objectifs en matière de recrutement et de fidélisation de ses collaborateurs.

Elles définissent, par ailleurs, les tableaux de bord mensuels de suivi du recrutement et du *turn-over*.

Procédures du domaine du suivi de l'activité commerciale

Le suivi de l'activité commerciale est favorisé par la mise en place d'indicateurs avancés issus d'un système d'information commercial (*Salesforce*).

Propositions commerciales

Notamment pour garantir la nature des engagements pris dans le cadre d'une proposition, celles-ci sont construites à partir d'un format préétabli qui intègre les conditions générales standards : confidentialité, conditions de facturation et de règlement, frais de déplacements, non-sollicitation de personnel, responsabilité/assurance, etc.

Contrats (applicable à l'ensemble des périmètres sauf US)

Ils sont négociés et signés à l'aune du respect de critères internes de conformité, synthétisés dans un formulaire de revue des contrats.

Facturation

La facturation est gérée par le service administration des ventes en lien direct avec les équipes commerciales et les chefs de projet sur toute la durée d'une affaire.

Recouvrement

Une équipe dédiée au recouvrement pilote les encaissements (pour la France et le Royaume-Uni, pour les autres pays, l'équipe administration des ventes locale est en charge de ce sujet). Elle gère toutes les problématiques de recouvrement en lien direct avec le service administration des ventes, les équipes commerciales et les chefs de projet.

Procédures du domaine de la sécurité du système d'information

Charte sécurité

Cette charte édicte des principes et des règles permettant de garantir un niveau de protection efficace, homogène et adapté à la sensibilité des informations sur l'ensemble du système d'information du cabinet.

Protection du système d'information

Les dispositions mises en œuvre concernent notamment la confidentialité des données, la protection contre les intrusions et les virus, la redondance des systèmes, la sauvegarde des données.

Un plan de continuité informatique, déployé dans le cadre plus global du plan de continuité d'activités, permet de compléter ce dispositif.

Procédures du domaine de la gestion du circuit fournisseurs/sous-traitants

La gestion du circuit fournisseurs est dématérialisée grâce au module achat du logiciel *Wavekeeper* (pour les achats pour revente du cabinet, ainsi que les achats de Wavestone France, Suisse et Maroc).

Contrats (applicable à l'ensemble des périmètres sauf US pour les achats pour revente, applicable à Wavestone SA et Wavestone Advisors pour les achats en propre)

Ils sont négociés et signés à l'aune du respect de critères internes de conformité, synthétisés dans un formulaire de revue des contrats.

Engagement d'une dépense

Chaque engagement de dépense fait l'objet d'un bon de commande établi sous un format standard au cabinet et signé par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée.

Les personnes habilitées à valider les bons de commande disposent d'une délégation de signature et sont explicitement identifiées dans une note interne.

Validation d'une facture

Chaque facture est rapprochée du bon de commande correspondant et validée par le responsable budgétaire concerné ou toute autre personne habilitée. Une facture n'est recevable que si elle est assortie d'un bon de commande et que ces deux documents ont été préalablement validés.

Les personnes habilitées à valider les factures disposent d'une délégation de signature et sont explicitement identifiées dans une note interne.

Paiement

Toute mise en paiement d'une facture, quel que soit le mode de règlement, est préalablement validée par l'équipe *cash management*. Sont notamment vérifiés le montant, les coordonnées bancaires du fournisseur et l'absence de double-règlement.

Les habilitations en matière de signataires des paiements sont explicitement communiquées en interne et aux partenaires bancaires du cabinet.

Procédure du domaine d'alerte éthique dans le cadre de la lutte contre la corruption, fraude, conflit d'intérêts ou plus largement, tout comportement non éthique

Cette procédure décrit le process de signalement d'une alerte et de son traitement, dont les principales étapes sont décrites ci-dessous.

Un *ethic officer* a en charge l'instruction de toute question ou alerte, de juger de sa recevabilité, d'identifier les investigations complémentaires à mener et le cas échéant, l'affectation à l'audit interne afin de réaliser une enquête approfondie sur les faits. En cas de conflit d'intérêts, l'*ethic officer* concerné par le conflit sera exclu du traitement de l'alerte concernée.

S'ils sont avérés, il avertit la Direction générale et/ou la Direction des ressources humaines pour engager une procédure disciplinaire et/ou judiciaire.

L'*ethic officer* tient par ailleurs le lanceur d'alerte informé de la recevabilité de l'alerte, ainsi que, le cas échéant, des conclusions de l'enquête.

Rapport du Directoire 2021/22

- Déclaration de performance extra-financière

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

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

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

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

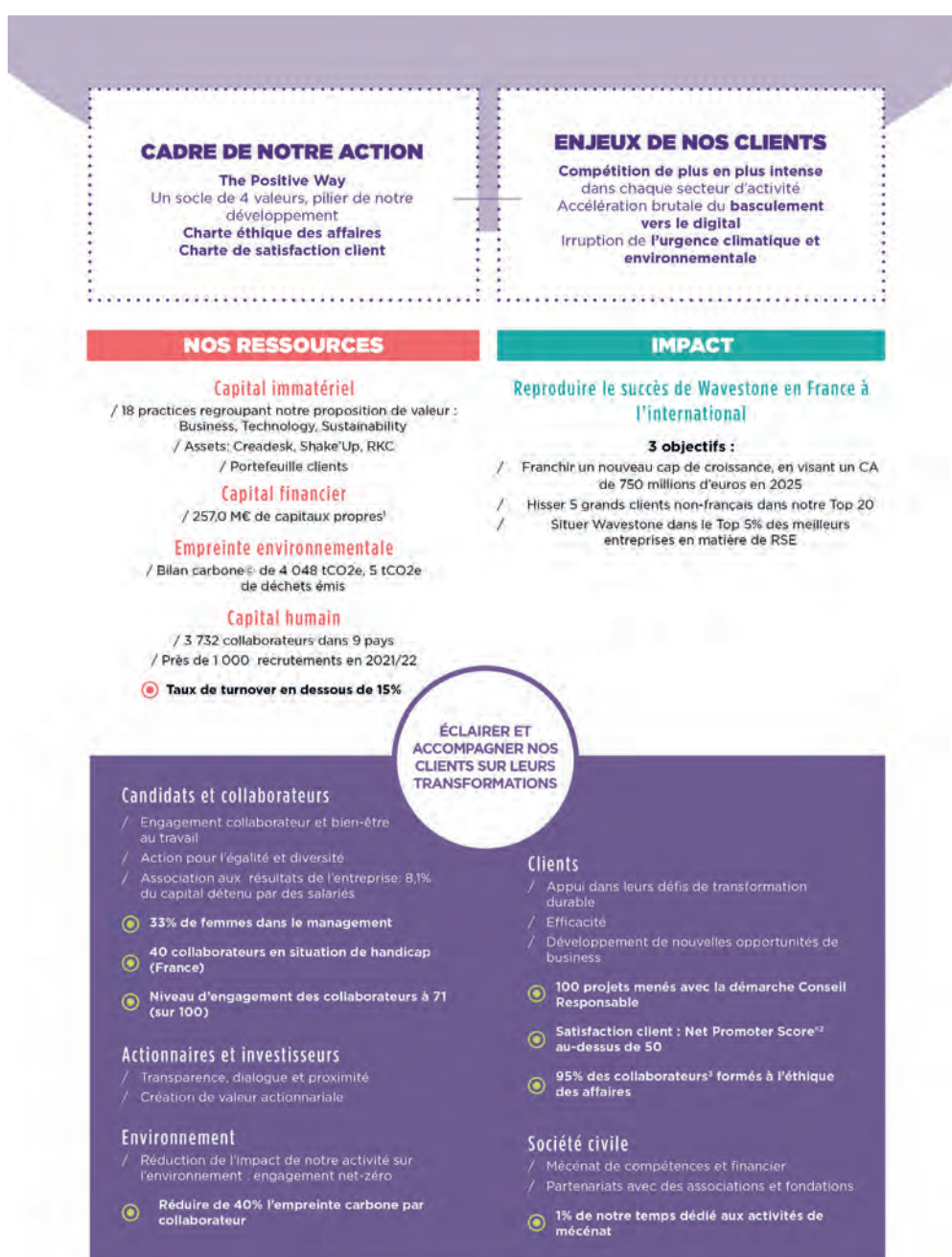
(1) www.wavestone.com - rubrique « A propos » - « Responsabilité sociale d'entreprise ».

1. Introduction

1.1. Cadre de l'activité de Wavestone

1.1.1. Modèle d'affaires

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



¹Au 31/03/2022

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

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

● objectif 2022/23

1.1.2. Gouvernance d'entreprise

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

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

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

Cartographie des parties prenantes

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

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

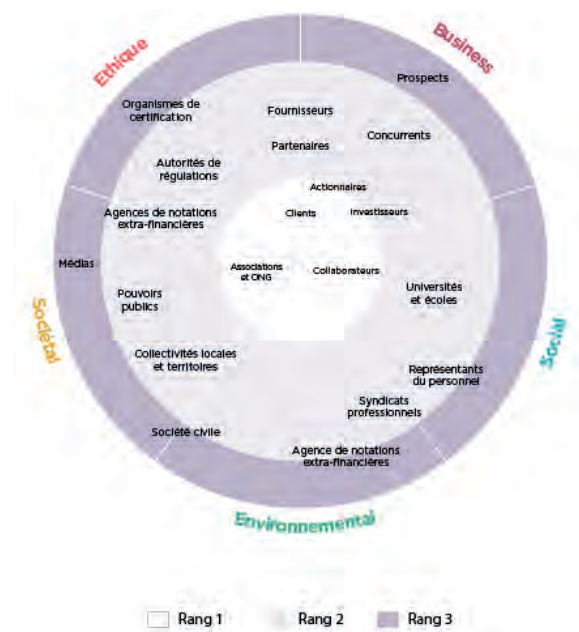
Wavestone se conforme sans réserve au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext (mis à jour en septembre 2021).

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

1.2. Démarche de Wavestone en matière de RSE

1.2.1. Enjeux extra-financiers

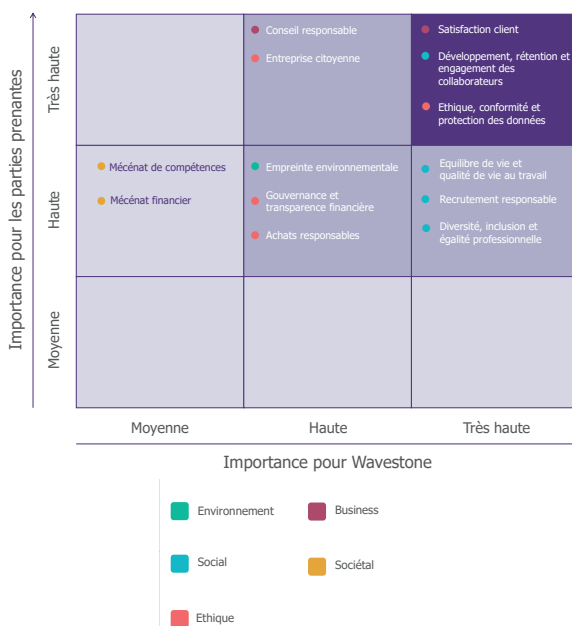
Wavestone a placé la RSE au cœur de sa stratégie d'entreprise, afin de maîtriser ses risques extra-financiers et de rendre sa performance durable.



Matrice de matérialité

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

Treize enjeux ont ainsi été positionnés.



1.2.2. Engagements RSE du cabinet

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

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

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

1.2.3. Objectifs

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

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

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

Bilan de l'exercice 2021/22

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

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

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

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

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

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

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

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

* Objectifs formulés dans le cadre du crédit à impact.



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

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

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

Objectifs pour l'exercice 2022/23

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

Crédit à impact

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

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

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

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

1.2.4. Pilotage de la démarche RSE

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

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

Organisation opérationnelle

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

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

Elle s'appuie sur :

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

Supervision de la démarche

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

(1) Objectif France.

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

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

1.3. Labels et distinctions RSE

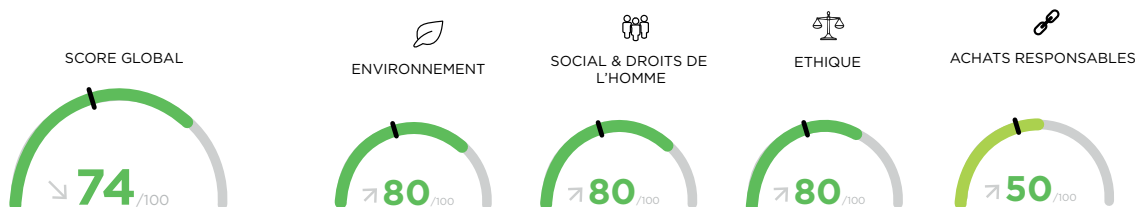
Au cours de l'exercice 2021/22 Wavestone a reçu plusieurs distinctions récompensant son action et performance en matière de RSE :



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



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



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



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



HUMPACT



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

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



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



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

2. Accompagner nos clients vers une performance durable

2.1. Satisfaction client

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

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

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

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

2.2. Développement du conseil responsable

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Développement et épanouissement des collaborateurs

3.1.1. Ressources humaines

Organisation de la Direction du développement RH

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

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

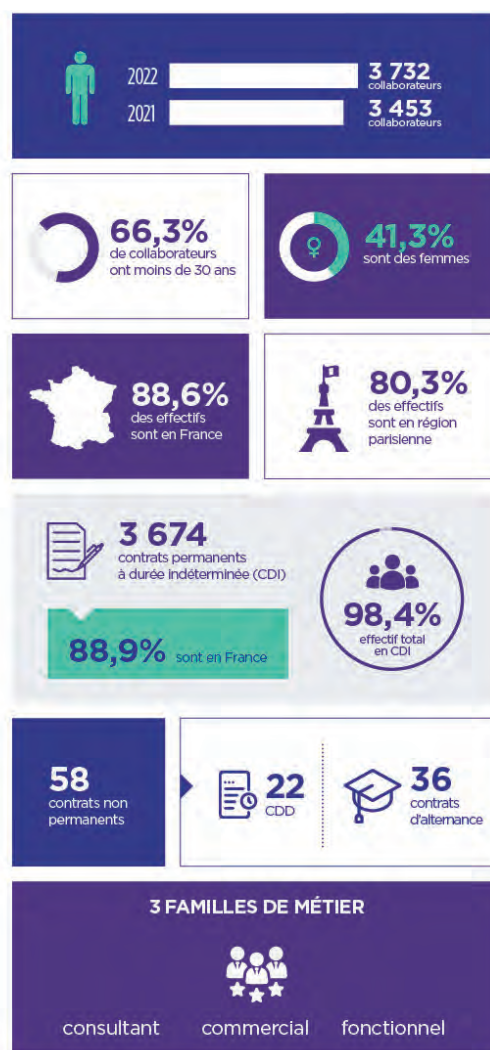
La stratégie RH du cabinet est présentée au chapitre 1 du document d'enregistrement universel de la société.

Répartition des effectifs

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

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

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



Arrivées

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

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

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

Départs

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

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

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

3.1.2. Développement du potentiel des collaborateurs

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

Politique de recrutement

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

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

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

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

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

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

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

Parcours d'intégration

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

Le parcours découverte

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

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

Le système de parrainage

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

Le suivi managérial et RH

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

Le parcours de formation initial

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

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

Encadrement de proximité



Dispositifs de formation

Parcours commun de formation pour tous les nouveaux collaborateurs

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

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

Offre de formation en format digital

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dispositifs d'évaluation

Missions et mises en situation

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

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

Talent review et entretiens annuels

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

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

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

Dispositif de mobilité interne

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

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

Référentiel métier Wavestone Horizon

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

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

Politique de rémunération

La politique salariale de Wavestone repose sur trois principes :

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

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

Participation aux résultats

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

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

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

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

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

3.1.3. Bien-être et épanouissement des collaborateurs

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

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

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

Cadre de travail et équilibre de vie

Temps de travail

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

Prise de congés

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

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

Droit à la déconnexion

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

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

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

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

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

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

Smartworking@Wavestone

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

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

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

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

Accompagnement de la parentalité

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

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

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

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

Charte de la parentalité en entreprise

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

Service de places en crèche

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

Jours enfants malades

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

Ateliers et conférences sur la parentalité

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

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

Accompagnement des congés maternité

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

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

Rémunération des congés liés à la parentalité

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

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

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

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

Relations sociales

Organisation du dialogue social

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Accords collectifs signés sur l'exercice

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

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

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

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

Santé et sécurité

Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)

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

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

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

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

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

Autres activités en matière de santé et sécurité

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

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

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

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

Absentéisme

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

Prévention et traitement des Risques Psycho-Sociaux (RPS)

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

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

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

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

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

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

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

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

(1) Hors Metis Consulting.

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

Animation interne

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

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

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

3.2. Evaluation de la qualité de vie au travail

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

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

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

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

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

Great Place to Work®

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

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

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

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

Pulse@Wavestone

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

Humpact

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

Happy Trainees

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

4. Agir pour la diversité et l'inclusion

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

4.1. Egalité professionnelle femmes/hommes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Inclusion des personnes en situation de handicap

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

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

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

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

Recrutement

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

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

Accompagnement

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

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

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

Sensibilisation

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

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

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

Sociétal

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

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

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

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

4.3. Réseau interne pour la diversité et l'inclusion

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

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

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

Sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

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

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

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

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

Antiracisme

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

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

LGBT+

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

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

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

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

4.4. Collaborateurs seniors

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

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

5. Être une entreprise citoyenne, éthique et responsable

5.1. Action sociétale

5.1.1. Mécénat de compétences

MISSIONS DE CONSEIL

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

POWERDAY

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

MENTORAT

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

86 missions
de conseil réalisées en
2021/22

920 collaborateurs
ont participé lors de
l'édition 2021

100 collaborateurs
ont parrainé des
étudiants en 2021/22

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

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

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

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

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

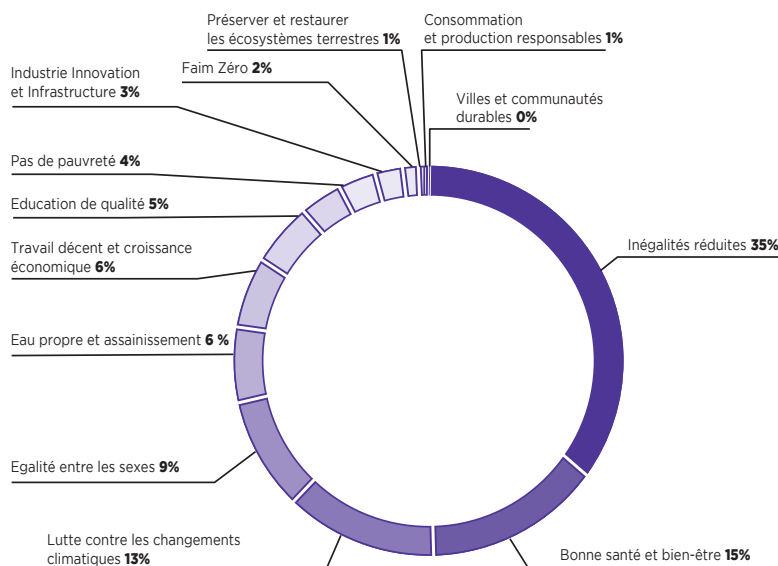
Durant l'exercice 2021/22, Wavestone a accompagné 42 partenaires associatifs à travers 86 missions de conseil. Cela représente 202 collaborateurs impliqués et 6 885 jours dédiés aux missions de conseil en mécénat de compétences, soit 20% de plus que l'exercice précédent.

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

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

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

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



Le Powerday, la journée mondiale de solidarité

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

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

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

Quelques exemples de projets réalisés à cette occasion :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.2. Mécénat financier à travers la Fondation d'entreprise

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Ethique des affaires

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

Cadre des activités de Wavestone



Signataire depuis 2012 du Pacte Mondial des Nations Unies, Wavestone s'engage à aligner ses activités sur les objectifs du développement durable et à communiquer annuellement ses

progrès sur des sujets tels que le respect des droits de l'Homme, des droits du travail, l'environnement et la lutte anti-corruption dans son périmètre comme celui de ses parties prenantes.

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

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

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

Charte éthique des affaires

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

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

Dispositif d'alerte et rôle des *ethics officers*

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

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

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

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

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

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

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

Lutte contre la corruption

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

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

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

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

Formation et sensibilisation à l'éthique des affaires

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

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

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

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

Fraude et évasion fiscale

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

5.3. Protection des données sur la chaîne de valeur

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

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

Sensibilisation à la sécurité informatique

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

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

Afin de sensibiliser ses collaborateurs, Wavestone a revu depuis 2019 ses supports de sensibilisation pour créer un programme global nommé TRUST.

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

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

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

Cyber-résilience

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

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

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

5.4. Relation responsable avec les fournisseurs

Respect des délais de paiement des fournisseurs

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

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

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

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

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

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

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

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

Sous-traitance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.2. Accompagnement des clients face aux enjeux environnementaux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Accompagnement d'acteurs engagés

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

Participation de Wavestone à des initiatives de place

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

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

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

6.3. Atténuation du changement climatique

Présentation des différents scopes

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



Objectifs et politiques clés

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

KPIs et récapitulatif des indicateurs comparatifs

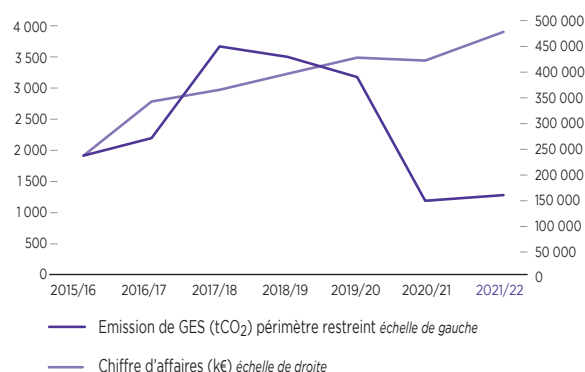
Sur l'année 2021/22, le Bilan Carbone® de Wavestone qui s'étend sur le scope complet des émissions directes et indirectes du cabinet (scopes 1, 2, 3) s'élève à 4 048 tCO₂e, soit 1,1 tCO₂e/collaborateur (contre 1,6 tCO₂e par collaborateur en 2019/20), ce qui représente une baisse de 30% par rapport à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

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

Evolution GES par rapport au chiffre d'affaires

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

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



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

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



Récapitulatif des émissions de GES par poste

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

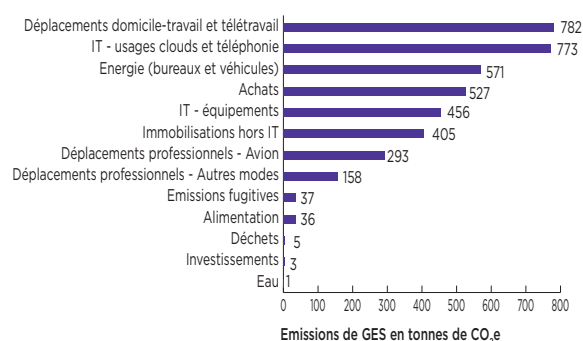
	% 2021/22 des émissions totales	Emissions 2021/22 (tCO ₂ e)	Emissions 2020/21 (tCO ₂ e)	Emissions 2019/20 (tCO ₂ e)
Scope 1	2%	64	55	41
Scope 2	12%	497	685	493
Scope 3	86%	3 487	2 705	4 893
Dont :				
8 : Activités relatives aux combustibles et à l'énergie	1%	47	92	75
9 : Achats de biens et services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

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

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

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

Bilan carbone® de Wavestone 2021/22



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

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

Numérique

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

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

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

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

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

Déplacements et moyens de transport

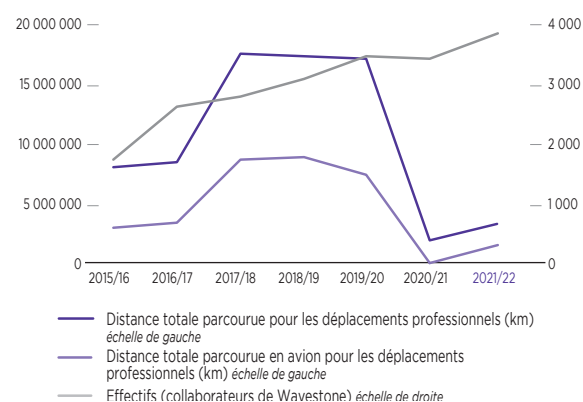
Les déplacements domicile-travail et professionnels représentent respectivement les deuxième et cinquième postes du Bilan Carbone® et constituent donc l'un des leviers majeurs de réduction pour Wavestone.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Gestion des bâtiments et de l'énergie

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

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

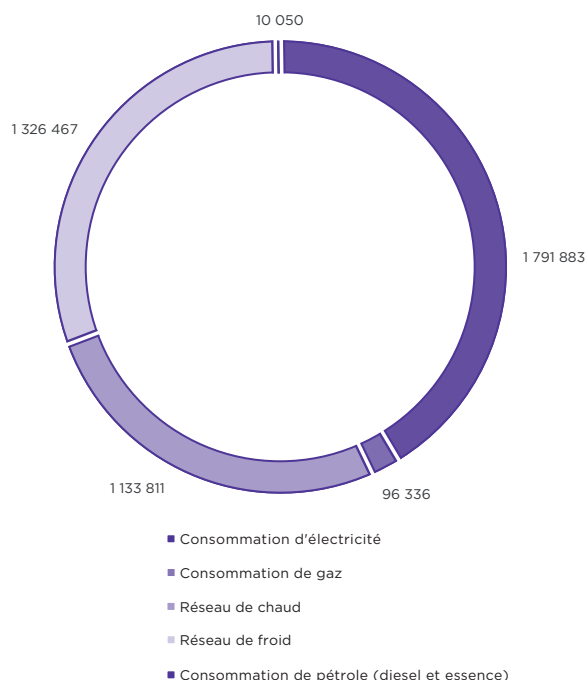
- équipement de salles de réunion en systèmes de visioconférence performants, ce qui permet de limiter les déplacements (moyen privilégié pour les échanges entre les différents bureaux) ;
- installation de détecteurs de présence, d'ampoules LED et de minuteurs afin de limiter la consommation d'électricité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

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

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

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

Répartition de la consommation d'énergie (kWh)



Achats

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

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

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

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

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

Autres postes

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

Formation et renforcement de l'engagement des collaborateurs

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

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

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

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

Politique de contribution à la neutralité carbone

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

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

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

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

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

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

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

6.4. Transition vers une économie circulaire : gestion des déchets

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

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

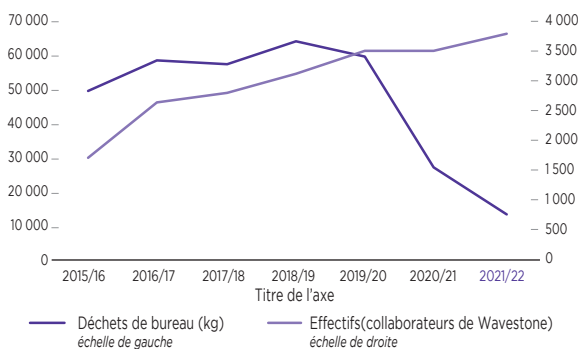
- la systématisation du recyclage des ordinateurs portables arrivés en fin de service, avec un prestataire de *leasing* qui récupère ces appareils ;
- une politique visant à donner une seconde vie au matériel informatique (mobiles, ordinateurs portables hors *leasing*, imprimantes et cartouches d'encre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

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

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

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

Evolution déchets de bureau par rapports aux effectifs



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

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

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

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

6.5. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. Taxonomie verte européenne

Entrée en vigueur de la taxonomie européenne

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

Notions d'activité durable, éligible et alignée

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

Activité durable

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

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

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

(2) Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres.

Ils seront progressivement complétés par quatre autres objectifs :

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

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

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

Activité éligible

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

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

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

Activité alignée

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

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

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

Périmètre et méthode de calcul

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

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

Impact marginal des activités au regard de la taxonomie

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

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

Méthodologie d'analyse

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

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

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

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

Chiffre d'affaires éligible

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

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

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

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

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

Indicateurs d'éligibilité

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

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

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

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

Dépenses d'investissements (CAPEX) éligibles

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

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

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

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

Dépenses d'exploitation (OPEX) éligibles

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

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

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

8.1. Glossaire

- **Ecolabel Nordic Swan** : ce label s'applique aux produits informatiques. Il garantit que le mode de production du produit respecte des critères environnementaux (matière premières utilisées, toxicité, biodégradabilité, quantité d'emballage...).
- **Equivalent carbone (CO₂e)** : le Bilan Carbone® est l'inventaire non seulement du CO₂ mais aussi des autres gaz à effets de serre. Chaque gaz a un pouvoir de réchauffement global (PRG) différent : selon leur nature, les gaz ont plus ou moins d'effet de serre. Ainsi, une même quantité de deux gaz différents libéré dans l'atmosphère ne va pas induire le même réchauffement. Le calcul du Bilan Carbone® nécessite une unité commune et une méthode de conversion vers cette unité. Ce sont les pouvoirs de réchauffement global (PRG) calculés par le GIEC, qui permettent cette conversion en une unité commune utilisée pour les bilans carbone : la tonne équivalent CO₂ (tCO₂e).

- **Label Blue Angel** : ce label environnemental est attribué au matériel informatique. Il prend spécifiquement en compte le recyclage dès la conception des produits, la diminution des pollutions lors de la fabrication du produit, la réduction de la consommation d'énergie, des émissions chimiques, et du bruit, et enfin, la prise en compte de la fin de vie du matériel informatique.
- **Label EPEAT (Electronic Product Environmental Assessment Tool)** : ce label est un outil d'évaluation environnementale des produits électroniques. Il prend en compte toutes les phases du cycle de vie du produit sur les thématiques environnemental, social, et concernant la santé. Il concerne notamment les ordinateurs, les écrans, les serveurs... Il exige, entre autres, une utilisation précautionneuse des ressources naturelles dans leur fabrication, une utilisation limitée de substances dangereuses, une garantie de recyclabilité et de durabilité, des emballages à moindre impact et une consommation énergétique économe lors de l'utilisation.
- **Label Energy Star** : ce label indique qu'un appareil électronique est économe en énergie. Ce label étudie uniquement les critères environnementaux. Un seuil de consommation d'énergie est défini et ne doit pas être dépassé pour obtenir le label.
- **Label FSC (Forest Stewardship Council)** : ce label environnemental a pour objectif de garantir aux consommateurs que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts.
- **Label PEFC** : ce label promeut la gestion durable des forêts. Il garantit ainsi aux consommateurs que le produit acheté est issu de forêts gérées durablement.
- **RoHS (Restriction of hazardous substances in electrical and electronic equipment)** : il s'agit d'une directive européenne qui vise à limiter l'utilisation de substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques.
- **SBTi (initiative Science Based Targets)** : cette initiative vise à encourager les entreprises à définir des objectifs de réduction de leurs émissions de GES en cohérence avec les recommandations scientifiques.

8.2. Périmètre de consolidation

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

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

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

Période de reporting

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

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

Collecte et consolidation des données

Données sociales

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

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

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

Données environnementales

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

Méthodologie d'analyse des risques environnementaux

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

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

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

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

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



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

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

Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'énergie

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

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

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

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déplacements des collaborateurs :

Déplacements professionnels

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

Déplacements domicile-travail

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

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

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux consommations d'eau

Les données concernant l'eau proviennent de plusieurs origines :

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

Méthodologie de collecte des informations relatives aux déchets

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

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

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

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

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

Méthodologie de mesure de l’empreinte carbone du numérique

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

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

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

9. Annexes - Indicateurs de performance

9.1. Progression des objectifs RSE sur les 4 derniers exercices

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



Chartes signées par Wavestone au 31/03/22

Chartes internes

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

Chartes externes

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

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

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ISO 27001 • Great Place to Work® • <i>Happy Candidates</i> : bureau suisse | <ul style="list-style-type: none"> • Humpact • Happy Trainees • Cyber Essentials (Royaume-Uni) |
|--|---|

9.2. Données de l'effectif

Rappel de l'effectif total : 3 732 collaborateurs

Répartition par sexe

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

Répartition par classe d'âge

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

Ancienneté moyenne

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

Répartition par zone géographique

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

Répartition par métier

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

9.3. Détails des embauches et départs

Part des recrutements de consultants par catégorie de diplômes

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

Détail des entrées

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

Détail des sorties

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

Turn-over

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

9.4. Développement du potentiel des collaborateurs

Bilan chiffré de la formation

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

Suivi de carrière

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

Mobilités internes

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

9.5. Santé et sécurité

Accidents du travail et maladies professionnelles

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

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

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

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

9.6. Diversité et inclusion

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

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

Emploi et insertion des personnes en situations de handicap

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

9.7. Ethique et engagement sociétal

Montant des dons et mécénat

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

Ethique des affaires

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

Protection des données

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

Relation responsable avec les fournisseurs

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

10. Rapport de l'organisme de vérification

Aux actionnaires,

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

Responsabilité de l'entité

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

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

Indépendance et contrôle qualité

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

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

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

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

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

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

Nature et étendue des travaux

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

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

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

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

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

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

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

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

Conclusion

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

Lyon, le 07/06/22

FINEXFI
Isabelle Lhoste
Associée

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

(2) Voir Annexe.

Annexe

Social :

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

Environnemental :

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

Sociétal :

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

Rapport du Directoire 2021/22

- Note complémentaire

Résultats et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/03/18	31/03/19	31/03/20	31/03/21	31/03/22
Capital en fin d'exercice					
Capital social	497	505	505	505	505
Nombre d'actions ordinaires	4 966 882	20 196 492	20 196 492	20 196 492	20 196 492
Opérations et résultat					
Chiffre d'affaires (HT)	274 228	308 967	332 128	332 918	377 647
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	53 193	49 525	50 037	46 956	46 829
Impôts sur les bénéfices	12 328	11 868	11 560	10 836	9 958
Participation des salariés	6 678	4 162	3 896	4 201	5 799
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	30 558	31 538	30 010	20 749	39 988
Résultat distribué	3 993	4 054	4 572	0,00	4 612
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	6,88	1,66	1,71	1,58	1,54
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	6,15	1,56	1,49	1,03	1,97
Dividende attribué ⁽¹⁾ (en euros)	0,81	0,23	0,00	0,00	0,23
Personnel					
Effectif moyen des salariés	1 796	1 942	2 059	2 139	2 251
Montant de la masse salariale	101 423	107 294	115 126	125 379	130 910
Montant des sommes versées en avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales)	47 597	50 670	57 176	59 128	62 681

(1) Avant division par 4 du pair de l'action du 04/09/18 pour les exercices clos au 31/03/18 et 31/03/19.

Informations sur les tendances

Pour la description des évolutions récentes et des perspectives d'avenir de la société, se reporter au « Rapport du Directoire - *Rapport général* » figurant au chapitre 1 du présent document.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

02

194	DIRECTION ET CONTROLE DE LA SOCIETE
210	REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX
225	COMPLEMENT D'INFORMATION
231	OBSERVATIONS DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LE RAPPORT DU DIRECTOIRE ET SUR LES COMPTES DE L'EXERCICE 2021/22

Conformément aux articles L.225-68 et L.22-10-20 du Code de commerce, le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 son rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L.22-10-9 à L.22-10-11 et L.225-37-4 du Code de commerce, ainsi que les observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice.

Pour information, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil de surveillance dans sa séance du 31/05/22.

Direction et contrôle de la société

1. Présentation des organes de gouvernance

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

La composition des organes sociaux au titre de l'exercice clos au 31/03/22 est la suivante :

Directoire

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

Conseil de surveillance

- | | |
|---------------------------------|--|
| • Monsieur Michel Dancoisne | Président du Conseil de surveillance |
| • Madame Marie-Ange Verdickt | Vice-Présidente du Conseil de surveillance |
| • Monsieur Jean-François Perret | Membre du Conseil de surveillance |
| • Madame Sarah Lamigeon | Membre du Conseil de surveillance |
| • Monsieur Rafaël Vivier | Membre du Conseil de surveillance |
| • Monsieur Benjamin Clément | Membre du Conseil de surveillance, représentant des salariés |
| • Monsieur Christophe Aulnette | Membre du Conseil de surveillance |
| • Madame Véronique Beaumont | Membre du Conseil de surveillance |
| • Madame Marlène Ribeiro | Membre du Conseil de surveillance |

Comité d'audit

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

Comité des rémunérations et des nominations

- | | |
|---------------------------------|--|
| • Monsieur Rafaël Vivier | Président du Comité des rémunérations et des nominations |
| • Monsieur Jean-François Perret | Membre du Comité des rémunérations et des nominations |
| • Monsieur Michel Dancoisne | Membre du Comité des rémunérations et des nominations |
| • Madame Marie-Ange Verdickt | Membre du Comité des rémunérations et des nominations |
| • Monsieur Benjamin Clément | Membre du Comité des rémunérations et des nominations |

Il est par ailleurs rappelé que lors de sa séance du 06/12/21, le Conseil de surveillance a approuvé la création du Comité RSE et ce conformément à la nouvelle recommandation du Code Middledent publiée en septembre 2021. Ce nouveau Comité a pris ses fonctions au 01/04/22.

1.1. Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des cinq dernières années

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
Pascal Imbert	30/09/02 26/09/08 28/07/14 (avec effet au 26/09/14) 28/07/20 (avec effet au 26/09/20)	26/09/26	Président du Directoire		Axway Administrateur Wavestone Belgium Administrateur Wavestone Advisors Maroc Gérant Wavestone Advisors Président Wavestone US Inc. Président Xceed Group Ltd Director/Chairman Xceed Group (Holdings Ltd) Director/Chairman WGroup India Président FIH Gérant why innovation! PTE Director why innovation! Ltd Director why academy! PTE Director NewVantage Partners Membre du Board of Managers	Wavestone Consulting Switzerland Gérant - Président Xceed (2007) Inc. Director Président / Treasurer Wavestone Consulting UK Ltd Director / Chairman Metis Consulting Président WGroup Inc. Président / Chairman
Patrick Hirigoyen	30/09/02 26/09/08 28/07/14 (avec effet au 26/09/14) 28/07/20 (avec effet au 26/09/20)	26/09/26	Membre du Directoire Directeur général		Wavestone Advisors Directeur général Wavestone Belgium Administrateur Wavestone Luxembourg Administrateur de classe B	



Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
Michel Dancoisne	30/09/02	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/22	Président du Conseil de surveillance		FDCH	
	26/09/08					
	11/07/14 (Membre du CS)					
	28/07/14 (Président du CS)					
	20/07/16 (Membre du Comité d'audit)					
	05/03/18 (Membre du Comité des rémunérations)					
Marie-Ange Verdickt	26/09/12	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/24	Vice-Présidente du Conseil de surveillance	Consultante indépendante	Interparfums Administratrice	Bonduelle SCA
	20/07/16 (Membre du CS)					
	20/07/16 (Présidente du Comité d'audit)					
	05/03/18 (Membre du Comité des rémunérations)					
	26/07/18 (Vice-Présidente du CS)					
	28/07/20 (Membre du CS)					
28/07/20 (Vice-Présidente du CS)						
Jean-François Perret	26/09/08	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/22	Membre du Conseil de surveillance	Teknowlogy Group (ex CXP Group)	CVMP Conseil Gérant	
	11/07/14 (Membre du CS)					
	28/07/14 (Vice-Président du CS)					
	05/03/18 (Membre du Comité des rémunérations)					
	26/07/18 (Membre du CS)					

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
Sarah Lamigeon	22/07/15 16/09/19	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Membre du Conseil de surveillance 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	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Membre du Conseil de surveillance Membre du Comité d'audit Président du Comité des rémunérations et des nominations	Wit Associés Associé fondateur Consultor Directeur général		
Benjamin Clement	10/01/18 21/01/22	21/01/26	Membre du Conseil de surveillance représentant des salariés Manager communication		Affaire personnelle personne physique (auto-entrepreneur)	
Christophe Aulnette	16/09/19	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/23	Membre du Conseil de surveillance	Arcadia Ventures SAS Président	Netgem SA Administrateur Dathena Science Pte Ltd Executive Chairman Locarise Pte Ltd Board Director MBO Partenaires Membre du Conseil de surveillance	Netgem Singapore Administrateur Netgem Australia Administrateur Netgem Mexico Administrateur Netgem International Président Sixon Holding SA Administrateur
Véronique Beaumont	27/07/21	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25	Membre du Conseil de surveillance	IODRAGO SAS Présidente	SOCAH SA Administratrice	Publicis Sapient France Présidente Publicis Conseil Administratrice AACC Administratrice QWAMPLIFY (Ex-Custom Solutions) Administratrice

Nom	Date de la première nomination et date de renouvellement	Date d'échéance du mandat	Fonction principale exercée dans la société	Fonction principale exercée hors de la société	Autres mandats et fonctions exercés dans toute société	Autres mandats exercés au cours des 5 dernières années
Marlène Ribeiro	27/07/21	AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25	Membre du Conseil de surveillance	PageGroup Directrice exécutive	Michael Page France et PageGroup France. Membre du Comité exécutif	

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

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

Les mandataires sociaux déclarent ne pas connaître :

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

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 a historiquement adopté la forme de gouvernance « Directoire et Conseil de surveillance ».

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, Wavestone souhaite poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance.

Un changement de la structure de gouvernance est soumis à votre vote, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Il est envisagé dans le cadre de cette nouvelle organisation que Pascal Imbert devienne Président du Conseil d'administration et Directeur général de la société et Patrick Hirigoyen Directeur général délégué. Michel Dancoisne, ne souhaitant pas solliciter de nouveau mandat de Président du Conseil de surveillance au terme de son mandat actuel, continuera toutefois à siéger au Conseil d'administration en tant que représentant de la société FDCH (holding familiale portant l'essentiel de ses participations).

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, il est également envisagé que le Conseil d'administration désigne en son sein un administrateur référent chargé de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

Le Conseil d'administration aura 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 jusqu'à l'Assemblée générale du 28/07/22

Composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance est composé comme suit :

- Michel Dancoisne : Président ;
- Marie-Ange Verdickt : Vice-Présidente ;
- Jean-François Perret : membre ;
- Sarah Lamigeon : membre ;
- Rafaël Vivier : membre ;
- Benjamin Clément : membre représentant des salariés ;
- Christophe Aulnette : membre ;
- Véronique Beaumont : membre ;
- Marlène Ribeiro : membre.

Les membres du Conseil de surveillance ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après.

Biographie des membres du Conseil de surveillance

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.

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.

Jean-François Perret



Né le 05/06/42, diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Electrotechnique, Informatique, Hydraulique et Télécommunications de Toulouse (ENSEEIH) et de l'IAE de Paris, Jean-François Perret intègre la société Anonyme de Télécommunications (SAT) en 1967, en tant qu'ingénieur d'études. En 1969, il devient ingénieur d'affaires à ELECMA (Division Electronique de la SNECMA). En 1970, il devient chargé de mission à la Délégation à l'Informatique auprès du Premier Ministre et participe aux études relatives à l'émergence de l'industrie du logiciel et au plan stratégique visant à la création d'une industrie européenne de l'informatique (UNIDATA). En 1974, il est nommé chef du service économique et financier à la Direction des Industries Electroniques et de l'Informatique (DIELI) au ministère de l'Industrie. En 1977, il rejoint Pierre Audoin Consultants (PAC), où il effectuera le reste de sa carrière, successivement comme Directeur général adjoint, Directeur général et Président du Directoire. A ce titre, il a contribué à établir PAC en leader reconnu en matière de conseil et d'études stratégiques et marketing dans les marchés du logiciel et des services informatiques. Il a également pris une part essentielle dans le développement international de PAC et dans le rapprochement de PAC et CXP (juin 2014). Jean-François Perret est actuellement administrateur et Président du Comité stratégique de Teknowlogy Group (ex CXP Group), leader européen d'analyse et conseil dans le domaine des logiciels et services numériques. Il est également très actif dans la communauté des ingénieurs : Institut G9+ (*think tank* du numérique issu de 20 associations d'Alumni) et Association des ingénieurs ENSEEIH, auprès de laquelle il préside la fondation « N7 Développement ».

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'informations 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. Depuis 2021, il est en charge de la communication financière et de la marque employeur. Il intervient également sur les volets propriété intellectuelle, protection des marques et événementiel. Il est nommé représentant des salariés au Conseil de surveillance en janvier 2018 pour un premier mandat de 4 ans, renouvelé début 2022. Benjamin Clément est par ailleurs auto-entrepreneur dans l'événementiel corporate et sportif et intervient dans ce cadre comme présentateur et organisateur 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 profitabilité. 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'ENSEEIH et d'un Master de l'ISG, Véronique Beaumont a plus de 30 ans d'expérience dans la transformation digitale et la structuration d'activités innovantes en croissance. Elle débute sa carrière en 1988 à la Sagem où elle exerce pendant 8 ans différentes fonctions marketing et commerciales. En 1996, convaincue par la puissance du numérique, elle saisit l'opportunité de rejoindre Sema Group Consulting pour développer sa *practice* E-business au niveau européen. En 1999, alors qu'Internet se développe fortement, elle rejoint l'équipe de TBWA Interactive, une agence web nouvellement créée. En 2002, la bulle Internet explose, mais convaincue qu'Internet 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.

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 recrute 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.

Mandats et fonctions des membres du Conseil de surveillance

Les mandats et fonctions exercés, ainsi que les dates de nomination et renouvellement des mandats sont détaillés dans la section 1.1 « Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années » du présent rapport.

Durée des mandats

La durée des mandats des membres du Conseil de surveillance est de 4 ans.

Obligation de détention d'actions Wavestone

Les membres du Conseil, à l'exception du membre représentant les salariés, doivent être actionnaires à hauteur d'au moins 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 de surveillance

Le Conseil de surveillance a examiné, dans sa réunion du 07/03/22, 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 (ex-) salarié, ni (ex-) mandataire	Ni client, fournisseur ou banquier significatif	Non-actionnaire de référence	Pas de lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Non ancien auditeur
Michel Dancoisne	X	√	X	√	√
Jean-François Perret	√	√	√	√	√
Marie-Ange Verdickt	√	√	√	√	√
Sarah Lamigeon	X	√	√	√	√
Rafaël Vivier	√	√	√	√	√
Benjamin Clément	X	√	√	√	√
Christophe Aulnette	√	√	√	√	√
Véronique Beaumont	√	√	√	√	√
Marlène Ribeiro	√	√	√	√	√

X : critère d'indépendance non respecté.
√ : critère d'indépendance respecté.



Le Conseil de surveillance a constaté, dans sa séance du 07/03/22, qu'il était constitué de 6 membres indépendants (Jean-François Perret, Marie-Ange Verdickt, Rafaël Vivier, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont et Marlène Ribeiro), en rappelant que le Code de gouvernement d'entreprise Middenext recommande que le Conseil comporte au moins 2 membres indépendants.

Composition du Directoire

Le Directoire est composé comme suit :

- Pascal Imbert : Président ;
- Patrick Hirigoyen : membre.

Biographie des membres du Directoire

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 Télé systèmes, entreprise de services numériques absorbée depuis par Atos, puis en 1988 chez Cirel Systèmes, constructeur de produits de télécommunications. Il fonde Wavestone avec Michel Dancoisne en 1990 et pilote conjointement avec ce dernier le développement de l'entreprise pendant 12 ans. Il devient Président du Directoire de Wavestone en 2002, tandis que Michel Dancoisne devient Président du Conseil de surveillance. Pascal Imbert a été Président de Middenext, association représentative des valeurs moyennes cotées en France, de 2010 à 2014, et est administrateur de l'éditeur de logiciel Axway depuis 2011.

Le pourcentage de membres indépendants est ainsi de 75% (les membres représentant les salariés ou les membres représentant les actionnaires salariés n'étant pas comptabilisés conformément aux pratiques de marché des émetteurs observées).

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.

Mandats et fonctions des membres du Directoire

Les mandats et fonctions exercés sont détaillés dans la section 1.1 « Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux durant l'exercice clos et au cours des 5 dernières années » du présent rapport.

2.3. Composition du Conseil d'administration à compter de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 sous réserve d'approbation des résolutions 10 et 25 à 33

Composition du Conseil d'administration

Nom	Fonction	Arrivée à échéance du mandat
Pascal Imbert	Président – Directeur général	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/26
Patrick Hirigoyen	Directeur général délégué	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/26
FDCH (représentée par Michel Dancoisne)	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/26
Marie-Ange Verdickt	Administrateur référent	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/24
Sarah Lamigeon	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/23
Rafaël Vivier	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/23
Benjamin Clément	Administrateur représentant les salariés	28/07/26
Christophe Aulnette	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/23
Véronique Beaumont	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/25
Marlène Ribeiro	Administrateur	AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/25
Nouveau membre représentant des salariés actionnaires ⁽¹⁾	Administrateur	Vote initial à l'AG du 28/07/22, échéance à l'AG ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/03/26
Nouveau membre représentant des salariés	Administrateur	4 ans après la date de nomination par le CSE en septembre 2022

Les membres du Conseil d'administration ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-dessus en 2.2 « Composition des organes d'administration et de contrôle jusqu'à l'Assemblée générale du 28/07/22 ».

Dans le cas où la résolution n° 10 serait rejetée, le mode de gouvernance resterait identique à celui en vigueur avant l'Assemblée générale mixte du 28/07/22. Le renouvellement du mandat de membre du Conseil de surveillance de Michel Dancoisne serait proposé au vote.

(1) Conformément à la réglementation applicable et en application des statuts de la société, le Directoire a procédé à la consultation des salariés actionnaires de Wavestone et à celle des membres du Conseil de surveillance du FCPE Wavestone. Ces consultations ont donné lieu aux propositions de Messieurs Raphaël Brun et Pierre Allard. Chaque candidat sélectionné fait l'objet d'une résolution distincte et votre Assemblée est invitée à voter sur chacune d'entre elles.

2.4. Renseignements relatifs aux nouveaux membres du Conseil d'administration (ou du Conseil de surveillance) dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

Raphaël Brun



Nationalité française
36 ans

Fonctions principales exercées hors de la société :

N/A

Autres mandats et fonctions exercés :

N/A

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

N/A

Expérience professionnelle :

Né le 24/08/85, diplômé de l'Université de Technologie de Troyes (UTT), Raphaël Brun a rejoint le cabinet en 2008. Consultant au sein de la *practice* Cybersécurité pendant 12 ans, il a contribué à créer et développer les offres autour de la gestion de crise et du RGPD. Dans ce cadre, il a été en charge de piloter des programmes de conformité dans des secteurs variés, de conduire des missions d'expertise sur la *data*, et de nouer des relations privilégiées avec l'écosystème de la conformité digitale et notamment la CNIL. Pendant 2 ans, Raphaël Brun a également contribué au développement des offres Cybersécurité de Wavestone Maroc, en intervenant sur des avant-ventes et des missions sur place. De mars 2020 à octobre 2021, il a été en charge de l'équipe Boosting Wavestone notamment dans l'appui à la gestion de crise Covid-19, l'accompagnement de plusieurs projets (Smartworking@ Wavestone, *Impact*, etc.) ainsi que dans la réalisation des intégrations post-acquisition de la société WGroup et de la *practice* conseil d'Everest Group. Depuis fin 2021, il a rejoint la *practice* *Energy, Utilities & Transport* et appuie la Direction d'un grand programme de transformation de la relation client au sein d'EDF Commerce.

Nombre d'actions Wavestone détenues :

Au 31/03/22, Raphaël Brun détenait 1 359 actions Wavestone.

Pierre Allard



Nationalité française
58 ans

Fonctions principales exercées hors de la société :

Président-Fondateur de l'association d'investisseurs APROMO

Autres mandats et fonctions exercés :

N/A

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

N/A

Expérience professionnelle :

Pierre Allard est engagé dans la performance et la notoriété du cabinet depuis 17 ans.

Né le 26/11/63, 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, au sein de la *practice* *Financial Services* puis *Digital & Emerging Technologies*. Depuis, il accompagne le pilotage de projets de transformation de grandes structures telles que SNCF, Enedis, le Ministère de la Transition Ecologique, 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 et fondateur du Club Investissement. 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. Et depuis 2007, il est Président-fondateur d'une association d'investisseurs.

Nombre d'actions Wavestone détenues :

Au 31/03/22, Pierre Allard détenait 1 392 actions Wavestone.

2.5. Politique de diversité du Conseil de surveillance, de ses Comités, du Comité exécutif (EXCOM) et à chaque niveau hiérarchique

Politique de diversité au sein du Conseil de surveillance 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 de surveillance 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 de surveillance 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 - hors représentant des salariés - et de quatre femmes. Le Conseil se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales.

Pour mémoire, le représentant des salariés du Conseil est un homme et le Comité d'audit et le Comité RSE sont présidés par une femme, respectivement Madame Marie-Ange Verdickt et Madame Marlène Ribeiro.

• **Expérience à l'international - Nationalité**

Plusieurs membres du Conseil ont eu 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 de surveillance 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.

• **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 de surveillance 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 2021/22, les membres ont entre 33 ans et 79 ans, l'âge moyen des membres du Conseil de surveillance est de 56 ans.

Cette politique restera valable en cas d'adoption de la 10^{ème} résolution (passage en Conseil d'administration).

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 le Directoire mette 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 qu'au-delà du Directoire qui est un organe resserré puisqu'il se limite à deux membres, 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 33% 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.

2.6. Préparation et organisation des travaux Fonctionnement et travaux du Conseil

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

A toute époque de l'année, le Conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil de surveillance



se voit également communiquer, à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, toute information pertinente, y compris critique, notamment à travers les rapports d'analyse financière.

Durant l'exercice clos le 31/03/22, le Conseil de surveillance s'est réuni 9 fois, les 01/06/21, 08/07/21, 27/07/21, 13/09/21, 19/11/21, 06/12/21, 21/01/22, 28/01/22, 07/03/22 avec un taux de présence de 97%. Le planning des réunions du Conseil de surveillance est défini à chaque Conseil de surveillance pour au moins les deux réunions suivantes, et peut aller jusqu'à couvrir les 12 mois suivants.

Les convocations à ces Conseils sont confirmées par messagerie électronique 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 de surveillance sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Directoire portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle ainsi qu'aux réunions du Conseil de surveillance ayant le même objet. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/22, le Conseil de surveillance a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels et du rapport du Directoire ;
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels et du rapport du Directoire ;
- examen du bilan du programme de rachat en cours et examen du projet du prochain programme de rachat d'actions, présentés par le Directoire ;
- établissement du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise ;
- cautions, avals, garanties et suretés conférés au Directoire ;
- plan d'action/budget ;
- étude du plan stratégique *Impact* ;
- présentation par le Directoire des documents de gestion prévisionnelle ;
- étude de dossiers de croissance externe et du développement à l'international ;
- examen des rapports trimestriels du Directoire ;
- rémunérations des mandataires sociaux ;
- évolution de la gouvernance juridique de Wavestone ;

- examen de la situation des membres du Conseil de surveillance par rapport à la qualification de membre indépendant ;
- examen des éventuels conflits d'intérêts ;
- gestion de la succession des dirigeants ;
- examen de la conformité des règles de gouvernement d'entreprise par rapport au nouveau code Middlenext (recommandations et points de vigilance) ;
- plan de formation triennale ;
- modification du règlement intérieur du Conseil de surveillance ;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- politique de la société en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) ;
- création d'un Comité 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 de surveillance ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales, et plus particulièrement des votes des minoritaires ;
- pouvoirs du Directoire ;
- procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales ;
- poursuite d'une convention réglementée.

Le Directoire, le Directeur financier ou toute autre personne selon le sujet traité peuvent assister à tout ou partie des réunions du Conseil de surveillance, sur décision des membres du Conseil de surveillance.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux est traité hors la présence du Directoire.

Les projets de procès-verbaux du Conseil sont adressés à l'ensemble des membres pour accord, avant leur signature qui a lieu en général lors de la réunion du Conseil qui suit celle objet du procès-verbal.

Evaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil

Le Conseil de surveillance procède chaque année à une auto-évaluation de son fonctionnement et de ses travaux, de façon formalisée tous les 3 ans. La dernière formalisation a eu lieu lors du Conseil de surveillance du 07/03/22.

Comités

Comité d'audit

Le Conseil de surveillance dans son ensemble s'était constitué en tant que Comité d'audit jusqu'au 20/07/16, date à laquelle le Conseil de surveillance a décidé la création d'un Comité d'audit *ad hoc* distinct du Conseil de surveillance.

Il est constitué de 3 membres, Madame Marie-Ange Verdickt et Messieurs Michel Dancoisne et Rafaël Vivier.

Il a été constaté, que Madame Marie-Ange Verdickt et Monsieur Rafaël Vivier répondent aux critères d'indépendance et de compétences en matière comptable ou financière de par leur expérience professionnelle.

Le Comité d'audit se réfère, pour son fonctionnement et ses travaux, au rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit.

Sans préjudice des compétences du Conseil, le Comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

- il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ;
- il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale. Cette recommandation adressée au Conseil est élaborée conformément à la réglementation ; il émet également une recommandation au Conseil lorsque le renouvellement du mandat du ou des Commissaires est envisagé dans les conditions définies par la réglementation ;
- il suit la réalisation par 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 de surveillance et sont présidées par la Présidente du Comité d'audit, Madame Marie-Ange Verdickt, qui est un membre indépendant.

Le Directoire, le Directeur financier, la responsable de l'audit interne, la responsable du contrôle interne, le RSSI (responsable de la Sécurité du Système d'information) ou toute autre personne selon le sujet traité peuvent assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence du Directoire.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité d'audit qui est annexé ensuite au procès-verbal de la réunion du Conseil de surveillance examinant ce compte-rendu.

Durant l'exercice clos le 31/03/22, le Comité d'audit s'est réuni 4 fois, les 28/05/21, 12/10/21, 03/12/21, et 24/01/22, 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 31/03/21 présentés et arrêtés par le Directoire, audition de la Directrice financière, audition des Commissaires aux comptes ;
- examen des rapports et documents annexes établis par le Directoire en vue de l'Assemblée générale ;
- examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Directoire ;
- examen du rapport 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 mis en place le 26/03/20 ;
- examen et vérification des comptes semestriels arrêtés par le Directoire ; examen, vérification et contrôle du rapport financier semestriel élaboré par le Directoire ; audition de la Directrice financière, 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 d'un examen approfondi des dispositions concernant un ou plusieurs risques en particulier, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle. En cas de défaut ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires. 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 de surveillance, 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 5 membres, Madame Marie-Ange Verdickt, Messieurs Michel Dancoisne, Rafaël Vivier, Jean-François Perret et Benjamin Clément.

Il a été constaté, que Madame Marie-Ange Verdickt, Messieurs Rafaël Vivier et Jean-François Perret répondent aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des compétences du Conseil de surveillance 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 de surveillance sur :

- l'étude et la proposition au Conseil de surveillance de l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux ;
- le montant de l'enveloppe des rémunérations au titre du Conseil de surveillance à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil de surveillance, et la rémunération des censeurs ;
- l'étude et la proposition de l'entrée de nouveaux membres au sein du Conseil de surveillance.

Les réunions du Comité des rémunérations et des nominations se tiennent de manière distincte du Conseil de surveillance 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 31/03/22, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni 2 fois, les 16/04/21 et 28/05/21 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 de surveillance et des Comités afférents ;
- travaux sur la rémunération des membres du Directoire ;
- niveau de rémunération des membres du Directoire ;
- évolution de la rémunération du Directoire à moyen terme ;
- critères d'attribution de la part variable des membres du Directoire et méthode d'évaluation de l'atteinte des objectifs ;
- proposition de rémunération du Président du Conseil de surveillance ;
- évolution de la rémunération pour les membres du Conseil de surveillance, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE.

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 Sarah Lamigeon, Marlène Ribeiro, 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 de surveillance 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 ;
- d'établir des propositions et avis sur les deux points ci-dessus qu'il communique au Conseil de surveillance.

Les réunions du Comité RSE se tiennent de manière distincte du Conseil de surveillance 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.

Règlement intérieur

Il traite de façon la plus exhaustive possible, les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

Rôle du Conseil de surveillance

- mission générale de contrôle permanent ;
- rôle de vérification du bon exercice du pouvoir exécutif ;
- limitation des pouvoirs du Directoire ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales ;
- succession des dirigeants ;
- revue des points de vigilance.

Composition du Conseil de surveillance et critères d'indépendance des membres

- conditions de nomination des membres du Conseil de surveillance ;
- membres du Conseil de surveillance représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
- indépendance des membres du Conseil de surveillance.

Devoirs des membres du Conseil de surveillance

- devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts ;
- devoir de confidentialité ;
- assiduité ;
- règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée ;
- révélation des conflits d'intérêt et devoir d'abstention.

Fonctionnement du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations

- fréquence des réunions ;
- convocation des membres du Conseil ;
- information des membres du Conseil ;
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication ;
- délibérations du Conseil de surveillance ;
- décisions du Conseil de surveillance par consultation écrite ;
- évaluation des travaux du Conseil ;
- Comité d'audit ;
- censeurs ;
- Comité des rémunérations et des nominations.

Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations

- Conseil de surveillance ;
- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations et des nominations.

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet www.wavestone.com.

Un nouveau règlement intérieur sera adopté en cas d'adoption par l'Assemblée générale du changement de mode de gouvernance qui prévoit le passage d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration.

3. Application du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext

Le Conseil de surveillance 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 de surveillance examine chaque année

Le Conseil de surveillance a par ailleurs constaté que la gouvernance mise en place au sein de Wavestone permettait d'appliquer la totalité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext.

Rémunération des mandataires sociaux

1. Rémunérations des mandataires sociaux des exercices 2021/22, 2020/21 et 2019/20

Tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues au titre des exercices 2021/22, 2020/21 et 2019/20

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2021/22				Rémunérations annuelles brutes 2020/21				Rémunérations annuelles brutes 2019/20			
	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total
Directoire												
Pascal Imbert	205 132	69 048		274 180	199 157	100 972		300 129	199 157	0		199 157
Patrick Hirigoyen	205 132	69 048		274 180	199 157	100 972		300 129	199 157	0		199 157
	Avantages en nature ⁽¹⁾	5 786		5 786	5 786			5 786	5 786			5 786
Conseil de surveillance et Comités												
Michel Dancoisne ⁽²⁾	36 856		26 000	62 856	35 783		24 000	59 783	35 783		18 000	53 783
Marie-Ange Verdickt			34 667	34 667			32 000	32 000			24 000	24 000
Jean-François Perret			17 333	17 333			16 000	16 000			12 000	12 000
Sarah Lamigeon ⁽³⁾	93 075	13 723	13 000	119 798	89 637	15 536	12 000	117 173	86 893	4 850	9 000	100 744
Rafaël Vivier			30 333	30 333			27 100	27 100			21 000	21 000
Benjamin Clément ⁽³⁾	59 325		16 467	75 792	57 801		12 000	69 801	54 062		9 000	63 062
Christophe Aulnette			12 133	12 133			12 000	12 000			4 844	4 844
Véronique Beaumont			8 833	8 833								
Marlène Ribeiro			8 833	8 833								

(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.

(3) Sarah Lamigeon et Benjamin Clément perçoivent une rémunération au titre de leur contrat de travail Wavestone.

Pour rappel, au titre de l'exercice 2019/20, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ont pris la décision de renoncer à leur part variable et les membres du Conseil de surveillance et des Comités à 25% de leur rémunération.

Autres informations :

- il est en outre précisé que 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 (prime 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 2021/22	Rémunérations annuelles brutes 2020/21	Rémunérations annuelles brutes 2019/20
	Montants dus	Montants dus	Montants dus
Pascal Imbert, Président du Directoire			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	274 180	300 129	199 157
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	274 180	300 129	199 157
Patrick Hirigoyen, membre du Directoire			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	279 966	305 915	204 943
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	279 966	305 915	204 943

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

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2021/22		Rémunérations annuelles brutes 2020/21		Rémunérations annuelles brutes 2019/20	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Pascal Imbert, Président du Directoire						
Rémunération fixe	205 132	205 132	199 157	199 157	199 157	199 157
Rémunération variable	100 972	69 048	0	100 972	30 275	0
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	306 104	274 180	199 157	300 129	229 432	199 157
Patrick Hirigoyen, membre du Directoire						
Rémunération fixe	205 132	205 132	196 818 ⁽¹⁾	199 157	199 157	199 157
Rémunération variable	100 972	69 048	0	100 972	31 193	0
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	311 890	279 966	202 604	305 915	236 136	204 943

(1) Suite à 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 2021/22	Montants versés au cours de l'exercice 2020/21	Montants versés au cours de l'exercice 2019/20
Michel Dancoisne			
Rémunération Conseil et Comités	24 000	18 000	24 000
Autres rémunérations	36 856	35 783	35 783
Marie-Ange Verdickt			
Rémunération Conseil et Comités	32 000	24 000	32 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Jean-François Perret			
Rémunération Conseil et Comités	16 000	12 000	16 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Sarah Lamigeon			
Rémunération Conseil et Comités	12 000	9 000	12 000
Autres rémunérations	110 505	94 487	93 601
Rafaël Vivier			
Rémunération Conseil et Comités	27 100	21 000	28 000
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Benjamin Clément			
Rémunération Conseil et Comités	12 000	9 000	10 800
Autres rémunérations	59 325	57 801	54 062
Christophe Aulnette			
Rémunération Conseil et Comités	12 000	4 844	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Véronique Beaumont			
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Marlène Ribeiro			
Rémunération Conseil et Comités	n/a	n/a	n/a
Autres rémunérations	n/a	n/a	n/a
Total	341 787	285 916	306 247

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⁾
Patrick Hirigoyen	Plan Key People n°13 (02/07/21)	11 836	Oui
Total		11 836	

(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	Plan	Plan	Plan	OneFirm Share Plan	Plan Key People n°13 ⁽¹⁾
	en date du 15/09/06	Dirigeants n°5	Dirigeants n°7	Dirigeants n°10		
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 :						
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 31/03/22	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 31/03/22	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 du Président et des membres du Directoire (Tableau 11 des recommandations de l'AMF)

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

Autres tableaux des recommandations de l'AMF non applicables

Conformément aux recommandations de l'AMF, les informations suivantes ne sont pas applicables à Wavestone au titre de l'exercice 2021/22 :

- 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
Madame Sarah Lamigeon	01/04/21	Cession	163 titres	35,15 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/04/21	Cession	2 000 titres	38,40 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/10/21	Cession	700 titres	46,8198 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	07/12/21	Cession	1 600 titres	53,6380 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/02/22	Cession	2 000 titres	47,3547 €

3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

3.1. Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2021/22 (vote *say-on-pay* « ex-post » - résolutions 6 à 8 de l'AGM du 28/07/22)

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 28/07/22 lors du vote des résolutions n° 6, 7 et 8.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2021/22 ou attribuée au titre de cet exercice aux membres du Conseil de surveillance

Un montant total de 167 599 euros, dans les limites de l'enveloppe de 176 000 euros votée par l'Assemblée générale le 27/07/21, attribué au titre de l'exercice 2021/22, sera versé aux membres du Conseil de surveillance.

Se reporter au paragraphe 2.6 « Préparation et organisation des travaux » pour le nombre de réunions du Conseil et des Comités et les taux d'assiduité.

Membres du Conseil de surveillance	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2021/22 9 réunions du Conseil 6 réunions des Comités	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2020/21 8 réunions du Conseil 8 réunions des Comités
Michel Dancoisne ⁽¹⁾	26 000 €	24 000 €
Marie-Ange Verdickt	34 667 €	32 000 €
Jean-François Perret	17 333 €	16 000 €
Sarah Lamigeon	13 000 €	12 000 €
Rafaël Vivier	30 333 €	27 100 €
Benjamin Clément	16 467 €	12 000 €
Christophe Aulnette	12 133 €	12 000 €
Véronique Beaumont	8 833 €	-
Marlène Ribeiro	8 833 €	-

(1) Il est rappelé que Michel Dancoisne perçoit également une rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance (voir tableau ci-après).

Éléments de rémunération dus ou versés à Pascal Imbert, Président du Directoire, au titre de l'exercice 2021/22

Éléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2021/22	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	205 132 €	Le Conseil de surveillance du 01/06/21, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2021/22 de Pascal Imbert à 205 132 euros bruts.
Rémunération variable versée en 2021/22, au titre de l'exercice 2020/21	100 972 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2020/21 était de 77 671 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 100 972 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2021/22, à verser en 2022/23	69 048 €	Le variable a 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 est de 69 048 euros.

Sur la base des comptes clos au 31/03/22, l'indice de performance collective s'établit à 112,2%.

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance a en outre calculé un indice de performance individuelle de 79,4%, 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% ;
- la pleine réussite de :
 - la mise sur pied du plan stratégique moyen terme qui a mobilisé toutes les équipes de l'entreprise (cohérence, ambitions et moyens) ;
 - la progression de la rentabilité des activités UK ;
 - la mise en place de l'actionnariat salarié à l'international.
- d'une moindre atteinte :
 - de la mise en œuvre du projet Smartworking@Wavestone ;
 - de la gestion du talent management ;
 - de la progression du chiffre d'affaires et de la rentabilité des activités US.
- à également été prise en compte l'appréciation d'indicateurs clés relatifs à la bonne marche de l'entreprise. Ces indicateurs sont liés à l'activité, au capital, au développement à l'international et à la croissance externe.

Le Conseil de surveillance 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 2021/22.

Pascal Imbert n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurants dans ce tableau.

Pascal Imbert bénéficie des régimes de prévoyance et de frais de santé dont relèvent les collaborateurs de Wavestone.



Éléments de rémunération dus ou versés à Patrick Hirigoyen, membre du Directoire et Directeur général, au titre de l'exercice 2021/22

Éléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2021/22	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	205 132 €	Le Conseil de surveillance du 01/06/21, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2021/22 de Patrick Hirigoyen à 205 132 euros bruts.
Rémunération variable versée en 2021/22, au titre de l'exercice 2020/21	100 972 €	La part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2020/21 était de 77 671 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 100 972 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2021/22, à verser en 2022/23	69 048 €	Le variable a 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 est de 69 048 euros.
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 réintégréées dans la rémunération de Patrick Hirigoyen à titre d'avantages en nature.

Sur la base des comptes clos au 31/03/22, l'indice de performance collective s'établit à 112,2%.

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil de surveillance a en outre calculé un indice de performance individuelle de 79,4% 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%.
- la pleine réussite de :
 - la mise sur pied du plan stratégique moyen terme qui a mobilisé toutes les équipes de l'entreprise (cohérence, ambitions et moyens) ;
 - la progression de la rentabilité des activités UK ;
 - la mise en place de l'actionnariat salarié à l'international.
- d'une moindre atteinte :
 - de la mise en œuvre du projet Smartworking@Wavestone ;
 - de la gestion du talent management ;
 - de la progression du chiffre d'affaires et de la rentabilité des activités US.
- à également été prise en compte l'appréciation d'indicateurs clés relatifs à la bonne marche de l'entreprise. Ces indicateurs sont liés à l'activité, au capital, au développement à l'international et à la croissance externe.

Le Conseil de surveillance 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 2021/22.

Patrick Hirigoyen n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurants 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).

Éléments de rémunération dus ou versés à Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance, au titre de l'exercice 2021/22

Éléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	36 856 €	Le Conseil de surveillance du 01/06/21, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2021/22 de Michel Dancoisne à 36 856 euros bruts.
Rémunération Conseil et Comités	Rémunération versée au cours de l'exercice 2021/22 au titre de 2020/21 : 24 000 € Rémunération due au titre de l'exercice 2021/22 versée en 2022/23 : 26 000 €	

Michel Dancoisne n'a perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurants dans ce tableau.

Conformité à la politique de rémunération « ex-ante » approuvée lors de l'Assemblée générale du 27/07/21

Les rémunérations fixes des membres du Directoire versées au cours de l'exercice 2021/22 sont strictement identiques à celles votées lors de l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

Le montant de la rémunération variable des membres du Directoire au titre de l'exercice 2021/22 proposé au vote de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 est conforme à la politique antérieurement approuvée. Pour rappel la part à objectif atteint avait été fixée à 82 053 euros. Le Conseil de surveillance soumet à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 un montant de 69 048 euros pour chacun des membres du Directoire. 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 27/07/21.

La rémunération du Président du Conseil de surveillance versée au cours de l'exercice 2021/22 est strictement identique à celle votée lors de l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

Les rémunérations allouées aux membres du Conseil de surveillance et des Comités au titre de l'exercice 2021/22 est de 167 599 euros respectant l'enveloppe des 176 000 euros votée lors de l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

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. Au 31/03/22, les sociétés composant ce périmètre sont :

- Wavestone ;
- Wavestone Advisors SAS (ex-Kurt Salmon France acquise le 07/01/16) ;
- 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 les membres du Directoire : (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'action (attribution définitive), (iv) leur participation aux bénéfices de l'entreprise.

Concernant le montant des bonus de l'exercice 2021/22 pris en compte pour le calcul des rémunérations, il s'agit des bonus provisionnés dans les comptes au 31/03/22, 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 2020/21 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 et des membres du Directoire, celles prises en compte pour l'exercice 2021/22 sont les rémunérations qui seront soumises au vote *say-on-pay* « *ex-post* » de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 (voir ci-dessus au 3.1 « Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2021/22 (vote *say-on-pay* « *ex-post* » - résolutions 6 à 8 de l'AGM du 28/07/22)).

		2021/22	2020/21	2019/20	2018/19	2017/18
Pascal Imbert Président du Directoire	Rémunération totale	274 180 €	300 129 €	199 157 €	227 459 €	232 914 €
	Multiple de la rémunération moyenne	4,70	5,08	3,50	3,87	3,94
	Multiple de la rémunération médiane	5,78	6,27	4,30	4,88	4,89
	Multiple du SMIC ⁽¹⁾	13,88	16,09	10,78	12,46	12,95
Patrick Hirigoyen Membre du Directoire - Directeur général	Rémunération totale	279 966 €	305 915 €	204 943 €	233 245 €	234 975 €
	Plan d'attribution gratuite d'actions devenu définitif	506 581 €	-	-	450 200 €	-
	Multiple de la rémunération moyenne	13,48	5,18	3,60	11,64	4,10
	Multiple de la rémunération médiane	16,60	6,39	4,43	14,65	5,10
Michel Dancoisne Président du Conseil de surveillance	Rémunération totale	62 856 €	59 783 €	53 783 €	59 429 €	67 503 €
	Plan d'attribution gratuite d'actions	0	0	0	1 432	1 207
	Multiple de la rémunération moyenne	1,08	1,01	0,94	1,04	1,16
	Multiple de la rémunération médiane	1,33	1,25	1,15	1,30	1,44
Performance de Wavestone	Résultat opérationnel courant	74 805 K€	53 275 K€	55 700 K€	55 243 K€	50 584 K€
	%Marge opérationnelle	15,9%	12,8%	13,2%	14,1%	14,1%

(1) Source : insee.fr, SMIC mensuel rapporté sur 12 mois.

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 36 à 38 de l'AGM du 28/07/22) sous réserve de l'approbation de la 10^{ème} résolution de l'AGM du 28/07/22 relative au changement du mode d'administration et de direction de la société

En application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Compte tenu de la modification du mode d'administration et de direction de la société qui est soumis au vote de l'AGM du 28/07/22, les éléments de rémunération présentés ci-après sont considérés dans le cadre de l'approbation de la 10^{ème} résolution relative au changement du mode de gouvernance.

Les politiques de rémunérations proposées dans le cadre du passage en Conseil d'administration restent inchangées dans leurs principes par rapport aux politiques historiquement proposées aux votes dans le cadre d'une gouvernance duale.

Le passage en Conseil d'administration étant effectif à l'issue de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, du 01/04/22 au 28/07/22 la société reste sur une forme de gestion et de direction à Directoire et Conseil de surveillance. Les rémunérations présentées dans cette partie prennent donc en compte l'ensemble des fonctions exercées sur l'exercice 2022/23 avant et après la modification du mode d'administration et de direction.

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 du Directoire puis Président Directeur général et de Patrick Hirigoyen en tant que membre du Directoire – Directeur général puis Directeur général délégué

La politique de rémunération de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 s'inscrit dans la continuité des politiques votées à 87,79% en ce qui concerne Pascal Imbert - Président du Directoire, à 87,79% en ce qui concerne Patrick Hirigoyen - membre du Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21. Il est précisé qu'en cas d'approbation de la 10^{ème} résolution relative au changement du mode d'administration et de direction de la société, 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 de surveillance, 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 de surveillance ou le Conseil d'administration selon le cas, 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 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 2022/23, 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 performances, 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 en début d'exercice et les résultats correspondants effectivement réalisés ; les modalités de variation sont fixées pour l'exercice par le Conseil de surveillance. L'IPC peut varier dans la fourchette de 0 à 130 % ;
 - 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 2022/23, 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 9 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 capital, au développement à l'international et à la croissance externe ;
 - 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 spécifiques à l'exercice 2022/23, ainsi que la capacité à prendre en compte des enjeux liés à la conjoncture.

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 de surveillance propose pour l'exercice 2022/23 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 de surveillance ou le Conseil d'administration, selon le cas, pourra demander à Pascal Imbert et à Patrick Hirigoyen de rembourser tout ou partie des parts variables versées.

e) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2022/23 de Pascal Imbert en sa qualité de Président du Directoire puis 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 2022/23 sont les suivants.

i) Part fixe

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la part fixe proposée est en augmentation de 3%, soit 211 286 euros bruts.

ii) Part variable

Il est proposé un montant de bonus cible de 88 740 euros bruts, 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 31/03/23 interviendra après l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2023 pour approuver les comptes clos au 31/03/23 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 2021/22 de Patrick Hirigoyen, en sa qualité de membre du Directoire – Directeur général puis 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 2022/23 sont les suivants.

i) Part fixe

Sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la part fixe proposée est en augmentation de 3%, soit 211 286 euros bruts.

ii) Part variable

Il est proposé un montant de bonus cible de 88 740 euros bruts, 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 31/03/23 interviendra après l'Assemblée générale qui se tiendra en 2023 pour approuver les comptes clos au 31/03/23 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 réintégréées 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 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).

Politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président puis des administrateurs

La politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président puis des administrateurs, soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 s'inscrit dans la continuité de la politique votée à 87,81% par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

g) Rémunération des membres du Conseil de surveillance puis des administrateurs

La rémunération des membres du Conseil de surveillance puis des administrateurs au titre de leur mandat se compose uniquement d'une rémunération au titre de leur fonction de membre du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration et de leurs Comités, dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil de surveillance puis le Conseil.

Au titre de l'exercice 2022/23, il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 de fixer ce montant global annuel à la somme de 271 000 euros, contre 176 000 euros précédemment.

Cette hausse prend en considération :

- la création du Comité RSE ;
- la nomination d'un administrateur référent ;
- la nomination d'un administrateur représentant des salariés actionnaires ;
- la nomination d'un second administrateur représentant des salariés ;
- une évolution de 2 000 euros du montant individuel de la rémunération des membres du Conseil de surveillance puis des administrateurs (impactant également les montants alloués au titre des Comités) compte tenu de la taille de la société et de la charge de travail croissante pour les membres du Conseil de surveillance et les administrateurs.

L'évolution des montants individuels permet de rapprocher le montant des rémunérations perçues en moyenne par chaque membre du montant moyen perçu par les administrateurs de sociétés comparables (montants perçus au titre de l'année 2021 - sociétés cotées sur le compartiment B Euronext - source Middlednext).

Les règles de répartition de la rémunération au titre du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration prévoient une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration, 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 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 de surveillance / Conseil d'administration ⁽¹⁾	153 411 €	61 364 €	92 047 €
Comité d'audit	40 000 €	16 000 €	24 000 €
Comité des rémunérations et des nominations ⁽²⁾	39 925 €	15 970 €	23 955 €
Comité RSE	37 500 €	15 000 €	22 500 €

(1) Le mandat de Jean-François Perret vient à échéance lors de l'Assemblée générale du 28/07/22. Il n'est pas prévu de renouveler son mandat. L'enveloppe proposée tient compte d'un *prorata temporis* quant à sa rémunération jusqu'à l'AGM.

(2) Idem.

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 de surveillance et du Conseil d'administration peuvent percevoir des rémunérations au titre de missions exceptionnelles.

Conformément aux articles R22.10.14 II, 5° et R.22-10-18 II, 5° du Code de commerce, les contrats de travail liant Sarah Lamigeon et Benjamin Clément 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

h) Rémunération du Président du Conseil de surveillance

i) Principes généraux

Il est alloué une rémunération au Président du Conseil de surveillance tenant compte :

- de son niveau d'implication dans la définition et le développement de la stratégie de Wavestone ;
- des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables.

ii) Mise en œuvre pour la détermination de la rémunération 2022/23 de Michel Dancoisne au titre de Président du Conseil de surveillance

Par application des principes définis au i) ci-dessus, la rémunération annuelle de Michel Dancoisne au titre de son mandat de Président du Conseil de surveillance pendant l'exercice 2022/23 s'élèvera à 37 962 euros bruts, en hausse de 3% comparé à l'exercice précédent. Compte tenu du changement de gouvernance, la rémunération de Michel Dancoisne sera calculée au *prorata temporis* jusqu'à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22. Cette rémunération est payable en juillet 2022.

3.3. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say-on-pay* « *ex-ante* » - résolutions 40 à 43 de l'AGM du 28/07/22) sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution de l'AGM du 28/07/22 relative au changement du mode d'administration et de direction de la société

Dans le cas où la 10^{ème} résolution soumise à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 serait rejetée, les politiques de rémunérations de Pascal Imbert, Président du Directoire et de Patrick Hirigoyen membre du Directoire - Directeur général, resteraient identiques (tant sur les modalités que sur les montants) à celles proposées et décrites au paragraphe 3.2 ci-dessus.

Nom	Nature	Adoption de la	Rejet de la 10 ^{ème} résolution :
		10 ^{ème} résolution : passage en Conseil d'administration	conservation d'une gouvernance duale
Pascal Imbert	Part fixe	211 286 €	211 286 €
	Part variable	88 740 €	88 740 €
Patrick Hirigoyen	Part fixe	211 286 €	211 286 €
	Part variable	88 740 €	88 740 €

Veuillez noter que dans le cas d'un rejet par l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 de la 10^{ème} résolution, exception faite de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et de l'administrateur référent, les rémunérations des membres du Conseil de surveillance restent identiques à celles présentées au paragraphe 3.2 ci-dessus, étant néanmoins précisé qu'il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 de fixer le montant global annuel de la rémunération à verser aux membres du Conseil de surveillance à la somme de 261 000 euros, contre 176 000 euros précédemment.

a) Rémunération du Président du Conseil de surveillance

En cas de rejet de la 10^{ème} résolution, le mandat de Président du Conseil de surveillance de Michel Dancoisne venant à échéance, il conviendrait de procéder à la nomination d'un Président. Le Président du Conseil percevrait à ce titre une rémunération tenant compte :

- de son niveau d'implication dans la définition et le développement de la stratégie de Wavestone ;
- des pratiques observées dans les groupes ou les entreprises exerçant des activités comparables.

La rémunération annuelle du Président du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2022/23 s'élèverait alors à 37 962 € bruts, en hausse de 3% comparé à l'exercice précédent. Cette rémunération fixe est payable en deux versements, en juillet et en janvier.

b) Administrateur référent

En cas de rejet de la 10^{ème} résolution, la nomination d'un administrateur référent n'aurait pas lieu et la rémunération de cette mission (15 000€) ne serait pas versée.

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 (sur renvoi de l'article L.225-68), n'est intervenue au cours de l'exercice 2021/22 (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 *process* 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 de surveillance. Dans ce cas, les membres du Comité d'audit intéressés directement ou indirectement à la convention ne participent pas à l'examen.

Le Conseil de surveillance 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 de surveillance 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 Assemblée générale mixte du 16/09/19

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
25 ^{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	<p>Plan salariés n°15 du 06/07/21 :</p> <p>Attribution initiale de 38 699 actions correspondant à 0,19% du capital</p> <p>Plan key people n°15 du 06/07/21 :</p> <p>Attribution initiale de 55 499 actions correspondant à 0,27% du capital</p> <p>Plan international tous 1 du 15/10/21 :</p> <p>Attribution initiale de 6 052 actions correspondant à 0,03% du capital</p> <p>Pour les précédentes utilisations au titre de délégations selon AG antérieures, se reporter aux documents de référence précédents</p>
26 ^{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	Néant

Selon Assemblée générale mixte du 27/07/21

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
18 ^{ème}	Emission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès au capital social de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	Valeurs mobilières : 151 474 euros Titres de créances : 40 000 000 euros	Néant
19 ^{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 au capital social de la société	26 mois	Valeurs mobilières par offre au public : 100 982 euros Titres de créances : 15 000 000 euros	Néant
20 ^{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 au capital social de la société	26 mois	10% du capital social de la société à la date du 27/07/21 Titres de créances : 15 000 000 euros Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 19 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 27 ^{ème} résolution	Néant
21 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 18 ^{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 27 ^{ème} résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
22 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 19 ^{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 27 ^{ème} résolution	Néant
23 ^{ème}	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu des 20 ^{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 27 ^{ème} résolution	Néant
24 ^{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 27/07/21 Titres de créances : 15 000 000 euros Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 19 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 27 ^{ème} résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
25 ^{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 27/07/21 Titres de créances : 15 000 000 euros Dans la limite du plafond spécifique prévu à la 19 ^{ème} résolution et du plafond global visé à la 27 ^{ème} résolution	Néant
27 ^{ème}	Plafond commun et global des émissions au titre des 18 ^{ème} à 25 ^{ème} résolutions de l'Assemblée générale mixte du 27/07/21 et des 25 ^{ème} et 26 ^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 19/09/19		Valeurs mobilières : 151 474 euros Titres de créance : 40 000 000 euros	Néant
28 ^{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 (sur renvoi de l'article L.22-10-20), 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 du Directoire ;
- à la connaissance de Wavestone, il n'existe pas de pactes et autres engagements signés entre actionnaires, en dehors des engagements collectifs de conservation mentionnés à la section 3.1.4 Engagements collectifs de conservation du chapitre « Informations concernant le capital social » du rapport général du Directoire ;
- il n'existe pas de titre comportant des droits de contrôle spéciaux, à l'exception des droits de vote double prévus à l'article 11-4 des statuts et conformément à la réglementation ;
- il n'existe pas de restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ;
- les droits de vote attachés aux actions Wavestone, au titre du dispositif d'épargne salariale du groupe rappelé à la section 3.2 Actionnariat salarié du rapport général du Directoire, sont exercés par le FCPE Wavestone Actions ;
- les règles de nomination et de révocation des membres du Directoire sont les règles de droit commun ;
- en matière de pouvoirs du Directoire, les délégations en cours sont décrites à la section 4.1.8 du rapport général du Directoire (programme de rachat d'actions) et dans le tableau des délégations en cours présenté à la section 3 du présent rapport ;
- la modification des statuts de Wavestone se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membres du Directoire ;

- dans le cadre de l'emprunt contracté par Wavestone en date du 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 s'entend comme l'une des situations suivantes :
 - le management clé⁽¹⁾ (ou les héritiers du management clé en cas de décès) cesse de détenir le contrôle de l'emprunteur au sens de l'article L.233-3 1 (1°, 2° et 3°) et II du Code de commerce ; ou
 - l'emprunteur cesse de détenir directement 100% du capital et/ou des droits de vote de Wavestone Advisors.

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

Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice 2021/22

Mesdames, Messieurs,

Conformément à l'article L.225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance porte à votre connaissance ses observations relatives au rapport du Directoire et aux comptes de l'exercice 2021/22.

Les documents comptables afférents aux comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2021/22, sur lesquels vous êtes appelés à vous prononcer, nous ont été communiqués par votre Directoire dans le délai prescrit par la loi.

Le Conseil de surveillance a été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de Wavestone et du groupe et a procédé aux vérifications et contrôles nécessaires.

Le Conseil de surveillance s'est appuyé, dans le cadre de sa mission, sur les observations du Comité d'audit.

Sur la base de ces travaux, le Conseil de surveillance a examiné les comptes présentés par le Directoire, et échangé avec les Commissaires aux comptes.

Le Conseil de surveillance n'a pas d'observation à formuler sur les comptes sociaux et consolidés clos le 31/03/22 ainsi que sur les rapports et documents annexes établis par le Directoire et tels qu'ils vous sont présentés.

Le Conseil de surveillance a étudié les propositions de résolutions qui sont soumises à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 et vous invite à les approuver, à l'exception de la 20^{ème} résolution dans la mesure où le Directoire ne prévoit pas de faire usage de cette autorisation, et que l'autorisation sollicitée dans le cadre de la 21^{ème} résolution présentée à l'Assemblée générale du 28/07/22 répond parfaitement au besoin du mécanisme d'épargne salariale mis en place par la société.

Le Conseil de surveillance exprime ses remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel du cabinet Wavestone pour le travail réalisé sur le dernier exercice.

Le Conseil de surveillance
Le 31/05/22

INFORMATIONS FINANCIERES

03

234	COMPTES CONSOLIDES AU 31/03/22
238	NOTES ANNEXES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES
267	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES - EXERCICE CLOS LE 31/03/22
271	COMPTES SOCIAUX AU 31/03/22
273	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIETE WAVESTONE
289	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS - EXERCICE CLOS LE 31/03/22
294	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES

Comptes consolidés au 31/03/22

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/22	31/03/21
Chiffre d'affaires	1	470 057	417 608
Achats consommés	2	(11 190)	(13 951)
Charges de personnel	3 & 4	(336 016)	(310 168)
Charges externes	5	(34 432)	(23 703)
Impôts et taxes		(7 748)	(7 241)
Dotations nettes aux amortissements et aux provisions		(6 023)	(9 720)
Autres produits et charges courants		157	450
Résultat opérationnel courant		74 805	53 275
Amortissement relation clientèle	6	(1 493)	(1 493)
Autres produits et charges opérationnels	6	(501)	(8 519)
Résultat opérationnel		72 811	43 263
Produits financiers	7	15	5
Coût de l'endettement financier brut	7	(899)	(1 144)
Coût de l'endettement financier net		(884)	(1 138)
Autres produits et charges financiers	7	(16)	(1 451)
Résultat avant impôt		71 912	40 674
Charge d'impôt	8	(20 880)	(15 297)
Résultat net		51 032	25 377
Intérêts minoritaires		0	0
Résultat net - part du groupe		51 032	25 377
Résultat net - part du groupe par action (euros) ⁽¹⁾	9	2,55	1,27
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	9	2,55	1,27

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/22	31/03/21
Ecarts d'acquisition	10	178 512	162 035
Immobilisations incorporelles	11	4 320	6 216
Immobilisations corporelles	11	6 879	8 548
Droits d'utilisation des biens pris en location	12	14 468	20 959
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 296	2 091
Autres actifs non courants	13	9 397	12 789
Actif non courant		214 872	212 639
Clients et comptes rattachés	14	147 761	125 710
Autres créances	14	23 351	20 112
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	108 251	88 009
Actif courant		279 363	233 831
Total actif		494 235	446 469
Capital	15	505	505
Primes d'émission, de fusion, d'apport		11 218	11 218
Réserves et résultats consolidés		243 139	193 944
Réserves de conversion groupe		2 122	395
Capitaux propres - part du groupe		256 984	206 063
Intérêts minoritaires		0	0
Total capitaux propres		256 984	206 063
Provisions long terme	16	14 287	17 317
Passifs financiers - part à plus d'un an	17	39 811	48 013
Dettes locatives - part à plus d'un an	12	13 097	22 260
Autres passifs non courants	18	332	184
Passif non courant		67 528	87 774
Provisions court terme	16	5 253	6 567
Passifs financiers - part à moins d'un an	17	8 109	8 152
Dettes locatives - part à moins d'un an	12	4 959	8 025
Fournisseurs et comptes rattachés	18	12 590	11 554
Dettes fiscales et sociales	18	109 770	98 305
Autres passifs courants	18	29 042	20 029
Passif courant		169 723	152 633
Total passif		494 235	446 469

Variation de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	Note	31/03/22	31/03/21
Résultat net de l'ensemble consolidé		51 032	25 377
Elimination des éléments non monétaires :			
Dotations nettes aux amortissements et provisions ⁽¹⁾		3 051	20 680
Charges/(produits) liés aux paiements en actions		2 044	2 300
Moins-values/plus-values de cession, nettes d'impôt		1 463	12
Autres charges et produits calculés		(652)	1 895
Coût de l'endettement financier net (y.c. intérêts sur dettes locatives)		1 139	1 470
Charges/(produits) d'impôt	8	20 880	15 297
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		78 956	67 030
Impôt payé		(15 768)	(17 038)
Variation du besoin en fonds de roulement		(6 853)	20 828
Flux net de trésorerie généré par l'activité		56 335	70 820
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	11	(455)	(748)
Cessions d'immobilisations		146	14
Variation des immobilisations financières		277	(114)
Incidence des variations de périmètre		(12 452)	(0)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(12 485)	(849)
Cession (acquisition) par la société de ses propres titres ⁽²⁾		(2 361)	137
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère		(4 612)	0
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		0	0
Souscription d'emprunts	17	(0)	0
Remboursement d'emprunts	17	(8 472)	(38 320)
Remboursement des dettes locatives	12	(7 583)	(7 802)
Intérêts financiers nets versés		(655)	(878)
Intérêts nets versés sur dettes locatives	7	(282)	(336)
Autres flux liés aux opérations de financement	17	0	27
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		(23 965)	(47 173)
Variation nette de trésorerie		19 885	22 798
Incidence des variations de taux de change	17	360	137
Trésorerie à l'ouverture	17	88 003	65 068
Trésorerie à la clôture	17	108 249	88 003

(1) Intégrant 6 281 milliers d'euros au titre de l'amortissement des droits d'utilisation immobiliers (IFRS 16) au 31/03/22 et 6 491 milliers d'euros au 31/03/21.

(2) Pour information, la société a livré des actions auto-détenues pour un montant de 4 273 milliers d'euros.

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 31/03/20	505	11 218	135 514	31 140	(1 235)	177 142
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	25 377	0	25 377
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	7	0	0	7
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	1 630	1 630
Ecarts actuariels IAS 19	0	0	(477)	0	0	(477)
Résultat net global	0	0	(470)	25 377	1 630	26 537
Impacts minoritaires	0	0	0	0	0	0
Affectation du résultat	0	0	31 140	(31 140)	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	0	0	0	0
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	882	0	0	882
Paievements fondés sur des actions	0	0	1 501	0	0	1 501
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)
Paievements fondés sur des actions	0	0	2 052	0	0	2 052
Capitaux propres consolidés au 31/03/22 ⁽¹⁾	505	11 218	192 107	51 032	2 122	256 984

(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 (552) 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 0,23 euro par action, soit au total 4 612 milliers d'euros.

Etat du résultat net global

(en milliers d'euros)	Note	31/03/22	31/03/21
Résultat net		51 032	25 377
Eléments recyclables en résultat			
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	198	7
Variation des écarts de conversion ⁽¹⁾		1 736	0
Eléments non recyclables en résultat			
Ecarts actuariels IAS 19	16	2 944	(477)
Total comptabilisé en capitaux propres		4 878	(470)
Résultat net global - part du groupe		55 910	24 907

(1) Au 31/03/21, la présentation de la variation des écarts de conversion de 1 630 milliers d'euros en tant qu'éléments recyclables en résultat aurait conduit à un résultat net global - part du groupe de 26 537 milliers d'euros.

Notes annexes aux états financiers consolidés

Sommaire

1. Présentation générale	239	5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan	250
2. Faits caractéristiques de l'exercice	239	Note 1. Chiffre d'affaires	250
3. Principes et méthodes comptables	241	Note 2. Achats consommés	250
3.1. Principes de consolidation	241	Note 3. Charges de personnel	250
3.2. Modalités de consolidation	242	Note 4. Rémunération versée aux dirigeants	250
3.3. Méthodes de conversion	243	Note 5. Charges externes	251
3.4. Recours à des estimations	244	Note 6. Produits et charges opérationnels non courants	251
3.5. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition	244	Note 7. Résultat financier	251
3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles	244	Note 8. Charge d'impôt	252
3.7. Contrats de location	245	Note 9. Résultat par action	253
3.8. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants	245	Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan	253
3.9. Dépôts et cautionnements	245	Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles	255
3.10. Actifs financiers non courants	245	Note 12. Contrats de location	256
3.11. Créances	245	Note 13. Autres actifs	257
3.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie	245	Note 14. Actif courant	258
3.13. Actions propres	245	Note 15. Capital	258
3.14. Avantages du personnel	246	Note 16. Provisions	259
3.15. Emprunts et dettes financières	246	Note 17. Passifs financiers et endettement net	260
3.16. Instruments financiers	246	Note 18. Autres passifs	261
3.17. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel	246	Note 19. Instruments financiers	262
3.18. Information sectorielle	247	Note 20. Engagements hors bilan	264
3.19. Reconnaissance du chiffre d'affaires	247	Note 21. Transactions avec des parties liées	265
3.20. Frais de recherche et développement	247	Note 22. Evénements postérieurs à la clôture	265
3.21. Impôts différés	247	Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes	266
4. Périmètre de consolidation	248	Note 24. Facteurs de risques	266

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 A.

Les états financiers consolidés du cabinet Wavestone (constitué de la société Wavestone et de ses filiales) ont été arrêtés par le Directoire en date du 31/05/22.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros (K€).

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 près 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 la *practice* conseil d'Everest Group aux Etats-Unis

Le 07/05/21, Wavestone a acquis l'ensemble des actifs de la *practice* Everest Group consulting.

Fondé en 1991 et basé à Dallas (Texas, Etats-Unis), Everest Group est un cabinet d'études de marché et de conseil qui est composé de deux *practices* : Research et Consulting. La *practice* consulting constitue le périmètre acquis par Wavestone.

Everest Group consulting délivre des prestations de conseil à haute valeur ajoutée en matière de transformation, de *sourcing* et d'externalisation des systèmes d'information et des processus métiers. Everest Group consulting conseille également les acteurs majeurs du service IT et du BPO (*Business Process Outsourcing*) sur l'élaboration de leurs stratégies marketing et l'optimisation de leurs performances opérationnelles.

Sur les trois derniers exercices, le chiffre d'affaires d'Everest Group consulting s'est élevé en moyenne à 11 M\$ (9,1 millions d'euros). En 2020, il s'est établi à plus de 15 M\$ (12,3 millions d'euros), porté par des contrats à caractère exceptionnel. La rentabilité d'Everest Group consulting est comparable à celle de Wavestone. L'équipe compte une vingtaine de collaborateurs et fait appel en complément à des consultants indépendants.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. Le fonds de commerce est consolidé à compter du 01/05/21 dans les comptes de Wavestone, soit sur 11 mois de son exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/22.

Acquisition de why innovation!

Le 18/10/21, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés why innovation! Pte. Ltd., why academy! Pte. Ltd., société sans activité opérationnelle, et why innovation! Limited.

Fondé en 2011 et basé à Singapour et Hong Kong, why innovation! est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation agile des organisations.

why innovation! accompagne des sociétés des secteurs de la finance, du transport, de l'industrie, du *retail* et de la santé, notamment dans le cadre de leurs besoins d'innovation et de transformation digitale.

Sur son exercice clos le 31/12/20, why innovation! Pte. Ltd. a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1,8 million d'euros (2,8 MSGD) et why innovation! Limited a réalisé un chiffre d'affaires de 1,1 million d'euros (1,7 MSGD). La rentabilité de ces sociétés jusqu'en 2019 est comparable à celle de Wavestone. Pour l'exercice 2020, impacté par la crise Covid-19, la marge d'EBITA s'est élevée à 9%. L'équipe compte une vingtaine de collaborateurs.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. La société est consolidée à compter du 01/11/21 dans les comptes de Wavestone, soit sur 5 mois de son exercice.

Un *goodwill* provisoire est constaté dans les comptes consolidés du groupe au 31/03/22.

Acquisition NewVantage Partners

Le 14/12/21, Wavestone a acquis 100% du capital du cabinet de conseil NewVantage Partners basé à Boston, aux Etats-Unis.

Fondé en 2001, NewVantage Partners est un cabinet de niche, spécialisé en *data strategy*, qui compte des clients de premier plan figurant au sein du « Fortune 200 ».

NewVantage Partners a réalisé un chiffre d'affaires de 2.6 M\$ (2,3 millions d'euros) en 2021.

Cette acquisition a été financée intégralement en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone. La société est consolidée à compter du 01/01/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 3 mois de son exercice.

Contrat de crédits : intégration de critères environnementaux, sociaux et sociétaux

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), Wavestone a choisi de lier 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 dans le cadre du contrat signé le 26/03/20.

Wavestone a désigné l'agence d'analyse extra-financière Ethifinance pour certifier de l'avancement des objectifs fixés

dans le cadre de ce contrat à travers une revue annuelle sur la base de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Wavestone fera chaque année état de l'avancée de sa démarche dans son document d'enregistrement universel.

Quatre objectifs, issus de la démarche RSE du cabinet et portant en particulier sur les thématiques où Wavestone souhaite progresser, ont été définis :

- 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 vivant une situation handicapante ;
- déployer la démarche de conseil responsable sur au moins 100 projets ;
- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

Wavestone bénéficiera d'un bonus sur la marge applicable de l'ensemble de ses lignes de crédit en fonction de l'atteinte ou non de chaque KPI suivant une pondération définie pour chacun. Dans le cas où le bonus s'activerait, Wavestone s'engage à reverser intégralement à la Fondation d'entreprise Wavestone l'économie réalisée. La Fondation d'entreprise Wavestone soutient des associations œuvrant en faveur de l'enfance défavorisée dans le monde.

Cession des droits et de l'activité relatifs à l'application AS.Net

L'application AS.Net, provenant de l'acquisition de la société Cosmosbay-Vectis en avril 2008, est une solution spécifiquement développée et maintenue pour répondre aux besoins de gestion des groupes de protection sociale qui en sont les uniques utilisateurs. L'ensemble des droits sur l'application, les contrats afférents ainsi que trois collaborateurs rattachés à cette activité ont été cédés à la fédération Agirc-Arrco le 31/03/22 pour un prix de 686 milliers d'euros comptabilisé en tant qu'autre produit opérationnel.

Impact des regroupements d'entreprises

A périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 460 766 milliers d'euros, le résultat opérationnel courant (ROC) à 74 121 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 51 724 milliers d'euros au 31/03/22, contre un chiffre d'affaires de 417 608 milliers d'euros, un ROC de 53 275 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 25 506 milliers d'euros au 31/03/21.

A périmètre constant et taux de change courants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 461 678 milliers d'euros, le ROC à 74 272 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 51 845 milliers d'euros au 31/03/22.

A périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 470 057 milliers d'euros, le ROC à 74 805 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 51 032 milliers d'euros.

Impact de l'épidémie de Covid-19

Compte tenu de la bonne dynamique constatée dès le second semestre 2021, Wavestone a confirmé son attitude plus offensive pour l'année 2021/22, malgré un contexte sanitaire qui est resté perturbé.

La situation épidémique Covid-19 n'a pas eu d'effet significatif sur l'activité de l'exercice 2021/22.

Conflit en Ukraine

L'autre point d'attention de l'exercice est l'évolution de l'environnement économique dans un contexte nettement plus 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 31/03/22.

Les principes comptables utilisés pour ces états financiers consolidés sont identiques à ceux appliqués par le cabinet pour ses états financiers consolidés au 31/03/21 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 01/04/21, 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 01/04/21

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application ⁽¹⁾ : exercices ouverts à compter du
Amendements à IFRS 4, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 16 et IAS 39 « Réforme des taux d'intérêt de référence - Phase 2 »	13/01/21	01/01/21
Amendements à IFRS 16 « Allègements de loyers liés au Covid-19 au-delà du 30 juin 2021 »	30/08/21	01/04/21
Interprétations IAS 19 « Répartition du coût des services associé à un régime de prestations définies »	17/11/21	01/01/21

(1) Date d'application de l'Union européenne.

L'interprétation d'IAS 19 n'a eu aucun effet dans le mode de détermination des engagements de départ en retraite comptabilisés par le cabinet.

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 31/03/22 ; 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	23/01/20	01/01/23
Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat »	07/05/21	01/01/23

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/22, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/22. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : 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
Amendements à IAS 1 et à l'énoncé de pratiques en IFRS 2 « 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

Les impacts des projets de normes ou d'interprétations actuellement en cours d'étude par l'IASB n'ont pas été anticipés au sein de ces comptes consolidés et ne peuvent pas être raisonnablement estimés à ce jour.

3.1.3. Comparabilité des comptes

Les comptes de l'exercice clos le 31/03/22 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/21, 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 et la liquidation 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 31/03/22.

Au 31/03/22, les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur douze mois, à l'exception des sociétés acquises au cours de la période : why innovation! Pte Ltd (5 mois), why academy! Pte Ltd (5 mois), why innovation! Ltd (5 mois) et NewVantage Partners LLC (3 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	
		31/03/22	31/03/21	31/03/22	31/03/21
Franc suisse	CHF	0,973994	0,903342	0,939416	0,926863
Yuan chinois	CNY	0,142039	0,130188	0,134587	0,126338
Livre sterling	GBP	1,182103	1,173585	1,175620	1,121778
Dollar de Hong Kong	HKD	0,115051	0,109706	0,110656	0,110041
Roupie indienne	INR	0,011886	0,011653	0,011583	0,011516
Dirham marocain	MAD	0,093255	0,094051	0,094258	0,092228
Dollar de Singapour	SGD	0,665425	n/a	0,639274	n/a
Dollar des Etats-Unis	USD	0,900820	0,852878	0,861691	0,853261

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 why innovation! sont le cours au 31/10/21 pour l'entrée de périmètre et le cours moyen sur 5 mois pour le compte de résultat.

Taux spécifiques à l'entrée de why innovation!

Devise		Cours de clôture	Cours d'entrée de périmètre	Cours moyen sur cinq mois
		31/03/22	31/10/21	31/03/22
Dollar de Singapour	SGD	0,665425	0,637918	0,656694
Dollar de Hong Kong	HKD	0,115051	0,110420	0,114062

Source : Banque de France.

Les cours retenus pour la conversion de la société acquise NewVantage Partners sont le cours au 31/12/21 pour l'entrée de périmètre et le cours moyen sur 3 mois pour le compte de résultat.

Taux spécifiques à l'entrée de NewVantage Partners

Devise		Cours de clôture	Cours d'entrée de périmètre	Cours moyen sur trois mois
		31/03/22	31/12/21	31/03/22
Dollar des Etats-Unis	USD	0,900820	0,882924	0,896700

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. Regroupements d'entreprises et écarts d'acquisition

Le modèle opérationnel intégré, déployé en juillet 2016 sur l'ensemble du cabinet, permet à Wavestone de développer les synergies entre l'ensemble de ses unités, quelle que soit leur structure juridique d'appartenance, d'instaurer une interface commerciale unique avec chaque client et de constituer avec efficacité au quotidien des équipes missions intégrant des collaborateurs provenant d'unités différentes. Les unités ne correspondent ni à un découpage par secteur d'activité, ni par zone géographique, ni même par structure juridique. Ce modèle opérationnel est appelé à connaître des adaptations régulières pour répondre au mieux aux besoins du marché.

La mise en place de ce modèle opérationnel, dont l'organisation s'affranchit des périmètres des sociétés ou activités acquises par la société Wavestone SA au cours de son développement, ne permet pas de suivre individuellement les écarts d'acquisition attachés initialement à ces différentes sociétés ou activités. Le cabinet Wavestone constitue ainsi une unité génératrice de trésorerie (UGT) unique.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose d'une part sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, d'autre part sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone.

Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de 5 ans. Une hypothèse de croissance à l'infini est retenue à compter de la sixième année. Les flux de trésorerie issus de ces prévisions font ensuite l'objet d'une actualisation. 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 services informatiques) ;
- un taux d'actualisation de 10,2% après impôt déterminé par un évaluateur externe. Ce taux tient compte du taux sans risque à 10 ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Wavestone, et enfin d'une prime de risque spécifique à Wavestone.

En ce qui concerne l'utilisation de la valeur de marché, la capitalisation boursière de Wavestone est mesurée à la date de clôture de l'exercice, minorée de 2% de frais de cession.

3.6. Immobilisations incorporelles et corporelles

L'ensemble des immobilisations a été acquis par Wavestone.

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.

3.7. 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. Un taux unique d'actualisation de 1% a été retenu pour toutes les entités, correspondant 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 relatives aux contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois ou dont la valeur est inférieure à 5 KUSD. 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.

3.8. Perte de valeur et valeur recouvrable des actifs non courants

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances.

Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas des écarts d'acquisition - cf. note 3.5), un test est réalisé au moins une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

3.9. Dépôts et cautionnements

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.

3.10. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des prêts et créances évalués au coût amorti. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

3.11. Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable.

3.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie, comptabilisé à l'actif du bilan, est constitué des disponibilités, des dépôts à vue et des équivalents de trésorerie.

Les équivalents de trésorerie sont des valeurs mobilières de placement répondant aux critères de la norme IAS 7 : placements à court terme, aisément convertibles en un montant connu de liquidités et non soumis à des risques significatifs de variation de valeur.

Ces valeurs mobilières de placement sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, correspondant, pour ces valeurs cotées, au cours de marché à la date d'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.

3.13. Actions propres

Wavestone détient des actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale de ses actionnaires.

Conformément au traitement prescrit par 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.

3.14. Avantages du personnel

3.14.1. 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%, contre 15% au 31/03/21 ;
- table de mortalité TGHF 2005 avec décalages d'âges afin de tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie pour les générations les plus récentes ;
- taux de charges sociales : 45% ;
- revalorisation des salaires : 2,00% ;
- taux d'actualisation : 1,75%, contre 0,70% au 31/03/21 ;
- âge 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 : 1,30%, contre 0,40% au 31/03/21.

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 31/03/22 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.

3.14.2. Attribution gratuite d'actions

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.

3.15. Emprunts et dettes financières

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.

3.16. 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 swap*.

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 pour le financement des opérations de croissance externe.

3.17. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel

Le 26/11/19, Wavestone a reçu une proposition de rectification, à l'issue du contrôle fiscal portant sur les exercices clos les 31/03/16, 31/03/17 et 31/03/18. L'administration estime que trois projets ne sont pas éligibles au crédit d'impôt recherche et envisage de les redresser pour un montant total de 618 milliers d'euros. Le cabinet, assisté de ses conseils spécialisés, considèrerait disposer des arguments nécessaires pour justifier de l'éligibilité de ces projets et a contesté la position de l'administration fiscale. Une lettre d'observation lui a été adressée en ce sens dans les délais requis. Le 14/02/22, le Comité consultatif du crédit d'impôt pour dépenses de recherche s'est réuni pour examiner le désaccord existant entre le cabinet et l'administration. Ce Comité a considéré le premier projet (année 2015) comme non éligible et les deux autres projets (année 2016 et année 2017) comme éligibles au crédit d'impôt recherche. Wavestone n'entend pas contester cette position. Une provision de 146 milliers d'euros en principal a été constituée dans les comptes au 31/03/22 pour couvrir les conséquences attendues de ce contrôle.

3.18. Information sectorielle

Le cabinet Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques, générant des taux de rentabilité similaires, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts. La ventilation entre la France et l'international est fournie en note 1 de l'annexe.

3.19. 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 »).

3.19.1. 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.

3.19.2. Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IFRS 15.

3.19.3. 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*.

3.20. Frais de recherche et développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Certaines d'entre elles sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

Ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle.

3.21. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés par société pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale.

Dans le cadre des règles définies par la norme IAS 12, les actifs d'impôts ne sont constatés, société par société, que dans la mesure où les bénéfices futurs estimés sont suffisants pour couvrir ces actifs dans un horizon de temps raisonnable et où leur échéance n'est pas supérieure à dix ans.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres.

4. Périmètre de consolidation

Les 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 Paris La Défense Cedex	37755024900041	SA	Sté-mère	France	12
Wavestone Advisors UK	Warnford Court 29-30 (4 th 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 Paris La Défense Cedex	43322484700114	SAS	100%	France	12
Wavestone US	130 West 42 nd 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	Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 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
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
M3G	Tour Franklin 100/101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex	79120544600028	SASU	100%	France	9
Metis Consulting	Tour Franklin 100/101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex	50299920400030	SASU	100%	France	9
Metis Consulting Hong Kong	Flat 7107B, 1 Austin Road West, Kowloon, Hong Kong	2381018	Private company	100%	Hong Kong	7

Sociétés	Siège	Siret	Forme juridique	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
WGroup	150 N. Radnor Chester Road, Suite A230 Radnor, PA 19087, USA	3191624	Incorporated company	100%	Etats-Unis	12
UpGrow	150 N. Radnor Chester Road, Suite A230 Radnor, PA 19087, USA	6360853	Incorporated company	100%	Etats-Unis	12
Wavestone India	2 nd Floor, WeWork Behind 32 nd Milestone The Galaxy Hotel Sector 15 Gurgaon HR 122001, India	U74999HR2019FTC079593	Private limited company	100%	Inde	12
why innovation!	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapour	201113021K	Private limited company	100%	Singapour	5
why academy!	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapour	201932428N	Private limited company	100%	Singapour	5
why innovation!	21/F, On Building, 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	2124014	Limited company	100%	Hong Kong	5
NewVantage Partners	800 Boylston Street, P.O. Box 990465 Boston, MA 2199, USA	800036827	Limited liability company	100%	Etats-Unis	3

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Augmentation du capital social et changement de forme juridique de Wavestone Switzerland

Au cours de l'exercice, une nouvelle forme juridique de la société Wavestone Switzerland a été adoptée en Assemblée générale extraordinaire le 21/09/21 pour passer du statut de SARL à SA. Dans ce cadre, le capital social a été augmenté d'un montant nominal de CHF 70 000 par incorporation de réserves pour le porter de CHF 30 000 à CHF 100 000. Wavestone SA a souscrit en intégralité à cette augmentation de capital.

Liquidation de Metis Consulting Hong Kong

Cette société sans activité opérationnelle a été liquidée au cours de l'exercice, le 29/10/21.

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

Transmissions universelles du patrimoine de Metis Consulting à M3G et de M3G à Wavestone SA

Les transmissions universelles du patrimoine de la société Metis Consulting, filiale à 100% de M3G, à la société M3G et de la société M3G, filiale à 100% de Wavestone SA, à la société Wavestone SA, ont été mises en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/11/21. Elles ont été définitivement réalisées à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/21.

Ces deux opérations n'ont pas d'impact sur les comptes consolidés.

Fusion de WGroup dans Wavestone US

La fusion de la société WGroup Inc. dans Wavestone US Inc. a été mise en œuvre avec effet au 31/03/22.

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 chiffre d'affaires consolidé du cabinet est réalisé à 84% en France.

Chiffre d'affaires	31/03/22	31/03/21
France	396 393	356 548
International	73 664	61 060
Total	470 057	417 608

Le chiffre d'affaires est composé à 58% de contrats au forfait et à 42% de contrats au temps passé.

Le carnet de commande au 31/03/22 est de 4,3 mois.

Effectifs moyens	31/03/22	31/03/21
France	3 106	2 943
International	406	373
Total	3 512	3 316

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	31/03/22	31/03/21
Salaires et traitements	(242 932)	(224 771)
Charges sociales	(93 083)	(85 397)
Total	(336 016)	(310 168)

Effectif moyen en ETP	31/03/22	31/03/21
Ingénieurs et cadres	3 454	3 260
Employés	58	55
Total	3 512	3 316

Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

Rémunération versée aux dirigeants	31/03/22	31/03/21
Rémunération des membres du Directoire	618	402
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	342	286
Total	960	688

Note 5. Charges externes

	31/03/22	31/03/21
Loyers et charges locatives	(10 303)	(13 024)
Retraitement IFRS 16	4 169	6 404
Honoraires	(10 199)	(8 200)
Déplacements, missions, réceptions	(7 364)	(1 797)
Autres charges externes	(10 735)	(7 086)
Total	(34 432)	(23 703)

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.

	31/03/22	31/03/21
Divers	17 853	695
Autres produits opérationnels	17 853	695
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(1 693)	(348)
Divers	(16 660)	(8 865)
Autres charges opérationnelles	(18 354)	(9 213)
Total net	(501)	(8 519)

Les autres charges opérationnelles diverses sont notamment composées au 31/03/22 de coûts de locaux inoccupés pour 3 878 milliers d'euros et de coûts liés aux projets menés au cours de l'exercice concernant la restitution des locaux pour 12 579 milliers d'euros.

Les autres produits opérationnels divers sont essentiellement composés de reprises de dépréciations de droit d'utilisation et de provisions pour charges sur locaux inoccupés pour

10 233 milliers d'euros ainsi que de produits liés à l'annulation des dettes locatives restantes à la date de restitution des locaux pour 5 722 milliers d'euros.

Ainsi, les coûts de locaux inoccupés et le coût de restitution des locaux de 16 457 milliers d'euros sont couverts par les reprises de dépréciations et de provisions pour 15 954 milliers d'euros.

Note 7. Résultat financier

	31/03/22	31/03/21
Produits nets sur cession des équivalents de trésorerie	15	5
Intérêts des emprunts	(899)	(1 144)
Coût de l'endettement net	(884)	(1 138)
Autres produits et charges financiers	(16)	(1 451)
Résultat financier	(899)	(2 589)

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur l'emprunt « Refinancement 2020 » à hauteur de (675) milliers d'euros et sur l'emprunt « Crédit Croissance Externe 2020 » à hauteur de (185) milliers d'euros.

Les autres produits et charges financiers comprennent notamment les coûts des instruments de couverture pour (386) milliers d'euros au 31/03/22 et (573) milliers d'euros au 31/03/21.

Note 8. Charge d'impôt

Effet net des impôts sur le résultat

	31/03/22	31/03/21
Impôts courants	(18 483)	(17 130)
Impôts différés	(2 397)	1 833
Total	(20 880)	(15 297)

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 2 700 milliers d'euros.

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/22	31/03/21	31/03/22	31/03/21
Déficits reportables activés	2 615	3 336	(821)	(601)
Décalages temporaires sur provisions	2 180	4 506	(2 318)	1 643
Ecritures de consolidation	3 831	3 966	742	779
Total actifs d'impôts différés	8 626	11 808	(2 397)	1 821
Déficits reportables activés	-	-	-	(20)
Décalages temporaires sur provisions	-	-	-	33
Total passifs d'impôts différés	-	-	-	13
Charge d'impôts différés	-	-	(2 397)	1 833

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 :

	31/03/22	31/03/21
Résultat net consolidé	51 032	25 377
Charge (produit) d'impôt	(20 880)	(15 297)
IAS 12 : CVAE et autres	2 700	4 348
Crédits d'impôt	2 038	1 644
Résultat avant impôt	(67 173)	(34 681)
Taux d'impôt théorique	28,41%	32,02%
Charge (produit) théorique d'impôt	(19 084)	(11 105)
Rapprochement :		
Différences permanentes	(807)	(589)
Désactivation (réactivation) de déficit antérieur	-	-
Opérations imposées à un autre taux	389	(157)
Crédit d'impôt	1 322	902
IAS 12 : CVAE et autres	(2 700)	(4 348)
Charge (produit) réel d'impôt	(20 880)	(15 297)

Note 9. Résultat par action

	31/03/22	31/03/21
Résultat des entreprises net - part du groupe	51 032	25 377
Nombre moyen pondéré de titres en circulation ⁽¹⁾	20 009 872	19 938 793
Résultat net non dilué - part du groupe par action (euros)	2,55	1,27
Nombre de titres émis à la clôture ⁽¹⁾	20 009 872	19 938 793
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	2,55	1,27

(1) Hors titres d'autocontrôle.

Note 10. Ecarts d'acquisition à l'actif du bilan

	Valeur nette au 31/03/21	Variation de périmètre	Ecart conv.	Valeur nette au 31/03/22
Wavestone SA	45 200	9 968	-	55 168
Wavestone Advisors UK	2 521	-	18	2 539
Wavestone Switzerland	2 763	-	216	2 979
Kurt Salmon	68 835	20 498	1 359	90 692
Xceed	12 250	-	89	12 339
Metis	9 968	(9 968)	-	-
WGroup	20 498	(20 498)	-	-
Fond de commerce (FDC) Everest	-	6 419	291	6 710
why innovation!	-	4 637	199	4 835
NewVantage Partners	-	3 184	65	3 249
Total	162 035	14 240	2 237	178 512

Du fait de son organisation, le cabinet Wavestone n'est constitué que d'une seule unité génératrice de trésorerie (UGT) comme indiqué au paragraphe 3.5 des principes et méthodes comptables.

Compte tenu des acquisitions récentes de why innovation! et NewVantage Partners, 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 31/12/22.

Calcul du goodwill des entrées de périmètre

Les goodwill des entrées de périmètre se décomposent de la manière suivante :

	FDC Everest	why innovation!	NewVantage Partners	Total
Coût d'acquisition				
Prix d'acquisition	7 280	5 035	2 381	14 696
Ajustement de prix	(862)	-	-	(862)
Complément de prix	-	1 721	1 060	2 781
Total I	6 419	6 756	3 440	16 616

	FDC Everest	why innovation!	NewVantage Partners	Total
Actifs acquis à la date d'acquisition				
Immobilisations nettes	-	57	2	60
Actifs non courants	-	-	-	-
Actifs courants	-	2 517	568	3 084
Sous-total B	-	2 574	570	3 144
Passifs acquis à la date d'acquisition				
Passifs non courants	-	-	-	-
Provisions court terme	-	-	-	-
Passifs courants	-	454	314	767
Sous-total C	-	454	314	768
Total II - Actifs nets acquis (B-C)	-	2 120	256	2 376

	FDC Everest	why innovation!	NewVantage Partners	Total
Goodwill provisoire (I-II)	6 419	4 637	3 184	14 240

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Des tests de sensibilité ont en outre été conduits.

Le résultat de ces tests est présenté ci-dessous :

	Wavestone
Ecart entre la valeur d'utilité et la valeur comptable	> 560 000
Dépréciation théorique si baisse d'1 point de la croissance à l'infini (a)	-
Dépréciation théorique si hausse d'1 point du taux d'actualisation (b)	-
Dépréciation théorique si combinaison (a) et (b)	-

Sur la base de ces tests de sensibilité, le management n'estime pas raisonnablement probable une modification des hypothèses clés utilisées entraînant la nécessité de constater une dépréciation.

En conséquence, les tests de dépréciation et de sensibilité réalisés confirment qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des écarts d'acquisition testés.

Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Valeur brute	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Logiciels	3 065	-	-	(88)	7	2 983
Clientèle	16 546	-	-	-	-	16 546
Total immob. incorporelles	19 610	-	-	(88)	7	19 529
Autres immob. corporelles	24 542	75	433	(8 798)	92	16 344
Immob. corporelles en cours	-	-	51	(33)	-	18
Total immob. corporelles	24 542	75	484	(8 831)	92	16 362

Amortissements	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Logiciels	2 429	-	435	(87)	6	2 783
Clientèle	10 917	-	1 493	-	-	12 410
Total immob. incorporelles	13 346	-	1 928	(87)	6	15 193
Autres immob. corporelles	12 362	66	2 556	(5 550)	36	9 470
Total immob. corporelles	12 362	66	2 556	(5 550)	36	9 470

Dépréciations	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Logiciels	48	-	-	(33)	1	16
Total immob. incorporelles	48	-	-	(33)	1	16
Autres immob. corporelles	3 632	-	-	(3 619)	1	13
Total immob. corporelles	3 632	-	-	(3 619)	1	13
Total net immob. incorporelles	6 216	-	(1 928)	32	-	4 320
Total net immob. corporelles	8 548	9	(2 072)	338	55	6 879

Aucune immobilisation incorporelle ou corporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété.

La restitution de trois étages de bureaux à Paris et d'un étage de bureaux au Luxembourg s'est accompagnée de la sortie des valeurs nettes comptables des agencements et mobiliers correspondants pour un montant de 3 149 milliers d'euros. Celle-ci faisait l'objet d'une dépréciation à hauteur de 3 618 milliers d'euros qui a été reprise.

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 (4) milliers d'euros au 31/03/22 contre 0 millier d'euros au 31/03/21.

Note 12. Contrats de location

Droits d'utilisation

Valeur brute	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Location simple	37 024	166	1 132	(12 974)	225	25 573
Location immobilière	37 024	166	1 132	(12 974)	225	25 573
Crédit-bail	3 048	-	54	(495)	8	2 615
Matériel de bureau et informatique	2 943	-	-	(434)	-	2 508
Matériel de transport	105	-	54	(60)	8	107
Total droits d'utilisation	40 072	166	1 186	(13 469)	233	28 188

Amortissements	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Location simple	12 584	134	6 281	(7 920)	68	11 147
Location immobilière	12 584	134	6 281	(7 920)	68	11 147
Crédit-bail	2 942	-	102	(476)	6	2 573
Matériel de bureau et informatique	2 853	-	83	(428)	-	2 508
Matériel de transport	88	-	19	(48)	6	65
Total droits d'utilisation	15 525	134	6 383	(8 396)	74	13 720

Dépréciations	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Ecart conv.	31/03/22
Location simple	3 588	-	-	(3 589)	1	-
Location immobilière	3 588	-	-	(3 589)	1	-
Crédit-bail	-	-	-	-	-	-
Matériel informatique	-	-	-	-	-	-
Véhicules	-	-	-	-	-	-
Total droits d'utilisation	3 588	-	-	(3 589)	1	-
Total net droits d'utilisation	20 959	32	(5 197)	(1 485)	158	14 468

Les biens financés par un contrat de crédit-bail font l'objet d'une restriction de propriété.

Les actifs afférent aux locaux parisiens ont fait l'objet d'une dépréciation pour les surfaces inoccupées à compter du 01/04/21, reprise en totalité au 31/03/22.

Dettes locatives

	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Dettes à plus de cinq ans	2 700	-	(1 576)	49	1 173
Dettes de un à cinq ans	19 560	-	(7 725)	89	11 924
Total dettes locatives non courantes	22 260	-	(9 300)	138	13 097
Total dettes locatives courantes (dont crédit-bail)	8 025	37	(3 150)	48	4 959
Total dettes locatives	30 285	37	(12 451)	185	18 056

La restitution de trois étages de bureaux à Paris et d'un étage de bureaux au Luxembourg s'est traduite par la sortie de la valeur nette comptable des droits d'utilisation correspondants pour un montant de 4 769 milliers d'euros et des dettes locatives résiduelles pour un montant de 5 722 milliers d'euros.

Les cautions données en garantie de ces dettes locatives sont décrites ci-après en note 20.

Note 13. Autres actifs

Les actifs financiers sont composés essentiellement des dépôts et cautionnements.

Les autres actifs non courants sont composés essentiellement d'impôts différés actifs pour 8 626 milliers d'euros (11 808 milliers d'euros au 31/03/21).

Note 14. Actif courant

Clients et comptes rattachés	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Créances clients	82 925	1 264	8 609	500	93 297
Factures à établir	43 780	139	11 350	144	55 414
Valeur brute	126 705	1 403	19 959	644	148 711
Dépréciation	(995)	-	51	(6)	(950)
Valeur nette comptable	125 710	1 403	20 009	638	147 761

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	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Avances et acomptes versés	376	-	(56)	1	321
Créances fiscales	15 415	-	2 112	12	17 539
Débiteurs divers	1 572	136	928	70	2 707
Charges constatées d'avance	2 813	31	176	14	3 034
Valeur brute	20 177	167	3 160	97	23 600
Dépréciation autres créances	(65)	-	(179)	(5)	(249)
Dépréciation	(65)	-	(179)	(5)	(249)
Valeur nette comptable	20 112	167	2 980	92	23 351

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Disponibilités	88 009	1 514	18 368	360	108 251
Valeur brute	88 009	1 514	18 368	360	108 251
Dépréciation	-	-	-	-	-
Valeur nette comptable	88 009	1 514	18 368	360	108 251

Note 15. Capital

Au 31/03/22, 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 31/03/22 s'élève à 186 620 actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de sa séance du 27/07/21, de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice de *Key People* du cabinet. 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 gratuites d'actions existantes ou à émettre au bénéfice des membres du personnel salarié de Wavestone ou du cabinet ou de certaines catégories d'entre eux, dans le cadre du dispositif d'épargne salariale mis en place chez Wavestone.

Enfin, le Directoire de Wavestone a décidé, lors de sa séance du 15/10/21, de procéder à des attributions gratuites d'actions 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.

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 31/03/22.

Note 16. Provisions

Les provisions sont constituées essentiellement d'indemnités de départ à la retraite ayant fait l'objet d'une évaluation de la part d'un actuaire indépendant, de litiges prud'homaux

évalués en fonction d'une estimation faite par un conseil juridique du risque le plus probable, et, le cas échéant, de provisions pour litiges commerciaux.

	31/03/21	Variation de périmètre	Augmentation	Reprise		Ecart conv.	31/03/22
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour IFC	16 956	-	1 345	(237)	(3 859)	82	14 287
Provisions pour risques	361	-	-	(361)	-	-	-
Total provisions long terme	17 317	-	1 345	(598)	(3 859)	82	14 287
Provisions pour risques	6 567	-	3 653	(3 552)	(1 426)	11	5 253
Total provisions court terme	6 567	-	3 653	(3 552)	(1 426)	11	5 253
Total provisions	23 884	-	4 998	(4 150)	(5 285)	93	19 540

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour (693) milliers d'euros et le résultat opérationnel non courant pour 1 271 milliers d'euros.

Provisions pour IFC

La comptabilisation des écarts actuariels relatifs à la provision pour IFC s'effectue directement dans les capitaux propres. Une perte actuarielle de 3 859 milliers d'euros est générée pour l'exercice clos le 31/03/22, essentiellement en raison de changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de turnover,...).

L'impact sur les capitaux propres s'élevait à (477) milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/21. Il est positif, à hauteur de 2 944 milliers d'euros, net d'impôts différés, pour l'exercice clos le 31/03/22.

La charge nette comptabilisée, d'un montant de 1 108 milliers d'euros, se répartit comme suit :

- coût des services rendus : 1 232 milliers d'euros ;
- charge d'intérêts de l'année : 113 milliers d'euros ;
- prestations servies : (237) milliers d'euros.

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	31/03/21	31/03/22
Fondation Helvetia	4 301	4 740
Total	4 301	4 740

Tests de sensibilité

Des tests de sensibilité au taux d'actualisation ont été conduits sur la provision pour IFC.

Une hausse du taux d'actualisation de la provision de 0,25% représenterait 665 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 705 milliers d'euros.

Note 17. Passifs financiers et endettement net

	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Dettes à plus de cinq ans	-	-	-	-	-
Emprunts auprès d'établissements de crédit	-	-	-	-	-
Dettes de un à cinq ans	48 013	-	(8 202)	-	39 811
Emprunts auprès d'établissements de crédit	47 986	-	(8 175)	-	39 811
Emprunts et dettes financières diverses	27	-	(27)	-	-
Total passif financier non courant	48 013	-	(8 202)	-	39 811
Emprunts auprès d'établissements de crédit	8 140	-	(66)	-	8 074
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	27	1	28
Concours bancaires courants	6	-	(3)	-	2
Intérêts courus non échus	7	-	(2)	-	4
Total passif financier courant (moins d'un an)	8 152	-	(45)	2	8 109
Total passif financier hors concours bancaires courants	56 160	-	(8 243)	1	47 918
Total passif financier	56 165	-	(8 246)	2	47 920

Ventilation des passifs financiers par taux :

Taux	31/03/21		31/03/22	
	Fixe	Variable	Fixe	Variable
Passif financier non courant	128	47 885	0	39 811
Passif financier courant	101	8 051	28	8 081
Total passifs financiers	229	55 937	28	47 892

Les emprunts n'ont fait l'objet d'aucun défaut de remboursement au cours 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.

Caractéristiques de l'emprunt « Refinancement 2020 » :

- nominal : 65 000 milliers d'euros ;
- taux : variable (Euribor + marge) ;
- échéance : 26/03/26 ;
- date d'émission : 26/03/20.

Caractéristiques de l'emprunt « Crédit Renouvelable 2020 » :

- nominal : 30 000 milliers d'euros ;
- taux : variable (Euribor + marge) ;
- échéance : 26/03/25 ;
- date d'émission : 26/03/20.

Caractéristiques de l'emprunt « Croissance Externe 2020 » :

- nominal : 65 000 milliers d'euros ;
- taux : variable (Euribor + marge) ;
- échéance : 26/03/27 ;
- date d'émission : 26/03/20.

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 60 000 milliers d'euros dédié aux opérations de croissance externe.

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Equivalents de trésorerie à la valeur historique	-	-	-	-	-
Disponibilités	88 009	1 514	18 368	360	108 251
Concours bancaires courants	(6)	-	3	-	(2)
Total trésorerie nette des découverts	88 003	1 514	18 371	360	108 249
Mise à la juste valeur des équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-
Trésorerie consolidée	88 003	1 514	18 371	360	108 249
Passif financier hors concours bancaires courants	56 160	-	(8 243)	1	47 918
Trésorerie/(endettement) financier net	31 843	1 514	26 615	359	60 331

Note 18. Autres passifs

	31/03/21	Variation de périmètre	Variation	Ecart conv.	31/03/22
Autres passifs non courants					
Dettes fiscales et sociales	184	-	17	-	201
<i>dont dettes fiscales</i>	184	-	17	-	201
Autres dettes	-	-	131	-	131
Total	184	-	147	-	332
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	11 554	216	783	38	12 590
Dettes fiscales et sociales	98 305	423	10 737	305	109 770
<i>dont dettes fiscales</i>	37 802	183	8 364	31	46 380
<i>dont dettes sociales</i>	60 503	240	2 373	274	63 391
Autres passifs courants	20 029	93	8 742	179	29 042
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	8	-	(3)	-	5
<i>dont autres dettes</i>	8 395	1	4 778	114	13 288
<i>dont produits constatés d'avance</i>	11 625	92	3 967	64	15 749
Total	129 888	731	20 262	521	151 402
Total autres passifs	130 073	731	20 409	521	151 734

Note 19. Instruments financiers

Wavestone détient les instruments financiers suivants :

- des actions propres ;
- des contrats de change à terme ;
- des *cross-currency swaps* ;
- des contrats de couverture de taux d'intérêt (CAP).

Classement comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

Au 31/03/22	Catégorie d'instruments					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	Juste valeur
	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 (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

Au 31/03/21	Catégorie d'instruments					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	Juste valeur
	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	-	-	-	2 061	-	2 061	-	2 061	-	2 061
Instruments dérivés actifs	946	-	-	-	-	946	-	946	-	946
Disponibilités	-	88 009	-	-	-	88 009	88 009	-	-	88 009
Total actif	946	88 009	-	2 061	-	91 016	88 009	3 008	-	91 016
Emprunts obligataires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires	-	-	-	-	56 133	56 133	-	56 133	-	56 133
Dettes financières (inclus crédit-bail)	-	-	-	-	106	106	-	106	-	106
Concours bancaires courants	-	-	-	-	6	6	6	-	-	6
Instruments dérivés passifs	58	-	-	-	-	58	-	58	-	58
Total passif	58	-	-	-	56 244	56 303	6	56 297	-	56 303

Note 20. Engagements hors bilan

	Montant total au 31/03/22	A plus d'1 an		
		A 1 an au plus	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.

Concernant les locations immobilières, figurent désormais en dettes locatives :

- le bail de New York (USA) 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 et 2021/22.

	Montant total au 31/03/21	A plus d'1 an		
		A 1 an au plus	et 5 ans au plus	A plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	1 800	441	1 075	284
Nantissements	-	-	-	-
Engagements de location simple	5 553	3 396	2 157	-
Total	7 352	3 837	3 231	284
Engagements reçus				
Avals et cautions	558	123	-	436
Lignes de crédit accordées non utilisées	95 000	-	95 000	-
Garanties de passif ⁽¹⁾	14 968	7 935	7 032	-
Total	110 526	8 058	102 032	436

(1) Dont comptes séquestres de 3 685 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 Page Personnel en matière de recrutement	61	Marlène Ribeiro	Membre du Conseil de surveillance

Note 22. Evènements postérieurs à la clôture

Distribution de dividendes

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Wavestone clos le 31/03/22 s'élèvent à 7 605 milliers d'euros, soit 0,38 euro par action.

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, qui compte à son actif plus de 700 missions dans 70 pays. En 20 ans, le cabinet s'est imposé comme un acteur de référence dans l'accompagnement de la transition énergétique, écologique et solidaire.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,9 million d'euros, en croissance de 28%. Le cabinet compte 22 collaborateurs.

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

La société sera consolidée à compter du 01/04/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 12 mois de son exercice.

Un *goodwill* sera constaté dans les comptes consolidés du groupe au 30/09/22.

Note 23. Honoraires des Commissaires aux comptes

	Mazars				Aca Nexia				Autres	
	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant	%	%	Montant	Montant
	21/22	20/21	21/22	20/21	21/22	20/21	21/22	20/21	21/22	20/21
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
> Emetteur	130	115	58%	53%	108	88	77%	65%	0	n/a
> Filiales intégrées globalement	96	102	42%	47%	33	47	23%	35%	4	n/a
Sous-total	226	217	100%	100%	141	135	100%	100%	4	n/a
Services autres que la certification des comptes légaux										
> Emetteur	10	10	100%	100%	10	9	100%	100%	0	n/a
> Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	n/a
Sous-total	10	10	100%	100%	10	9	100%	100%	0	n/a
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité⁽¹⁾										
> Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	n/a
> Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	n/a
Sous-total	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	n/a
Total	236	227	100%	100%	151	144	100%	100%	4	n/a

(1) Les prestations fournies correspondent à l'émission de l'attestation sur les ratios financiers.

Note 24. Facteurs de risques

Les facteurs de risques sont présentés en détails dans le document « Rapport du Directoire - Facteurs de risques ».

Risques liés 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 31/03/22

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 2022, 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 2021 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

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des écarts d'acquisition

Note 3.5 « Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition » de la section 3 « Principes et méthodes comptables » et 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 3.5 et la note 5.10 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, 36% 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 d'une part sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés, d'autre part sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone.

Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de 5 ans. 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 (cas d'espèce de l'exercice). 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.

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 degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction, de la sensibilité des valeurs recouvrables à la variation des hypothèses de prévisions et du poids relatif de ces actifs dans les comptes consolidés du groupe.

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 :

- vérifié que la juste valeur nette des coûts de cession est dérivée du cours de bourse à la clôture ;
- examiné le plan d'affaires de l'UGT. 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 ;
- apprécié le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre du test de dépréciation, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, la méthode de détermination du taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans le *business plan* ;
- analysé la sensibilité du test de dépréciation à la variation des hypothèses retenues et des paramètres financiers appliqués.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations au forfait

Note 3.19 « Reconnaissance du chiffre d'affaires » de la section 3 « Principes et méthodes comptables » et 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 3.19 et la note 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires dû 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 actifs ou passifs sur contrats 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 actifs ou passifs sur contrats sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux. ;
- des prestations faisant l'objet d'un abonnement. Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des actifs ou passifs sur contrats sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux. Des actifs ou passifs sur contrats sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *prorata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit car les contrats au forfait représentent 58% de l'activité du groupe et la reconnaissance de ce chiffre d'affaires est basé 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.

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 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 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 de gestion du Directoire.

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 du Directoire. 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.

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 2022, le cabinet Aca Nexia était dans la 3^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 8^{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 Directoire.

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 7 juin 2022

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat

Mazars
représenté par
Bruno Pouget

Comptes sociaux au 31/03/22

Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)	31/03/22	31/03/21
Chiffre d'affaires	377 647	332 918
Subventions d'exploitation	80	138
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	4 376	2 832
Autres produits d'exploitation	23 828	18 187
Total des produits d'exploitation	405 931	354 076
Achats consommés	105 173	80 225
Charges de personnel	193 591	184 508
Autres charges d'exploitation	42 494	31 072
Impôts et taxes	7 105	7 626
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	4 474	6 011
Total des charges d'exploitation	352 838	309 441
Résultat d'exploitation	53 093	44 635
Produits financiers	2 524	3 745
Charges financières	1 608	4 607
Résultat financier	916	(861)
Résultat courant	54 009	43 774
Résultat exceptionnel	1 636	(7 987)
Résultat d'entreprise	55 645	35 787
Participation	5 799	4 201
Impôts sur les résultats	9 958	10 836
Résultat net	39 888	20 749

Bilan de la société Wavestone

Actif

(en milliers d'euros)	Brut	Amort./ Dépréciation	31/03/22	31/03/21
			Net	Net
Immobilisations incorporelles	73 362	22 350	51 012	44 662
Immobilisations corporelles	13 194	7 730	5 464	6 603
Immobilisations financières	164 647	26	164 621	161 074
Actif immobilisé	251 204	30 106	221 097	212 340
Clients et comptes rattachés	129 656	557	129 099	107 016
Autres créances et comptes de régularisation	20 745	241	20 504	16 042
Valeurs mobilières de placement	5 460	24	5 436	7 206
Disponibilités	69 282	0	69 282	72 560
Actif circulant	225 144	822	224 321	202 825
Total actif	476 347	30 929	445 419	415 165

Passif

(en milliers d'euros)	31/03/22	31/03/21
	Capital	505
Primes d'émission, de fusion, d'apport	11 365	11 365
Réserves, report à nouveau	194 192	178 055
Résultat	39 888	20 749
Provisions réglementées	0	0
Capitaux propres	245 950	210 675
Provisions	3 302	11 039
Emprunts obligataires	0	0
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	48 467	56 740
Fournisseurs et comptes rattachés	49 295	43 457
Autres dettes et comptes de régularisation	98 405	93 254
Dettes	196 166	193 451
Total passif	445 419	415 165

Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone

Sommaire

1. Présentation générale	274	4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan	277
2. Faits caractéristiques de l'exercice	274	Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires	277
3. Règles et méthodes comptables	275	Note 2. Effectif moyen	277
3.1. Référentiel comptable	275	Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	278
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles	275	Note 4. Charges et produits exceptionnels	278
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement	275	Note 5. Ventilation de l'impôt	278
3.4. Créances	276	Note 6. Fonds commerciaux	279
3.5. Opérations en devises	276	Note 7. Immobilisations	279
3.6. Indemnités de départ à la retraite	276	Note 8. Amortissements	280
3.7. Provisions réglementées	276	Note 9. Actions propres	280
3.8. Instruments financiers	276	Note 10. Etat des échéances des créances et des dettes	281
3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice	277	Note 11. Produits à recevoir	281
3.10. Changement de méthode	277	Note 12. Charges à payer	282
		Note 13. Produits et charges constatés d'avance	282
		Note 14. Différences d'évaluation sur VMP	282
		Note 15. Composition du capital social	282
		Note 16. Variation des capitaux propres	282
		Note 17. Provisions et dépréciations	283
		Note 18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	284
		Note 19. Instruments financiers de couverture	285
		Note 20. Engagements hors-bilan	286
		Note 21. Liste des filiales et participations	287
		Note 22. Transactions entre parties liées	288
		Note 23. Evénements postérieurs à la clôture	288

1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/21 au 31/03/22.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire en date du 31/05/22.

Les comptes sont présentés en milliers d'euros (K€).

Les notes ou tableaux ci-après font partie intégrante des comptes annuels.

2. Faits caractéristiques de l'exercice

Acquisition de why innovation!

Le 18/10/21, Wavestone a acquis 100% du capital des sociétés why innovation! Pte. Ltd. et why academy! Pte. Ltd., cette dernière n'ayant pas d'activité opérationnelle.

Fondé en 2011 et basé à Singapour, why innovation! est un cabinet de conseil spécialisé dans la transformation agile des organisations.

why innovation! accompagne des sociétés des secteurs de la finance, du transport, de l'industrie, du *retail* et de la santé, notamment dans le cadre de leurs besoins d'innovation et de transformation digitale.

Sur son exercice clos le 31/12/20, why innovation! Pte. Ltd. a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1,8 million d'euros (2,8 MSGD). La rentabilité de cette société jusqu'en 2019 est comparable à celle de Wavestone. Pour l'exercice 2020, impacté par la crise Covid-19, la marge d'EBITA s'est élevée à 9%. L'équipe compte une vingtaine de collaborateurs.

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

Transmissions universelles du patrimoine de Metis Consulting à M3G et de M3G à Wavestone SA

Les transmissions universelles du patrimoine de la société Metis Consulting, filiale à 100% de M3G, à la société M3G et de la société M3G, filiale à 100% de Wavestone SA, à la société Wavestone SA, ont été mises en œuvre par décision de l'associé unique en date du 24/11/21. Elles ont été définitivement réalisées à l'issue du délai d'opposition des créanciers le 31/12/21.

Contrat de crédits : intégration de critères environnementaux, sociaux et sociétaux

Dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), Wavestone a choisi de lier 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 dans le cadre du contrat signé le 26/03/20.

Wavestone a désigné l'agence d'analyse extra-financière Ethifinance pour certifier de l'avancement des objectifs fixés dans le cadre de ce contrat à travers une revue annuelle sur la base de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Wavestone fera chaque année état de l'avancée de sa démarche dans son document d'enregistrement universel.

Quatre objectifs, issus de la démarche RSE du cabinet et portant en particulier sur les thématiques où Wavestone souhaite progresser, ont été définis :

- 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 vivant une situation handicapante ;
- déployer la démarche de conseil responsable sur au moins 100 projets ;
- réduire de manière significative l'empreinte environnementale du cabinet dans une logique éviter-réduire-compenser.

Wavestone bénéficiera d'un bonus sur la marge applicable de l'ensemble de ses lignes de crédit en fonction de l'atteinte ou non de chaque KPI suivant une pondération définie pour chacun. Dans le cas où le bonus s'activerait, Wavestone s'engage à reverser intégralement à la Fondation d'entreprise Wavestone l'économie réalisée. La Fondation d'entreprise Wavestone soutient des associations œuvrant en faveur de l'enfance défavorisée dans le monde.

Cession des droits et de l'activité relatifs à l'application AS.Net

L'application AS.Net, provenant de l'acquisition de la société Cosmosbay-Vectis en avril 2008, est une solution spécifiquement développée et maintenue pour répondre aux besoins de gestion des groupes de protection sociale qui en sont les uniques utilisateurs. L'ensemble des droits sur l'application, les contrats afférents ainsi que trois collaborateurs rattachés à cette activité ont été cédés à la fédération Agirc-Arrco le 31/03/22 pour un prix de 686 milliers d'euros comptabilisé en produit exceptionnel.

Impact de l'épidémie de Covid-19

Compte tenu de la bonne dynamique constatée dès le second semestre 2021, Wavestone a confirmé son attitude plus offensive pour l'année 2021/22, malgré un contexte sanitaire qui est resté perturbé.

La situation épidémique Covid-19 n'a pas eu d'effet significatif sur l'activité de l'exercice 2021/22.

Conflit en Ukraine

L'autre point d'attention de l'exercice est l'évolution de l'environnement économique dans un contexte nettement plus 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 31/03/22 sont établis conformément aux prescriptions du règlement 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs de l'ANC.

Les conventions comptables ont été appliquées avec sincérité dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices ;

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations).

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) ou à leur coût de production.

Les durées d'amortissement retenues pour les acquisitions sont les suivantes :

- logiciels : 3 ou 5 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 9 ans ;
- matériel informatique : 3 ans ;
- mobilier de bureau : 9 ans.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire.

Fonds commerciaux

La valorisation du fonds commercial fait l'objet d'un suivi. En cas de dépréciation durable, il est procédé à la constitution d'une provision pour dépréciation.

Ce poste comprend également des *mali* de fusion, qui représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu des filiales ayant fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine et la valeur comptable des participations.

Du fait des réorganisations juridiques et opérationnelles des différentes *practices* depuis plusieurs années, les *mali* de fusion et fonds commerciaux ne peuvent être suivis que globalement et ont été regroupés sur une seule ligne.

L'entrée en vigueur des nouvelles règles comptables introduites par les règlements 2015-06 et 2015-07 n'a pas conduit à amortir les fonds commerciaux qui sont à durée de vie indéfinie.

3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constituée du montant de la différence.

Titres de participation

Les titres de participation figurent au bilan à leur valeur historique. Le cas échéant, à la clôture de l'exercice, ils sont dépréciés à concurrence de la valeur d'utilité. Celle-ci est appréciée selon différents critères tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash flows* et perspectives d'avenir.

Les éventuels frais d'acquisition des titres ne sont pas immobilisés.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose d'une part sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de 5 ans. Une hypothèse de croissance à l'infini est retenue à compter de la sixième année. Les flux de trésorerie issus de ces prévisions font ensuite l'objet d'une actualisation.

Les hypothèses clés utilisées pour la réalisation des tests sont les suivantes :

- un taux de croissance à l'infini de 2%, ce taux paraissant acceptable eu égard à l'observation des performances passées du secteur d'activité concerné (conseil en management et services informatiques) ;
- un taux d'actualisation de 10,2% après impôt déterminé par un évaluateur externe. Ce taux tient compte du taux sans risque à 10 ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Wavestone, et enfin d'une prime de risque spécifique à Wavestone.

Actions propres

Les actions propres sont classées en titres immobilisés et répondent à trois objectifs différents :

- la première catégorie, dite « croissance externe », a pour objectif la remise de titres en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- la seconde catégorie, dite « liquidité », a pour objectif le fonctionnement du contrat de liquidité ;
- la troisième catégorie, dite « AGA », a pour objectif l'attribution gratuite d'actions.

3.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

3.5. Opérations en devises

Chiffre d'affaires

Les ventes en devises sont converties en euros sur la base du cours du jour de la vente. L'effet de la couverture est, le cas échéant, comptabilisé dans le même compte de chiffre d'affaires (voir 3.9).

Dettes et créances commerciales, disponibilités

Les dettes, créances et disponibilités libellées en devises sont converties en fin d'exercice à leur cours de clôture.

Les différences de conversion résultant de la réévaluation des créances et dettes en devises au cours de clôture sont inscrites au bilan en « écart de conversion actif » lorsqu'il s'agit d'une perte latente et en « écart de conversion passif » lorsqu'il s'agit d'un gain latent. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision à concurrence du risque non couvert.

Les écarts de conversion résultant de la réévaluation des disponibilités sont portés au compte de résultat, sauf si les disponibilités entrent dans une relation de couverture (élément couvert ou couverture). Dans ce cas, les écarts de

conversion sont inscrits au bilan et suivent les principes de la comptabilité de couverture (voir 3.9).

Les écarts de conversion des dettes et créances d'exploitation (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat d'exploitation. Les écarts de conversion des dettes et créances financières (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat financier.

3.6. 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% contre 15% au 31/03/21 ;
- table de mortalité TGHF 2005 ;
- revalorisation des salaires : 2,00% ;
- taux de charges sociales : 45% ;
- taux d'actualisation : 1,75% contre 0,70% au 31/03/21 ;
- âge de départ : 65 ans ;
- départ à l'initiative de l'employé.

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 3.6) ;
- en partie à l'encaissement et classé dans le poste « Autres charges » et « Autres produits ».

Les reports/dépôts sur les dérivés de change sont étalés sur la durée de la couverture et classés en résultat financier.

Les variations de valeur des dérivés ne sont pas comptabilisées au bilan, sauf pour permettre d'appliquer le principe de symétrie du résultat.

Les dépréciations ou provisions pour risques portant sur un élément couvert prennent en compte les effets de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture est traité comme une position ouverte isolée.

3.9. 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 au *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

Suite à la mise à jour du 17/11/21 de la recommandation ANC n°2013-02 du 07/11/13 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, l'ANC a considéré que certains régimes d'avantages postérieurs à l'emploi en France, dont les indemnités de départ en retraite, entraient dans le champ d'application de la décision de l'IFRS IC qui a modifié la méthode d'allocation du coût des services rendus aux périodes de service.

Cette modification n'a eu aucun effet dans le mode de détermination des engagements de départ en retraite comptabilisés par le cabinet et est sans impact sur ses comptes.

4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires

La société Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et système d'information), et l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques et générant des taux de rentabilité similaires, il n'a pas été défini de secteurs d'activités distincts.

Le chiffre d'affaires de la société est essentiellement réalisé en France.

Note 2. Effectif moyen

	Personnel salarié
Cadres	2 202
Employés, techniciens et agents de maîtrise	50
Total	2 252

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	31/03/22	31/03/21
Rémunération des membres du Directoire	618	402
Rémunération des membres du Conseil de surveillance	342	286
Total	960	688

Les membres des organes susvisés ne bénéficient d'aucun engagement en matière de pensions et d'indemnités assimilées au titre de ces fonctions.

Aucune avance ou crédit n'a été consenti par les sociétés du cabinet aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance.

Note 4. Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	Valeur
<i>Mali</i> sur rachat d'actions propres	4 405
Autres charges exceptionnelles	10 218
Total	14 623

Produits exceptionnels	Valeur
<i>Boni</i> sur rachat d'actions propres	370
Autres produits exceptionnels	11 616
Transfert en charges de personnel du <i>mali</i> sur attribution gratuite d'actions	4 273
Total	16 259

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 8 469 milliers d'euros.

Les autres produits opérationnels divers sont essentiellement composés de reprises de provision pour locaux inoccupés à hauteur de 5 004 milliers d'euros et de reprises de dépréciations des agencements et mobiliers pour 3 566 milliers d'euros.

Note 5. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Courant, après participation	48 210	(14 537)	33 672
Exceptionnel			
• dont court terme	1 636	2 125	3 761
• dont long terme	-	-	-
Crédits d'impôts		2 454	2 454
Résultat net			39 888

Les crédits d'impôts sont notamment constitués du crédit d'impôt recherche 2021 pour 974 milliers d'euros.

Le 26/11/19, Wavestone a reçu une proposition de rectification, à l'issue du contrôle fiscal portant sur les exercices clos les 31/03/16, 31/03/17 et 31/03/18. L'administration estime que trois projets ne sont pas éligibles au crédit d'impôt recherche et envisage de les redresser pour un montant total de 618 milliers d'euros. Le cabinet, assisté de ses conseils spécialisés, considérait disposer des arguments nécessaires pour justifier de l'éligibilité de ces projets et a contesté la position de l'administration fiscale. Une lettre d'observation lui a été adressée en ce sens dans les délais requis.

Le 14/02/22, le Comité consultatif du crédit d'impôt pour dépenses de recherche s'est réuni pour examiner le désaccord existant entre le cabinet et l'administration. Ce Comité a considéré le premier projet (année 2015) comme non éligible et les deux autres projets (année 2016 et année 2017) comme éligibles au crédit d'impôt recherche. Wavestone n'entend pas contester cette position. Une provision de 146 milliers d'euros en principal a été constituée dans les comptes au 31/03/22 pour couvrir les conséquences attendues de ce contrôle.

Note 6. Fonds commerciaux

Fonds commercial	Valeur brute	Valeur nette
Eléments reçus en apport/fusion	68 710	65 536
Eléments acquis	1 860	1 860
Total	70 570	67 396

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé confirme qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des fonds commerciaux testés.

Note 7. Immobilisations

	Valeur brute en début d'exercice	Augmentations			Valeur brute en fin d'exercice
		Fusions/apports	Acquisitions	Diminutions	
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	63 818	6 752	-	-	70 570
Licences et logiciels	2 798	12	-	17	2 792
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Total	66 616	6 764	-	17	73 362
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	17 325	-	244	6 644	10 925
Matériel de bureau et informatique, mobilier	3 565	27	23	1 357	2 258
Immobilisations corporelles en cours	-	-	45	33	12
Total	20 890	27	312	8 034	13 194
Immobilisations financières					
Autres participations	140 059	(11 634)	8 514	-	136 938
Créances rattachées à des participations	18 703	-	9 313	2 354	25 662
Autres titres immobilisés	730	-	5 505	5 434	802
Prêts et autres immobilisations financières	1 606	-	61	422	1 245
Total	161 098	(11 634)	23 393	8 210	164 647
Total immobilisations	248 604	(4 843)	23 705	16 261	251 203

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.

La restitution de trois étages de bureaux s'est accompagnée de la sortie des agencements et mobiliers correspondants pour un montant brut de 7 763 milliers d'euros (valeur nette de 2 857 milliers d'euros). Celle-ci avait fait l'objet dans les

comptes clos le 31/03/21 d'une dépréciation à hauteur de 3 566 milliers d'euros qui a été reprise.

Les titres de participation, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futures 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	-	-	-	3 174
Licences et logiciels	2 201	12	402	17	2 598
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-	-
Total	5 375	12	402	17	5 772
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	8 717	-	1 794	4 214	6 297
Matériel de transport	-	-	-	-	-
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 004	27	332	929	1 434
Immobilisations corporelles en cours	-	-	-	-	-
Total	10 721	27	2 126	5 143	7 730
Total amortissements	16 095	38	2 528	5 160	13 502

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	257 699	179 581	126 098	124 562	186 620

(1) Dont attribution gratuite pour 124 562 actions.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/22 s'élève à 6 262 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :

- croissance externe pour 0 millier d'euros ;
- liquidité pour 802 milliers d'euros ;
- AGA pour 5 460 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/22 s'élève à 6 238 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	26 907	-	26 907
De l'actif circulant			
Clients et créances rattachées	129 656	129 656	-
Créances sociales	285	285	-
Créances fiscales	11 578	11 383	195
Cabinet et associés	4 435	-	4 435
Débiteurs divers	785	785	-
Charges constatées d'avance	2 586	2 586	-
Total	176 234	144 696	31 537

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 1 an maximum à l'origine ⁽¹⁾	2	2	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'1 an à l'origine ⁽¹⁾	48 464	8 274	40 190	-
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	49 295	49 295	-	-
Dettes sociales	39 822	39 822	-	-
Dettes fiscales	29 775	29 482	293	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Cabinet et associés	5 686	-	-	5 686
Autres dettes	9 082	9 082	-	-
Produits constatés d'avance	12 079	12 079	-	-
Total	194 205	148 036	40 483	5 686

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 0 millier d'euros.
Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 8 396 milliers d'euros.

Note 11. Produits à recevoir

Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	31/03/22	31/03/21
Créances rattachées à des participations	20	15
Créances clients et comptes rattachés	49 444	37 130
Autres créances	455	1 398
Disponibilités	6	8
Total	49 925	38 552

Note 12. Charges à payer

Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	31/03/22	31/03/21
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	7	10
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	23 026	19 794
Dettes fiscales et sociales	35 604	32 103
Autres dettes	6 679	6 611
Total	65 317	58 518

Note 13. Produits et charges constatés d'avance

Les produits constatés d'avance de 12 079 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation et les charges constatées d'avance de 2 586 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	(en euros)		
	Nombre de titres	Valeur nominale	Capital social
Au 31/03/21	20 196 492	0,025	504 912,30
Au 31/03/22	20 196 492	0,025	504 912,30

Au 31/03/22, 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 31/03/21	505	11 365	178 055	20 749	210 675
Affectation du résultat	-	-	16 111	(16 111)	-
Dividendes	-	-	26	(4 639)	(4 612)
Résultat de l'exercice	-	-	-	39 888	39 888
Au 31/03/22	505	11 365	194 192	39 888	245 950

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	470	-	237	305	403
Amendes et pénalités	-	-	-	-	-
Autres provisions ⁽²⁾	10 569	2	4 172	11 843	2 900
Total	11 039	2	4 410	12 148	3 302
Dépréciations					
Immobilisations incorporelles	16 579	-	-	-	16 579
Immobilisations corporelles	3 566	-	-	3 566	-
Titres de participation	-	-	-	-	-
Autres immobilisations financières	24	-	2	-	26
Comptes clients	502	89	-	34	557
Autres dépréciations	244	28	24	31	265
Total	20 915	117	26	3 631	17 427
Total général	31 954	119	4 435	15 779	20 729
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation			2 655	5 485	
• financières			85	29	
• exceptionnelles			1 695	10 265	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 11 669 milliers d'euros.

(2) Il s'agit essentiellement d'une provision pour attribution gratuite d'actions et d'une provision pour locaux inoccupés.

Note 18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Accroissements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions réglementées	-
Autres	963
Total	963
Allègements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Participation des salariés	5 888
Contribution sociale de solidarité	149
Autres	
Frais d'acquisition des filiales	564
Provision pour risques et charges	60
Dépréciation des immobilisations	-
Dépréciation des créances	1
Plus-values latentes sur VMP	-
Ecart de conversion passif	932
Total	7 594
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	31/03/22	
		Nominal en cours	Valeur de marché
Emprunts bancaires			
Option de taux	26/06/23	12 500	43
Option de taux	26/06/24	15 000	260
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 KUSD est couvert à hauteur de 100% par deux *cross currency swaps* et un *swap* de change.

	Devises	Echéance	31/03/22	
			Nominal en cours	Valeur de marché
Opérations commerciales				
Néant				
Comptes courants filiales				
Ventes à terme	USD / EUR	21/07/22	3 333	31
Ventes à terme	HKD / EUR	21/07/22	1 047	11
Prêts filiales				
Ventes à terme	USD / EUR	21/07/22	2 369	22
<i>Swap</i> de change	USD / EUR	22/06/26	22 891	331
Titres filiales				
Néant				

Au 31/03/22, 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	2 102	695	1 379	28
Nantissements	-	-	-	-
Engagements en matière de retraite	9 693	-	-	9 693
Engagements de crédit-bail	-	-	-	-
Engagements de location simple ⁽¹⁾	16 975	5 042	11 478	455
Total	28 769	5 736	12 857	10 176
Engagements reçus				
Aval et cautions	309	9	-	300
Lignes de crédit accordées non utilisées ⁽²⁾	95 000	65 000	30 000	-
Garanties de passif ⁽³⁾	7 876	44	7 832	-
Total	103 185	65 053	37 832	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.

Suite aux 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 60 000 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 et 2021/22. Elles sont constituées de comptes séquestres à hauteur de 1 364 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 Maroc Immeuble Racine d'Anfa 157 boulevard d'Anfa 20100 Casablanca, Maroc	95	205	145	472
Wavestone Advisors UK 29-30 (4 th Floor) Cornhill EC3V 3NF, Londres, Royaume-Uni	100	4	10 393	1 104
Wavestone Switzerland 1 place de Pont Rouge 1212 Grand-Lancy, Suisse	100	97	1 285	952
Wavestone Advisors Tour Franklin 100/101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex	100	12 303	11 538	11 270
Wavestone US 130 West 42 nd Street NY10036 New York	100	-	17 478	538
why innovation! Pte. Ltd 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	413	1 307	23
why academy! Pte. Ltd 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	-	(3)	18
Participations				
Néant				

	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances ⁽¹⁾ , prêts et comptes courants	Dividendes versés
Renseignements globaux				
Filiales				
Françaises	87 547	87 547	-	-
Etrangères	49 362	49 362	29 015	1 415
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 Page Personnel en matière de recrutement	61	Marlène Ribeiro	Membre du Conseil de surveillance

Note 23. Evènements postérieurs à la clôture

Distribution de dividendes

Les dividendes dont la distribution sera proposée à l'Assemblée générale appelée à approuver les comptes de la société Wavestone clos le 31/03/22 s'élèvent à 7 605 milliers d'euros, soit 0,38 euro par action.

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, qui compte à son actif plus de 700 missions dans 70 pays. En 20 ans, le cabinet s'est imposé comme un acteur de référence dans l'accompagnement de la transition énergétique, écologique et solidaire.

Sur son exercice 2021/22, Nomadéis a réalisé un chiffre d'affaires estimé à 1,9 million d'euros, en croissance de 28%. Le cabinet compte 22 collaborateurs.

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

La société sera consolidée à compter du 01/04/22 dans les comptes de Wavestone, soit sur 12 mois de son exercice.

Un *goodwill* sera constaté dans les comptes consolidés du groupe au 30/09/22.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/22

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 2022, 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 2021 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.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 3.10 « Changement de méthode » de l'annexe aux comptes annuels qui décrit la mise à jour de la recommandation ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires et ses effets sur les comptes annuels.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation

(paragraphe 3.3 « Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement » de la section 3 « Règles et méthodes comptables » 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.

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 163 millions d'euros représentent 37% du total du bilan au 31 mars 2022. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition excluant les éventuels frais attribuables à l'immobilisation.

Comme indiqué, la valeur d'inventaire des titres de participation correspond à la valeur d'utilité en date de clôture, qui est appréciée selon différents critères tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash flows* futurs actualisés et ses perspectives d'avenir.

La détermination de la valeur d'utilité de chaque titre de participation et créances rattachées repose sur des hypothèses et estimations établies par la Direction.

Nous avons considéré la dépréciation des titres de participation et créances rattachées comme un point clé de notre audit, compte tenu du poids des titres de participation et créances rattachées au bilan, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction et de la sensibilité des valeurs d'utilité à la variation des hypothèses de prévision.

Notre réponse : nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de 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 sur la base des informations qui nous ont été communiquées. Nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance des modalités de calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie ;
- apprécier et examiner le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour ces prévisions de flux de trésorerie ; cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la Direction, à la revue des données historiques et à une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires ;
- vérifier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, en particulier la méthode de détermination du taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans les *business plans* avec les analyses de marché et les consensus observés.

Dans le cas où ces données n'étaient pas disponibles, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et vérifier le calcul arithmétique réalisé.

Reconnaissance du chiffre d'affaires 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 Directoire 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 de surveillance 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 du Directoire.

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 2022, le cabinet Aca Nexia était dans la 3^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 8^{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 Directoire.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons 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 et Paris La Défense, le 7 juin 2022

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 2022

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.225-86 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.225-86 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-86 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées 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 est rémunéré au titre de son mandat social de membre du Directoire. Dans ce contexte, il a été convenu entre la société et Monsieur Patrick Hirigoyen que la période d'exercice de son mandat social de membre du Directoire – Directeur Général – serait prise en compte pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail.

Les Commissaires aux comptes

Paris et Paris La Défense, le 7 juin 2022

Mazars
représenté par
Bruno Pouget

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat



ELEMENTS JURIDIQUES

04

298 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL
CONCERNANT WAVESTONE ET SON CAPITAL

315 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

Lancement du plan stratégique « *Impact* ».

Acquisition des activités d'Everest Group *consulting* en mai 2021.

Acquisition des activités de why innovation! en octobre 2021.

Acquisition des activités de NewVantage Partners en décembre 2021.

1.2. Dénomination et siège social

Wavestone
Tour Franklin
100/101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex

1.3. Forme juridique

Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance régie par ses statuts et les dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment le Code de commerce.

1.4. Date de constitution et d'expiration de la société

La société Wavestone a été constituée en février 1990 et immatriculée le 02/04/90.

La durée de la société est de 99 ans à compter de son immatriculation (article 5 des statuts), soit jusqu'au 02/04/2089, sauf prorogation ou dissolution anticipée de la société.

1.5. Objet social

Selon l'article 2 de ses statuts, la société Wavestone a pour objet, directement ou indirectement, en France ou à l'étranger :

- la réalisation de travaux informatiques pour des tiers par l'utilisation de programmes développés spécifiquement ou standards ;
- l'étude, le conseil, l'assistance technique, la formation, le développement, la documentation, l'installation, la maintenance de systèmes informatiques ou de télécommunications, pour des informations sous toutes formes et tous supports, et toutes prestations qui s'y rattachent sous toute forme et par tout moyen ;
- la création, la mise en place, l'animation de tous réseaux et/ou groupements en vue du développement du ou des concepts appartenant à la société ainsi que la communication du savoir-faire ;
- la conception, la propriété, la gestion, la location, la vente de tous brevets et/ou marques ainsi que la concession de toutes licences ;
- la prise d'intérêt et la participation par tous moyens dans toutes sociétés et entreprises créées ou à créer pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ;
- et plus généralement, toutes opérations financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter le développement ou la réalisation.

1.6. Registre du commerce et des sociétés

R.C.S. NANTERRE B 377 550 249

1.7. Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} avril de chaque année et se termine le 31 mars de l'année suivante (article 35 des statuts). Il a une durée de douze mois.

1.8. Clauses statutaires particulières

Affectation et répartition des bénéfices (article 37 des statuts)

Si les comptes de l'exercice approuvés par l'Assemblée générale font apparaître un bénéfice distribuable tel qu'il est défini par la loi, l'Assemblée générale décide de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserves dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer.

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale.

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'entre eux. L'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Hors le cas de réduction de capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable.

Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après prélèvement des sommes portées en réserve en application de la loi, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Les pertes, s'il en existe, sont après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, reportées à nouveau, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

Convocation et réunion des Assemblées générales (article 26 des statuts)

Les Assemblées sont convoquées conformément à la réglementation en vigueur.

Les Assemblées sont réunies au siège social ou tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Admission aux Assemblées - Pouvoirs (article 28 des statuts)

1. L'Assemblée générale se compose de tous les propriétaires d'actions ordinaires, quel que soit le nombre de leurs actions ordinaires pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné :

- pour les propriétaires d'actions nominatives à l'inscription en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris ;
- pour les propriétaires d'actions au porteur à l'inscription en compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ;
- une attestation pourra 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 Directoire peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives et personnelles.

2. Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur au moyen d'un formulaire dont il peut obtenir l'envoi dans les conditions indiquées par l'avis de convocation à l'Assemblée.

3. Tout actionnaire peut se faire représenter par la personne physique ou morale de son choix conformément aux dispositions légales et réglementaires ; à cet effet, le mandataire doit justifier de son mandat.

4. Les actionnaires peuvent également participer à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et dans les conditions et selon les modalités qui sont déterminées par la réglementation en vigueur, si le Directoire le décide, au moment de la convocation.

Droit de communication des actionnaires (article 34 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'obtenir, dans les conditions et aux époques fixées par la loi, communication des documents nécessaires pour lui permettre de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement sur la gestion et le contrôle de la société. La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

Quorum-Vote (article 30 des statuts)

1. Le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, sauf dans les Assemblées spéciales où il est calculé sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée, le tout déduction faite des actions privées du droit de vote en vertu des dispositions de la loi.

En cas de vote par correspondance, il ne sera tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires dûment complétés et reçus par la société trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification et conformes à la réglementation en vigueur, lorsque le Directoire décide l'utilisation de tels moyens de participation au moment de la convocation à l'Assemblée générale.

2. Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix sauf application des dispositions de l'article 11 paragraphe 4 concernant l'application des dispositions des articles L.225-123 et suivants du Code de commerce.

3. Le vote s'exprime à main levée, ou par appel nominal, ou au scrutin secret, selon ce qu'en décide le bureau de l'Assemblée ou les actionnaires. Les actionnaires peuvent aussi voter par correspondance.

Assemblée générale ordinaire (article 31 des statuts)

L'Assemblée générale ordinaire prend toutes les décisions qui ne modifient pas les statuts.

L'Assemblée générale ordinaire est réunie au moins une fois l'an, dans les six mois de la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée générale ordinaire ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance possèdent au moins le cinquième des actions ayant le droit de vote.

Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance.

Assemblée générale extraordinaire (article 32 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions et décider notamment la transformation de la société en société d'une autre forme, civile ou commerciale. Elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

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

Sous réserve des dérogations prévues par la loi, l'Assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. A défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Elle statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents, représentés ou votant par correspondance.

Dans les Assemblées générales extraordinaires à forme constitutive, c'est-à-dire celles appelées à délibérer sur l'approbation d'un apport en nature ou l'octroi d'un avantage particulier, l'apporteur ou le bénéficiaire n'a voix délibérative ni pour lui-même, ni comme mandataire.

Droits et obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)

1. Sous réserve des droits qui seraient accordés à des actions de catégories différentes s'il venait à en être créé, chaque action donne droit, dans les bénéfices, l'actif social et le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.
2. 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.
3. 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.

4. 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.

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 dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement du seuil de participation, du nombre total d'actions de celle-ci et de droits de vote qu'elle possède.

Elle en informe également l'Autorité des marchés financiers dans un délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement du seuil de participation.

Les informations mentionnées ci-dessus sont également faites dans les mêmes délais lorsque la participation au capital devient inférieure aux seuils prévus au premier alinéa.

La personne tenue à l'information prévue au premier alinéa précise le nombre de titres qu'elle possède donnant accès à terme au capital ainsi que les droits de vote qui y sont attachés.

La personne tenue à l'information est tenue de déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil du dixième ou du cinquième du capital ou des droits de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des douze mois à venir.

Cette déclaration précise si l'acquéreur agit seul ou de concert, s'il envisage d'arrêter ses achats ou de les poursuivre, d'acquiescer ou non le contrôle de la société, de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme membre du Directoire ou du Conseil de surveillance. Elle est adressée à la société.



6. Il peut être créé des actions de préférence selon toutes modalités, conditions et limites prévues par la loi. Elles sont régies, converties et/ou rachetées dans les conditions prévues par la loi.

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.

Membres des organes de direction et de surveillance

Pouvoirs du Directoire (article 17 alinéa 1 des statuts)

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans les limites de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi et les présents statuts aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil de surveillance.

Aucune restriction de ses pouvoirs n'est opposable aux tiers, et ceux-ci peuvent poursuivre la société, en exécution des engagements pris en son nom par le président du Directoire ou un Directeur général, dès lors que leurs nominations ont été régulièrement publiées.

Les membres du Directoire ayant, avec l'autorisation du Conseil de surveillance, réparti entre eux les tâches de

direction, en aucun cas, cette répartition ne peut dispenser le Directoire de se réunir et de délibérer sur les questions les plus importantes pour la gestion de la société ni être invoquée comme une cause d'exonération de la responsabilité solidaire du Directoire et de chacun de ses membres.

Le Directoire peut investir un ou plusieurs de ses membres ou toute autre personne choisie hors de son sein, de missions spéciales, permanentes ou temporaires, qu'il détermine, et leur déléguer pour un ou plusieurs objets déterminés, avec ou sans faculté de subdéléguer, les pouvoirs qu'il juge nécessaires.

Pouvoirs du Conseil de surveillance (article 20 des statuts)

Le Conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire.

A toute époque de l'année, il opère les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns, et il peut se faire communiquer par le Directoire tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Le Directoire lui présente un rapport une fois par trimestre au moins, retraçant les principaux actes ou faits de la gestion de la société, avec tous les éléments permettant au Conseil d'être éclairé sur l'évolution de l'activité sociale, ainsi que les comptes semestriels, et le cas échéant, trimestriels.

Après la clôture de chaque exercice, dans les délais réglementaires, le Directoire lui présente, aux fins de vérification et contrôle, les comptes annuels, les comptes consolidés, et son rapport à l'Assemblée.

Le Conseil de surveillance présente à l'Assemblée annuelle ses observations sur le rapport du Directoire et sur les comptes annuels, sociaux et consolidés.

Le Président, à cette occasion, rend compte à l'Assemblée des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance et des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

Cette surveillance ne peut en aucun cas donner lieu à l'accomplissement d'actes de gestion effectués directement ou indirectement par le Conseil de surveillance ou par ses membres.

Les cautions, avals et garanties consentis par la société pour garantir les engagements de tiers sont autorisés par le Conseil de surveillance dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur.

Le Conseil de surveillance peut décider la création en son sein de comités chargés d'étudier les questions que lui-même ou son président soumet, pour avis, à leur examen. Il fixe la composition et les attributions de ces comités qui exercent leurs activités sous sa responsabilité.

1.9. Rachat par la société de ses propres actions

On se reportera au « Rapport du Directoire – Rapport général » figurant au chapitre 1 du présent document pour un descriptif du programme de rachat d'actions en cours pendant

l'exercice clos au 31/03/22 et au programme de rachat d'actions proposé à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22 détaillé au chapitre 5 du présent document.

2. Renseignements de caractère général concernant le capital

2.1. Capital social

Au 31/03/22, 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 les augmentations de capital qui ont eu lieu au cours de l'exercice 2021/22, 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 27/07/21. 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 31/03/22

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
Total						

Sûretés sur des actifs de l'émetteur en cours au 31/03/22 (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	51,0	n/a	Néant
Sur immobilisation corporelle	Néant	Néant	Néant	5,5	n/a	Néant
Sur immobilisation financière	Néant	Néant	Néant	164,6	n/a	Néant
Total			Néant	221,1	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 31/03/22 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques	% Droits de vote théoriques ⁽¹⁾	Droits de vote exerçables	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾
Fondateurs et dirigeants	11 115 837	55,04%	19 841 905	60,99%	19 841 905	61,35%
<i>Pascal Imbert</i>	941 978	4,66%	1 883 956	5,79%	1 883 956	5,82%
<i>FIH (holding familiale de Pascal Imbert) ⁽³⁾</i>	4 847 158	24,00%	9 694 316	29,80%	9 694 316	29,97%
<i>Sous-total Pascal Imbert</i>	5 789 136	28,66%	11 578 272	35,59%	11 578 272	35,80%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 195 179	5,92%	2 390 358	7,35%	2 390 358	7,39%
<i>FDCH (holding familiale de Michel Dancoisne) ⁽⁴⁾</i>	2 827 509	14,00%	5 655 018	17,38%	5 655 018	17,48%
<i>Sous-total Michel Dancoisne</i>	4 022 688	19,92%	8 045 376	24,73%	8 045 376	24,87%
<i>Delphine Chavelas</i>	1 188 400	5,88%	2 376 800	7,31%	2 376 800	7,35%
<i>Sous-total famille Dancoisne - Chavelas</i>	5 211 088	25,80%	10 422 176	32,04%	10 422 176	32,22%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	80 289	0,40%	148 722	0,46%	148 722	0,46%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	35 324	0,17%	69 535	0,21%	69 535	0,21%
Salariés	1 644 712	8,14%	2 550 186	7,84%	2 550 186	7,88%
Autodétention	186 620	0,92%	186 620	0,57%	0	0,00%
Public	7 249 323	35,89%	9 951 722	30,59%	9 951 722	30,77%
Total	20 196 492	100,00%	32 530 433	100,00%	32 343 813	100,00%

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

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

(3) P. Imbert possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FIH.

(4) M. Dancoisne possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FDCH.

Total des droits de vote exerçables des actions nominatives	=	24 843 898	(1)
Total des titres de la société	=	20 196 492	
Total des titres détenus au nominatif	=	12 678 303	
Total des titres auto-détenus au porteur (sans droit de vote exerçable)	=	18 274	
Total des titres au porteur offrant des droits de vote exerçables (simples)	=	7 499 915	(2)
Total des droits de vote exerçables	=	32 343 813	(1) + (2)
Nombre d'actions auto-détenues (droits de vote théoriques)	=	186 620	(3)
Total des droits de vote théoriques	=	32 530 433	(1) + (2) + (3)

La société Wavestone est détenue directement et indirectement à 28,66% par Pascal Imbert, Président du Directoire et à 25,80% par la famille Dancoisne-Chavelas, Michel Dancoisne étant Président du Conseil de surveillance. Ces actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 54,47% du capital de Wavestone et 68,02% des droits de vote exerçables au 31/03/22.

Il n'existe pas d'autres actionnaires détenant 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Wavestone.

Patrick Hirigoyen, membre du Directoire, occupe la fonction de Directeur général au sein de la société Wavestone.

Marie-Ange Verdickt, Jean-François Perret, Sarah Lamigeon, Rafaël Vivier, Benjamin Clément, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont et Marlène Ribeiro, désignés comme autres dirigeants et mandataires sociaux, occupent respectivement les fonctions de Vice-Présidente et membres du Conseil de surveillance. Il est à noter que Marie-Ange Verdickt est également Présidente du Comité d'audit, que Marlène Ribeiro est Présidente du Comité

RSE et que Rafaël Vivier est, quant à lui, Président du Comité des rémunérations et des nominations.

A la date du 31/03/22, 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 de surveillance et sont chargés d'assurer que le Conseil exerce sa mission de contrôle en veillant à représenter l'ensemble des actionnaires.

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	31/03/22				31/03/21				31/03/20			
	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾	Actions	% Capital	% Droits de vote théoriques ⁽²⁾	% Droits de vote exerçables ⁽²⁾
Fondateurs et dirigeants⁽¹⁾	11 115 837	55,04%	60,99%	61,35%	11 144 184	55,18%	57,78%	58,39%	11 163 433	55,27%	58,04%	58,83%
<i>Pascal Imbert</i>	941 978	4,66%	5,79%	5,82%	941 978	4,66%	7,66%	7,74%	941 978	4,66%	7,85%	7,96%
<i>FIH (holding familiale de Pascal Imbert)⁽³⁾</i>	4 847 158	24,00%	29,80%	29,97%	4 847 158	24,00%	20,93%	21,15%	4 847 158	24,00%	20,21%	20,48%
Sous-total P. Imbert	5 789 136	28,66%	35,59%	35,80%	5 789 136	28,66%	28,59%	28,89%	5 789 136	28,66%	28,06%	28,44%
<i>Michel Dancoisne</i>	1 195 179	5,92%	7,35%	7,39%	1 195 179	5,92%	9,72%	9,82%	1 195 179	5,92%	9,96%	10,10%
<i>FDCH (holding familiale de Michel Dancoisne)⁽⁴⁾</i>	2 827 509	14,00%	17,38%	17,48%	2 827 509	14,00%	11,49%	11,62%	2 827 509	14,00%	11,79%	11,95%
Sous-total M. Dancoisne	4 022 688	19,92%	24,73%	24,87%	4 022 688	19,92%	21,21%	21,44%	4 022 688	19,92%	21,75%	22,05%
<i>Delphine Chavelas</i>	1 188 400	5,88%	7,31%	7,35%	1 221 661	6,05%	7,07%	7,15%	1 228 400	6,08%	7,28%	7,38%
Sous-total famille Dancoisne - Chavelas	5 211 088	25,80%	32,04%	32,22%	5 244 349	25,97%	28,29%	28,58%	5 251 088	26,00%	29,03%	29,43%
<i>Patrick Hirigoyen</i>	80 289	0,40%	0,46%	0,46%	75 953	0,38%	0,62%	0,62%	86 453	0,43%	0,66%	0,67%
<i>Autres dirigeants et mandataires sociaux</i>	35 324	0,17%	0,21%	0,21%	34 746	0,17%	0,28%	0,29%	36 756	0,18%	0,28%	0,29%
Salariés	1 644 712	8,14%	7,84%	7,88%	1 644 495	8,14%	10,74%	10,86%	1 655 746	8,20%	9,66%	9,79%
Autodétention	186 620	0,92%	0,57%	0,00%	257 699	1,28%	1,05%	0,00%	323 968	1,60%	1,35%	0,00%
Public	7 249 323	35,89%	30,59%	30,77%	7 150 114	35,40%	30,43%	30,75%	7 053 345	34,92%	30,95%	31,37%
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) Messieurs Dancoisne et Imbert ainsi que Madame Delphine Chavelas exercent une action de concert.

(2) Conformément à l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total des droits de vote théoriques est calculé sur la base de l'ensemble des actions, y compris les actions privées de droit de vote. Conformément à la position-recommandation AMF n°2014-14, le nombre total des droits de vote exerçables est calculé sur la base de l'ensemble des actions auxquelles sont attachés des droits de vote exerçables et ne comprend pas les actions privées de droit de vote.

(3) P. Imbert possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FIH.

(4) M. Dancoisne possède la majorité des parts et le contrôle exclusif de FDCH.

Il n'y a pas eu de sortie significative de la part d'actionnaires dirigeants au 31/03/22.

3.2. Évolution du capital de Wavestone depuis 5 ans

Pour mémoire, la société avait procédé au cours de l'exercice 2018/19 à deux augmentations de capital servant à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre de plans d'actionnariat salarié venus à échéance :

- une première augmentation a été décidée par le Directoire en date du 26/06/18 amenant à une hausse du capital social de 7 120,80 € par émission de 71 208 actions ;
- une seconde augmentation a été décidée par le Directoire en date du 20/07/18 amenant à une hausse du capital social de 1 103,30 € par émission de 11 033 actions.

La précédente opération sur le capital remontait au 26/05/09 (création de 16 220 actions nouvelles par levées de stock-options intervenues au cours de l'exercice clos au 31/03/09).

Pour rappel, FIH 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 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
Madame Sarah Lamigeon	01/04/21	Cession	163	35,15 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/04/21	Cession	2 000	38,40 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	29/10/21	Cession	700	46,8198 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	07/12/21	Cession	1 600	53,6380 €
Monsieur Patrick Hirigoyen	08/02/22	Cession	2 000	47,3547 €

3.4. Franchissements de seuils et déclarations d'intention

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 07/04/21

Par courrier reçu par l'AMF le 06/04/21, complété par un courrier reçu le 07/04/21 :

- la société FDCH a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 10% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 2 827 509 actions Wavestone représentant autant de droits de vote, soit 14,00% du capital et 9,70% des droits de vote ;
- M. Michel Dancoisne a déclaré avoir franchi directement et indirectement en baisse, par l'intermédiaire de la société FDCH, le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone et détenir directement et indirectement 4 022 688 actions Wavestone représentant 5 217 867 droits de vote, soit 19,92% du capital et 17,90% des droits de vote ;
- le sous-concert composé de Mme Delphine Chavelas, M. Michel Dancoisne et la société FDCH a déclaré avoir franchi de concert en baisse le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir de concert 5 251 088 actions Wavestone représentant 6 964 667 droits de vote, soit 26,00% du capital et 23,89% des droits de vote ;

- la société FIH a déclaré avoir franchi individuellement en hausse le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 4 847 158 actions Wavestone représentant 6 829 316 droits de vote, soit 24,00% du capital et 23,43% des droits de vote.

Ces franchissements de seuils résultent d'une augmentation du nombre total de droits de vote de la société Wavestone (4 847 158 droits de vote ont été attribués, le 01/04/21, aux actions détenues par FIH, étant précisé que (i) cette dernière a conservé 1 982 158 de ces nouveaux droits de vote, et (ii) une procuration a été consentie à Maître Thomas Prud'homme pour les 2 865 000 nouveaux droits de vote attachés aux actions détenues par FIH et pour lesquelles elle n'exerce pas les droits de vote).

A cette occasion, le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas n'a franchi aucun seuil et détient 11 040 224 actions Wavestone représentant 15 677 939 droits de vote, soit 54,66% du capital et 53,79% des droits de vote de cette société, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	6,47
FIH	4 847 158	24,00	6 829 316	23,43
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	8 713 272	29,90
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	8,20
FDCH	2 827 509	14,00	2 827 509	9,70
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	5 217 867	17,90
Delphine Chavelas (C)	1 228 400	6,08	1 746 800	5,99
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 251 088	26,00	6 964 667	23,89
Total concert élargi (A+B+C)	11 040 224	54,66	15 677 939	53,79

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 18/05/21

Par courrier reçu par l'AMF le 18/05/21, le sous-concert composé de Mme Delphine Chavelas, M. Michel Dancoisne et la société FDCH a déclaré avoir franchi de concert en hausse, le 17/05/21, le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir de concert 5 231 088 actions Wavestone représentant 7 634 667 droits de vote, soit 25,90% du capital et 25,60% des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une attribution de droits de vote double.

A cette occasion, le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas n'a franchi aucun seuil et détient 11 020 224 actions Wavestone représentant 16 347 939 droits de vote, soit 54,57% du capital et 54,82% des droits de vote, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	6,32
FIH	4 847 158	24,00	6 829 316	22,90
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	8 713 272	29,22
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	8,02
FDCH	2 827 509	14,00	2 827 509	9,48
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	5 217 867	17,50
Delphine Chavelas (C)	1 208 400	5,98	2 416 800	8,10
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 231 088	25,90	7 634 667	25,60
Total concert élargi (A+B+C)	11 020 224	54,57	16 347 939	54,82

Déclaration de franchissements de seuils et déclarations d'intention du 17/12/21

Par courrier reçu par l'AMF le 16/12/21 :

- le sous-concert composé de M. Michel Dancoisne, Mme Delphine Chavelas et la société FDCH (le « sous-concert famille Dancoisne ») a déclaré avoir franchi directement en hausse, le 10/12/21, le seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 5 211 088 actions représentant 10 422 176 droits de vote, soit 25,80% du capital et 31,99% des droits de vote ;
- la société FDCH a déclaré avoir franchi individuellement en hausse les seuils de 10% et 15% des droits de vote, et de concert avec M. Michel Dancoisne le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone, et détenir individuellement 2 827 509 actions Wavestone représentant 5 655 018 droits de vote, soit 14,00% du capital et 17,36% des droits de vote de cette société, et de concert avec M. Michel Dancoisne 4 022 688 actions représentant 8 045 376 droits de vote, soit 19,92% du capital et 24,69% des droits de vote ;

- la société FIH a déclaré avoir franchi individuellement en hausse le seuil de 25% des droits de vote, et de concert avec M. Pascal Imbert (le « sous-concert Imbert ») les seuils de 30% et 1/3 des droits de vote de la société Wavestone, et détenir individuellement 4 847 158 actions Wavestone représentant 9 694 316 droits de vote, soit 24,00% du capital et 29,76% des droits de vote de cette société, et de concert avec M. Pascal Imbert 5 789 136 actions représentant 11 578 272 droits de vote, soit 28,66% du capital et 34,54% des droits de vote ;
- M. Thomas Prud'homme, notaire, a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 5% des droits de vote de la société Wavestone, et ne plus détenir aucune action ni aucun droit de vote ;

- le concert composé de M. Pascal Imbert, la société FIH, M. Michel Dancoisne, la société FDCH et Mme Delphine Chavelas a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 2/3 des droits de vote de la société Wavestone et détenir de

concert 11 000 224 actions Wavestone représentant 22 000 448 droits de vote, soit 54,47% du capital et 67,53% des droits de vote, répartis comme suit :

	Actions	% capital	Droits de vote	% droits de vote
Pascal Imbert	941 978	4,66	1 883 956	5,78
FIH	4 847 158	24,00	9 694 316	29,76
Sous-total Pascal Imbert (A)	5 789 136	28,66	11 578 272	35,54
Michel Dancoisne	1 195 179	5,92	2 390 358	7,34
FDCH	2 827 509	14,00	5 655 018	17,36
Sous-total Michel Dancoisne (B)	4 022 688	19,92	8 045 376	24,69
Delphine Chavelas (C)	1 188 400	5,88	2 376 800	7,30
Sous-total Michel Dancoisne et Delphine Chavelas (B+C)	5 211 088	25,80	10 422 176	31,99
Total concert élargi (A+B+C)	11 000 224	54,47	22 000 448	67,53

Ces franchissements de seuils résultent (i) de l'attribution de droits de vote double relatifs aux 2 827 509 actions détenues par FDCH dans Wavestone, et (ii) de l'expiration de la procuration sans consigne de vote donnée le 01/04/21 à Maître Thomas Prud'homoz, notaire, portant sur 2 865 000 nouveaux droits de vote, pour une durée courant jusqu'au 09/12/21 inclus.

Il est rappelé que (i) le franchissement en hausse de concert du seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone par le « sous-concert famille Dancoisne », et (ii) le franchissement en hausse de concert du seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone par le « sous-concert Imbert » ont fait l'objet d'une décision de dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, reproduite dans la décision n° 221C3389 du 08/12/21.

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⁾
31/03/21	20 053 458	0,23 €	100%
31/03/20	N/A	N/A	N/A
31/03/19	19 877 822	0,23 €	100%

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

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

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

5.3. Distribution de dividendes au titre de l'exercice clos au 31/03/22

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 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.

Pour mémoire, du fait de la crise liée à l'épidémie de Covid-19, le cabinet avait suspendu en 2020 sa politique de distribution de dividendes. Aucun dividende n'avait donc été versé au titre de l'exercice 2019/20. Du fait de la résilience des performances du cabinet en dépit du contexte sanitaire, l'Assemblée générale des actionnaires du 27/07/21 avait voté le versement, au titre de l'exercice 2020/21, d'un dividende de 0,23 euro par action, identique à celui versé en 2019 au titre de l'exercice 2018/19. Ce dividende représentait exceptionnellement un taux de distribution de 18% du résultat net part du groupe.

Le Directoire propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 28/07/22 le versement au titre de l'exercice 2021/22 d'un dividende de 0,38 € 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 Directoire - Rapport général » figurant au chapitre 1 du présent document.

6. Marché des titres de la société

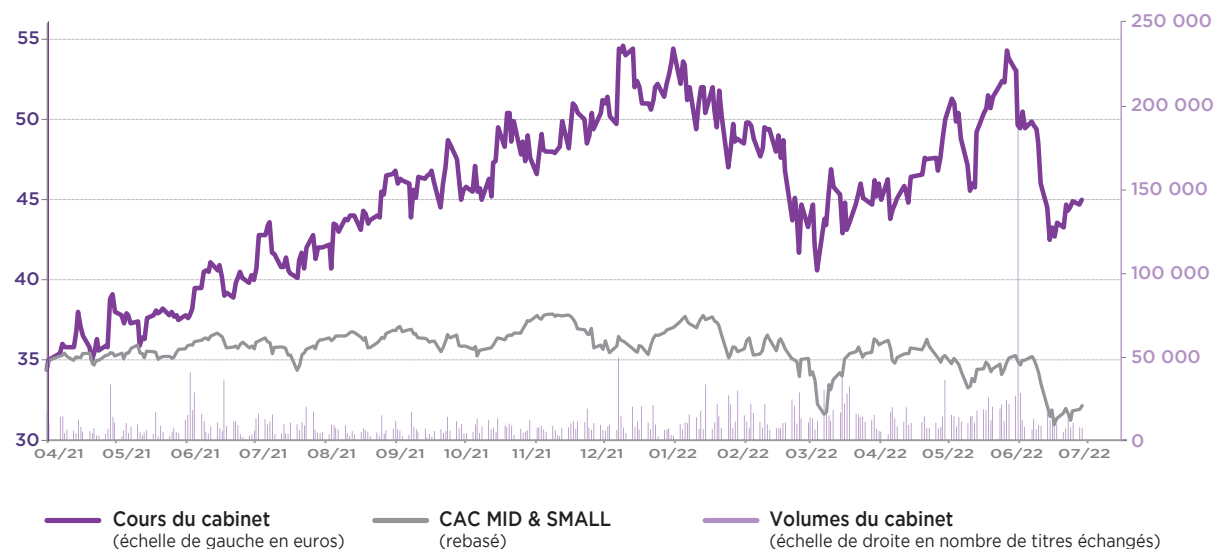
Les titres de la société sont cotés au compartiment A du marché d'Euronext Paris.

Historique du cours de l'action Wavestone du 01/04/21 au 30/06/22

Date	Cours le plus bas	Cours le plus haut	Dernier cours	Volume total	Capitaux échangés
04/21	33,60 €	40,20 €	38,00 €	176 783	6 495 756 €
05/21	35,20 €	38,60 €	37,80 €	132 095	4 979 454 €
06/21	37,40 €	41,70 €	40,00 €	264 030	10 363 966 €
07/21	38,30 €	44,30 €	42,00 €	206 700	8 611 341 €
08/21	40,70 €	47,20 €	46,80 €	136 106	6 018 898 €
09/21	43,20 €	48,90 €	45,60 €	144 288	6 658 794 €
10/21	44,10 €	51,60 €	47,60 €	161 837	7 686 602 €
11/21	46,20 €	52,00 €	51,20 €	178 627	8 787 325 €
12/21	49,10 €	55,80 €	54,40 €	247 330	12 970 772 €
01/22	46,00 €	54,40 €	48,50 €	303 527	15 227 748 €
02/22	39,10 €	50,60 €	43,30 €	262 074	12 246 640 €
03/22	39,00 €	48,10 €	46,00 €	396 042	17 455 906 €
04/22	43,40 €	51,10 €	50,00 €	233 682	10 904 972 €
05/22	44,20 €	55,10 €	49,65 €	570 700	28 780 889 €
06/22	42,05 €	53,90 €	43,95 €	231 896	10 721 776 €

Source : Euronext

Evolution du cours de Bourse de Wavestone du 01/04/21 au 28/06/22



Source : Euronext

7. Organigramme juridique de Wavestone au 31/03/22

Au 31/03/22, le cabinet Wavestone était constitué d'une société-mère, Wavestone SA, et de 7 filiales directes :

- Wavestone Advisors Maroc Sarl, détenue à 95,5% ⁽¹⁾
- Wavestone Advisors UK Ltd, détenue à 100%
- Wavestone Switzerland SA, détenue à 100%
- Wavestone Advisors SAS, détenue à 100%
- Wavestone US Inc., détenue à 100%
- why innovation! Pte. Ltd, détenue à 100%
- why academy! Pte. Ltd, détenue à 100%

Au 31/03/22, Wavestone SA détenait également 10 filiales indirectes :

- Wavestone Luxembourg SA, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- Wavestone Belgium SA/NV, détenue à 99,84% par Wavestone Advisors SAS ⁽²⁾
- Wavestone HK Ltd, détenue à 100% par Wavestone Advisors SAS
- 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
- Wavestone India Pte. Ltd, détenue à 99,99% par Wavestone US Inc. ⁽³⁾
- UpGrow LLC, détenue à 100% par Wavestone US Inc.
- NewVantage Partners LLC, détenue à 100% par Wavestone US Inc.

Pour plus de détails sur les chiffres clés du compte de résultat de chaque filiale au 31/03/22, se reporter au rapport du Directoire au chapitre 1 du présent document d'enregistrement universel.

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.

(1) Le solde du capital social de Wavestone Maroc Sarl, soit 4,5%, étant détenu par Wavestone Advisors SAS, elle-même détenue à 100% par Wavestone SA.

(2) Le solde du capital social de Wavestone Belgium SA/NV, soit 0,16%, étant détenu par Wavestone SA.

(3) Le solde du capital social de Wavestone India Pte. Ltd, soit 0,01%, étant détenu par Wavestone SA.

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 31/03/22 sont détaillées ci-dessous.

		Fournisseurs																				
(en milliers d'euros)		Wavestone SA	Wavestone Advisors UK Ltd	Wavestone Advisors Switzerland SA	Wavestone Advisors (SAS)	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	M3G ⁽¹⁾	Metis Consulting ⁽¹⁾	WGroup ⁽²⁾	Wavestone India	why innovation! Pte Limited	why academy Pte Limited	why innovation! Limited	NewVantage Partners	
Clients																						
Wavestone SA			4 837	1176	83 838	405	2 475	499	745	247					4 399	209						
Wavestone Advisors UK Ltd	266			20												128						
Wavestone Advisors Switzerland SA	173	32			107		3	3		15												
Wavestone Advisors (SAS)	15 857		226				1 827	367	9						423							
Wavestone US Inc	175	257			150											5 162						
Wavestone Luxembourg SA	86	19			64																	
Wavestone Belgium SA/NV	184		26	3			17			8					3							
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	50						6															
Wavestone HK Ltd	55																					
Xceed Group Holding Limited			28																			
Xceed Group Limited																						
Wavestone Consulting UK																						
M3G ⁽¹⁾																						
Metis Consulting ⁽¹⁾					44																	
WGroup ⁽²⁾	7					212				17												
WGroup Consulting India																						
why innovation! Pte Limited			21																			39
why academy Pte Limited																			65			3
why innovation! Limited																				36		
NewVantage Partners						31																

(1) Les sociétés Métis et M3G ont été fusionnées au 31/12/21 dans Wavestone SA.

(2) La société WGroup 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 <small>(en milliers d'euros)</small>	31/03/20	31/03/21	31/03/22
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 098	137	(8 435)
<i>dont financé en crédit-bail</i>	30	13	6,8

9. Locaux

Siège social :

Tour Franklin
100/101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France

Implantations en propre :

Belgique

Immeuble The Artist
Avenue des Arts 6/9, 1210
Saint-Josse-ten-Noode

Etats-Unis

130 West - 42nd Street,
New York, NY 10036
150 Radnor Chester Road, Suite A-230
Radnor, PA 19087

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 Le Viviani
2, rue René Viviani
Ile Beaulieu
44200 Nantes

Hong-Kong

21/F. On Building,
162 Queen's Road Central,
Central, Hong Kong

Inde

WGroup Consulting India Private Limited
Flat No 503, 5th Floor, Tower-8, Uniworld Garden, Sohna
Road, Sector-47,
Gurgaon, Haryana, 122018

Luxembourg

12, rue du Château d'Eau
L-3364 Leudelange

Maroc

157, Bd Anfa
Immeuble Racine d'Anfa, 7^{ème} étage, bureau n° 72
20100 Casablanca

Royaume-Uni

29-30, Cornhill
1st floor
London
EC3V 3NF

Suisse

Place de Pont-Rouge 1,
1212 Lancy

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.

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 2022

05

318 DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS PROPRES

320 PROJET DES RESOLUTIONS SOUMIS A L'AGM DU 28/07/22

Descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 28/07/22

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 et a pour objet de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat d'actions à soumettre à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 28/07/22.

Le programme qui est décrit ci-après est appelé à se substituer à celui autorisé par les actionnaires le 27/07/21.

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 28/07/22.

2. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la société Wavestone à la date du 30/04/22

Au 30/04/22, la société Wavestone détenait 182 736 actions représentant 0,9% de son capital social, qui ont été affectées aux objectifs suivants :

- 14 390 actions sont affectées à l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action Wavestone par l'intermédiaire d'un prestataire de service 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 ;
- 168 346 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 neuvième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, 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 neuvième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, le Directoire ou 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, soit sur la base du capital en date du 30/04/22, 20 196 492 actions. A titre indicatif, compte tenu des actions auto-détenues au 30/04/22, le montant total pouvant être acquis est de 1 836 913 actions soit environ 9,10% 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 A (code ISIN FRO013357621).

Les prix maximums d'achat sont calculés selon une formule qui reste identique aux années précédentes.

Le prix maximum d'achat est fixé à :

- 139 € 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
- 104 € par action (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Directoire ou au Conseil d'administration au titre de la neuvième 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 :

- 255 330 907 euros (1 836 913 titres x 139 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 ;
- 191 038 952 euros (1 836 913 titres x 104 euros) pour toutes les autres autorisations données au Directoire ou au Conseil d'administration au titre de la neuvième résolution.

Les actions pourront être achetées par tous moyens, en une ou plusieurs fois, à toute époque déterminée par le Directoire ou 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 neuvième résolution proposée à l'Assemblée générale mixte du 28/07/22, le Directoire ou le Conseil d'administration serait autorisé à procéder à des rachats d'actions pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22. Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27/07/21.

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 des résolutions soumis à l'AGM du 28/07/22

1. Partie Assemblée générale ordinaire

1^{ère} résolution

Approbation des rapports et comptes annuels de l'exercice clos le 31 mars 2022

Résumé de la 1^{ère} résolution :

Objet :

Approuver les comptes sociaux de la société au 31 mars 2022 faisant apparaître un résultat net de 39 887 614€.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice social clos le 31 mars 2022 faisant ressortir un résultat net comptable de 39 887 614 €, 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 14 066 € ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 3 996 €.

2^{ème} résolution

Approbation des rapports et comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2022

Résumé de la 2^{ème} résolution :

Objet :

Approuver les comptes consolidés de la société au 31 mars 2022.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 mars 2022 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 2022 ; fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Résumé de la 3^{ème} résolution :

Objet :

Affecter le résultat de 39 887 614 € et distribuer un dividende de 7 603 751 €, soit 0,38 € par action ayant droit aux dividendes.

Date de détachement : 03/08/2022.

Date de mise en paiement : 05/08/2022.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires décide l'affectation suivante proposée par le Directoire,

Résultat net de l'exercice :	39 887 614 euros
Affectation à la réserve légale ⁽¹⁾ :	—
Report à nouveau :	176 179 040 euros
Bénéfice distribuable :	216 066 654 euros
Dividendes :	7 603 751 euros
Solde affecté au compte report à nouveau :	208 462 903 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 2022, la société détient 186 620 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 2022 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 03/08/2022 et mis en paiement le 05/08/2022.

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 ayant perçu le dividende ⁽¹⁾	Dividende distribué par action ⁽²⁾	Quote-part du dividende éligible à la réfaction de 40 % ⁽³⁾
31 mars 2021	20 053 458	0,23 €	100%
31 mars 2020	N/A	N/A	N/A
31 mars 2019 ⁽⁴⁾	19 877 822	0,23 €	100 %

(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) La société a pour mémoire procédé à une division par 4 du pair de l'action Wavestone le 4 septembre 2018.

4^{ème} résolution

Approbation des conventions réglementées

Résumé de la 4^{ème} résolution :

Objet :

Prendre acte qu'aucune nouvelle convention n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022.

Prendre acte des informations relatives à la seule convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022, laquelle a donné lieu à l'établissement d'un rapport spécial des commissaires aux comptes.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes, en exécution de l'article L.225-88 du Code de commerce :

- prend acte qu'aucune nouvelle convention n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022 ;
- prend acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2022.

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 2022

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 2022 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 de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve en application de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L.22-10-9 I. 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 2022 ou attribués au titre du même exercice au Président du Directoire

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 2022 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, 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 2022 à Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire, 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 2022 ou attribués au titre du même exercice au membre du Directoire - Directeur général

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 2022 à Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, 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 2022 à Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général, 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 2022 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance

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 2022 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, 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 2022 à Monsieur Michel Dancoisne, à raison de son mandat de Président du Conseil de surveillance, tels que présentés dans le rapport précité.

9^{ème} résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas, pour intervenir sur les actions de la société

Résumé de la 9^{ème} résolution :

Objet :

Autoriser votre Conseil d'administration ou votre Directoire selon le cas, 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 139 € (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 104 € (hors frais) dans les autres cas. Le nombre maximum d'achat 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 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 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 Directoire, autorise le Conseil d'administration sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la

société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, ou à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution, autorise le Directoire avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à faire acheter par la société ses propres actions, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention, et notamment dans le respect des conditions et obligations posées par les articles L.22-10-62 et suivants 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 ou le Directoire, selon le cas, pour les objectifs suivants :

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

L'Assemblée générale décide que :

- l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert des actions pourront être effectués par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen, ou en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels, pour autant

que ces derniers moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre (étant toutefois précisé que ce rachat de bloc ne pourra intervenir auprès d'un actionnaire de référence que si ce dernier offre une ou plusieurs contreparties comme par exemple une décote sur la valorisation des titres rachetés). Ces opérations pourront être réalisées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique (sauf s'il s'agit d'interventions en période d'offre strictement limitées à la satisfaction d'engagements de livraisons de titres) ;

- le nombre maximum d'actions dont la société pourra faire l'acquisition au titre de la présente résolution ne devra pas dépasser la limite de 10% du capital social, fixée par l'article L.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 139 € (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 104 € (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Directoire ou au Conseil d'administration, selon le cas, 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 280 731 211€, sous réserve des réserves disponibles ;

- la présente autorisation met fin à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021. Elle est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Directoire ou au Conseil d'administration, selon le cas, 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. Partie Assemblée générale extraordinaire

10^{ème} résolution

Modification du mode d'administration et de direction de la société par l'institution d'un Conseil d'administration ; modifications corrélatives des statuts de la société

Résumé de la 10^{ème} résolution :

Objet :

Décider de la modification du mode d'administration et de direction de la société en vue de l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration en lieu et place de la structure actuelle à Directoire et Conseil de surveillance à compter de la date de l'Assemblée générale.

Constater la cessation de plein droit des mandats de l'ensemble des membres du Directoire et du Conseil de surveillance à compter de la date de l'Assemblée générale. Approuver les modifications corrélatives des statuts, adopter le texte des nouveaux statuts et donner tous pouvoirs au Conseil d'administration pour effectuer les formalités consécutives auxdites modifications statutaires.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et du texte des nouveaux statuts de la société dont l'adoption lui est proposée :

1. Décide, conformément aux dispositions de l'article L.225-57 alinéa 2 du Code de commerce, de modifier le mode d'administration et de direction de la société pour adopter une structure de gouvernance à Conseil d'administration, régie par les articles L.225-17 à L.225-56 et L.22-10-3 à L.22-10-17 du Code de commerce en lieu et place de la structure actuelle à Directoire et Conseil de surveillance.
2. Décide que la modification du mode d'administration et de direction de la société prendra effet à compter de la présente Assemblée générale.
3. Constate en conséquence, la cessation de plein droit, des mandats de l'ensemble des membres du Directoire et du Conseil de surveillance (y compris celui représentant les salariés) à compter de la présente Assemblée générale.
4. Approuve la modification des statuts de la société conformément au texte des nouveaux statuts de la société dont l'adoption lui est proposée, incluant les modifications statutaires liées à l'adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, celle-ci impliquant la suppression de toute référence au Directoire et au Conseil de surveillance, les modifications statutaires relatives à la nomination d'Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires au Conseil d'administration ainsi que celles relatives à la reformulation de l'objet social.
5. Décide d'adopter, article par article, et dans son ensemble, le texte des nouveaux statuts qui régiront la société sous la forme de société anonyme à Conseil d'administration à compter de la présente Assemblée générale et dont le texte sera annexé au procès-verbal de la présente Assemblée générale.
6. Prend acte, en tant que de besoin, que les comptes de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 seront arrêtés et présentés selon les règles légales et statutaires applicables aux sociétés anonymes à Conseil d'administration.
7. Donne tous pouvoirs, en cas d'adoption de la présente résolution, au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour effectuer toutes formalités et procéder à tout dépôt en vue de la mise en œuvre des modifications statutaires précitées.

11^{ème} résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 11^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, autoriser votre Conseil d'administration à annuler des actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée au titre de la 9^{ème} résolution, sauf en période d'offre publique et dans la limite de 10% du capital social de la société par période de 24 mois et réduire corrélativement le capital social de la société.

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

La durée de validité de cette autorisation de 24 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration :

1. Met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois les actions que la société détient ou les actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la 9^{ème} résolution ou toute résolution ayant le même objet, dans la limite de 10 % du capital social de la société par période de vingt-quatre (24) mois, hors périodes d'offre publique, et réduire corrélativement le capital social, étant rappelé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.
3. Autorise le Conseil d'administration à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.
4. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour procéder à cette ou ces opérations d'annulations d'actions et de réductions de capital, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation et procéder à la modification corrélatrice des statuts de la société, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.
5. Décide que la présente autorisation est consentie au Conseil d'administration pour une période de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente Assemblée.

12^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec maintien du droit préférentiel de souscription sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 12^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et, si le Conseil d'administration le décide, à titre réductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

Plafonds :

Augmentation de capital : 151 474 €, soit 30% du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 40 000 000 €.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de

direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment L.225-129-2, L.225-132, L.225-134, et des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, par voie d'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
3. Décide de fixer le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, à 151 474 € (soit 30% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social, sous réserve des dispositions de la 23^{ème} résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 000 000 € ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la 23^{ème} résolution ; ce plafond est indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce (obligations simples).
5. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires à émettre et aux valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société. En outre, le Conseil

d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande.

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.

6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
 - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
 - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
 - déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;
 - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;

- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre sur le fondement de la présente résolution et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon ;
 - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
9. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

13^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 13^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par offre au public, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Droit de priorité de souscription des actionnaires de cinq jours minimum.

Plafonds :

Augmentation de capital : 100 982 €, soit 20% du capital social actuel.

Prix d'émission des actions : au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, soit un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 €.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.

La durée de validité de cette délégation de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de

direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment l'article L.225-129-2, L.225-134, L.225-135, L.225-136, aux articles L.22-10-51, L.22-10-52, et aux articles L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, dans le cadre d'offre au public, par voie d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
3. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 100 982 € (soit 20% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social, sous réserve des dispositions de la 23^{ème} résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 15 000 000 € ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la 23^{ème} résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration, conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, étant entendu que le Conseil d'administration aura l'obligation de conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité (Droit de Priorité), pendant un délai qui ne saurait

être inférieur à cinq jours. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.

6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.
9. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.
10. Décide de fixer à 5% la décote maximale éventuellement applicable à l'augmentation de capital ; le prix d'émission des actions ordinaires sera, à la date de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
11. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
 - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
 - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
 - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas

d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;

- déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon,
 - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.
12. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

14^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 14^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, sans droit de priorité, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Plafonds :

*Augmentation de capital : 10% du capital social actuel.
 Prix d'émission des actions : au moins égal au minimum autorisé par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, soit un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.
 Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 €.
 Les opérations s'imputeront sur le plafond prévu à la 13^{ème} résolution et sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.
 La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de

gouvernance à Conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment l'article L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, les articles L.22-10-51, L.22-10-52, les articles L.228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, dans le cadre d'une offre visée à l'article L.411-2 II du Code monétaire et financier par période de douze mois, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.
3. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 10% du capital social à ce jour, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la 13^{ème} résolution dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 15 000 000 € ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la 13^{ème} résolution et de la 23^{ème} résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration, conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce.



5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.
6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.
9. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au prix minimum prévu par les dispositions légales et réglementaires en vigueur au moment de l'émission.
10. Décide de fixer à 5% la décote maximale éventuellement applicable à l'augmentation de capital ; le prix d'émission des actions ordinaires sera, à la date de la présente Assemblée, un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
11. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
 - arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
 - déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
 - déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;
12. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.
 - déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;
 - fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
 - fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon ;
 - d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.

15^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de la réalisation d'une augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription dans la limite de 15% de l'émission initiale sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 15^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, avec droit préférentiel de souscription, par l'émission complémentaire d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre de la société, pendant un délai de trente (30) jours de la clôture de la souscription, dans la limite :

- i) de 15% de l'émission initiale, et*
- ii) du plafond prévu par la 12^{ème} résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.*

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 12^{ème} résolution de la présente assemblée, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et de valeurs mobilières à émettre dans les conditions prévues à l'article

L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans la limite de 15% de l'émission initiale, sous réserve du plafond prévu par la 12^{ème} résolution en application de laquelle l'émission est décidée et, dans les limites des plafonds visés à la 23^{ème} résolution.

3. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. Décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, bénéficie des mêmes pouvoirs que ceux conférés aux termes de la 12^{ème} résolution ci-dessus, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables.
5. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

16^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de la réalisation d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'une offre au public, dans la limite de 15% de l'émission initiale sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 16^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration, la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sans droit préférentiel de souscription, avec offre au public, par l'émission complémentaire d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre de la société, pendant un délai de trente (30) jours de la clôture de la souscription, dans la limite :

- iii) de 15% de l'émission initiale, et*
- iv) du plafond prévu par la 13^{ème} résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.*

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 13^{ème} résolution de la présente assemblée, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et de valeurs mobilières à émettre dans les conditions prévues à l'article

L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans la limite de 15% de l'émission initiale, sous réserve du plafond prévu par la 13^{ème} résolution en application de laquelle l'émission est décidée et, dans les limites des plafonds visés à la 23^{ème} résolution.

3. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. Décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, bénéficie des mêmes pouvoirs que ceux conférés aux termes de la 13^{ème} résolution ci-dessus, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables.
5. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

17^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas de demande excédentaire lors de la réalisation d'une augmentation de capital sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé, dans la limite de 15% de l'émission initiale sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 17^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé, par l'émission complémentaire d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre de la société, pendant un délai de trente (30) jours de la clôture de la souscription, dans la limite :

- i) de 15% de l'émission initiale, et*
- ii) du plafond prévu par la 14^{ème} résolution en vertu de laquelle l'augmentation de capital sera décidée, et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale.*

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

mobilières à émettre dans les conditions prévues à l'article L.225-135-1 du Code de commerce, dans les trente jours de la clôture de la souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et dans la limite de 15% de l'émission initiale, sous réserve du plafond prévu par la 14^{ème} résolution en application de laquelle l'émission est décidée et, dans les limites des plafonds visés à la 23^{ème} résolution.

3. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. Décide que le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, bénéficie des mêmes pouvoirs que ceux conférés aux termes de la 14^{ème} résolution ci-dessus, sous réserve des dispositions légales et réglementaires applicables.
5. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 14^{ème} résolution de la présente assemblée, d'augmenter le nombre d'actions ordinaires et de valeurs

18^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 18^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en dehors du cas d'une offre publique d'échange initiée par la société.

L'enjeu de cette résolution est de faciliter la réalisation par la société d'opérations d'acquisition ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sans avoir à payer un prix en numéraire.

Plafonds :

Augmentation de capital : 10% du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 15 000 000 €.

Les opérations s'imputeront sur le plafond prévu à la 13^{ème} résolution et sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de

direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants dont notamment l'article L.225-129-2 et l'article L.22-10-53 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délégué au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, sur le rapport du Commissaire aux apports, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.
3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 10% du capital social existant à la date de la présente Assemblée générale. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la 13^{ème} résolution dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.
4. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 15 000 000€ ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la 13^{ème} résolution dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.
5. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

6. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.
7. Le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, en vue de mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour statuer, sur le rapport du Commissaire aux apports, sur l'évaluation des apports et, le cas échéant, l'octroi d'avantages particuliers de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et, le cas échéant, procéder à tout ajustement de leurs valeurs, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apports et notamment sur le ou les frais entraînés par la réalisation des émissions, et, plus généralement faire le nécessaire.
8. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

19^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 19^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'une OPE initiée par la société.

Plafonds :

*Augmentation de capital : 10% du capital social actuel.
Les opérations s'imputeront sur le plafond prévu à la 13^{ème} résolution et sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.
La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants dont notamment l'article L.225-129-2 et l'article L.22-10-54 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.

2. Délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions de la société, ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération de titres apportés à une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la société en France ou (selon les qualifications et règles locales) à l'étranger, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L.22-10-54 du Code de commerce.
3. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital immédiates ou à terme de la société susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée générale. A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou des titulaires d'autres droits donnant accès au capital de la société. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la 13^{ème} résolution dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.
4. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 15 000 000€ ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond prévu par la 13^{ème} résolution dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.
5. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (i) aux actions et valeurs mobilières ainsi émises et (ii) aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution et notamment :
 - de fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et la présente résolution ;
 - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
 - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
 - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance (même rétroactive), des actions nouvelles et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société ;
 - de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximum de trois mois dans les limites prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
 - d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
 - à sa seule initiative, d'imputer les frais de toute émission sur le montant de la « prime d'apport » et prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation ; et
 - de prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords (notamment en vue d'assurer la bonne fin de l'émission), requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts de la société, demander l'admission sur le marché Euronext Paris de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation et assurer le service financier des titres concernés et l'exercice des droits y attachés.
8. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

20^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 20^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social de la société en faveur des salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Epargne Entreprise.

Plafonds :

*Augmentation de capital : 5% du capital social.
Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution.
La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.
Wavestone privilégiant les plans d'actions gratuites comme outil de fidélisation de ses salariés et mandataires sociaux, le Directoire et le Conseil de surveillance invitent les actionnaires à rejeter cette résolution.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, et dans le cadre des dispositions des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail et des articles L.225-129-2 à L.225-129-6 et suivants et l'article L.225-138-1 du Code de commerce :

1. Met fin avec effet immédiat à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
2. Délègue sa compétence au Conseil d'administration, à l'effet d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux salariés ou mandataires sociaux de la société et/ou d'une entreprise du groupe, française ou étrangère, qui lui est liée au sens des articles

L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail adhérents (i) à un Plan d'Epargne Entreprise et/ou (ii) un Plan d'Epargne Groupe, à concurrence de 5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la présente délégation et dans la limite du plafond global prévu à la 23^{ème} résolution.

A ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.

3. Décide de supprimer en faveur desdits bénéficiaires le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires nouvelles ou valeurs mobilières à émettre et aux actions et titres auxquels elles donneront droit, en application de la présente résolution, et de renoncer aux actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société qui seraient attribuées par application de la présente résolution.
4. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, étant précisé que le Conseil d'administration pourra fixer une décote inférieure à cette décote maximale de 30%.
5. Décide en application de l'article L.3332-21 du Code du travail que le Conseil d'administration pourra procéder à l'attribution, à titre gratuit, d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires de la société au titre de l'abondement, et/ou, le cas échéant, à titre de substitution de la décote, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires, et pourra décider en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières nouvelles au titre de la décote et/ou de l'abondement, d'incorporer au capital les réserves, bénéfiques ou primes d'émission nécessaires à la libération desdites actions.
6. Autorise le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L.3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 2 ci-dessus.



7. Décide que les caractéristiques des émissions des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société seront arrêtées par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation.
8. L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :
 - décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en application de la présente délégation ;
 - décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission ;
 - arrêter les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription ;
 - fixer, dans les limites légales, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération des actions et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
 - arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions ordinaires nouvelles et, le cas échéant, les valeurs mobilières donnant accès au capital de la société porteront jouissance ;
 - fixer les modalités et conditions des opérations qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et demander l'admission en Bourse des titres créés partout où il avisera.
9. Le Conseil d'administration aura également, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, procéder à la modification corrélative des statuts ; accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
10. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

21^{ème} résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas, à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre, au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux

Résumé de la 21^{ème} résolution :

Objet :

Autoriser le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, à attribuer gratuitement des actions de la société à ses salariés et ceux de son Groupe.

Plafonds :

Augmentation de capital : 5% du capital social.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution de la présente Assemblée générale ou celui fixé à la 27^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution.

La durée minimale de la période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, au terme de laquelle les actions seraient définitivement acquises à leurs bénéficiaires serait fixée à 1 an et la durée minimale de conservation des actions serait de 2 ans, le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, pouvant réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à 2 ans.

Le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun, les conditions et les critères d'attribution des actions à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

La durée de validité de cette autorisation serait de 38 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

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

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément et dans les conditions prévues aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants et L.22.10.59 et L.22.10.60 du Code de commerce :

1. Met fin avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 16 septembre 2019 dans sa 25^{ème} résolution ayant le même objet.
2. Autorise le Conseil d'administration sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, ou à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution, autorise le Directoire, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié ou de certaines catégories d'entre eux, de la société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre.
3. Décide que le nombre total des actions existantes ou à émettre qui pourront être attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourra pas représenter plus de 5% du capital social de la société au jour de la décision du Conseil d'administration ou du Directoire selon le cas, étant précisé que la valeur nominale ou le pair des actions attribuées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le plafond commun fixé à la 23^{ème} résolution ci-après, ou à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution, sur le plafond commun fixé à la 27^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021.
4. Autorise le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, à procéder, alternativement ou cumulativement, dans les limites fixées à l'alinéa précédent :
 - à l'attribution d'actions existantes, et/ou
 - à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, à augmenter le capital social, par incorporation de réserves à concurrence du montant nominal ou du pair maximum correspondant au nombre d'actions nouvelles attribuées, et prend acte que, conformément à la loi, l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, emporte, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.
5. Décide de :
 - fixer à 1 an, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle les actions seront définitivement acquises à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L.225-197-3 du Code de commerce ; toutefois, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre et conformément aux dispositions de l'article L.225-197-1 I, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la Sécurité sociale ;
 - fixer à 2 ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; toutefois, le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, pourra réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition visée à l'alinéa précédent soit au moins égale à 2 ans ; durant la période de conservation, les actions seront librement cessibles en cas de décès du bénéficiaire, ainsi qu'en cas d'invalidité conformément à la réglementation en vigueur.
6. L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, dans les limites ci-dessus fixées, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé i) qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10% du capital social, et que ii) l'attribution gratuite d'actions ne peut pas avoir pour effet que les salariés et les mandataires sociaux détiennent chacun plus de 10% du capital social ;
 - répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;

- fixer les conditions et les critères d'attribution des actions et le cas échéant les critères de performance ;
 - déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
 - doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves dont la société a la libre disposition ;
 - procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires, et d'augmenter en conséquence le capital social du montant nominal des actions gratuites attribuées ;
 - en cas d'augmentation de capital, modifier les statuts en conséquence, et accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
 - en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L.225-181, second alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres, visées par les dispositions de l'article L.228-99 premier alinéa, à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article, étant entendu que les droits supplémentaires attribués, le cas échéant, en application d'un tel ajustement ne seront pas pris en compte pour l'appréciation du plafond mentionné au point 3 de la présente résolution.
7. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas, est valable pour une durée de trente-huit (38) mois, à compter de ce jour.

22^{ème} résolution

Autorisation à donner au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas à l'effet de procéder à des attributions d'actions gratuites existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certains d'entre eux

Résumé de la 22^{ème} résolution :

Objet :

Autoriser le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas à attribuer gratuitement des actions de la société à ses mandataires sociaux et ceux de son groupe.

Plafonds :

Augmentation de capital : 0,5% du capital social.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la 23^{ème} résolution de la présente Assemblée générale ou celui fixé à la 27^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution.

La durée minimale de la période d'acquisition fixée par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, au terme de laquelle les actions seraient définitivement acquises à leurs bénéficiaires serait fixée à 1 an(s) et la durée minimale de conservation des actions serait de 2 ans, le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, pouvant réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à 2 ans.

Le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions, le nombre d'actions attribuées à chacun, les conditions et les critères d'attribution des actions à satisfaire pour l'acquisition définitive de tout ou partie des actions.

La durée de validité de cette autorisation serait de 38 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément et dans les conditions prévues aux dispositions des articles L.225-197-1 et suivants et L.22.10.59 et L.22.10.60 du Code de commerce :

1. Met fin avec effet immédiat, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 16 septembre 2019 dans sa 26^{ème} résolution ayant le même objet.

2. Autorise le Conseil d'administration sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, ou à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution, autorise le Directoire à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées à la société dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre.
3. Décide que le nombre total des actions existantes ou à émettre qui pourront être attribuées en vertu de la présente autorisation ne pourra pas représenter plus de 0,5% du capital social de la société au jour de la décision du Conseil d'administration ou du Directoire selon le cas, pour les mandataires sociaux de la société et les mandataires sociaux des sociétés liées à la société, étant précisé que la valeur nominale ou le pair des actions attribuées sur le fondement de la présente autorisation s'imputera sur le plafond commun fixé à la 23^{ème} résolution ci-après, ou à défaut d'approbation de la 10^{ème} résolution, sur le plafond commun fixé à la 27^{ème} résolution de l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021.
4. Autorise le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, à procéder, alternativement ou cumulativement, dans les limites fixées à l'alinéa précédent :
 - à l'attribution d'actions existantes ; et/ou
 - à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, à augmenter le capital social, par incorporation de réserves à concurrence du montant nominal ou du pair maximum correspondant au nombre d'actions nouvelles attribuées, et prend acte que, conformément à la loi, l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, emporte, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.
5. Décide de :
 - fixer à 1 an, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle les actions seront définitivement acquises à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L.225-197-3 du Code de commerce ; toutefois, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre et conformément aux dispositions de l'article L.225-197-1 I, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L.341-4 du Code de la Sécurité sociale ;
 - fixer à 2 ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; toutefois, le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas, pourra réduire ou supprimer cette période de conservation à la condition que la période d'acquisition visée à l'alinéa précédent soit au moins égale à 2 ans ; durant la période de conservation, les actions seront librement cessibles en cas de décès du bénéficiaire, ainsi qu'en cas d'invalidité conformément à la réglementation en vigueur.
6. Décide que l'attribution définitive des actions aux dirigeants mandataires sociaux devra être subordonnée à la réalisation de conditions de performance déterminées par le Conseil d'administration ou le Directoire selon le cas.
7. L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, dans les limites ci-dessus fixées, pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment :
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, étant rappelé i) qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10% du capital social, et que ii) l'attribution gratuite d'actions ne peut pas avoir pour effet que les salariés et les mandataires sociaux détiennent chacun plus de 10% du capital social ;
 - répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;
 - fixer les conditions et les critères d'attribution des actions et les critères de performance ;
 - déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'Assemblée ;
 - doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves dont la société a la libre disposition ;
 - procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires, et d'augmenter en conséquence le capital social du montant nominal des actions gratuites attribuées ;

- en cas d'augmentation de capital, modifier les statuts en conséquence, et accomplir tous actes et formalités nécessaires ;
 - en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L.225-181, second alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres, visées par les dispositions de l'article L.228-99 premier alinéa, à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article, étant entendu que les droits supplémentaires attribués, le cas échéant, en application d'un tel ajustement ne seront pas pris en compte pour l'appréciation du plafond mentionné au point 3 de la présente résolution.
8. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration ou au Directoire selon le cas, est valable pour une durée de trente-huit (38) mois, à compter de ce jour.

23^{ème} résolution

Limitation globale des délégations sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 23^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de 10^{ème} résolution :

- fixation à 151 474 €, soit 30% du capital, le montant global des augmentations de capital social, susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, en vertu de l'ensemble des délégations et autorisations conférées par les 12^{ème} à 22^{ème} résolutions qui précèdent, chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global ;*
- fixation à 40 000 000 € du montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les 12^{ème} à 19^{ème} résolutions qui précèdent, chaque résolution ayant un sous-plafond inclus dans ce plafond global.*

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire décide sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration :

- de fixer le montant nominal maximum cumulé des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par les 12^{ème} à 22^{ème} résolutions qui précèdent, à 151 474 € (30% du capital social), étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital social et pour préserver les droits des attributaires d'actions gratuites ;
- de fixer à 40 000 000 €, ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des délégations et autorisations conférées par les 12^{ème} à 19^{ème} résolutions qui précèdent.

24^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 24^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital, dans la limite d'un montant nominal de 400 000 €, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale ou du pair des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

La durée de validité de cette autorisation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration et statuant conformément aux articles L.225-129 et suivants dont notamment l'article L.225-129-2 et l'article L.22-10-50 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Directoire par l'Assemblée générale mixte du 27 juillet 2021 ayant le même objet.
 2. Délégué au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 400 000 € par l'incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou prime d'émission, de fusion ou d'apport, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ; étant précisé que ce plafond sera augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et d'actions gratuites.
- Le plafond précité est indépendant et autonome de celui visé à la 23^{ème} résolution.
3. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
 4. L'Assemblée générale décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.
 5. L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, procéder à tout ajustement et à la préservation de tout droit, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, et plus généralement, prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.
 6. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.



3. Partie Assemblée générale ordinaire

25^{ème} résolution

Nomination de Madame Marlène Ribeiro en qualité d'administrateur sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 25^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Madame Marlène Ribeiro en qualité d'administrateur

Durée du mandat : 3 ans (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2025.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Madame Marlène Ribeiro, pour une durée de trois ans, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Madame Marlène Ribeiro a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

26^{ème} résolution

Nomination de Madame Véronique Beaumont en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 26^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Madame Véronique Beaumont en qualité d'administrateur

Durée du mandat : 3 ans (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2025.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Madame Véronique Beaumont, pour une durée de trois ans, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2025.

Madame Véronique Beaumont a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

27^{ème} résolution

Nomination de Marie-Ange Verdickt en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 27^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Madame Marie-Ange Verdickt en qualité d'administrateur

Durée du mandat : 2 ans (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Madame Marie-Ange Verdickt, pour une durée de deux ans, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2024.

Madame Marie-Ange Verdickt a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

28^{ème} résolution

Nomination de Madame Sarah Lamigeon en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 28^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Madame Sarah Lamigeon en qualité d'administrateur

Durée du mandat : 1 an (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes 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 Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Madame Sarah Lamigeon, pour une durée de un an, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2023.

Madame Sarah Lamigeon a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

29^{ème} résolution

Nomination de Monsieur Rafaël Vivier en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 29^{ème} résolution :

Objet :

*Nommer Monsieur Rafaël Vivier en qualité d'administrateur
Durée du mandat : 1 an (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes 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 Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Monsieur Rafaël Vivier, pour une durée de un an, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2023.

Monsieur Rafaël Vivier a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

30^{ème} résolution

Nomination de Monsieur Christophe Aulnette en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 30^{ème} résolution :

Objet :

*Nommer Monsieur Christophe Aulnette en qualité d'administrateur
Durée du mandat : 1 an (durée égale à celle restant à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance) soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes 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 Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Monsieur Christophe Aulnette, pour une durée de un an, égale à celle qui restait à courir au titre de son mandat social de membre du Conseil de surveillance, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2023.

Monsieur Christophe Aulnette a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

31^{ème} résolution

Nomination de la société FDCH en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 31^{ème} résolution :

Objet :

*Nommer la société FDCH en qualité 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 2026.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, la société FDCH, société civile dont le siège social est 6 place de la Madeleine, 75008 Paris, immatriculée sous le numéro 851 066 415 RCS Paris, 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 2026.

La société FDCH a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice et fait savoir que Monsieur Michel Dancoisne avait été désigné en qualité de représentant permanent de la société FDCH.

32^{ème} résolution

Nomination de Monsieur Pascal Imbert en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 32^{ème} résolution :

Objet :

*Nommer Monsieur Pascal Imbert en qualité 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 2026.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Monsieur Pascal Imbert, 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 2026.

Monsieur Pascal Imbert a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

33^{ème} résolution

Nomination de Monsieur Patrick Hirigoyen en qualité d'administrateur de la société sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 33^{ème} résolution :

Objet :

Nommer Monsieur Patrick Hirigoyen en qualité 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 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de nommer en qualité d'administrateur, Monsieur Patrick Hirigoyen, 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 2026.

Monsieur Patrick Hirigoyen a déclaré accepter cette nomination, n'exercer aucune fonction et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

34^{ème} résolution

Nomination d'un administrateur ou d'un membre du Conseil de surveillance, selon le cas, représentant les salariés actionnaires

Résumé de la 34^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve que la présente résolution recueille davantage de voix que la 35^{ème} résolution, nommer sur proposition du conseil de surveillance du FCPE Wavestone Actions, Monsieur Pierre Allard en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires ou de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires selon le cas.

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 2026.

Dans la mesure où un seul membre représentant les salariés actionnaires doit être désigné, le Directoire et le Conseil de surveillance invitent les actionnaires à adopter uniquement l'une de ces résolutions. Par conséquent, le Directoire et le Conseil de surveillance invitent les actionnaires qui voteront favorablement à la 34^{ème} résolution à rejeter la 35^{ème} résolution et invitent ceux qui voteront favorablement à la 35^{ème} résolution à rejeter la 34^{ème} résolution.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, sous la condition suspensive que la 35^{ème} résolution recueille moins de voix que la présente résolution, nomme, sur proposition du conseil de surveillance du FCPE Wavestone Actions, Monsieur Pierre Allard en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration ou, à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires, 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 2026.

35^{ème} résolution

Nomination d'un administrateur ou d'un membre du Conseil de surveillance, selon le cas, représentant les salariés actionnaires

Résumé de la 35^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve que la présente résolution recueille davantage de voix que la 34^{ème} résolution, nommer sur proposition des actionnaires détenant à titre personnel des actions Wavestone dans les conditions de l'article L.225-102 du Code de commerce, Monsieur Raphael Brun en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires ou de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires selon le cas.

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 2026.

Dans la mesure où un seul membre représentant les salariés actionnaires doit être désigné, le Directoire et le Conseil de surveillance invitent les actionnaires à adopter uniquement l'une de ces résolutions. Par conséquent, le Directoire et le Conseil de surveillance invitent les actionnaires qui voteront favorablement à la 34^{ème} résolution à rejeter la 35^{ème} résolution et invitent ceux qui voteront favorablement à la 35^{ème} résolution à rejeter la 34^{ème} résolution.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, sous la condition suspensive que la présente résolution recueille davantage de voix que la 34^{ème} résolution, nomme, sur proposition des actionnaires détenant à titre personnel des actions Wavestone dans les conditions de l'article L.225-102 du Code de commerce, Monsieur Raphael Brun en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration ou, à défaut d'adoption de la 10^{ème} résolution, en qualité de membre du Conseil de surveillance représentant les salariés actionnaires, 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 2026.

36^{ème} résolution

Détermination de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance et aux administrateurs et approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président ainsi que des administrateurs au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 36^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution,

- i) fixer le montant global annuel des sommes allouées aux membres du Conseil de surveillance et aux administrateurs à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 à 271 000 €. ; dans sa précédente décision, l'Assemblée générale du 27 juillet 2021 avait fixé le montant global annuel à 176 000 € ;*
- ii) approuver les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président ainsi que des administrateurs au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, et sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration :

1. Décide de fixer, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, le montant de la somme fixe annuelle que la société peut allouer aux membres du Conseil de surveillance et aux administrateurs en rémunération de leur activité, à 271 000 euros, tel que présenté dans le rapport précité, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.
2. Approuve la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 ainsi que la politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, sous la condition suspensive de la réitération par le Conseil d'administration de la politique de rémunération présentée dans le rapport précité.

37^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire et de Président-Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 37^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire et de Président-Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration et sous la condition suspensive de la nomination de Monsieur Pascal Imbert en qualité de Président-Directeur général de la société par le Conseil d'administration et de la réitération par le Conseil d'administration de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert présentée dans le rapport précité, approuve la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire pour la période courant à compter du 1^{er} avril 2022 jusqu'à la date de la présente Assemblée générale et de son mandat de Président-Directeur général de la société, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 telle que présentée dans le rapport précité.

38^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général et de Directeur général délégué au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 38^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution, approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général et de Directeur général délégué au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, sous la condition suspensive de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration et sous la condition suspensive de la nomination de Monsieur Patrick Hirigoyen en qualité de Directeur général délégué de la société par le Conseil d'administration et de la réitération par le Conseil d'administration de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen présentée dans le rapport précité, approuve la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général pour la période courant à compter du 1^{er} avril 2022 jusqu'à la date de la présente Assemblée générale et de son mandat de Directeur général délégué de la société, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 telle que présentée dans le rapport précité.

39^{ème} résolution

Renouvellement de Monsieur Michel Dancoisne en qualité de membre du Conseil de surveillance sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 39^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, prendre acte de l'expiration du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne et de Monsieur Jean-François Perret et renouveler Monsieur Michel Dancoisne en qualité de membre du Conseil de surveillance.

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 2026.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, prend acte de l'expiration du mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne et de Monsieur Jean-François Perret, et décide de renouveler le mandat de membre du Conseil de surveillance de Monsieur Michel Dancoisne pour une durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026.

40^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 40^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert à raison de son mandat de Président du Directoire au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, approuve en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, à raison de son mandat de Président du Directoire, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, telle que présentée dans le rapport précité.

41^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération du membre du Directoire - Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 41^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, approuve en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, à raison de son mandat de membre du Directoire - Directeur général, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, telle que présentée dans le rapport précité.



42^{ème} résolution

Fixation de la rémunération annuelle à allouer aux membres du Conseil de surveillance sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 42^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, fixer le montant global annuel des sommes allouées aux membres du Conseil de surveillance à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 à 261 000 €.

Dans sa précédente décision, l'Assemblée générale du 27 juillet 2021 avait fixé le montant global annuel à 176 000 €.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, décide de fixer à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, le montant global annuel de la rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance à 261 000 €, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale, tel que présenté dans le rapport précité.

43^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022 sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution

Résumé de la 43^{ème} résolution :

Objet :

Sous réserve du rejet de la 10^{ème} résolution, approuver les éléments de la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sous la condition suspensive du rejet de la 10^{ème} résolution relative à la modification du mode d'administration et de direction de la société par adoption d'une structure de gouvernance à Conseil d'administration, approuve en application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, la politique de rémunération des membres du Conseil de surveillance et de son Président, au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2022, telle que présentée dans le rapport précité.

44^{ème} résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

Résumé de la 44^{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 extraordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un original du présent procès-verbal, à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

06

358	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC
359	PERSONNES RESPONSABLES
360	TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
363	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL
364	TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION
365	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 du Directoire 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 72 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 13/07/22.

Pascal Imbert, Président du Directoire

Responsables du contrôle des comptes et contrôleurs légaux

Commissaires aux comptes titulaires :

Cabinet Mazars, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, 61, rue Henri Regnault - 92075 Paris La Défense Cedex, nommé par l'Assemblée générale du 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 du Directoire.

Wavestone

Tour Franklin
100/101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex

Tél. : 01 49 03 20 00 - Fax : 01 49 03 20 01

Email : 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 359
1.2	Déclaration des personnes responsables du document 359
2	Contrôleurs légaux des comptes
2.1	Nom et adresses des contrôleurs légaux 359
2.2	Informations sur les contrôleurs légaux ayant démissionné ou n'ayant pas été renouvelés 359
3	Informations financières sélectionnées
3.1	Informations historiques 10 et 73 à 82
3.2	Informations intermédiaires na
4	Facteurs de risques 118 à 134
5	Informations concernant l'émetteur
5.1	Histoire et évolution de la société 298
5.1.1	Raison sociale et nom de la société 298
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement 299
5.1.3	Date de constitution et durée de vie 299
5.1.4	Siège social et forme juridique 298
5.1.5	Evénements importants dans le développement de la société 298
5.2	Investissements, politique d'investissement
5.2.1	Principaux investissements réalisés 313
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 40, 41, et 298 et 299
6.1.2	Nouveau service lancé na
6.2	Principaux marchés 9
6.3	Evénements exceptionnels 315
6.4	Dépendance de l'émetteur 119 et 123
6.5	Position concurrentielle 37
7	Organigramme
7.1	Description sommaire du groupe 1 à 66
7.2	Liste des filiales importantes 248, 249, 287 et 311
8	Propriétés immobilières, usines et équipements
8.1	Immobilisations corporelles 235, 244, 272, 275, 279, 280 et 313
8.2	Question environnementale 58, 59 et 162 à 175
9	Examen de la situation financière et du résultat
9.1	Situation financière 73 à 82
9.2	Résultat opérationnel 75 et 234
9.2.1	Facteurs importants 73 à 82
9.2.2	Changements importants relatifs au chiffre d'affaires 73 à 82
9.2.3	Autres facteurs influant les opérations na

na : non applicable

Sections / Rubriques	Pages
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Capitaux de l'émetteur	235, 237, 258, 272 et 282
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	236
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	122, 123 et 260 à 264
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	122 à 124
10.5 Sources de financement attendues	122
11 Recherche et développement, brevets, licences	82
12 Information sur les tendances	
12.1 Principales tendances récentes	73 à 75 et 191
12.2 Tendances susceptibles d'influer l'exercice en cours	75
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	66 et 194 à 214
14.1 Organes d'administration et de direction	
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	198
15 Rémunération et avantages	
15.1 Rémunération et avantages en nature	210 à 224
15.2 Pensions, retraites et autres avantages	210 à 224 et 278
16 Fonctionnements des organes d'administration et de Direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	195 à 198
16.2 Contrat de service liant les membres des organes d'administration	225 et 294
16.3 Comité d'audit et Comité des rémunérations	128, 206 et 207
16.4 Régime de gouvernement d'entreprise	194
17 Salariés	
17.1 Effectifs	182 à 189
17.2 Participations et stock-options	88, 89 et 148 et 190
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	148 et 149
18 Principaux actionnaires	
18.1 Nom des personnes détenant des droits de vote	83, 84 et 305
18.2 Différents droits de vote	303 et 308
18.3 Contrôle de l'émetteur	83 et 84
18.4 Accord risquant d'entraîner un changement de contrôle	na
19 Opérations avec des apparentés	312

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	190
20.2 Informations financières pro forma	na
20.3 Etats financiers 2021/22	234 à 237, 271 et 272
20.4 Vérification des informations financières	
20.4.1 Attestation des contrôleurs légaux sur les informations financières historiques	267 à 270 et 289 à 293
20.4.2 Autres informations vérifiées par les contrôleurs légaux	294
20.4.3 Informations financières non vérifiées par les contrôleurs légaux	na
20.5 Date des dernières informations financières	239
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	82 et 309
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	315
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	315
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	87, 237 et 258
21.1.2 Actions non représentatives du capital	na
21.1.3 Autocontrôle	11, 83 et 87
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles	na
21.1.5 Engagements visant à augmenter le capital social	226 à 228 et 303
21.1.6 Informations relatives à des options	303
21.1.7 Historique du capital social	304
21.2 Actes constitutifs et statuts	
21.2.1 Objet social de l'émetteur	299
21.2.2 Dispositions concernant les membres des organes d'administration	302
21.2.3 Droits relatifs à chaque catégorie d'actions	301
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	299 à 302
21.2.5 Conditions de convocation des Assemblées générales	299 à 302
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	303
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	359
25 Informations sur les participations	81 et 287

na : non applicable

Table de concordance du rapport financier annuel

Sections / Rubriques	Pages
1 Comptes annuels	271 à 288
2 Comptes consolidés	234 à 266
3 Rapport de gestion (Code monétaire et financier)	
Article L.225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	73 à 80
• Analyse des résultats	73 à 80
• Analyse de la situation financière	73 à 80
• Principaux risques et incertitudes	118 à 125
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Directoire en matière d'augmentation de capital	226 à 229
Article L.225-100-3 du Code de commerce	
• Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	230
Article L.225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la société de ses propres actions	318, 319 et 323
4 Attestation du responsable du Rapport financier annuel	359
5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	289 à 293
6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	267 à 270
7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	294
8 Honoraires des Commissaires aux comptes	266
9 Rapport du Président du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	194 à 231

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 31/03/21 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 21-0702.
- Les comptes consolidés du groupe et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31/03/20 tels que présentés aux pages 154 à 190 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23/07/20 sous le numéro D.20-0700.
- Les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31/03/20 tels que présentés aux pages 191 à 212 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23/07/20 sous le numéro D.20-0700.
- L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31/03/20 tel que présenté aux pages 36 à 45 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23/07/20 sous le numéro 20-0700.

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	73 à 81
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	246 et 262 à 263
3. Description des principaux risques et incertitudes	118 à 125
4. Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques	128 à 134
5. Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	81
6. Faits postérieurs à la clôture / Evolution prévisible	81, 82 et 191
7. Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	82
8. Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	123 et 124
9. Achats et ventes d'actions propres	91
10. Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	214
11. Actionnariat de la société	83 à 87
12. Actionnariat salarié	88 et 89
13. Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	103
14. Informations sociales et environnementales	135 à 189
15. Risques financiers liés au changement climatique	124
16. Activités en matière de recherche et de développement	82
17. Délais de paiement	78
18. Plan de vigilance	na
19. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	194 à 231
Annexes	
20. Tableau des résultats de la société au cours des cinq derniers exercices	190

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	215 à 224
2. Rémunération des mandataires sociaux	210 à 224
3. Mandats et fonctions des mandataires sociaux	194 à 198
4. Conventions intervenues entre un mandataire social ou un actionnaire de la société et une filiale de la société	225
5. Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital	226 à 229
6. Modalité d'exercice du Directoire	205 et 206
7. Composition, conditions de préparation et d'organisation du Conseil d'administration	198 à 209
8. Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	205
9. Limitations de pouvoirs du Directoire	202
10. Code de gouvernement d'entreprise de référence	201
11. Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	225
12. Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	230

CREDITS PHOTOS : Xavier Renauld


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)