WAVESTONE

Comptes et rapport d'activité au 31/03/25

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

RFA

Les éléments de l'État de durabilité sont identifiés dans le sommaire à l'aide de ce pictogramme CSRD*

CSRD

01 RAPPORT D'ACTIVITÉ

04 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 29/07/25

05 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - RAPPORT GÉNÉRAL RFA

27 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE RFA CSRD

43 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - ÉTAT DE DURABILITÉ CSRD

185 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 CSRD

190 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – NOTE COMPLÉMENTAIRE RFA

191 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

02 RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

194 DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ RFA CSRD

215 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX RFA CSRD

233 COMPLÉMENT D'INFORMATION RFA

03 INFORMATIONS FINANCIÈRES

240 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31/03/25 RFA CSRD

244 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS RFA

273 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE CLOS LE 31/03/25 RFA

277 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/25 RFA

279 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ WAVESTONE RFA

296 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS - EXERCICE CLOS LE 31/03/25 RFA

300 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES RFA

04 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

304 PERSONNES RESPONSABLES RFA

* Les éléments de l'État de durabilité relatifs à la stratégie et au modèle d'affaires seront disponibles dans la partie introductive du document d'enregistrement d'universel dont la date de publication est prévue le 15/07/25.

1.

RAPPORT D'ACTIVITÉ

04 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 29/07/25

05 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - RAPPORT GÉNÉRAL

27 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

43 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - ÉTAT DE DURABILITÉ

190 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION – NOTE COMPLÉMENTAIRE

191 INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

Rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29/07/25

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[1], constitué de la société Wavestone et de ses filiales. Celui-ci est composé du « Rapport du Conseil d'administration - Rapport général » complété par :

- le « Rapport du Conseil d'administration – Facteurs de risques et contrôle interne »
- le « Rapport du Conseil d'administration – État de durabilité »
- le « Rapport du Conseil d'administration – Note complémentaire »

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

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

Rapport du Conseil d'administration - Rapport général

1. Faits marquants et perspectives

Chiffre d'affaires annuel 2024/25 : 943,7 millions d'euros, stable en organique

À l'issue de l'exercice 2024/25, le chiffre d'affaires consolidé de Wavestone s'est établi à 943,7 millions d'euros, en progression de +35%.

Pour rappel, Wavestone consolide Q_PERIOR, cabinet de conseil allemand, depuis le 01/12/23, et Aspirant Consulting, cabinet américain, depuis le 01/02/24.

Sur une base pro forma, établie comme si les acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting étaient intervenues le 01/04/23, le chiffre d'affaires annuel du cabinet est stable par rapport au chiffre d'affaires 2023/24 (943,8 millions d'euros), conforme avec l'objectif révisé en décembre 2024.

Taux d'activité stable à 73%[1], taux journalier moyen de 939 euros

Sur l'ensemble de l'exercice 2024/25, le taux d'activité est demeuré résistant à 73%. À périmètre constant, il s'établit à 72%, contre 73% sur l'exercice précédent.

Dans un environnement de concurrence intense, le taux journalier moyen est resté solide à 939 euros en 2024/25. À périmètre constant, il s'établit à 898 euros en 2024/25, stable par rapport à l'exercice précédent (898 euros).

Sur le plan commercial, le carnet de commandes était de 4,2 mois à fin mars 2025, contre 4,5 mois à fin décembre 2024. À périmètre constant, il s'établissait à 3,6 mois, contre 4,1 mois au 31/03/24.

6 076 collaborateurs au 31/03/25

Sur l'ensemble de l'exercice 2024/25, le *turn-over* a ralenti pour s'établir à 12%, contre 13% à fin décembre 2024 (sur 12 mois glissants). À périmètre constant, le *turn-over* s'est également établi à 12%, contre 14% sur l'ensemble de l'exercice 2023/24.

Wavestone comptait 6 076 collaborateurs au 31/03/25, contre 5 894 un an plus tôt. Comme projeté en début d'exercice, le cabinet a réalisé environ 1 000 recrutements bruts, conduisant à une croissance de +4% de ses effectifs de consultants au cours de l'exercice 2024/25.

Marge opérationnelle récurrente de 12,6% à l'issue de l'exercice 2024/25

Le résultat opérationnel récurrent s'est élevé à 119,1 millions d'euros en 2024/25, en progression de +17%. La marge opérationnelle récurrente s'est établie à 12,6%, conforme à l'objectif annuel révisé en décembre 2024 (12,5%). Pour rappel, la marge opérationnelle récurrente s'élevait à 13,1% en 2023/24 sur une base pro forma.

Après prise en compte de l'amortissement de la relation clientèle (8,4 millions d'euros dont 7,2 millions d'euros d'amortissement des relations clientèle de Q_PERIOR) et des autres produits et charges opérationnels (-1,0 millions d'euros lié au projet de déménagement du siège de Wavestone en France), le résultat opérationnel consolidé s'est établi à 109,6 millions d'euros, en hausse de +28%. Pour mémoire, le montant des autres produits et charges opérationnels (-11,8 millions d'euros) en 2023/24 était essentiellement lié aux frais relatifs aux rapprochements avec Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

Progression de +30% du résultat net, conduisant à une marge nette de 8,0%

Le coût de l'endettement financier net s'est élevé à -3,2 millions d'euros en 2024/25, contre -1,6 millions d'euros un an plus tôt, du fait de l'augmentation de la dette financière consécutive aux récentes acquisitions.

Les autres produits et charges financiers se sont établis à -3,1 millions d'euros, dont -0,9 million d'euros lié à la désactualisation du complément de prix relatif à Q_PERIOR versé au cours de l'exercice.

La charge d'impôt s'est élevée à 27,3 millions d'euros, en hausse de +20% par rapport à l'exercice 2023/24.

Le résultat net a atteint 75,9 millions d'euros en 2024/25, en progression de +30% par rapport à l'exercice précédent. La marge nette s'est établie à 8,0% à l'issue de l'exercice, contre 7,3% en 2023/24 sur une base pro forma.

Le résultat par action (en base diluée) ressort à 3,09 euros en 2024/25, contre 2,71 euros en 2023/24[2].

(1) Wavestone a déployé des indicateurs opérationnels consolidés à l'échelle de l'ensemble du cabinet à compter de l'exercice 2024/25.
(2) En tenant compte du nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Capacité d'autofinancement en hausse de +31% en 2024/25 ; *cash-flow* opérationnel de 89,3 millions d'euros

En 2024/25, la capacité d'autofinancement s'est élevée à 133,4 millions d'euros, en croissance de +31% par rapport à l'exercice précédent.

La variation du besoin en fonds de roulement a consommé -5,9 millions d'euros de trésorerie sur l'exercice 2024/25, contre +2,9 millions d'euros générés au cours du précédent exercice.

Après paiement des impôts (38,2 millions d'euros), Wavestone a dégagé un solide *cash-flow* opérationnel de 89,3 millions d'euros, en progression de +7% par rapport à 2023/24.

Les opérations d'investissement se sont élevées à -48,7 millions d'euros en 2024/25 (-69,0 millions d'euros un an plus tôt), dont -42,5 millions d'euros liés au paiement des compléments de prix relatifs à Q_PERIOR et Aspirant, et -4,8 millions d'euros d'investissements courants.

Les flux de financement ont consommé -40,2 millions d'euros, principalement constitués de :

- -9,4 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- -12,2 millions d'euros au titre des rachats d'actions, permettant de couvrir l'intégralité des plans d'attribution d'actions gratuites aux collaborateurs, dont -5,7 millions d'euros liés à la campagne exceptionnelle de rachats d'actions lancée en janvier 2025 en anticipation des futurs plans d'actions gratuites ;
- -5,6 millions d'euros de remboursements nets de dette financière et -8,1 millions d'euros de remboursements de dettes locatives (IFRS 16).

Trésorerie nette de 25,6 millions d'euros à fin mars 2025

Au 31/03/25, les fonds propres de Wavestone s'élevaient à 633,4 millions d'euros, contre 571,4 millions d'euros un an plus tôt.

À la même date, la trésorerie nette[1] s'établissait à 25,6 millions d'euros, à comparer à 38,5 millions d'euros de dette financière nette à mi-exercice (30/09/24) et à une trésorerie nette de 19,3 millions d'euros à fin mars 2024.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires du 29/07/25 le versement d'un dividende de 0,46 euro par action au titre de l'exercice 2024/25, en hausse de +21% par rapport à l'an dernier, représentant 15% du résultat net part du groupe.

Wavestone dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE en 2024/25

En 2024/25, Wavestone a atteint la plupart de ses objectifs RSE et consolidé sa position au sein des 5% des entreprises les plus performantes[2] dans ce domaine.

À périmètre constant, hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting, Wavestone a continué d'améliorer la satisfaction de ses clients, avec un NPS®[3] de 77 contre 73 un an plus tôt. Le cabinet a renforcé sa position au sein des classements Great Place To Work® (3ème place en France et 8 pays certifiés sur 9). Wavestone a également maintenu une forte mobilisation sur le volet sociétal, avec 10 000 jours.hommes consacrés à l'accompagnement de 140 projets à impact, en partenariat avec 54 associations.

Cependant, le cabinet n'a pas atteint ses objectifs en matière d'engagement des collaborateurs, avec un indice qui s'est établi à 64 pour un objectif de 70, ni en ce qui concerne la représentation des femmes dans les postes de management (35,5% contre 37% visés).

Sur l'ancien périmètre de Q_PERIOR, tous les objectifs RSE ont été dépassés, avec des tendances particulièrement positives sur deux priorités de l'année : une augmentation de +2,5 points de la représentation des femmes dans les postes de management et une réduction de -26% de l'empreinte carbone liée aux déplacements aériens.

L'exercice fiscal 2025/26 marque un nouvel élan dans la démarche RSE du cabinet. Dans le cadre de son premier état de durabilité CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), Wavestone a réexprimé ses ambitions et objectifs RSE pour l'avenir.

Ces objectifs incluent une progression significative de la démarche de conseil responsable de Wavestone, visant à considérer de façon proactive les enjeux de durabilité dans tous les projets clients. Wavestone souhaite également améliorer sa performance en matière de formation, de gestion des talents clés, d'égalité femmes-hommes et d'engagement des collaborateurs. Enfin, le cabinet travaillera à sécuriser sa trajectoire de réduction de ses émissions carbone.

Succès du rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR

À fin mars 2025, le programme d'intégration consécutif au rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR s'est achevé. Les organes de direction ont été unifiés, les modèles opérationnels ont progressivement convergé et les principales fonctions *corporate* ont été fusionnées. En outre, pour rappel, les équipes de Q_PERIOR opèrent sous la marque Wavestone depuis mai 2024.

Quelques projets de transformation vont pour autant se poursuivre en 2025/26, notamment la mise en œuvre d'un nouvel ERP basé sur SAP pour accompagner la croissance future du cabinet.

(1) Hors dettes locatives.
(2) Mesuré par l'évaluation de la performance RSE du cabinet par les agences de notation Ecovadis et EthiFinance ESG Ratings.
(3) NPS® ou Net Promoter Score® est un indicateur utilisé pour mesurer la satisfaction client, sur une échelle allant de -100 à 100 (NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld).

Le rapprochement est un succès, avec un faible taux de *turn-over*, des synergies commerciales croissantes et le gain de projets qui étaient inaccessibles auparavant.

Lors de l'annonce du rapprochement, Wavestone avait indiqué son objectif d'améliorer la rentabilité du nouvel ensemble pour viser le retour à une marge opérationnelle récurrente de 15% après quelques années.

Wavestone confirme cet objectif. Néanmoins, compte tenu de l'environnement économique actuel, difficile et incertain, le délai pour atteindre cette cible pourrait être plus long qu'escompté initialement. Wavestone vise désormais un retour à ce niveau de rentabilité au cours de l'année 2027, ou au plus tard en mars 2028.

Succession de la Direction générale de Wavestone

Le Comité des nominations et le Conseil d'administration de Wavestone ont poursuivi durant l'exercice 2024/25 leurs travaux relatifs au plan de succession de la Direction générale du cabinet.

Au cours de sa réunion du 02/06/25, sur proposition du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Wavestone a approuvé, à l'unanimité, l'organisation prévue pour la future Direction générale du cabinet. Celle-ci sera composée :

- d'un Directeur général, Karsten Höppner, actuel Directeur général délégué de Wavestone et ancien CEO de Q_PERIOR ;
- d'un Directeur général délégué, Benoît Darde, actuellement membre du Comité exécutif de Wavestone.

Cette nouvelle organisation de la Direction générale deviendra effective en juillet 2026, à l'issue de l'Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice 2025/26.

D'ici là, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, respectivement Président-Directeur général et Directeur général délégué, vont activement travailler avec Karsten Höppner et Benoît Darde pour préparer leur entrée en fonction.

Il est par ailleurs projeté que Pascal Imbert reste Président du Conseil d'administration après l'Assemblée générale 2026. Il aura un rôle renforcé pendant une période de transition afin de garantir la réussite du processus de succession, dans le respect des prérogatives du Conseil d'administration et du Directeur général.

En parallèle, et pour mieux appuyer la nouvelle Direction générale, le Conseil d'administration, qui compte aujourd'hui 15 membres, prévoit d'évoluer vers une configuration plus resserrée. Ce mouvement se matérialisera lors des Assemblées générales 2025 et 2026, et n'affectera pas les équilibres en matière d'indépendance et de parité.

Annoncé dès décembre 2021, ce plan de succession a été préparé par le Comité des nominations et Pascal Imbert, appuyés par le cabinet Spencer Stuart, sous la responsabilité du Conseil d'administration.

Ces mouvements seront sans incidence sur la composition du capital de Wavestone. Pour mémoire, les actionnaires de contrôle ont pris un engagement de conservation de leurs titres jusqu'à décembre 2027, et conclu un pacte d'actionnaires qui court jusqu'en 2033, témoignant de leur engagement fort et durable.

Les biographies de Karsten Höppner et Benoît Darde sont disponibles dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise inclus au chapitre 2 de ce document.

Perspectives pour l'exercice 2025/26

La demande de conseil demeure à un niveau bas depuis le début de l'exercice 2025/26. La banque, l'industrie, le retail et le luxe continuent de figurer parmi les secteurs les plus difficiles.

Par ailleurs, les contextes économique et géopolitique engendrent de la volatilité et de l'incertitude. En conséquence, les décisions d'investissement sont plus difficiles à prendre, les dépenses de conseil sont sous pression, et certains projets sont reportés, voire annulés. En outre, les tendances sectorielles ou les dynamiques clients peuvent évoluer très rapidement ; à titre d'exemple récent, alors que les perspectives dans le secteur de la défense s'améliorent sensiblement, le secteur des transports connaît en revanche un ralentissement.

En dépit de cet environnement perturbé, certains secteurs comme l'énergie, les *life sciences* ou l'assurance continuent de faire preuve de résilience ; et la demande reste soutenue sur des offres telles que la cybersécurité, le *cloud*, SAP et l'intelligence artificielle.

D'un point de vue géographique, la plupart des régions sont confrontées à des conditions de marché globalement difficiles. L'Amérique du Nord constitue une exception, et affiche une tendance positive depuis fin 2024.

Dans ce contexte exigeant, Wavestone vise de faire progresser sa rentabilité en augmentant la part de son chiffre d'affaires réalisée par ses équipes internes, tout en adoptant une approche prudente et sélective en matière de recrutement et en opérant une maîtrise stricte de ses dépenses de fonctionnement.

En Amérique du Nord, Wavestone entend capitaliser sur la tendance positive du marché, en tirant parti des investissements réalisés dans la région et de la dynamique créée par le rassemblement des équipes au sein d'une seule *business unit*.

Enfin, Wavestone accorde une priorité absolue à son action commerciale, en se concentrant sur les secteurs et les offres les plus porteurs. Le cabinet prévoit en particulier de renforcer ses investissements commerciaux sur le thème de l'intelligence artificielle, avec l'ambition de positionner Wavestone comme un acteur de référence des transformations impulsées par l'IA.

Objectifs 2025/26 : croissance organique positive et marge opérationnelle récurrente supérieure à 13%

Pour l'exercice 2025/26, Wavestone se fixe de réaliser une croissance organique positive, par rapport au chiffre d'affaires consolidé de 943,7 millions d'euros enregistré sur le dernier exercice.

Sur le plan de la rentabilité, le cabinet vise une marge opérationnelle récurrente supérieure à 13%.

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

Wavestone entend également poursuivre sa stratégie de croissance externe, en accordant la priorité aux États Unis, sans exclure pour autant des opérations tactiques dans d'autres zones géographiques.

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 produits 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 :

Chiffre d'affaires des prestations de services/Nombre de jours facturés aux clients.

Le **carnet de commandes** 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, au nombre de jours que le cabinet sera en mesure de produire sur les mois à venir, compte tenu de l'effectif prévisionnel, des taux d'activité et des taux de congé budgétés sur l'exercice fiscal.

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

Le « **Résultat Opérationnel Récurrent** » (ROR) est un indicateur alternatif de performance obtenu en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles des activités courantes, y compris les paiements en actions aux salariés. Les dotations à l'amortissement des relations clientèles ne sont pas déduites du ROR, ni les produits et charges non récurrents. Ces derniers incluent notamment les produits ou charges liés aux acquisitions ou cessions d'activité, ainsi que les produits ou coûts liés aux locaux non occupés.

La **marge opérationnelle récurrente** est obtenue en divisant le ROR par le chiffre d'affaires.

2.2. Périmètre de consolidation

Pour le périmètre de consolidation, se référer à la section 4 des notes annexes aux comptes consolidés, inclus au chapitre 3 Informations financières du présent document.

2.3. Analyse des comptes consolidés

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	2024/25	2023/24	Variation
Chiffre d'affaires	943 666	701 056	+35%
Résultat opérationnel récurrent	119 057	101 341	+17%
Résultat opérationnel	109 564	85 783	+28%
Résultat net part du groupe	75 558	58 199	+30%

Le chiffre d'affaires consolidé s'établit à 943 666 milliers d'euros contre 701 056 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une croissance de 35%.

Le résultat opérationnel récurrent est de 119 057 milliers d'euros (après participation des salariés). Il est en hausse de 17% par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 101 341 milliers d'euros.

Après prise en compte de l'amortissement des relations clientèle de (8 371) milliers d'euros et des autres produits et charges opérationnels non récurrents de (1 122) milliers d'euros, le résultat opérationnel est de 109 564 milliers d'euros, en hausse par rapport à celui de l'exercice précédent qui s'élevait à 85 783 milliers d'euros.

Le résultat net – part du groupe a augmenté de 30%, passant de 58 199 milliers d'euros à 75 558 milliers d'euros. Les principaux postes entre le résultat opérationnel et le résultat net (part du groupe) sont composés de la charge d'impôt de (27 296) milliers d'euros (contre (22 673) milliers d'euros un an plus tôt), du coût de l'endettement financier net de (3 232) milliers d'euros (contre (1 617) milliers d'euros un an plus tôt), des autres produits et charges financiers à hauteur de (3 115) milliers d'euros (contre (2 902) milliers d'euros un an plus tôt) et des intérêts minoritaires pour (362) milliers d'euros, en baisse par rapport au montant de (391) milliers d'euros sur l'exercice précédent.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	31/03/25	31/03/24	Variation
Actifs non courants	629 466	633 705	-1%
Dont écarts d'acquisition	*512 485*	*507 889*	*+1%*
Actifs courants (hors trésorerie et équivalents de trésorerie)	272 135	266 556	+2%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	78 346	77 481	+1%
Capitaux propres	633 401	571 392	+11%
Dont intérêts minoritaires	*1 443*	*1 926*	*-25%*
Passifs non courants	111 785	120 765	-7%
Dont passifs financiers	*44 930*	*52 231*	*-14%*
Passifs courants	234 762	285 583	-18%
Dont passifs financiers	*7 830*	*5 977*	*+31%*
Total bilan	**979 948**	**977 741**	**+0%**

Les actifs non courants ont diminué de 1%, principalement en raison de l'amortissement programmé des relations clientèle provenant des acquisitions pour un montant de (8 371) milliers d'euros.

Les actifs courants ont progressé de 2% à 272 135 milliers d'euros, dont 250 176 milliers d'euros de créances clients et comptes rattachés. Le poste trésorerie et équivalents de trésorerie a augmenté de 1% à 78 346 milliers d'euros.

Au 31/03/25, le total des capitaux propres s'est établi à 633 401 milliers d'euros, contre 571 392 milliers d'euros un an plus tôt, en hausse de 11%.

Les passifs non courants s'élèvent à 111 785 milliers d'euros, contre 120 765 milliers d'euros un an plus tôt.

Les passifs courants ont diminué de 18%, à 234 762 milliers d'euros. Outre quelques fluctuations pour les créances clients ainsi que les dettes fiscales et sociales, la baisse est principalement liée au paiement du complément de prix de 35 000 milliers d'euros lié à l'acquisition de Q_PERIOR.

Le total des passifs financiers (courants et non courants) s'élève à 52 760 milliers d'euros au 31/03/25, contre 58 208 milliers d'euros l'exercice précédent. Ce poste comprend principalement les emprunts bancaires à hauteur de 52 277 milliers d'euros.

Tableau des flux de trésorerie consolidée

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

(en milliers d'euros)	31/03/25	31/03/24	Variation
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	133 362	101 806	+31%
Impôt payé	(38 163)	(21 650)	+76%
Variation du besoin en fonds de roulement	(5 922)	2 935	Sans objet
Flux net de trésorerie généré par l'activité	**89 277**	**83 091**	**+7%**
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(48 744)	(69 018)	-29%
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(40 179)	(7 406)	> 100%
Variation de trésorerie	**354**	**6 667**	**-95%**

Le flux net de trésorerie généré par l'activité a progressé de 7% à 89 277 milliers d'euros, en raison de l'augmentation de la capacité d'autofinancement à 133 362 milliers d'euros (contre 101 806 milliers d'euros un an plus tôt). Les paiements d'impôts, en hausse de 16 512 milliers d'euros, s'élèvent à (38 163) milliers d'euros. Le besoin en fonds de roulement a progressé de (5 922) milliers d'euros, contre une baisse de 2 935 milliers d'euros un an plus tôt. Wavestone ne recourt ni à l'affacturage, ni à l'escompte pour couvrir son besoin en fonds de roulement.

Le flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement s'élève à (48 744) milliers d'euros, contre (69 018) milliers d'euros un an plus tôt. Ce poste se compose principalement du complément de prix versé aux anciens actionnaires de Q_PERIOR (35 000 milliers d'euros) et d'Aspirant (8 521 milliers d'euros incluant un ajustement de prix) ainsi que des acquisitions usuelles d'immobilisations incorporelles et corporelles pour (4 838) milliers d'euros.

Le flux net de trésorerie lié aux opérations de financement s'élève à (40 179) milliers d'euros, contre (7 406) milliers d'euros un an plus tôt. Les principaux facteurs de cette évolution sont l'augmentation des acquisitions par la société de ses propres titres à hauteur de (12 155) milliers d'euros (contre (5 914) milliers d'euros), l'augmentation du versement de dividendes à hauteur de (9 380) milliers d'euros (contre (7 593) milliers d'euros), les remboursements nets d'emprunts de (5 642) milliers d'euros (contre 14 054 milliers d'euros de souscriptions nettes d'emprunts un an plus tôt) et l'augmentation des remboursements de dettes locatives pour (8 084) milliers d'euros (contre (6 199) milliers d'euros).

2.4. Analyse des comptes sociaux de Wavestone SA

Le chiffre d'affaires de Wavestone SA s'élève à 498 214 milliers d'euros au 31/03/25, contre 486 484 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 2,4%.

Le résultat d'exploitation, avant participation des salariés, s'élève à 83 472 milliers d'euros, contre 76 871 milliers d'euros sur l'exercice précédent, soit une hausse de 8,6% d'un exercice à l'autre. Ainsi, la marge d'exploitation ressort en hausse à 17% contre une marge de 16% pour l'exercice précédent.

Le résultat financier s'établit à 22 772 milliers d'euros, contre un résultat financier de (13 804) milliers d'euros pour l'exercice précédent. Le résultat financier de l'exercice est composé de 19 176 milliers d'euros de reprises nettes aux provisions financières, principalement liées à une reprise sur dépréciation des titres de Wavestone US ; 7 135 milliers d'euros de produits de participation, provenant de produits d'intérêt et de dividendes perçus des filiales ; (3 803) milliers d'euros de charges d'intérêts sur emprunt et de commissions de non-utilisation ; 590 milliers d'euros de produits d'intérêts sur trésorerie et équivalents de trésorerie ; (624) milliers d'euros de pertes nettes des instruments financiers ; (197) milliers d'euros de produits d'intérêts nets perçus sur avances en compte courant intragroupe ; et 495 milliers d'euros de gains de change nets.

Le résultat exceptionnel s'établit à (354) milliers d'euros, contre 157 milliers d'euros l'exercice précédent. Il est essentiellement composé de la perte liée aux opérations de liquidité sur le titre Wavestone.

L'impôt sur les sociétés s'élève à (16 638) milliers d'euros, contre (19 407) milliers d'euros sur l'exercice précédent.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise représente un montant de (6 689) milliers d'euros, contre (11 190) milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'élève à 82 563 milliers d'euros, contre 32 387 milliers d'euros pour l'exercice précédent.

Les capitaux propres ressortent à 623 275 milliers d'euros au 31/03/25, contre 550 091 milliers d'euros au 31/03/24.

La trésorerie nette, compte tenu de la dette bancaire de 52 875 milliers d'euros, s'établit à 18 738 milliers d'euros au 31/03/25, contre une trésorerie nette de (19 378) milliers d'euros au 31/03/24.

2.5. Décomposition des dettes fournisseurs et des créances clients

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

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

	Terme non échu	Article D.441 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 I.-1°: factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu				
(en euros)	Non échu	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus[1]	Total 1 jour et plus	Non échu	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus[1]	Total 1 jour et plus
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	169					**85**	2 676					**786**
Montant total des factures concernées TTC	2 135 983	760 571	206 695	68 193	102 488	**1 137 948**	84 316 917	15 014 718	3 606 132	1 733 646	1 185 234	**21 539 729**
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	2,2%	0,8%	0,2%	0,1%	0,1%	**1,2%**						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							14,0%	2,5%	0,6%	0,3%	0,2%	**3,6%**
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures	0						11					
Montant total des factures concernées TTC	0						149 575					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L.441,6 ou article L.443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels	60 jours					Délais contractuels	30 ou 60 jours selon les clients				
	Délais légaux	60 jours					Délais légaux	60 jours				

(1) Les montants des factures reçues et émises dont le terme est échu depuis plus de 91 jours correspondent presque exclusivement à des factures entre Wavestone SA et ses filiales.

À fin mars 2025, les factures non parvenues se décomposent à hauteur de 9 151 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs externes et à hauteur de 7 043 milliers d'euros en dettes à l'égard de fournisseurs intragroupe.

À fin mars 2025, les factures à établir se décomposent à hauteur de 38 946 milliers d'euros en créances à l'égard de clients externes et à hauteur de 3 847 milliers d'euros en créances à l'égard de clients intragroupe.

2.6. Actualité juridique de Wavestone durant l'exercice

2.6.1. Changement de marque et de nom

Depuis le 24/05/24, les sociétés Q_PERIOR, PEN Partnership et Coeus Consulting, ainsi que leurs filiales, utilisent uniquement le nom et l'identité de la marque Wavestone. Les dénominations sociales de ces entités ont ainsi évolué comme suit :

Ancien nom	Nouveau nom
why innovation! Pte Ltd.	Wavestone Singapore Pte Ltd.
PEN Partnership Limited	Wavestone Business Advisors UK Ltd.
Coeus Consulting Limited	Wavestone Digital Advisors UK Ltd.
Coeus Verwaltungs GmbH	Wavestone Advisors Germany GmbH
Coeus Consulting GmbH & Co. KG	Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG
Q_PERIOR Holding AG	Wavestone Germany Holding AG
Q_PERIOR AG	Wavestone Germany AG
Q_PERIOR AG	Wavestone Consulting Switzerland AG
Q_PERIOR GmbH	Wavestone Austria GmbH
Q_PERIOR Inc.	Wavestone Consulting US Inc.
Q_PERIOR Canada Inc.	Wavestone Canada Inc.
Q_PERIOR Ltd.	Wavestone Management Advisors UK Ltd.
Q_PERIOR SRL	Wavestone Consulting Romania SRL
Q_PERIOR Sp. Z.o.o.	Wavestone Poland Sp. Z.o.o.
Q_PERIOR Italia SRL	Wavestone Italy SRL
Q_PERIOR España SL	Wavestone Consulting Spain S.L.U

2.6.2. Fusions de Q_PERIOR Energy GmbH et Q_VERTION GmbH avec Wavestone Germany AG

Les fusions de Q_PERIOR Energy GmbH et Q_VERTION GmbH avec Wavestone Germany AG sont intervenues avec une prise d'effet au 01/04/24. Ces deux opérations sont sans impact sur les comptes consolidés.

2.6.3. Fusion de why innovation! Ltd. avec Wavestone Hong Kong

La fusion de why innovation! Ltd. avec Wavestone Hong Kong est intervenue avec une prise d'effet au 08/04/24. Cette opération est sans impact sur les comptes consolidés.

2.6.4. Contrat de crédits : renégociation des critères de performance Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)

Dans l'avenant au contrat crédit signé le 14/12/22, Wavestone s'était engagé à renégocier la partie performance RSE de son contrat. Pour respecter cet engagement, un avenant a été signé le 15/05/24.

Grâce à cette renégociation, le cabinet a renforcé le lien entre son financement et sa performance RSE. Passant d'un système permettant de bénéficier d'un bonus de marge en cas d'atteinte des objectifs RSE, à un système plus contraignant de bonus/malus (« *sustainability-linked loan* »).

Dans le cadre de cette renégociation, le cabinet a revu les indicateurs et objectifs associés pour l'exercice 2024/25. Il est à noter que pour cet exercice 2024/25, les indicateurs seront calculés sur le périmètre initial du cabinet (hors acquisitions réalisées sur l'exercice 2023/24).

Le cabinet s'est par ailleurs engagé à redéfinir, au cours de l'exercice 2024/25, ses indicateurs RSE et les objectifs associés, qui seront utilisés à partir de l'exercice 2025/26. Ces derniers seront calculés sur un périmètre prenant en compte les acquisitions de Q_PERIOR et Aspirant réalisées sur l'exercice 2023/24.

Chaque année, l'auditeur de durabilité de Wavestone aura la charge de certifier la valeur des indicateurs RSE.

2.6.5. Transferts d'activité de Wavestone Business Advisors UK Ltd. et de Wavestone Digital Advisors UK Ltd. vers Wavestone Advisors UK Ltd.

Les transferts d'activités de Wavestone Business Advisors UK Ltd. et de Wavestone Digital Advisors UK Ltd. vers Wavestone Advisors UK Ltd. ont été opérés avec une prise d'effet le 31/03/25 conformément à l'Accord de transfert d'activité en date du 31/03/25.

Ces opérations, qui consistent en un paiement de dividende en nature par le transfert de l'actif et du passif de Wavestone Business Advisors UK et Wavestone Digital Advisors UK vers Wavestone Advisors UK, sont sans impact sur les comptes consolidés.

2.6.6. 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 taille intermédiaire), ou PEA-PME, a été créé début mars 2014 à côté du plan d'épargne en actions (PEA), déjà en place.

Wavestone confirme respecter les critères d'éligibilité au PEA-PME précisés par l'article L.221-32-2 du Code monétaire et financier.

En conséquence, les actions Wavestone peuvent continuer à être intégrées au sein des comptes PEA-PME, qui bénéficient des mêmes avantages fiscaux que les comptes PEA classiques.

2.6.7. Attribution d'actions gratuites

Se reporter au paragraphe 3.2 Actionnariat salarié ci-après pour plus de précisions.

2.7. Événements post-clôture

Acquisition de Wivoo, un acteur de référence de l'écosystème digital français

Le 22/05/25, Wavestone a acquis Wivoo, un acteur de référence du conseil en *Product Management* en France.

Fondé en 2019 dans un contexte d'accélération des transformations digitales et agiles, Wivoo accompagne les directions digitales et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits digitaux, data et IA.

Wivoo compte une centaine de collaborateurs. En 2024, l'agence a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, pour une marge d'EBITDA ajustée de 7%.

Le prix d'acquisition s'élève à 11,5 millions d'euros en valeur d'entreprise, auquel pourront s'ajouter jusqu'à 4,5 millions d'euros conditionnés à la performance de Wivoo à fin mars 2026 et fin mars 2027. L'opération a été intégralement financée en numéraire, sur les fonds propres de Wavestone.

Wivoo sera consolidé dans les comptes du cabinet à compter du 01/06/25.

2.8. Filiales et participations

Activités des filiales et participations

Exercice de 12 mois clos le 31/03/25, sauf indication contraire et selon les règles comptables en vigueur dans chaque géographie.

(en milliers d'euros) Filiale	Pays	% de contrôle	Activité	Chiffre d'affaires	Résultat d'exploitation
Wavestone Austria GmbH	Autriche	100% (indirect)	Opérationnelle	7 463	866
Wavestone Belgium SA	Belgique	100% (direct)	Opérationnelle	4 632	833
Wavestone Canada Inc.	Canada	100% (indirect)	Opérationnelle	4 223	548
Wavestone Germany AG	Allemagne	100% (indirect)	Opérationnelle	227 901	19 906
Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG	Allemagne	100% (indirect)	Opérationnelle	2 985	1
Qdive GmbH	Allemagne	100% (indirect)	Opérationnelle	1 570	152
New Outcome GmbH	Allemagne	100% (indirect)	Opérationnelle	628	(170)
Wavestone Advisors Germany GmbH	Allemagne	100% (indirect)	*Holding*	0	(4)
Wavestone Germany Holding AG	Allemagne	100% (direct)	*Holding*	0	(18)
ESPRiT Engineering GmbH[1]	Allemagne	75% (indirect)	Opérationnelle	21 742	1 695
Wavestone HK Ltd.	Hong Kong	100% (direct)	Opérationnelle	2 696	(143)
why Innovation! Limited	Hong Kong	100% (indirect)	Dormante	0	0
Wavestone Italy SRL	Italie	100% (indirect)	Opérationnelle	1 748	64
Wavestone Luxembourg SA	Luxembourg	100% (direct)	Opérationnelle	7 931	368
Wavestone Advisors Maroc (SARL)	Maroc	100% (direct)	Opérationnelle	3 909	1 032
Wavestone Poland Sp. Z.o.o.	Pologne	100% (indirect)	Opérationnelle	9 698	1 645
Wavestone Consulting Romania SRL	Roumanie	100% (indirect)	Opérationnelle	4 860	1 401
ESPRiT Engineering SRL[1]	Roumanie	75% (indirect)	Opérationnelle	1 507	617
Wavestone Singapore Pte Ltd.	Singapour	100% (direct)	Opérationnelle	2 383	(695)
why academy! Pte Ltd.	Singapour	100% (direct)	Dormante	0	0
Wavestone Consulting Spain S.L.U	Espagne	100% (indirect)	Opérationnelle	1 045	120
Wavestone Consulting Switzerland AG	Suisse	100% (indirect)	Opérationnelle	69 103	1 644
Wavestone Switzerland SA	Suisse	100% (direct)	Opérationnelle	14 848	656
PEN Partnership Gmbh	Suisse	100% (indirect)	Dormante	0	(2)
Wavestone Advisors UK Ltd.[2][4]	Royaume-Uni	100% (direct)	Opérationnelle	31 828	903
Wavestone Business Advisors UK Ltd.[3][4]	Royaume-Uni	100% (indirect)	Opérationnelle	23 016	32
Wavestone Digital Advisors UK Ltd.[4]	Royaume-Uni	100% (indirect)	Opérationnelle	10 504	1 380
Wavestone Management Advisors UK Ltd.	Royaume-Uni	100% (indirect)	Opérationnelle	3 496	489
Aspirant Ltd.	Royaume-Uni	100% (indirect)	Opérationnelle	2 309	434
Wavestone Consulting UK Ltd.	Royaume-Uni	100% (indirect)	Dormante	0	(5)
Coeus Consulting International Limited	Royaume-Uni	100% (indirect)	*Holding*	0	(5)
Xceed Group Holding Limited	Royaume-Uni	100% (indirect)	Dormante	0	(12)
Xceed Group Limited	Royaume-Uni	100% (indirect)	Dormante	0	(12)
Wavestone US Inc	États-Unis	100% (direct)	Opérationnelle	31 330	854
Aspirant Consulting LLC	États-Unis	100% (indirect)	Opérationnelle	26 945	4 315
Wavestone Consulting US Inc.	États-Unis	100% (indirect)	Opérationnelle	14 729	1 247

(1) Les sociétés ESPRiT Engineering GmbH et ESPRiT Engineering S.R.L sont détenues à 75% par Wavestone et à 25% par des intérêts minoritaires.
(2) Conformément à la réglementation comptable locale, le résultat opérationnel de Wavestone Advisors UK Ltd. intègre une charge d'exploitation relative à l'amortissement des écarts d'acquisition qui s'élève à 1 268 milliers d'euros. Corrigé de cet amortissement, le résultat opérationnel s'élèverait à 2 171 milliers d'euros.
(3) Conformément à la réglementation comptable locale, le résultat opérationnel de Wavestone Business Advisors UK Ltd. comporte une charge d'exploitation relative à l'amortissement des écarts d'acquisition qui s'élève à 613 milliers d'euros. Corrigé de cet amortissement, le résultat opérationnel s'élèverait à 645 milliers d'euros.
(4) Les transferts d'activités de Wavestone Business Advisors UK Ltd. et de Wavestone Digital Advisors UK vers Wavestone Advisors UK Ltd. ont été opérés avec une prise d'effet le 31/03/25 conformément à l'Accord de transfert d'activité du 31/03/25.

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 rapporter au paragraphe 2.7 ci-avant.

Participations croisées ou réciproques
Néant.

Cession de participation

Néant.

2.9. Activité en matière de recherche & développement

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par Wavestone. Pour autant, le coût de ces actions n'est immobilisé que de manière exceptionnelle.

Compte tenu du volume limité potentiellement éligible au crédit d'impôt recherche en France, Wavestone n'a pas souhaité soumettre de demande auprès de l'administration fiscale pour l'année 2024. En dehors de la France, certaines filiales bénéficient également de mécanismes fiscaux similaires, et ont bénéficié d'un crédit d'impôt d'environ 250 milliers d'euros.

2.10. Ressources incorporelles essentielles

D'un point de vue comptable, Wavestone n'immobilise presque aucun actif incorporel autre que le *goodwill* et les relations clients issus d'opérations de croissance externe. Les relations clients constituent une ressource importante pour le cabinet, dans la mesure où la conquête de nouveaux clients nécessite un investissement important, souvent étalé sur plusieurs mois. La fidélisation et le développement des comptes existants sont ainsi essentiels à la rentabilité du modèle d'affaires, tel qu'exposé en détail dans le chapitre 1 Rapport d'activité, partie Rapport du Conseil d'administration - Facteurs de risques et contrôle interne.

Au-delà de ces éléments comptabilisés à l'actif du bilan, Wavestone s'appuie sur d'autres ressources incorporelles essentielles à la création de valeur. Il s'agit en particulier de son capital humain – composé de plus de 6 000 employés répartis à travers 17 pays –, des savoir-faire et expertises développés et enrichis continuellement au sein du cabinet, ainsi que de la marque Wavestone, vecteur d'attrait et de rétention de clients, prospects, collaborateurs et candidats, essentiellement en France.

2.11. Politique de distribution de dividendes

Wavestone est une société de croissance et à ce titre réinvestit dans l'entreprise la majeure partie de ses résultats afin de financer son développement.

Dans ce cadre, la politique appliquée par Wavestone depuis sa cotation en Bourse a été de distribuer quasiment chaque année un dividende représentant de l'ordre de 15% du résultat net part du groupe. La société se réserve toutefois la faculté d'ajuster ce taux en fonction de ses besoins de financement, de sa génération de trésorerie et des pratiques propres au secteur d'activité.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 29/07/25 un dividende de 0,46 euro par action. Ce dividende représente un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe de l'exercice 2024/25.

Nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents sont ceux présentés dans le tableau ci-après.

Exercice	Nombre d'actions ayant perçu le dividende[1]	Dividende distribué par action[2]	Quote-part du dividende éligible à l'abattement de 40 %[3]
2023/24	24 683 468	0,38 €	100%
2022/23	19 981 237	0,38 €	100%
2021/22	20 032 695	0,38 €	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.

2.12. Politique d'endettement

Pour rappel, le 14/12/22, Wavestone a renégocié le contrat de financement avec ses partenaires bancaires afin (i) de proroger la disponibilité des différentes lignes de crédit ; et (ii) d'augmenter leurs montants maximaux. Dans le cadre de ce contrat, dont la structure initiale a globalement été conservée, Wavestone dispose (i) d'une ligne de crédit « Refinancement », dont l'encours s'élève à 33,0 millions d'euros au 31/03/25 ; (ii) de deux lignes de crédit « Croissance Externe », dont une confirmée de 105 millions d'euros avec un encours de 19,7 millions d'euros au 31/03/25 et une non confirmée de 70 millions d'euros ; et (iii) d'une ligne de 40 millions d'euros destinée au financement du besoin en fonds de roulement du cabinet. Ce contrat de financement prévoit une adaptation des marges en fonction de l'atteinte ou non de critères RSE.

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

Ces lignes de crédits sont subordonnées au respect d'un ratio de levier faisant l'objet d'une certification annuelle de la part des Commissaires aux comptes de Wavestone s'appuyant sur les comptes annuels (clos chaque 31 mars). Ce ratio est entendu comme étant le rapport entre les dettes financières nettes et l'EBITDA consolidé. Au 31/03/25, ce ratio est respecté.

3. Capital et actionnariat

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'actionnariat de la société Wavestone au 31/03/25 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques[4]	% Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables[5]	% Droits de vote exerçables
Famille Imbert (fondateur de Wavestone)[1]	5 789 136	23,24%	11 578 272	31,11%	11 578 272	31,50%
Famille Dancoisne - Chavelas (fondateur de Wavestone)[2]	5 211 088	20,92%	10 422 176	28,00%	10 422 176	28,36%
Groupe 7B (anciens fondateurs et principaux actionnaires de Q_PERIOR)[3]	3 989 956	16,02%	3 989 956	10,72%	3 989 956	10,86%
Concert actionnaires de contrôle de Wavestone	**14 990 180**	**60,19%**	**25 990 404**	**69,83%**	**25 990 404**	**70,71%**
Autres dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone	**82 132**	**0,33%**	**149 707**	**0,40%**	**149 707**	**0,41%**
Salariés Wavestone[6]	**1 608 272**	**6,46%**	**2 584 240**	**6,94%**	**2 584 240**	**7,03%**
Autres actionnaires issus du rapprochement avec Q_PERIOR	**642 960**	**2,58%**	**642 960**	**1,73%**	**642 960**	**1,75%**
Autodétention	**461 511**	**1,85%**	**461 511**	**1,24%**	**0**	**0,00%**
Public	**7 121 277**	**28,59%**	**7 390 313**	**19,86%**	**7 390 313**	**20,11%**
Total	**24 906 332**	***100,00%***	**37 219 135**	***100,00%***	**36 757 624**	***100,00%***

(1) P. Imbert détient directement 941 978 actions. FIH, la *holding* familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 4 847 158 actions.
(2) M. Dancoisne détient directement 1 195 179 actions. FDCH, la *holding* familiale dont il a le contrôle exclusif, détient 2 827 509 actions. D. Chavelas, sa fille, contrôle 1 188 400 actions.
(3) Groupe 7B (les Principaux actionnaires de Q_PERIOR) détiennent 3 989 956 actions. Pour rappel, IQ-EQ agissait en qualité de Fiduciaire et détenait 1 388 889 actions au 31/03/24, qui étaient comprises dans les 3 989 956 actions détenues par les principaux actionnaires de Q_PERIOR. En juillet 2024, les actions détenues par IQ-EQ ont été transférées aux membres du Groupe 7B. Depuis le 31/03/25, IQ-EQ ne détient plus d'actions. Il est à noter que ce transfert n'a pas d'impact sur le nombre d'actions détenues par les principaux actionnaires de Q_PERIOR. La description de cette Fiducie figure à la section 3.1.1 « Contexte et présentation de la Transaction » du document d'exemption à l'obligation de publier un prospectus disponible sur le site de Wavestone à la rubrique « Investisseurs ».
(4) 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. Il est précisé que la mise en place de ce droit de vote double a été instaurée lors de l'Assemblée générale mixte du 06/12/99.
(5) Conformément à la position/recommandation AMF n° 2021-02, 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.
(6) Pour rappel, il y a deux ans, la méthode de calcul de l'actionnariat salarié a été modifiée par rapport à celle utilisée les années précédentes afin de prendre en compte uniquement les situations de détention spécifiquement mentionnées à l'article L.225-102 du Code de commerce. Ainsi, sont inclus dans le calcul les titres Wavestone détenus par le FCPE Wavestone Actions & le FCPE Wavestone Shares ainsi que les titres issus de plans d'attribution (PAGA, *stock-options*) encore détenus au nominatif par leur bénéficiaire salarié ou ancien salarié. Les autres titres détenus par les salariés ne sont plus pris en compte dans ce calcul et sont désormais classés dans la catégorie « Public » ou dans la catégorie « Autres actionnaires issus du rapprochement avec Q_PERIOR ». En effet, ils ne sont pas identifiables de manière certaine.

Décompte des droits de vote théoriques et exerçables

	Titres	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables	
Titres nominatifs à votre simple	5 228 786	5 228 786	5 228 786	A
Titres nominatifs à votre double	12 312 803	24 625 606	24 625 606	B
Titres auto-détenus au nominatif	436 046	436 046	-	C
Titres nominatifs	**17 977 635**	**30 290 438**	**29 854 392**	**D=A+B+C**
Titres au porteur à vote simple	6 903 232	6 903 232	6 903 232	E
Titres auto-détenus au porteur	25 465	25 465	-	F
Titres au porteur	**6 928 697**	**6 928 697**	**6 903 232**	**G=E+F**
Total	**24 906 332**	**37 219 135**	**36 757 624**	**H=D+G**

La société Wavestone est détenue directement et indirectement comme suit :

- 23,24% par la famille Imbert, Pascal Imbert étant Président-Directeur général de la société ;
- 20,92 % par la famille Dancoisne-Chavelas, dont Michel Dancoisne, cofondateur de Wavestone et FDCH, la *holding* familiale dont il a le contrôle. FDCH est membre du Conseil d'administration et est représentée par Delphine Chavelas, fille de Michel Dancoisne ;
- 16,02 % par le Groupe 7B (anciens fondateurs et actionnaires principaux de Q_PERIOR).

Ces actionnaires, qui agissent de concert, détiennent donc ensemble 60,19% du capital de Wavestone et 70,71% des droits de vote exerçables au 31/03/25.

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

La ligne « Autres dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone » regroupe les actions et droits de votes de Patrick Hirigoyen, membre du Conseil d'administration occupant la fonction de Directeur général délégué au sein de la société Wavestone, et des autres membres du Conseil d'administration ne faisant pas partie du concert des actionnaires de contrôle de Wavestone, soit Pierre Allard, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont, Astrid Blechschmidt, Benjamin Clément, Florence Didier-Noaro, Graciana Petersen, Camille Pinon, Marlène Ribeiro, Marie-Ange Verdickt et Rafaël Vivier.

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

Le tableau ci-après détaille l'évolution de l'actionnariat de la société depuis trois ans.

	Actionnariat au 31/03/25				Actionnariat au 31/03/24				Actionnariat au 31/03/23			
Actionnaires	**Actions**	**% Capital**	**% Droits de vote théo-riques**	**% Droits de vote exer-çables**	**Actions**	**% Capital**	**% Droits de vote théo-riques**	**% Droits de vote exer-çables**	**Actions**	**% Capital**	**% Droits de vote théo-riques**	**% Droits de vote exer-çables**
Famille Imbert (fondateur de Wavestone)	5 789 136	23,24%	31,11%	31,50%	5 789 136	23,24%	31,10%	31,37%	5 789 136	28,66%	35,61%	35,88%
Famille Dancoisne - Chavelas (fondateur de Wavestone)	5 211 088	20,92%	28,00%	28,35%	5 211 088	20,92%	27,99%	28,23%	5 211 088	25,80%	32,06%	32,30%
Groupe 7B (anciens fondateurs et principaux actionnaires de Q_PERIOR)	3 989 956	16,02%	10,72%	10,85%	3 989 956	16,02%	10,72%	10,81%				
Concert actionnaires de contrôle de Wavestone	**14 990 180**	**60,19%**	**69,83%**	**70,71%**	**14 990 180**	**60,19%**	**69,80%**	**70,41%**	**11 000 224**	**54,47%**	**67,67%**	**68,18%**
Autres dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone[1]	**82 132**	**0,33%**	**0,40%**	**0,41%**	**88 235**	**0,35%**	**0,44%**	**0,44%**	**105 699**	**0,52%**	**0,61%**	**0,61%**
Salariés Wavestone	**1 608 272**	**6,46%**	**6,94%**	**7,03%**	**1 516 060**	**6,09%**	**6,69%**	**6,75%**	**1 573 603**	**7,79%**	**7,63%**	**7,68%**
Autres actionnaires issus du rapprochement avec Q_PERIOR	**642 960**	**2,58%**	**1,73%**	**1,75%**	**643 082**	**2,58%**	**1,73%**	**1,74%**				
Autodétention	**461 511**	**1,85%**	**1,24%**	**0,00%**	**320 695**	**1,29%**	**0,86%**	**0,00%**	**244 883**	**1,21%**	**0,75%**	**0,00%**
Public	**7 121 277**	**28,59%**	**19,86%**	**20,11%**	**7 348 080**	**29,50%**	**20,48%**	**20,66%**	**7 272 083**	**36,01%**	**23,34%**	**23,52%**
Total	**24 906 332**	**100,00%**	***100,00%***	***100,00%***	**24 906 332**	***100,00%***	***100,00%***	***100,00%***	**20 196 492**	***100,00%***	***100,00%***	***100,00%***

(1) À partir des chiffres de mars 2024, les actions de Patrick Hirigoyen (Directeur général délégué de la société) ont été comptabilisées avec les autres mandataires sociaux de Wavestone. Pour les chiffres au 31/03/23, la ligne « Autres dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone » présente dans ce tableau correspond à la somme des lignes « Patrick Hirigoyen » et « Autres Administrateurs » publiées en 2023.

3.1.2. Franchissement des seuils et déclarations d'intention

Par courrier reçu le 18/07/24, (i) la société IQ-EQ Management a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 5% du capital et des droits de vote et ne plus détenir aucune action de la société ; et (ii) le sous-concert Q_PERIOR (Groupe 7B) a déclaré avoir franchi en hausse les seuils de 10% des droits de vote et de 15% du capital de la société Wavestone le 17/07/24, et détenir 3 989 956 actions Wavestone représentant autant de droits de vote, soit 16,02% du capital et 10,71% des droits de vote de cette société, répartis comme précisé dans la partie 3.1.1 « Répartition du capital ».

Ces franchissements de seuils résultent (i) de la restitution par la société IQ-EQ Management, agissant en qualité de Fiduciaire de la Fiducie Vega, de 1 388 899 actions Wavestone au profit du sous-concert Q_PERIOR (Groupe 7B) préalablement placées en fiducie dans le cadre de l'opération d'apport en nature ayant fait l'objet du dépôt d'un document d'exemption à l'obligation de publier un prospectus et approuvée par l'Assemblée générale de Wavestone en date du 05/12/23 ; et (ii) de la sortie de la société IQ-EQ Management, agissant en qualité de Fiduciaire de la Fiducie Vega, du concert constitué avec les sous-concerts Imbert/Dancoisne et Q_PERIOR (Groupe 7B), vis-à-vis de la société Wavestone.

Par le même courrier, les membres du Concert ont effectué la déclaration d'intention suivante, conformément aux dispositions du paragraphe VII de l'article L.233-7 du Code de commerce et du paragraphe I de l'article 223-17 du règlement général de l'AMF, et ont précisé à cet égard :

- l'acquisition à l'origine du franchissement de seuils n'a pas nécessité de financement ;
- ne pas agir de concert avec des tiers, autrement que via le concert élargi constitué entre eux et les actionnaires de contrôle de Wavestone (à savoir, Monsieur Pascal Imbert (directement et au travers de la société FIH) et la famille Dancoisne (directement par Monsieur Michel Dancoisne et au travers de la société FDCH)) ;
- ne pas envisager d'accroître leur participation au sein de Wavestone, étant précisé que le concert élargi dont ils font partie détient déjà le contrôle de Wavestone ;
- avoir l'intention de poursuivre les principales orientations stratégiques mises en œuvre par Wavestone et ne pas avoir l'intention de modifier le modèle opérationnel de Wavestone en dehors de l'évolution normale de l'activité ;
- ne pas envisager de mettre en œuvre l'une quelconque des opérations listées à l'article L.223-17 I, 6° du Règlement général de l'AMF ;
- ne pas être partie à un quelconque accord ou instrument financier visé aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- ne pas avoir conclu d'accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de Wavestone ;
- ne pas envisager de solliciter la nomination de représentants supplémentaires au sein du Conseil d'administration de Wavestone.

3.1.3. Dérogations

Néant.

3.1.4. Évolution du capital

Néant.

3.1.5. Engagements collectifs de conservation

L'opération d'acquisition de l'intégralité du capital de Q_PERIOR par Wavestone, par voie d'apport en nature et de cession, a donné lieu à la conclusion d'un pacte d'actionnaires constitutif d'une action de concert entre les membres du Concert nouvellement formé (dont la description détaillée figure à la section 3.1.2. Franchissement des seuils et déclarations d'intention du présent rapport).

Au titre de ce pacte, il est prévu un engagement de conservation de la part des membres du Concert de conserver leurs actions Wavestone pour une durée de quatre ans à compter de la réalisation de l'opération, sous réserve d'une faculté annuelle de respiration, ces engagements étant garantis par la mise en place d'un séquestre auprès des teneurs de comptes.

Pour rappel, au cours des exercices passés, des engagements collectifs de conservation portant sur les titres de Wavestone ont été conclus ainsi qu'il suit pour ceux encore en vigueur.

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

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

- 4 766 392 actions représentant 23,60% du capital et 25,71% des droits de vote, pour une durée de deux 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, pour une durée de deux ans, tacitement prorogeable pour une durée indéterminée, jusqu'à dénonciation par l'une des parties.

Le 29/03/19, FIH, Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Michel Dancoisne ont signé un engagement collectif de conservation de titres, conformément aux dispositions de l'article 787 B du Code général des impôts, pour une durée de deux 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.

3.1.6. Évolution du cours de Bourse de Wavestone

Le premier cours de Bourse de Wavestone disponible sur l'exercice était de 55,50 euros (cours au 02/04/24), et le dernier disponible sur l'exercice de 48,50 euros (cours au 31/03/25), soit une baisse de 13%.

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

3.1.7. Autocontrôle : programme de rachat

Conformément aux autorisations visées au présent rapport ci-après au paragraphe 4.1.10 Programme de rachat d'actions (17ème résolution)., 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 11/07/24 auprès de l'AMF sous le numéro D.24-0626, et ce, conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Les éléments et informations au 31/03/25 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 4.1.10 Programme de rachat d'actions (17ème résolution).

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

3.2. Actionnariat salarié

3.2.1. État 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 des sociétés qui lui sont liées détient au 31/03/25 :

- 607 428 actions de la société Wavestone via des fonds communs de placement d'entreprise investis en actions Wavestone, soit 2,44% du capital social ;
- 1 000 844 actions nominatives de la société Wavestone en application des articles L.225-180 et L.225-197 du Code de Commerce, soit 4,02% du capital social.

3.2.2. Intéressement du personnel

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

3.2.3. Attributions gratuites d'actions

Au 31/03/25, 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 06/07/22 (« Plan salariés n° 16 »)

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

La période d'acquisition du « Plan salariés n° 16 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 60 322 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 44 530 actions ont été définitivement acquises par 1 077 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés n° 16 » sont des actions existantes, préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Attribution définitive selon le Plan International Tous du 06/07/22 (« Plan International n° 2 »)

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

La période d'acquisition du « Plan International Tous n° 2 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 9 036 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 8 084 actions ont été définitivement acquises par 82 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan International Tous n° 2 » sont des actions existantes, préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

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

Le 06/07/21, le Conseil d'administration a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale mixte du 16/09/19 dans sa 25ème résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan Key People n° 15 ». Ce « Plan Key People n° 15 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, étant entendu que les mandataires sociaux non-salariés de Wavestone SA et de ses filiales ne sont pas concernés par ce plan.

La période d'acquisition du « Plan Key People n° 15 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 55 499 actions. Compte tenu des conditions du plan, un nombre de 49 657 actions ont été définitivement acquises par 17 collaborateurs à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n° 15 » 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 04/07/24 (« Plan salariés n° 18 »)

Le 03/06/24, le Conseil d'administration a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale du 28/07/22 dans sa 21ème résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan salariés n° 18 », dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n° 18 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié, étant entendu que les mandataires sociaux non-salariés de Wavestone SA et de ses filiales ne sont pas concernés par ce plan.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 2 004 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone attribuées (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition) est de 76 308 actions, représentant 0,31% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan International Tous du 04/07/24 (« Plan International Tous n° 4 »)

Le 03/06/24, le Conseil d'administration a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale du 28/07/22 dans sa 21ème résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan International Tous n° 4 ». Ce « Plan International Tous n° 4 » concerne les collaborateurs salariés des filiales non-françaises 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 2024.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 121 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone attribuées (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition) est de 9 873 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan Key People du 04/07/24 (« Plan Key People n° 18 »)

Le 03/06/24, le Conseil d'administration a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale du 28/07/22 dans sa 21ème résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan International n° 18 ». Ce « Plan Key People n° 18 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, étant entendu que les mandataires sociaux de Wavestone SA et de ses filiales ne sont pas concernés par ce plan.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de 17 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone attribuées (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition) est de 53 227 actions, représentant 0,21% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Allocation initiale selon le plan spécial de rattrapage 2024 à compter du 04/07/24 (« Plan spécial catch-up 2024 »)

Le 03/06/24, le Conseil d'administration a utilisé partiellement l'autorisation que lui a conférée l'Assemblée générale du 28/07/22 dans sa 21ème résolution, et a mis en place un plan d'attribution gratuite d'actions, dénommé « Plan spécial catch-up 2024 ».

Ce « Plan spécial catch-up 2024 » couvre les salariés de Wavestone qui ont été impliqués dans le projet d'acquisition de Q_PERIOR en 2023 et qui, figurant sur une liste d'initiés, n'étaient pas autorisés à investir leur prime individuelle de participation 2023 dans le FCPE « Actions Wavestone », ni à participer au Plan d'Actionnariat Salariés International en 2023, et n'ont donc pas bénéficié de l'attribution d'actions gratuites.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires est de dix collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone attribuées (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition) est de 1 212 actions, représentant 0,005% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

3.2.4. Principe de non-ingérence de la Direction générale dans le vote des actionnaires salariés

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

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

4. Propositions du Conseil d'administration à l'Assemblée générale mixte du 29/07/25

4.1. Partie de l'Assemblée générale ordinaire

4.1.1. Approbation des comptes sociaux et consolidés – Affectation du résultat (1ère, 2ème et 3ème résolutions)

Comptes sociaux (1ère et 3ème 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 31/03/25 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un bénéfice net de 82 563 456 euros.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 31/03/25, 24 444 821 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 11 244 618 euros, soit un taux de distribution de 15 % du résultat net part du groupe.

Le bénéfice distribuable de l'exercice clos le 31/03/25 serait en conséquence affecté comme suit :

Résultat net de l'exercice :	82 563 456 euros
Affectation à la réserve légale :	0 euro(1)
Dividendes :	11 244 618 euros
Affectation report à nouveau :	**71 318 838 euros**

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

Le paiement du dividende sera effectué en numéraire, à compter du 06/08/25.

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 de plein droit 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.

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 2.11. Politique de distribution de dividendes ci-dessus.

Par ailleurs, en application de l'article 223 quater du CGI, nous vous informons que les charges non déductibles visées par l'article 39-4 du CGI ont représenté 7 107 euros et ont donné lieu à un impôt de 1 836 euros.

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

Comptes consolidés du groupe (2ème résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31/03/25 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé part du groupe de 75 558 285 euros.

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

Nous vous demandons au titre de la 4ème résolution de prendre acte :

i) qu'aucune nouvelle convention n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31/03/25 ; et
ii) des informations relatives à la seule convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31/03/25, laquelle a donné lieu à l'établissement d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

4.1.3. Renouvellement de Madame Marlène Ribeiro en qualité d'Administratrice (5ème résolution)

Le mandat d'Administratrice de Madame Marlène Ribeiro arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Madame Marlène Ribeiro ayant fait savoir au Conseil d'administration qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat, le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 5ème résolution et après approbation du Comité des nominations, de renouveler le mandat d'Administratrice pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/29.

Sous réserve de l'adoption de la 5ème résolution et suite i) à la démission de Monsieur Patrick Hirigoyen et de Madame Astrid Blechschmidt avec effet à l'Assemblée générale ; et ii) au souhait de Madame Véronique Beaumont, dont le mandat d'Administratrice expire à l'issue de l'Assemblée générale, de ne pas être renouvelée en qualité d'Administratrice, la composition du Conseil d'administration sera réduite à 12 membres et est présentée au paragraphe 1.3 Évolution du Conseil d'administration de la partie Direction et contrôle de la société du chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.4. Renouvellement du mandat de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes ; non-renouvellement et non-remplacement de Pimpaneau & Associés, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant (6ème résolution)

Le mandat de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes et le mandat de Pimpaneau & Associés en qualité de Commissaire aux comptes suppléant expirent à l'issue de l'Assemblée générale.

Le Conseil d'administration propose, en application de la 6ème résolution et sur recommandation du Comité d'audit, de renouveler le mandat de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes chargé de certifier les comptes, pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/31, et de ne pas renouveler le mandat de Pimpaneau & Associés, ni de remplacer la société, en l'absence d'obligation de désigner un Commissaire aux comptes suppléant.

4.1.5. Renouvellement du mandat de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité (7ème résolution)

Le mandat de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité expire à l'issue de l'Assemblée générale.

Le Conseil d'administration propose, dans le cadre de la 7ème résolution et sur recommandation du Comité d'audit, le renouvellement de Aca Nexia en qualité de Commissaire aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, pour la durée de son mandat de Commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes, soit jusqu'à la fin de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/31.

4.1.6. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce pour l'exercice clos le 31/03/25 (8ème résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 8ème résolution, d'approuver en application du I de l'article L.22-10-34 I du Code de commerce les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice clos le 31/03/24 aux mandataires sociaux (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués), mentionnées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées au dans la section 4 Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2024/25 (vote *say-on-pay* « *ex post* » – résolutions 8 à 11 de l'AGM du 29/07/25) de la partie Rémunérations des mandataires sociaux du chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.7. Approbation de la mise en œuvre de la politique de rémunération approuvée au titre de l'exercice clos le 31/03/25 (9ème, 10ème et 11ème résolutions)

Conformément aux dispositions du II de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, nous soumettons à votre approbation les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31/03/25, ou attribués au titre du même exercice, à Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général, Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, et Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué.

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

Les éléments détaillés de la rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31/03/25 à Monsieur Pascal Imbert, Monsieur Patrick Hirigoyen et Monsieur Karsten Höppner sont présentés au paragraphe 1.3 Évolution du Conseil d'administration de la partie Direction et contrôle de la société du chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.8. Rémunération annuelle allouée aux Administrateurs (12ème résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 12ème résolution, de fixer à 392 994 euros le montant global de la rémunération annuelle à allouer aux Administrateurs, à compter de l'exercice ouvert le 01/04/25 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Les éléments pris en compte pour définir ce montant sont précisés dans la section 5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say-on-pay* « *ex ante* » – résolutions 12 à 16 de l'AGM du 29/07/25) du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

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

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

4.1.9. Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice ouvert le 01/04/25 (13ème, 14ème, 15ème et 16ème résolutions)

Conformément à l'article L.22-10-8 du Code de commerce, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux mandataires sociaux, font l'objet d'une résolution soumise au moins chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale (vote dit *ex ante*).

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

Dans ce cadre, quatre résolutions sont proposées par votre Conseil d'administration, respectivement pour les membres du Conseil d'administration (13ème résolution), Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général (14ème résolution), Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué (15ème résolution) et Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué (16ème résolution).

En ce qui concerne la 13ème résolution visant la politique de rémunération des Administrateurs soumise au vote de l'Assemblée générale, les éléments spécifiques applicables à cette rémunération sont conformes à la politique votée et approuvés à 99,99% par l'Assemblée générale du 25/07/24, étant toutefois proposé que les Administrateurs représentant les salariés ou les actionnaires salariés ne soient plus rémunérés au titre de leur mandat d'Administrateur.

Quant à la politique de rémunération des mandataires sociaux soumise au vote de l'Assemblée générale, celle-ci est conforme à la politique votée et approuvée à 99,17% pour Monsieur Pascal Imbert, 99,04% pour Monsieur Patrick Hirigoyen, et 92,70% pour Monsieur Karsten Höppner par l'Assemblée générale du 25/07/24.

Il est rappelé que le versement, en 2026, à Monsieur Pascal Imbert, Monsieur Patrick Hirigoyen et Monsieur Karsten Höppner, des éléments de rémunération variable, et le cas échéant exceptionnelle, composant leur rémunération au titre de l'exercice clos le 31/03/26 est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale qui se tiendra en 2026, des éléments de rémunération dans les conditions prévues à l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce.

Pour plus de détails sur cette politique de rémunération, vous pouvez vous référer dans la section 5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say-on-pay* « *ex ante* » – résolutions 12 à 16 de l'AGM du 29/07/25) du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise.

4.1.10. Programme de rachat d'actions (17ème résolution)

Programme de rachat d'actions en cours

Par Assemblée générale mixte du 25/07/24, votre Conseil d'administration a été autorisé à mettre en œuvre un nouveau programme de rachat d'actions en application des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Ce programme a succédé au précédent programme autorisé par votre Assemblée générale mixte du 27/07/23.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédé au cours de l'exercice 2024/25, les éléments au 31/03/25 sont les suivants :

- le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 305 699 actions, pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 15 433 713 euros, soit un cours moyen d'achat de 50,49 euros ;
- le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 62 612 actions pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 3 279 010 euros, soit un cours moyen de cession de 52,37 euros ;
- la société a supporté des frais de négociation à hauteur de 36 274 euros sur l'exercice 2024/25 ;
- le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 102 271 actions pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 4 559 208 euros, soit un cours moyen de sortie de 44,58 euros ;
- le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31/03/25 est de 461 511, pour une valeur de marché de 22 383 284 euros, calculée au cours de clôture au 31/03/25 de 48,50 euros ; leur valeur au pair s'établit à 0,025 euro par action.

Les actions auto-détenues représentent 1,85 % du capital.

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

	Animation boursière (liquidité)	Croissance externe	Attribution aux salariés (PAGA)	Remise lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières
Situation au 31/03/24	**17 649**	**-**	**303 046**	**-**
Achats	64 038	-	241 661	-
Ventes	(62 612)	-	-	-
Réaffectations	-	-	-	-
Transferts	-	-	(102 271)	-
Situation au 31/03/25	**19 075**	**-**	**442 436**	**-**
Valeur brute comptable[1] (en euros)	874 682	-	15 127 456	-
Pourcentage du capital social au 31/03/25	0,08%	-	1,78%	-

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

Proposition d'un nouveau programme de rachat d'actions

Le Conseil d'administration sollicite de votre part une nouvelle autorisation de principe aux principales conditions ci-après décrites. En résumé, ce nouveau programme serait le suivant :

Objectifs

- animer le marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital ;
- attribuer ou céder, selon le cas, des actions aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la société ou des sociétés de son groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment au titre de la participation aux résultats de l'entreprise, de tout plan d'actionnariat, de la mise en œuvre de tout plan d'épargne entreprise 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 : 138 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 103 euros (hors frais) dans les autres cas.

Annulation des titres

Aux termes de la 18ème résolution de l'Assemblée générale du 25/07/24, l'Assemblée générale a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de 24 mois, à réduire le capital social par voie d'annulation d'actions.

Durée de l'utilisation

À compter de l'Assemblée générale, jusqu'à la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 annulera la précédente autorisation et le précédent programme et y substituera, sans discontinuité, la nouvelle autorisation.

Offre publique

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

En conséquence, l'autorisation de rachat d'actions sollicitée, à conférer au Conseil d'administration, par l'Assemblée générale mixte, 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 (sauf s'il s'agit d'interventions en période d'offre strictement limitées à la satisfaction d'engagements de livraisons de titres, par exemple afin de couvrir des plans d'attribution d'actions aux salariés).

Le descriptif de ce programme figurera dans le document d'enregistrement universel 2024/25.

4.2. Partie de l'Assemblée générale extraordinaire

4.2.1. Autorisations d'attribution d'actions gratuites (18ème et 19ème résolutions)

Les autorisations accordées par l'Assemblée générale du 28/07/22 pour l'attribution d'actions gratuites aux salariés et mandataires sociaux arrivant prochainement à échéance, il est proposé d'accorder de nouvelles autorisations permettant à Wavestone de maintenir les instruments d'intéressement de ses salariés et mandataires sociaux mis en place dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise et/ou du Plan d'Épargne Groupe.

Les attributions d'actions gratuites qui seraient effectuées dans le cadre des 18ème et 19ème résolutions seraient déduites du plafond commun fixé à la 28ème résolution de l'Assemblée générale du 25/07/24.

Le Conseil d'administration rappelle que, comme par le passé, la Direction de la société s'engage à ne pas interférer dans le vote des salariés actionnaires.

Autorisation à donner au Conseil d'administration pour attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées ou de certaines d'entre elles (18ème résolution)

Il vous est demandé de mettre fin, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 28/07/22, de renouveler l'autorisation accordée par ladite Assemblée générale et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de trente-huit mois, à procéder, dans un ou plusieurs cas, au profit de salariés ou d'une certaine catégorie de salariés 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 à titre gratuit d'actions existantes ou à émettre de la société, dans la limite de 5% du capital de la société à la date de la décision du Conseil d'administration (plafond identique à celui autorisé par l'Assemblée générale du 28/07/22).

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

- soit à l'issue d'une période minimale d'acquisition de deux ans et dans ce cas sans durée minimale de détention ;
- soit à l'issue d'une période minimale d'acquisition d'un an, étant précisé que les bénéficiaires doivent alors détenir les actions pendant une durée minimale d'un an à compter de leur attribution définitive.

Le Conseil d'administration propose une période d'acquisition minimale de un an et une période de détention minimale de deux ans à compter de leur attribution définitive, le Conseil d'administration ayant la possibilité de réduire ou de supprimer cette période de détention à condition que la durée d'acquisition et la durée de détention combinées soient au moins égales à deux ans.

Autorisation à donner au Conseil d'administration d'attribuer des actions gratuites existantes ou à émettre aux mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées ou à l'une d'entre elles (19ème résolution)

Il vous est demandé de mettre fin, pour sa partie non utilisée, à l'autorisation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 28/07/22, de renouveler l'autorisation accordée par ladite Assemblée générale et d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée de trente-huit mois, à procéder, dans un ou plusieurs cas, au profit des mandataires sociaux de la société ou des sociétés qui lui sont liées, dans les conditions prévues à l'article L.225-197-2 du Code monétaire et financier, à l'attribution à titre gratuit d'actions existantes ou à émettre de la société, dans la limite de 0,5% du capital de la société à la date de la décision du Conseil d'administration (plafond identique à celui autorisé par l'Assemblée générale du 28/07/22).

Le Conseil d'administration propose également de maintenir une période d'acquisition minimale de un an et une période de détention minimale de deux ans à compter de leur attribution finale, avec la possibilité pour le Conseil d'administration de réduire ou de supprimer cette période de détention, à condition que la période cumulée d'acquisition et de détention soit au moins égale à deux ans.

À noter que Wavestone attribue des actions gratuites depuis de nombreuses années, formalisant ainsi sa volonté d'associer ses salariés et dirigeants à son développement et à sa réussite. Les attributions dans le cadre des plans « Key People » sont conditionnées à la satisfaction de conditions de performance.

Le Conseil d'administration a fait usage des autorisations accordées par l'Assemblée générale du 28/07/22 et a autorisé l'attribution d'actions gratuites comme indiqué au paragraphe 3.2 Actionnariat salarié du présent rapport, conformément aux dispositions de l'article L.225-197-4 du Code de commerce.

Wavestone souhaite continuer à associer ses salariés, dirigeants et mandataires sociaux à son développement. Les attributions d'actions gratuites, qui seraient ainsi effectuées dans le cadre des 18ème et 19ème résolutions, ont pour but de renforcer leur motivation et leur engagement, et d'accroître leur sentiment d'appartenance à Wavestone.

4.2.2. Modifications des statuts de la société (20ème et 21ème résolutions)

Le Conseil d'administration propose, dans le cadre de la 20ème résolution, de modifier les articles 14 « Organisation et délibérations du Conseil d'administration », article 24 « Admission aux Assemblées – Pouvoirs » et article 26 « Quorum – Vote » des Statuts de la société avec l'entrée en vigueur de la loi n° 2024-537 du 13/06/24 visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France, et ainsi :

i) d'harmoniser les termes employés quant à l'utilisation d'un moyen de télécommunication dans le cadre de la participation des Administrateurs au Conseil d'administration et dans le cadre de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ; et
ii) de mettre à jour les dispositions relatives à la consultation écrite des Administrateurs.

Le Conseil d'administration propose, dans le cadre de la 21ème résolution, de modifier l'article 13 IV « Administrateur représentant les salariés actionnaires » des statuts de la société, afin de permettre aux candidats de désigner un ou plusieurs suppléants et de permettre au Conseil d'administration de nommer provisoirement un nouvel administrateur représentant les salariés actionnaires, notamment par cooptation dudit suppléant, en cas de vacance.

4.2.3. Pouvoirs pour formalités (22ème 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.

Le Conseil d'administration

Le 02/06/25

Rapport du Conseil d'administration - Facteurs de risques et contrôle interne

1. Facteurs de risques

1.1. Identification et évaluation des risques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le tableau ci-après liste les principaux risques pour Wavestone, après prise en compte des mesures d'atténuation. Les risques sont présentés sous les trois rubriques suivantes :

- risques liés à la stratégie et à l'environnement externe ;
- risques liés à l'exécution opérationnelle ;
- risques financiers.

Dans chacune de ces catégories, les risques sont classés par degré de gravité, du plus grave au moins grave.

Cette synthèse n'a donc pas vocation à présenter l'ensemble des risques de l'entreprise et pourra être modifiée à tout moment, notamment en fonction de la survenance de nouveaux faits.

Catégories/Risques	Page
Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	**28**
Risques liés à la conjoncture économique et politique	28
Risques liés au développement de l'intelligence artificielle	29
Risques liés à la communication externe et aux médias sociaux	29
Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise	30
Risques liés à la dépendance économique	30
Risques de fraude interne ou externe	30
Risques liés à l'exécution opérationnelle	**31**
Risques liés à la fidélisation des collaborateurs	31
Risques liés aux acquisitions	31
Risques liés aux transformations internes	32
Risques liés à la protection des données, aux systèmes d'information et à la cybersécurité	32
Risques liés à la dépendance aux personnes clés	33
Risques liés à l'insatisfaction et au traitement des réclamations client	33
Risques liés au recrutement	34
Risques liés à la santé, sécurité et intégrité des collaborateurs	34
Risques liés aux engagements contractuels et aux délégations	35
Risques liés à la réalisation des missions clients	35
Risques financiers	**36**
Risques liés à la production, à l'utilisation et à la communication des informations financières et de performance	36
Risques liés aux taux de change et aux opérations de couverture	36

Les paragraphes suivants proposent un descriptif de ces risques principaux, et détaillent la manière dont ils pourraient affecter Wavestone. Sont également présentées dans cette partie les mesures visant à modérer le risque.

1.2. Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe

Risques liés à la conjoncture économique et politique

Description du risque

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

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

Gestion du risque

- La diversification sectorielle en termes de portefeuille clients et le poids grandissant de l'international permettent de limiter l'exposition de Wavestone à un secteur ou à une géographie donnée. Toutefois, cette diversification pourrait s'avérer insuffisante en cas de dégradation générale du marché.
- La maîtrise du risque repose par ailleurs sur une veille permanente, notamment à travers l'équipe du *Research and Knowledge Center* qui analyse l'environnement économique de Wavestone et celui de ses principaux clients.
- Wavestone a la capacité de se mobiliser à l'échelle du cabinet en déclenchant des actions spécifiques et ciblées en fonction de la crise rencontrée :
  - en ayant recours au *cross-staffing*, par exemple pour pallier la faiblesse conjoncturelle d'une activité ou d'un secteur ;
  - en mobilisant ses équipes commerciales sur les environnements qui le nécessitent le plus ;
  - en renforçant l'implication des consultants sur les activités commerciales, si la situation le requiert ;
  - en gérant rigoureusement ses activités commerciales au niveau du groupe, grâce à une organisation et une gouvernance dédiées.

Le cas échéant, des organes de gouvernance spécifiques peuvent être activés pour mettre en œuvre ces mesures.

Risques liés au développement de l'intelligence artificielle

Description du risque

L'intelligence artificielle, notamment générative, a le potentiel d'être une technologie de rupture, en ce qu'elle pourrait transformer en profondeur et précipitamment des industries entières. Cela crée des opportunités professionnelles pour Wavestone, et donc un risque lié à l'impossibilité de les exploiter.

Étant donné son offre de services de conseil centrée sur la transformation des entreprises, le cabinet est exposé à plusieurs risques qui pourraient rapidement atteindre un niveau de criticité important si le cabinet ne parvenait pas à innover ni à se transformer pour s'adapter aux changements induits par cette technologie.

L'IA pourrait en effet réduire la pertinence et la compétitivité de certains des services proposés par Wavestone par rapport à des concurrents ayant pleinement intégré cette technologie dans leurs offres de services.

De plus, l'IA pourrait également réduire le volume de demande pour des missions de conseil de moindre complexité basées sur l'analyse de données de marché, d'automatisation de processus ou encore de génération de codes et de démonstrateurs.

Par ailleurs, l'utilisation de l'IA risque de bouleverser la manière de produire les missions de conseil en s'intégrant dans le quotidien des équipes, ce qui soulève des questions éthiques et juridiques liées à la confidentialité des données et à la responsabilité en cas d'erreurs ou de dommages causés par les solutions d'IA que les collaborateurs du cabinet pourraient utiliser.

Gestion du risque

- Le management de Wavestone porte une attention particulière aux avancées de l'intelligence artificielle et à leur impact sur l'activité de Wavestone. Dans cette optique, le Comité exécutif (EXCOM) a mandaté deux de ses membres en charge de piloter les actions du cabinet vis-à-vis de cette rupture technologique : veille, analyses d'impact, formation, expérimentations, élaboration d'offres et outils, et chartes.
- Wavestone déploie également largement Microsoft 365 Copilot pour adopter rapidement les outils d'IA et tirer parti de l'apport de l'intelligence artificielle dans le métier du conseil, ainsi que pour améliorer l'efficacité de ses fonctions internes.
- Par ailleurs, l'EXCOM de Wavestone a décidé de créer une *business unit* dédiée à l'intelligence artificielle en France. L'objectif de cette *practice* est d'accompagner les clients dans leurs transformations liées à l'intelligence artificielle. Elle interagit avec l'ensemble des parties prenantes clés impliquées dans ces transformations — aussi bien les décideurs métiers que les fonctions technologiques, incluant l'IT, le digital, l'IA et la data.

Risques liés à la communication externe et aux médias sociaux

Description du risque

Du fait du développement croissant des réseaux sociaux et des plateformes sociales, la réputation numérique de Wavestone pourrait être rapidement ternie par des témoignages anonymes et négatifs de ses salariés et parties prenantes concernant son comportement, réel ou perçu.

Le cabinet peut aussi être exposé à des risques d'image liés à ses activités pour ses clients. À titre d'exemple, compte tenu de son activité dans le secteur public, le cabinet a été cité dans le rapport de la Commission d'enquête sénatoriale sur l'influence des cabinets de conseil en 2022 et dans des articles associés.

De plus, les collaborateurs étant amenés à régulièrement communiquer pour développer la notoriété de Wavestone, il existe un risque de communication inappropriée (presse, Internet, réseaux sociaux) via une information erronée, imprécise ou encore une information sur laquelle Wavestone n'est pas autorisée à communiquer.

Le cabinet pourrait également faire l'objet d'atteintes à la marque Wavestone à travers de faux sites Internet, de fausses adresses e-mail (*cybersquatting*) ou encore de faux communiqués de presse.

Gestion du risque

- Pour faire face à ces risques, le cabinet a mis en place un dispositif de veille de sa e-réputation et de protection de sa marque. Il se fait accompagner par des conseils experts en protection de la marque, en e-réputation et en communication de crise.
- Le cabinet forme aussi ses porte-paroles via un *media training*, et s'attache à sensibiliser ses collaborateurs aux bonnes pratiques de communication sur les différents médias, réseaux et supports. Wavestone a par ailleurs instauré un processus de validation de toute communication externe et un process de modération sur les réseaux sociaux.
- L'entreprise fait notamment appel à un prestataire pour assurer la diffusion sécurisée des différents communiqués de presse et informations réglementées à destination des investisseurs.

Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise

Description du risque

Le non-respect des normes éthiques, sociales et environnementales peut avoir des conséquences dommageables d'ordre financier, social et réputationnel pour Wavestone, qui s'est engagé dans le cadre de son plan stratégique à se classer parmi les 5% des meilleures entreprises en matière de RSE.

L'inaction de l'entreprise face à des enjeux, tels que la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la promotion de la diversité et de l'inclusion, ou encore l'amélioration de la qualité de vie au travail, pourrait par exemple nuire à l'attractivité de Wavestone auprès de futurs collaborateurs recherchant des entreprises engagées et responsables.

Par ailleurs, les lois et règlements en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises pourraient devenir plus contraignants. Si l'entreprise ne s'y prépare pas suffisamment à l'avance, elle pourrait ne pas être en mesure de s'adapter assez rapidement pour répondre à ces nouvelles exigences.

Gestion du risque

- Afin de mesurer sa performance extra-financière et de vérifier qu'elle répond à ses engagements, l'entreprise a mis en place des indicateurs clés, tels que l'indice d'engagement des salariés ou encore le temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal (voir l'État de durabilité pour plus de détails). Wavestone a notamment officialisé publiquement ses engagements au travers de plusieurs chartes liées à l'éthique des affaires, à la parentalité, aux personnes LGBT+ ou au handicap. Pour réduire son impact sur l'environnement, Wavestone s'est par ailleurs engagé sur une trajectoire de réduction de ses émissions alignées avec le Net-Zéro Standard SBTi.
- Le top management de Wavestone (Direction générale et EXCOM) ainsi que le Conseil d'administration suivent régulièrement ces indicateurs clés et mettent en œuvre des plans d'action pour les améliorer. Un Comité dédié à la RSE a été créé au sein du Conseil d'administration afin d'assurer un suivi efficace. Par ailleurs, l'équipe RSE de Wavestone entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes afin de comprendre et de répondre à leurs attentes, une pratique qui pourrait contribuer à façonner la stratégie et l'évaluation du cabinet en matière de développement durable.

Risques liés à la dépendance économique

Description du risque

À fin mars 2025, les cinq et dix premiers clients représentent respectivement 22% et 34% du chiffre d'affaires de Wavestone. Cela témoigne d'une concentration significative du chiffre d'affaires du cabinet auprès de ses principaux clients.

Par conséquent, la perte d'un client majeur pourrait entraîner une perte de chiffre d'affaires considérable pour le cabinet.

Gestion du risque

Ces dernières années, Wavestone a déployé des efforts importants pour diversifier son portefeuille de clients, tant en termes de secteur d'activité que de répartition géographique, atténuant ainsi l'impact sur ses activités.

Le rapprochement de Wavestone et de Q_PERIOR permet de saisir de nouvelles opportunités, en tirant parti de la synergie des différentes compétences de leurs équipes, pour poursuivre la diversification du portefeuille de clients du cabinet.

Risques de fraude interne ou externe

Description du risque

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

Par ailleurs, le cabinet pourrait faire face à l'implication de collaborateurs ou de tiers (fournisseurs, prestataires, clients) dans des situations de corruption active, passive, de conflits d'intérêts ou de pratiques anticoncurrentielles.

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

Gestion du risque

- Afin d'atténuer ce risque, le cabinet a défini des règles d'engagement, des contrôles permanents et réalise des missions d'audit interne de manière régulière.
- Par ailleurs, afin d'accentuer la sensibilisation des collaborateurs à ce risque, Wavestone a mis en place plusieurs actions de prévention et de contrôle :
  - publication d'une charte Éthique des Affaires et adoption du Code de conduite anticorruption de Middlenext ;
  - formation et sensibilisation des collaborateurs au travers d'une formation e-learning obligatoire et d'une FAQ ;
  - mise en place d'un dispositif d'alerte accessible à tous pour signaler de manière anonyme tout comportement contraire à ce Code de conduite, et plus globalement toute situation non conforme d'un point de vue éthique ;
  - signature d'une annexe anticorruption pour certains fournisseurs ;
  - *check-list* commerciale pour les clients et les sous-traitants conformément à une politique contractuelle définie ;
  - mise en place d'un processus d'évaluation tiers pour nos fournisseurs selon un ensemble de critères internes ;

- supervision du processus comptable par un prestataire externe et certification annuelle des comptes par les Commissaires aux comptes ;
- rapprochement des données issues de la comptabilité et de la gestion ;
- procédure de contrôle lors de la clôture des comptes, avec des réunions de validation formelle des données ;
- formalisation d'une cartographie des risques anticorruption ;
- réalisation de campagnes d'audit interne conformément au plan triennal.

Pour plus de détails, se reporter à l'État de durabilité, et en particulier à la partie 4 Information sur la gouvernance, section 1.2.2 Politiques relatives à la conduite des affaires.

1.3. Risques liés à l'exécution opérationnelle

Risques liés à la fidélisation des collaborateurs

Description du risque

Pour réussir sa croissance, Wavestone doit fidéliser ses salariés. Un départ trop important de salariés perturberait la continuité de l'activité de Wavestone et compromettrait ses plans de croissance.

Ce risque est d'autant plus important que les salariés expérimentés dans le conseil sont très recherchés sur le marché du travail. L'enjeu principal de Wavestone est donc de gérer le *turn-over* du personnel, avec un objectif à 15% sur le long terme.

Gestion du risque

- Wavestone s'attache à créer un environnement de travail propice au développement personnel de ses salariés. Wavestone entend mettre en place une politique de ressources humaines offrant à chacun des salariés des opportunités d'évolution professionnelle pour les aider à développer pleinement leur potentiel au fil du temps.
- Wavestone a été classé, une année de plus, dans le Top 3 du classement Great Place To Work® des entreprises françaises employant plus de 2 500 salariés. En 2025, Wavestone a obtenu la certification Great Place To Work® dans 16 zones géographiques.
- Un système de prévention du *turn-over* a également été mis en place afin d'identifier les risques de départs de personnel et de prendre les mesures appropriées pour les minimiser. Le taux de *turn-over* est suivi régulièrement par le management et les équipes RH de chaque équipe conseil et de chaque fonction interne de l'entreprise.

Risques liés aux acquisitions

Description du risque

La stratégie de croissance externe de Wavestone se traduit par l'acquisition régulière de nouvelles sociétés ou activités, en France et à l'international. Dans ce cadre, Wavestone s'expose à plusieurs risques, dont la mise en œuvre de rapprochements non pertinents ou n'aboutissant pas à une bonne intégration de la société acquise.

Dans de telles situations, la valeur de la société acquise peut diminuer considérablement si une part importante des collaborateurs clés quittent rapidement l'entreprise, ou si cette société ne s'intègre pas efficacement dans le modèle opérationnel de Wavestone.

En tant que cabinet de conseil avec une forte dynamique d'acquisition, un flux important de données peut être échangé pendant et après les phases d'acquisition. Ainsi, des informations sensibles relatives aux clients pourraient être rendues publiques et partagées (grilles tarifaires par exemple) et compromettre un environnement concurrentiel équitable avec nos pairs en cas d'acquisition significative.

À noter : La fusion avec le groupe Q_PERIOR, intervenue en décembre 2023, présente pour Wavestone le même risque d'une diminution considérable de valeur que pour toute autre acquisition. Si le processus d'intégration rencontre des difficultés, cette fusion pourrait entraîner un départ important d'anciens salariés de Q_PERIOR ou une importante désorganisation opérationnelle.

Gestion du risque

Une première consolidation de la cartographie des risques des deux périmètres a été réalisée. Les risques identifiés par Q_PERIOR sont proches de ceux identifiés chez Wavestone du fait de leurs activités très similaires.

- Wavestone a recours à des cabinets spécialisés dans le *screening* des cibles d'acquisition potentielles. Afin de limiter les risques d'une mauvaise évaluation, la Direction du développement stratégique et la Direction générale de Wavestone s'entretiennent avec le management de la société cible en amont de l'opération. Cette communication vise notamment à évaluer l'alignement stratégique et culturel entre les deux entreprises.
- Au moment de la rédaction de l'offre indicative, Wavestone coconstruit une définition commune du projet de rapprochement avec l'équipe dirigeante de la société cible. Cette approche a pour but d'établir, dès le début du processus, une compréhension mutuelle entre les parties prenantes, ainsi que de définir et de partager les objectifs de l'acquisition.
- Pour chaque acquisition dépassant certains critères quantitatifs, l'approbation du Conseil d'administration est requise.

- En aval de l'acquisition, et pour limiter les risques liés à l'intégration de la société cible, Wavestone met en œuvre les actions suivantes :
  - association des dirigeants et des collaborateurs clés au pilotage des opérations de Wavestone ;
  - objectif d'intégration dans le modèle opérationnel et aux outils de gestion de Wavestone sous 12 à 24 mois ;
  - recherche de synergies de revenus, notamment en travaillant à déployer les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants du cabinet.
- Le processus d'intégration post-fusion avec Q_PERIOR est toujours en cours et se poursuivra dans les années à venir afin de mettre en œuvre une harmonisation des processus opérationnels et de l'organisation des équipes. La promotion de nouvelles activités par la combinaison des compétences des deux entités et la réalisation conjointe de projets dans le respect des exigences légales et réglementaires constituent les premiers objectifs atteints.

Risques liés aux transformations internes

Description du risque

Wavestone est confronté à des défis majeurs liés à sa croissance et à son expansion internationale, qui nécessitent une réorganisation et une structuration adéquates des équipes fonctionnelles internes.

Les objectifs stratégiques définis pour ces projets majeurs peuvent évoluer et s'écarter de leurs objectifs initiaux en raison de facteurs tels que des stratégies inadaptées, un décalage avec les besoins opérationnels, une gestion inefficace ou une communication interne défaillante. Ces risques peuvent entraîner des objectifs non atteints, une perte d'efficacité, des difficultés à assurer la continuité des activités, une maîtrise insuffisante des risques, des conflits internes, la perte de talents et une résistance au changement. Ils peuvent enfin avoir des répercussions sur les opérations quotidiennes, et donc sur la croissance du chiffre d'affaires et la rentabilité.

Dans le cadre de la fusion avec Q_PERIOR et de la mise en œuvre d'un nouveau système ERP, plusieurs risques peuvent survenir lors du développement et de la mise en application de ces transformations. Il sera crucial d'intégrer différents systèmes et processus, de fusionner les compétences des salariés et les cultures d'entreprise, et de relever les défis et les objectifs du projet.

Gestion du risque

- Wavestone a mis en place un cadre opérationnel structuré, avec diverses instances de gouvernance collectives et transverses pour chaque processus métier. Des organes réguliers, tels que l'*Executive Committee* (EXCOM) et le Comité opérationnel (OpCom), assurent un suivi continu des projets stratégiques à un niveau top management.
- Des Comités spécifiques, tels que le Comité d'audit et le Comité des risques, permettent également d'identifier, d'anticiper et de gérer proactivement les risques potentiels ou existants.
- La mise en œuvre des plans d'action internes est également facilitée par la coordination entre les équipes métiers et SI, afin d'assurer une exécution optimale des enjeux stratégiques du groupe, tout en maintenant un contrôle rigoureux des processus.
- Wavestone a mis en œuvre les mesures nécessaires pour anticiper et cibler les restructurations nécessaires de ses équipes fonctionnelles et opérationnelles. L'objectif est de capitaliser sur les atouts existants des deux entités pour créer de nouvelles synergies.
- Les changements sont implémentés dans un cadre post-acquisition étroitement monitoré, avec une flexibilité d'exécution permettant d'éviter les écueils courants des réorganisations. Wavestone prévoit de poursuivre ces efforts dans les années à venir, en assurant une structuration cohérente de ses équipes en adaptant leur taille et leur composition à la complexité des domaines concernés.

Risques liés à la protection des données, aux systèmes d'information et à la cybersécurité

Description du risque

En tant que cabinet de conseil et acteur de la transformation numérique, Wavestone peut être exposé à des risques liés à la protection des données sur ses systèmes, ainsi que ceux de ses clients et sous-traitants. La possibilité de subir des dommages, pertes ou fuites de données à la suite d'une violation des systèmes d'information pourrait avoir des conséquences financières, opérationnelles et d'atteinte à la réputation importantes pour le groupe et ses parties prenantes.

L'évolution de la réglementation et des engagements contractuels avec nos clients renforce et accroît ce risque.

Gestion du risque

- Wavestone concentre ses efforts sur quatre piliers principaux pour assurer la maîtrise de ces risques : l'entreprise a défini des mesures de sécurité robustes, basées sur une politique de sécurisation de ses applications et de ses infrastructures, une sensibilisation importante de ses salariés aux enjeux de sécurité des données, un processus de détection et de traitement des alertes de sécurité, et un processus de contrôles permanents des mesures de sécurité et du respect des procédures.
- Le département de la Sécurité des Systèmes d'Information gère une politique stricte de protection des données, tant internes que celles des clients, basée sur une politique générale de protection de la donnée, avec des procédures, contrôles et registres de traitement dédiés.

- Concernant la gestion des accès aux systèmes, les connexions aux ressources de Wavestone passent par un composant central d'authentification, nécessitant l'utilisation d'un second facteur d'authentification et permettant une traçabilité parfaite des authentifications. Un système de chiffrement et de protection des postes de travail a été adopté. Wavestone réalise également fréquemment des exercices de gestion de crise, des audits internes de cybersécurité et dispose d'une assurance cybersécurité spécifique.
- Le groupe mène des campagnes annuelles de sensibilisation auprès des salariés sur la protection des données clients et les bonnes pratiques en matière de sécurité et de confidentialité des données. Ces campagnes sont accompagnées de chartes et de politiques : la charte utilisateur SI, la charte administrateur ou encore la PSSI (Politique de Sécurité des Systèmes d'Information).
- Wavestone bénéficie de la certification ISO27001 pour la réalisation d'audits et de services d'investigation numérique en France, et pour l'ensemble des services des principaux bureaux de l'ancien périmètre de Q_PERIOR. Wavestone bénéficie également de la certification *Cyberessential Plus* au Royaume-Uni, autorisant les prestations de cybersécurité.

Risques liés à la dépendance aux personnes clés

Description du risque

Wavestone pourrait rencontrer des difficultés importantes si un ou plusieurs de ses salariés clés, possédant des connaissances, une expertise, des informations ou des relations essentielles à l'activité du cabinet, quittaient le cabinet ou étaient absents pendant une période prolongée.

L'absence de ces personnes pourrait entraîner une perte de savoir-faire, une baisse de productivité, des retards dans les projets, une perte de clients ou une dégradation de la réputation du cabinet.

Plus précisément, en 2021, Pascal Imbert a annoncé son intention de démissionner de son poste de Président-Directeur général dans les années à venir. La transition vers une nouvelle Direction générale du cabinet devrait débuter en 2025 ou 2026, une fois le processus d'intégration de Q_PERIOR finalisé.

Gestion du risque

- Wavestone met en œuvre des plans de succession, forme les remplaçants et diversifie les expertises et les connaissances au sein du cabinet.
- Ces dernières années, Wavestone a lancé des plans d'action dédiés pour renforcer la documentation des fonctions clés, recruter de nouveaux salariés expérimentés et identifier des ressources suppléantes pour les équipes les plus exposées à la dépendance aux personnes clés.
- Concernant la succession de Pascal Imbert, un Comité de nomination sélectionné et dédié a été créé le 01/04/24 au sein du Conseil d'administration pour guider et soutenir les travaux en cours.

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

Description du risque

Dans le secteur du conseil, la fidélisation des clients est clé, car la conquête de nouveaux clients nécessite un investissement très important, pouvant durer de 6 à 18 mois, et les volumes vendus unitairement sont faibles. La vente de nouvelles missions auprès des clients existants est donc essentielle pour rentabiliser l'investissement commercial initial.

De ce fait, un défaut de qualité de prestation, ainsi que des dépassements de délais ou de budget sur les prestations forfaitaires peuvent conduire à une insatisfaction du client et entraîner des conséquences lourdes, pouvant aller jusqu'à la perte du client ou à une atteinte à la réputation de Wavestone sur le marché.

Par ailleurs, un traitement inefficace des réclamations clients peut entraîner une insatisfaction accrue, une perte de confiance et une détérioration de la réputation de l'entreprise.

Gestion du risque

- Wavestone a mis en place un pilotage des risques satisfaction client afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur la gestion de ce risque. Un réseau de *Quality champions* permet au sein de chaque *practice* ou bureau d'une part d'identifier les risques et de piloter leur mise sous contrôle jusqu'à leur clôture, et d'autre part d'assurer la sensibilisation des équipes à la satisfaction client notamment en animant des formations.
- Un *reporting* auprès de plusieurs instances dirigeantes identifie les risques suspectés ou avérés et suit leur résolution via l'exécution de plans d'actions spécifiques.
- Le cabinet a mis en place une réunion trimestrielle, appelée Revue de satisfaction client (*Client Satisfaction Performance Review*), réunissant les sponsors de l'EXCOM, les *Practices Leaders*, la Direction commerciale (*Practice Sales Leaders*) et les *Quality champions* de chaque *practice*. La Direction générale peut également assister à cette réunion une à deux fois par an. Par ailleurs, les questions de qualité sont suivies par le Comité RSE du Conseil d'administration, et l'EXCOM peut être amené à arbitrer certaines décisions si nécessaire.
- Le cabinet mène régulièrement des évaluations qualité en présentiel avec ses clients afin d'évaluer leur niveau de satisfaction sur une mission donnée. De plus, à la fin de chaque exercice, une enquête en ligne est réalisée, dont les principaux résultats sont consolidés et publiés dans notre document d'enregistrement universel.
- Pour chaque prise de commande, un chef de projet est désigné et a pour responsabilité la conduite des prestations et le pilotage des intervenants sur l'ensemble des lots de la mission.
  Le chef de projet est chargé d'analyser régulièrement les charges imputées par chacun des intervenants sur la mission et établit une nouvelle prévision du reste à faire. Les résultats de cette analyse remontent automatiquement au management dans les premiers jours du mois suivant. Cette méthode permet d'identifier les éventuelles dérives et de mettre en place des actions correctrices nécessaires.

- Dans le cadre de la fusion avec Q_PERIOR, une gouvernance commune a été mise en place pour la satisfaction client et l'ancien périmètre de Q_PERIOR a publié son premier NPS® (Net Promoter Score®) pour 2024/25. L'objectif est de partager les mêmes processus et un questionnaire NPS® commun en 2025/26.

Risques liés au recrutement

Description du risque

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

Une faible qualité de recrutement ou une stratégie de recrutement non adaptée en termes de volumes, de candidatures et de pratiques expose Wavestone à un risque opérationnel fort.

Gestion du risque

- Afin de maîtriser ce facteur clé de succès, Wavestone consent chaque année un investissement important en matière de recrutement. Au cours de l'exercice 2024/25, dans un marché des ressources humaines non tendu, le rythme de recrutement a été soutenu, avec environ 1 000 embauches projetées au début de l'exercice. Ce rythme pourrait également être soutenu par le nouvel attrait que représente aujourd'hui le cabinet grâce à sa fusion avec Q_PERIOR.
- Le cabinet gère son plan de recrutement grâce à des instances dédiées, organisées à des fréquences hebdomadaires, mensuelles et semestrielles. Ces instances permettent de suivre des indicateurs clés, tels que le nombre de signatures, le nombre de ruptures de période d'essai ou encore le taux de transformation.
- L'équipe recrutement utilise l'outil *Smartrecruiter* pour le suivi du processus de recrutement, et forme les acteurs du recrutement au respect de la qualité du processus. Pour favoriser l'amélioration continue, les candidats sont systématiquement sollicités pour évaluer leur niveau de satisfaction avec l'expérience de recrutement à travers Happy Candidates. Enfin, si nécessaire, le cabinet peut recourir à des cabinets externes pour soutenir sa recherche de candidats, en particulier pour des profils très expérimentés.
- Dans le cadre de sa stratégie de marque employeur, Wavestone déploie des actions de communication visant à promouvoir et à renforcer l'attractivité de sa promesse employeur auprès de ses candidats. Cette promesse, qui va au-delà de la rémunération, englobe des avantages, tels que des opportunités de carrière, un environnement de travail positif, des programmes de formation et un suivi managérial personnalisé.

Risques liés à la santé, sécurité et intégrité des collaborateurs

Description du risque

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

Les risques psycho-sociaux (RPS) peuvent avoir un impact négatif sur la santé et le bien-être des employés, et peuvent par ricochet entraîner des conséquences importantes pour le cabinet en termes de productivité et de coûts juridiques liés aux litiges. Les RPS peuvent également avoir un impact négatif sur la réputation de Wavestone et sa capacité à attirer et à retenir des talents.

Le fait d'intervenir régulièrement dans le cadre d'environnements clients par nature plus difficiles à maîtriser contribue à augmenter le niveau de ce risque.

Gestion du risque

- Afin de prévenir ces risques et d'assurer un environnement de travail sain et sûr pour tous ses collaborateurs, Wavestone a mis en place une démarche préventive des risques professionnels qui comporte notamment les mesures suivantes :
  - mise en place d'un système d'alerte sur la charge de travail, accessible à n'importe quel collaborateur lors de l'imputation de ses temps de travail mensuels ;
  - mise à disposition des collaborateurs d'une plateforme d'alerte anonyme (*Whispli*) pour remonter toute situation de risque, ainsi que d'une liste des interlocuteurs en cas de difficultés relatives à l'environnement de travail sur l'Intranet de l'entreprise ;
  - programmes de formation spécifiques à disposition des managers de Wavestone au sujet de la prévention et du traitement des RPS.
- La gestion des RPS repose sur un dispositif qui s'appuie sur les relais RH de proximité. Chaque relais est en charge de l'identification et du suivi des collaborateurs qui présentent un risque sur son périmètre. Bien que le suivi et la gestion des situations de RPS soient centralisés à l'aide de *reportings* uniformisés, les plans d'action sont personnalisés pour chaque collaborateur concerné en fonction de sa situation spécifique.

Risques liés aux engagements contractuels et aux délégations

Description du risque

Les risques liés aux engagements contractuels font référence aux risques liés au contenu des contrats et accords juridiques conclus entre Wavestone et ses clients, fournisseurs, sous-traitants ou collaborateurs.

Ces risques peuvent inclure des litiges liés à l'interprétation des termes et des conditions du contrat, des violations de confidentialité, des défauts de qualité, des problèmes de propriété intellectuelle, le non-respect des lois et réglementations, ou encore à des ruptures de contrat. De fait, la responsabilité financière de Wavestone peut se trouver engagée. Au vu du nombre significatif de contrats signés dans le cadre de son activité de conseil, le risque contractuel constitue un risque important pour Wavestone.

Gestion du risque

- Pour pallier les risques liés aux engagements contractuels, Wavestone a mis en place :
  - un processus de *check-list* – géré par l'équipe juridique – permettant de revoir les clauses contractuelles des contrats commerciaux conformément à une politique contractuelle pré-définie ;
  - une politique centralisée de délégations au niveau du groupe ;
  - des campagnes de sensibilisation des collaborateurs sur le respect de la confidentialité ;
  - le recours à un avocat dès qu'il y a suspicion de litige ;
  - un contrat d'assurance responsabilité civile et professionnelle au titre de son activité (voir la partie 2 « Assurances ») pour traiter les dommages dont Wavestone pourrait être tenu pour responsable.
- Ces dispositifs sont progressivement déployés sur les filiales acquises pendant leur période d'intégration au modèle Wavestone (période d'une durée de 18 mois en moyenne).

Risques liés à la réalisation des missions clients

Description du risque

En tant que cabinet de conseil, Wavestone est confronté à plusieurs risques dans l'exécution de ses missions quotidiennes, susceptibles d'entraîner une perte de revenus. Par exemple, un manque de ressources ou d'expertises suffisantes pour répondre aux besoins des clients, ou un mauvais suivi de ses projets au forfait – impliquant un engagement de résultats – peut entraîner une hausse des coûts d'exécution et donc une perte de revenus.

Sur un marché aussi concurrentiel, Wavestone peut également être confronté au débauchage de ses salariés par ses clients, ce qui peut affecter significativement la stabilité de ses équipes conseil. Le débauchage massif par un concurrent ou organisé par l'un d'eux, ainsi que le risque de débauchage par des partenaires stratégiques peuvent également déstabiliser Wavestone en entraînant une perte de compétences et d'expertises clés, compromettant ainsi la relation client et la compétitivité de l'entreprise.

Gestion du risque

- Afin de limiter les risques liés à l'exécution des missions de conseil, Wavestone a mis en place plusieurs mesures :
  - un système de satisfaction client impliquant les différentes parties prenantes au sein du cabinet, ainsi que la participation de plusieurs membres de l'EXCOM, garantit une réponse rapide et adaptée aux besoins et aux mécontentements des clients ;
  - le rôle clé des référents contractuels et des PSL (*Practice Sales Leaders*) dans le processus de contractualisation garantit la cohérence des engagements, avec une attention particulière portée aux clauses anti-débauchage et aux clauses de responsabilité ;
  - le partage régulier des compétences au sein de chaque *practice* permet de limiter la perte de compétences et de connaissances clés sur une mission donnée ;
  - la formation des chefs de projet pour assurer un suivi rigoureux des missions garantit une gestion optimisée des ressources et un processus de *staffing* fluide.

1.4. Risques financiers

Risques liés à la production, à l'utilisation et à la communication des informations financières et de performance

Description du risque

La rigueur de production, d'utilisation et de communication des informations financières est essentielle pour garantir la transparence, maintenir la conformité réglementaire et préserver la confiance de nos différentes parties prenantes.

Ces risques peuvent prendre diverses formes, allant des erreurs aux omissions dans toutes les actions critiques réalisées par les équipes de comptabilité et de contrôle de gestion, comme un enregistrement erroné des données comptables ou une refacturation intragroupe inappropriée. Ces erreurs peuvent fausser considérablement l'exactitude de nos états financiers.

En tant que société cotée, la publication d'informations financières erronées ou le non-respect de nos obligations réglementaires expose l'entreprise à des sanctions. Ces risques peuvent compromettre sa transparence et sa réputation.

Gestion du risque

- Un système de gouvernance intégrant différents organes opérationnels et décisionnels assure une supervision et une réactivité continues dans le processus décisionnel du cabinet.
- La mise en œuvre de processus bien définis et de contrôles rigoureux des données garantit la fiabilité des comptes avant leur publication.
- L'utilisation d'un système d'information tel que Wavekeeper et d'un logiciel comptable automatisé contribue à renforcer la traçabilité et la validation des informations financières.
- Des outils et processus ont été mis en place pour piloter la performance du groupe et de chaque *practice*. Ces outils incluent la définition des budgets, l'analyse des résultats réels et l'élaboration des prévisions. Ces opérations sont réalisées mensuellement.
- Un calendrier prédéfini de publication des résultats financiers est fixé et communiqué en accord avec les équipes financières et dans le respect des obligations réglementaires du cabinet, notamment vis-à-vis de l'AMF.
- Des audits externes réguliers et une veille juridique, notamment auprès de cabinets comme Grant Thornton et Dentons, garantissent la conformité et une gestion proactive des risques financiers.

Risques liés aux taux de change et aux opérations de couverture

Description du risque

Wavestone facture essentiellement ses prestations à des clients situés dans la zone euro. La part de chiffre d'affaires réalisée par l'ensemble de ses filiales étrangères hors zone euro représentait 19% du chiffre d'affaires pour l'exercice 2024/25.

Néanmoins, les fluctuations des taux de change peuvent significativement impacter les résultats financiers du cabinet. Ce risque survient lorsque Wavestone effectue des transactions en devises étrangères, telles que l'achat ou la vente de produits ou services, ou du fait de la détention d'actifs ou de passifs libellés dans une devise étrangère.

Pour gérer ce risque, des opérations de couverture sont utilisées permettant de réduire l'exposition de l'entreprise aux fluctuations des taux de change. Ce faisant, Wavestone s'expose à un risque de souscription d'instruments de couverture inadaptés, inefficaces ou dont le coût ne serait pas proportionné par rapport au risque couvert.

Gestion du risque

- Wavestone a mis en place une politique de couverture de change visant à couvrir les principaux risques liés aux ventes de prestations en devises et aux avances de comptes courants intragroupe libellées en devises.
- La Direction financière a la charge de mettre en place les instruments financiers adéquats dès qu'une transaction en devise significative est susceptible de faire naître un risque de change pour le cabinet.
- Compte tenu de la technicité des opérations à concevoir, Wavestone s'appuie sur des experts externes en risques, dette et trésorerie dans la mise en place des instruments de couverture de taux de change. Le risque réside alors dans une mauvaise transmission des informations nécessaires au travail de ces experts, ou dans une mauvaise compréhension de leurs préconisations.

2. Assurances

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

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

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

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

La police d'assurance dont le montant de prime alloué est le plus important est l'assurance Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle, qui couvre l'ensemble des sociétés du groupe pour les dommages corporels, matériels et immatériels causés à ses tiers dans le cadre de leur activité professionnelle. La limite annuelle de garantie de cette couverture, en ce qui concerne la police master, s'élève à 80,0 millions d'euros.

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

3. Contrôle interne et gestion des risques

3.1. Référentiel et objectifs

3.1.1. Cadre réglementaire

Ce rapport a été rédigé sur la base du guide de l'AMF relatif à l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé (DOC-2016-05) et du guide de mise en œuvre pour les PME.

3.1.2. Objectifs

Pour répondre aux risques identifiés et exposés dans les paragraphes 1.2 Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe et 1.4 Risques financiers du présent chapitre, Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté.

L'enjeu principal de ce dispositif est de pouvoir anticiper au mieux les risques majeurs auxquels le cabinet est exposé, qui peuvent par exemple être d'ordre opérationnel, financier ou juridique, afin d'anticiper leur évolution et mettre en place des plans de prévention ou d'actions appropriés. Ainsi, ce dispositif contribue à la maîtrise des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.

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

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

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

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

3.2. Périmètre

Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation :

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

L'ancien périmètre de Q_PERIOR et Aspirant Consulting (tous deux acquis en 2023/24) est progressivement intégré au dispositif de gestion des risques de Wavestone. Sauf indication contraire, les principes présentés dans ce paragraphe s'appliquent à l'ensemble du cabinet, avec des adaptations dans la mise en œuvre tenant compte des anciens systèmes encore en place ou des spécificités locales.

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

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

3.3.1. Environnement de contrôle

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

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

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

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

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

3.3.2. Évaluation des risques

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

3.3.3. Activités de contrôle

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

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

3.3.4. Information et communication

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

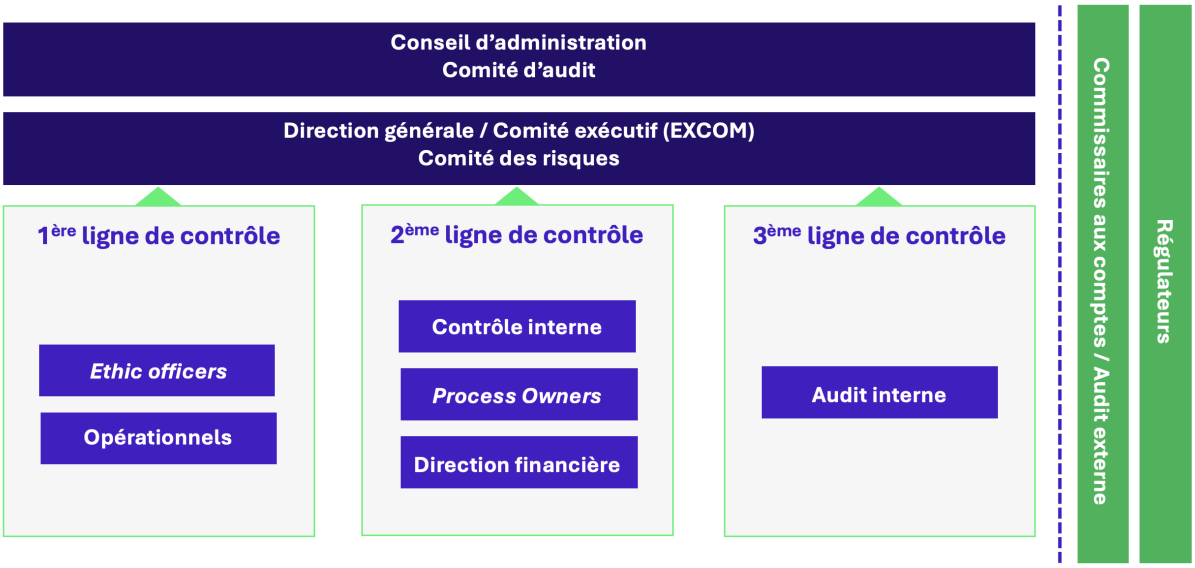
3.3.5. Pilotage

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

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

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

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



3.4.1. Conseil d'administration et Comité d'audit

Le **Conseil d'administration** assure un suivi rigoureux des risques, couvrant les domaines stratégique, opérationnel, comptable et financier. Pour les risques financiers, il s'appuie sur les travaux du Comité d'audit. Le Conseil d'administration peut, en tant que de besoin, utiliser ses pouvoirs généraux pour effectuer les contrôles et vérifications qu'il juge appropriés ou prendre toute autre mesure qu'il juge nécessaire.

La loi définit la mission générale du **Comité d'audit**, dont le rôle est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Par ailleurs, le Comité d'audit est chargé du suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- de l'audit des états financiers annuels ;
- 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 Wavestone. En outre, il se réunit toutes les fois qu'il le juge utile, notamment en cas d'événement important pour la société.

Pour l'accomplissement de sa mission, le Comité d'audit peut entendre, le cas échéant, hors la présence des mandataires sociaux, les Commissaires aux comptes, des Directeurs associés, le Directeur financier, le Responsable de la trésorerie et le Responsable du contrôle interne.

Une synthèse des travaux de chaque Comité d'audit est formalisée dans un compte-rendu, qui est annexé au procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration examinant ce compte-rendu.

3.4.2. Direction générale, EXCOM et Comité de gestion des risques

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

L'**EXCOM** est composé des membres de la Direction générale et des responsables de certaines divisions opérationnelles ou fonctions internes de l'entreprise. L'EXCOM fixe les objectifs des activités opérationnelles et des fonctions internes de l'entreprise, et suit la réalisation de ces objectifs. Ses travaux sont formalisés sous forme de comptes-rendus mensuels, présentant notamment l'état d'avancement des projets en cours.

Le **Comité des risques** a pour mission de superviser le système de contrôle interne et de gestion des risques, en se concentrant sur trois domaines clés : le contrôle interne, l'audit interne et la sécurité des systèmes d'information. Le Directeur général, un membre opérationnel de l'EXCOM, le Directeur financier, le Responsable du contrôle interne, le Responsable de l'audit interne et le Directeur de la sécurité de l'information assistent aux réunions mensuelles du Comité des risques.

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

3.4.3. 1ère ligne de maîtrise

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

Son management s'assure du bon déploiement, du partage et de l'application effective des règles et procédures sur son périmètre.

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

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

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

3.4.4. 2ème ligne de maîtrise

La fonction de **contrôle interne** est remplie par une équipe dédiée.

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

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

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

La **Direction financière** supervise la production et assure la fiabilité des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet.

Elle pilote également l'élaboration des données et indicateurs de gestion fournis aux responsables opérationnels ainsi qu'aux différents Comités de direction.

3.4.5. 3ème ligne de maîtrise

Wavestone s'est dotée d'une équipe d'**audit interne** dédiée.

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

L'équipe d'audit interne réalise des campagnes d'audit interne selon un plan d'audit triennal approuvé annuellement par le Comité des risques et le Comité d'audit. Ces missions d'audit interne ont notamment pour objectif de vérifier que le dispositif de contrôle interne du cabinet est correctement appliqué par l'ensemble des entités et qu'il est pertinent.

La réalisation d'une mission d'audit suit une méthodologie éprouvée d'approche par les risques :
- identification des étapes clés du processus et analyse de leur fonctionnement ;
- identification des risques ou dysfonctionnements potentiels attachés à chaque étape du processus ;
- identification des contrôles en place sur chacune des étapes ;
- audit de l'efficacité des contrôles ;
- proposition de plan de remédiation intégrant des recommandations et actions correctives sur les défaillances de contrôle interne identifiées.

Les plans de remédiation sont ensuite pilotés de manière à s'assurer que les recommandations sont correctement déployées dans les délais impartis par chacun des services concernés. L'avancement de la mise en place des recommandations est partagé mensuellement avec le Comité des risques, et semestriellement avec le Comité d'audit.

3.4.6. Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'ils existent, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Ils présentent leurs observations sur le rapport du Conseil d'administration – Facteurs de risques et contrôle interne, sur les procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.

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

4.1. Élaboration des budgets prévisionnels

Un budget annuel, mensualisé, est établi en début d'année pour chaque périmètre du cabinet et est consolidé. Une fois finalisé et consolidé au niveau du cabinet, le budget est approuvé par l'EXCOM.

4.2. Suivi des affaires

Dans le métier qui est celui de Wavestone, le point clé du suivi de l'activité est constitué par la gestion d'affaires. Cette gestion est assurée, pour le périmètre historique de Wavestone, grâce à Wavekeeper, un ERP *open source*, et pour l'ancien périmètre de Q_PERIOR, grâce à SAP (tous deux désignés ci-après par le terme « ERP »).

Ces logiciels comprennent les fonctionnalités suivantes :
- gestion des affaires et de la prise de commandes ;
- 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.

Ces logiciels sont accessibles, à des niveaux variables selon les responsabilités, par l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Ces logiciels offrent à tout moment une vision consolidée de toutes les informations relatives à chaque projet, en particulier :
- données commerciales et contractuelles ;
- jours consommés au titre du projet, charges prévisionnelles, planning prévisionnel, dépassement sur projet ;
- facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

4.3. Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et *reporting*

Afin de prendre en compte les dernières informations budgétaires et les prévisions d'activité, les données produites par les ERP sont exploitées mensuellement par le Contrôle de gestion pour suivre et actualiser, si nécessaire, le budget prévisionnel.

Ces données sont synthétisées dans des rapports mensuels au niveau des divisions opérationnelles ou des fonctions internes, ainsi que pour Wavestone dans son ensemble, fournissant, entre autres, les indicateurs de gestion suivants :
- chiffre d'affaires et résultat opérationnel récurrent ;
- effectifs et équivalents temps plein ;
- indicateurs clés de performance opérationnelle : taux d'utilisation, taux journalier, taux de congés payés ;
- prises de commandes.

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

4.4. Arrêtés et clôtures comptables

Les 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).

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

Par ailleurs, l'arrêté semestriel et la clôture annuelle sont respectivement examinés et audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil d'administration et publiés dans le respect des procédures légales et réglementaires. Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions du Comité d'audit et du Conseil d'administration qui vérifient les états financiers annuels et semestriels de la société mère et consolidés.

Lors des réunions du Conseil d'administration qui arrêtent les états financiers intermédiaires et annuels, les éléments clés sont présentés et commentés par le Président du Comité d'audit.

4.5. Méthodes de provisionnement sur risques et litiges

À chaque clôture intermédiaire et annuelle, la Direction financière examine les projets en cours afin d'identifier les éventuels dépassements par rapport au budget prévisionnel pouvant nécessiter une provision. Ces provisions sont déterminées selon la dernière réestimation mensuelle du budget total du projet effectuée par le chef de projet.

La Direction financière est par ailleurs informée de tous les événements susceptibles de donner lieu à constitution de provision, dès qu'ils se produisent :

- risque de défaillance d'un client (cas exceptionnel compte tenu de la clientèle grands comptes du cabinet) ;
- difficulté anormale de recouvrement via un suivi mensuel de la balance âgée ;
- litige avec un tiers, notamment avec un client, grâce à un mécanisme de détection des incidents qualité déployé dans l'ensemble des entités du cabinet.

Les risques en matière de qualité, de facturation ou de recouvrement sont passés en revue à chaque clôture trimestrielle par le Responsable comptable et le management de l'équipe du Contrôle de gestion, et présentés au Directeur financier et à la Direction générale afin de déterminer les éventuelles provisions à réaliser.

4.6. Consolidation des comptes

L'organisation en place et les procédures existantes, décrites dans les paragraphes précédents, permettent d'assurer le contrôle, par la maison mère, des comptes de ses filiales. Dans ce cadre, on peut notamment citer :

- la Direction financière qui supervise la production des données comptables et financières de chaque entité et du cabinet ;
- l'EXCOM qui suit la réalisation des objectifs du cabinet, notamment à travers l'examen d'un tableau de bord mensuel élaboré par le Contrôle de gestion ;
- le rapprochement entre les données comptables et les données de gestion de chacune des divisions opérationnelles 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 ;
- remontée des comptes par chacune des sociétés dans un format défini par le cabinet ;
- cohérence des états financiers de chaque personne morale intégrée ;
- revue des provisions pour engagements de retraite estimées par un actuaire indépendant ;
- justification et analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation selon les règles comptables en vigueur.

4.7. Trésorerie

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

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

4.8. Suivi des engagements hors bilan

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

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

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

La Direction financière est par ailleurs chargée d'identifier les évolutions en termes de communication financière, susceptibles d'impacter les obligations de Wavestone en la matière. Les obligations périodiques en matière de communication comptable et financière au marché sont explicitées dans le référentiel d'entreprise.

Rapport du Conseil d'administration - État de durabilité*

Partie 1. Informations générales (ESRS 2) 44

1. Stratégie en matière de durabilité (SBM) 44
2. Gouvernance en matière de durabilité (GOV) 65
3. Gestion des impacts, des risques et des opportunités (IRO) 73
4. Base de préparation de l'état de durabilité (BP) 75

Partie 2. Informations environnementales 77

1. Changement climatique (E1) 77
2. Informations sur la taxonomie européenne 93
3. Publication volontaire sur l'environnement 98

Partie 3. Informations sociales 99

1. Personnel de l'entreprise (S1) 99
2. Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) 128
3. Consommateurs et utilisateurs finaux (S4) 130
4. Durabilité au cœur des missions de conseil (W1) 135
5. Philanthropie (W2) 144

Partie 4. Information sur la gouvernance 150

1. Conduite des affaires et cybersécurité (G1) 150

Annexes 164

1. Informations générales 164
2. Informations environnementales 178
3. Informations sociales 182
4. Liste des acronymes 184

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 185

* Les éléments de l'État de durabilité relatifs à la stratégie et au modèle d'affaires seront disponibles dans la partie introductive du document d'enregistrement d'universel dont la date de publication est prévue le 15/07/25.

Partie 1. Informations générales (ESRS 2)

La durabilité est ancrée dans l'ADN de Wavestone depuis sa création et constitue l'un des piliers de sa stratégie et de ses valeurs d'entreprise, avec l'ambition de demeurer à la pointe de la performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). Cet engagement se reflète dans sa gouvernance, où la durabilité est intégrée au niveau du Conseil d'administration et du Comité exécutif, ainsi que dans les décisions et opérations quotidiennes du cabinet.

Ces ambitions sont soutenues par une stratégie de durabilité assortie d'objectifs spécifiques définis sur un horizon de trois ans. S'appuyant sur un dialogue régulier avec les parties prenantes, cette stratégie a récemment évolué afin de mieux refléter les enjeux de durabilité les plus matériels, identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

L'année fiscale 2024/25 a été une période de transition avec l'intégration progressive des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting (acquisitions réalisées en 2023/24) dans la démarche et le *reporting* de durabilité de Wavestone. Sauf indication contraire, les politiques, leurs objectifs et les principes présentés dans cet état de durabilité s'appliquent à l'ensemble du cabinet, avec des adaptations dans la mise en œuvre et les cadres au regard des spécificités locales. Les limitations applicables sont dûment indiquées chaque fois que nécessaire (informations indisponibles ou partielles).

1. Stratégie en matière de durabilité (SBM)

1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)

Wavestone, en tant que cabinet de conseil d'envergure internationale, accompagne ses clients dans leurs transformations majeures en s'appuyant sur un modèle d'affaires résilient. La présence internationale du cabinet, les services qu'il propose et les secteurs d'activité qu'il adresse sont décrits dans le Corporate profile du document d'enregistrement universel (DEU).

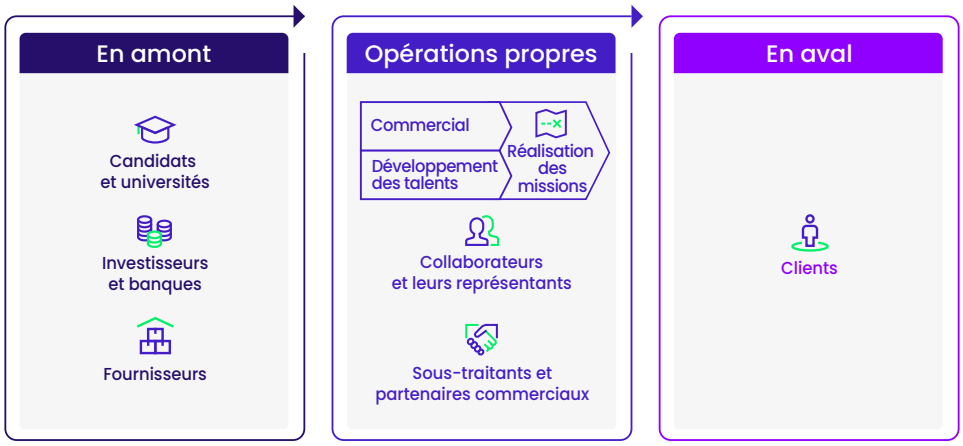
Pour mener à bien ses activités, le cabinet s'appuie sur ses 6 076 salariés (voir annexe 3. Informations sociales). Wavestone a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 943,7 millions d'euros en 2024/25. Le cabinet ne génère aucun chiffre d'affaires directement lié aux énergies fossiles, à la production chimique, aux armes controversées ou encore à la culture et à la production de tabac.

1.1.1. La chaîne de valeur de Wavestone

L'analyse de la chaîne de valeur de Wavestone a permis d'évaluer de manière approfondie les activités du cabinet, et d'identifier les ressources et les compétences mobilisées par Wavestone pour générer de la valeur pour ses parties prenantes.

La chaîne de valeur du cabinet se compose d'un nombre relativement limité d'acteurs clés et est structurée comme illustré par le schéma ci-après.

La chaîne de valeur de Wavestone



La création de valeur de Wavestone repose sur sa chaîne de valeur amont. Les candidats et les universités font émerger de nouveaux talents alimentant le développement du cabinet. Les investisseurs et les banques assurent le financement des opérations et du développement du cabinet. Les fournisseurs mettent à disposition des biens et services (principalement liés aux locaux et aux technologies de l'information) nécessaires à l'activité des collaborateurs.

En tant que cabinet de conseil, les activités de Wavestone se concentrent sur la réalisation de missions pour ses clients, en s'appuyant sur son action commerciale et sur le développement de ses talents. Les collaborateurs, aux côtés des sous-traitants et des partenaires commerciaux, agissent pour créer de la valeur à destination des clients en aval, en nouant des relations à long terme basées sur la confiance et la satisfaction, qui sont essentielles à la pérennité de l'activité de Wavestone.

1.1.2. La durabilité dans la stratégie de Wavestone

La durabilité dans les valeurs de l'entreprise

Au fil des années, Wavestone s'est imposé comme un acteur majeur du conseil à l'échelle mondiale. Depuis sa création, l'entreprise a fait de la durabilité un objectif clé de l'entreprise, en l'intégrant à la fois à son cœur de métier et à ses propres opérations. Fortement connecté à ses parties prenantes, Wavestone s'efforce en permanence d'approfondir la compréhension de leurs attentes et des tendances du marché, y compris en matière de durabilité.

Wavestone s'engage à améliorer continuellement ses performances sociales, sociétales et environnementales. Pour refléter cette ambition et mesurer sa performance en matière de durabilité par rapport aux standards ESG de référence, le cabinet vise à rester au sein du Top 5%[1] des entreprises les plus performantes.

Cet engagement est ancré dans la culture d'entreprise. Wavestone a ainsi résumé ses trois valeurs fondamentales : *Energetic, Responsible, Together* (être énergique, être responsable, et être ensemble), au sein du *Positive Way* adopté par tous les collaborateurs, quelle que soit leur expertise ou implantation géographique. Ces valeurs fondamentales servent de ciment unissant ses collaborateurs, et de fondement aux actions et décisions quotidiennes du cabinet. La responsabilité est au cœur de son mode de fonctionnement, avec l'ambition collective d'être *« Unis pour générer un impact positif »* (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1).

Stratégie en matière de durabilité

La stratégie en matière de durabilité a été redéfinie au cours de l'année 2024/25 afin de mieux refléter sa dimension internationale, incluant les entités récemment intégrées, et les principaux enjeux de durabilité identifiés à travers l'analyse de double matérialité réalisée dans le cadre de la Directive CSRD. À travers cette stratégie, Wavestone a pour ambition de générer un impact positif auprès de l'ensemble de ses parties prenantes : ses clients, ses collaborateurs et le monde qui l'entoure.

Signataire et soutien actif du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Wavestone aligne de manière proactive sa démarche de durabilité sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, ainsi que présenté dans le tableau ci-après.

(1) Le classement des 5% des entreprises les plus performantes est basé sur les notations ESG de Wavestone par EcoVadis et EthiFinance. Voir l'annexe 1. Informations générales.

Trois engagements ancrés autour des principaux enjeux de durabilité du cabinet, concrétisent cette ambition vis-à-vis des parties prenantes de Wavestone :

Engagements	Enjeux de durabilité	Contribution aux ODD
Nos clients Un **cabinet de conseil responsable**, qui place la durabilité au cœur de son activité	• Confiance des clients et qualité de service • Durabilité au cœur des missions de conseil • Éthique des affaires, conformité et transparence • Cybersécurité et protection des données	3, 8, 10, 12, 13, 16
Nos collaborateurs Un **employeur engagé** qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu	• Développement et rétention des talents • Attraction des talents • Bien-être et santé au travail • Diversité, équité et inclusion	3, 5, 8, 10
Le monde qui nous entoure Une **entreprise citoyenne** qui œuvre pour générer un impact positif sur son écosystème	• Changement climatique • Philanthropie • Achats et relations avec les fournisseurs	1, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13

EthiFinance double materiality group — **Top 5%**

ecovadis — **Top 5%**

UN GLOBAL COMPACT

NOS CLIENTS – Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité

- bâtir sur le long terme des relations de confiance avec ses clients ;
- promouvoir activement la durabilité dans leurs transformations ;
- appliquer des standards d'éthique des affaires exigeants dans tout le cycle des affaires.

Pour guider ses clients dans leurs transformations les plus stratégiques, le cabinet a développé un cadre ambitieux pour renforcer la prise en compte des enjeux de durabilité dans ses recommandations. L'approche de Wavestone s'articule autour de deux leviers complémentaires : d'une part, le cœur de métier *Sustainability* du cabinet, porté par une *business unit* dédiée et ses expertises en durabilité ; d'autre part, sa démarche de conseil responsable pour maîtriser les risques et les impacts liés à la durabilité dans le cadre des missions réalisées pour les clients (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1). Dans les années à venir, Wavestone a pour objectif de formaliser une politique dédiée portant sur l'accélération de ses activités de conseil en matière de durabilité, avec des ambitions, des objectifs et une gouvernance clairs associés. De plus, tous les consultants et les commerciaux seront formés à la démarche de conseil responsable, dans le cadre d'un plan de conduite du changement et du déploiement d'un système de contrôle associé. Ces principaux enjeux sont soutenus par des dispositifs robustes en matière de satisfaction des clients, de protection des données et d'éthique des affaires (voir section 3. Consommateurs et utilisateurs finaux - S4 et partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1).

NOS COLLABORATEURS – Un employeur engagé, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu

- attirer, faire grandir et fidéliser les talents, en permettant à chacun d'exprimer son plein potentiel à son propre rythme ;
- devenir une « *best place to learn* » ;
- favoriser la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même.

En tant qu'entreprise centrée sur l'humain, avec une forte ambition de croissance et un engagement profond en faveur du bien-être de ses collaborateurs, Wavestone fait face à une concurrence intense pour attirer et retenir les meilleurs talents. Contrairement aux entreprises prônant un système « *up-or-out* », Wavestone s'engage à élaborer des parcours professionnels personnalisés pour ses collaborateurs et à favoriser un environnement de travail inclusif qui accueille des profils diversifiés. L'une des priorités stratégiques du cabinet en 2025/26 est le développement et la rétention de ses talents clés, à travers des dispositifs continus de formation, dans le but de devenir l'une des meilleures écoles de formation pour ses collaborateurs (voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise - S1).

LE MONDE QUI NOUS ENTOURE – Une entreprise citoyenne, qui œuvre pour générer un impact positif sur son écosystème

- réduire progressivement l'empreinte de son activité sur l'environnement ;
- soutenir des initiatives à impact sociétal positif.

Opérant dans un écosystème incertain et en constante évolution, Wavestone s'efforce d'avoir un impact positif et de minimiser les effets négatifs potentiels liés à ses activités. Déterminé à jouer son rôle dans la résolution des enjeux environnementaux, le cabinet privilégie le pilotage d'une trajectoire de réduction de son empreinte carbone, ambitieuse et réaliste, tout en élaborant progressivement son plan de transition (voir partie 2. Informations environnementales, section 1. Changement climatique - E1). Par ailleurs, Wavestone s'engage à avoir un impact positif auprès des associations contribuant aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU grâce aux dons de ses Fondations et aux actions de mécénat de compétences délivrées par ses équipes (voir partie 3. Informations sociales, section 5. Philanthropie - W2). Wavestone a pour ambition d'étendre progressivement le succès de ses initiatives de mécénat de compétences à ses principales géographies.

Performance 2024/25 et objectifs pluriannuels

Depuis 2017, Wavestone a traduit ses ambitions ESG en objectifs quantitatifs pluriannuels concrets sur ses enjeux de durabilité les plus importants, en cherchant à améliorer ses performances actuelles ou à maintenir un haut niveau de performance. Afin de matérialiser l'engagement collectif à atteindre ces objectifs, ils sont décomposés et suivis au niveau du groupe et des *business units*.

Pour 2024/25, des objectifs de durabilité[1] ont été définis pour Wavestone excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. S'y ajoutent des objectifs spécifiques axés sur des sujets prioritaires, fixés pour le périmètre historique de Q_PERIOR.

(1) Les méthodes de calcul des objectifs sont décrites dans les ESRS correspondantes.

Wavestone (excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting)

Engagements et ESRS afférents	Indicateurs	Performance 2023/24	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Nos clients				
« Un **cabinet de conseil responsable**, qui place la durabilité au cœur de son activité » – **S4**	Net Promoter Score® *(-100 to +100)*	73	60	77
Nos collaborateurs	Indice d'engagement des collaborateurs *(0 à 100)*	71	70	64
« Un **employeur engagé**, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu » – **S1**	% de *turn-over* du personnel *Démissions seulement*	14%	15%	12%
	% de femmes au sein du management*	35,5%	37%	35,5%
	Nombre de collaborateurs en situation de handicap*	61	73	84
Le monde qui nous entoure	% de collaborateurs formés à l'application des principes d'éthique des affaires	96%	95%	96%
« Une **entreprise citoyenne**, qui œuvre pour avoir un impact positif sur son écosystème » – **G1, W2, E1**	% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	1,1%	1,0%	1,1%
	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 (en valeur absolue)*	-46%	-21%	-61%
	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scope 3 (par salarié)*	-33%	-30%	-49%

Notes
- Les objectifs marqués d'un * sont inclus dans les conditions du crédit à impact de Wavestone.
- Un réalisé égal ou supérieur à l'objectif est attendu pour chaque indicateur (à l'exception du taux de *turn-over*, qui est un objectif maximum).
- Le Net Promoter Score® est un outil permettant de mesurer la satisfaction client, allant de -100 à +100.
- Les positions de management désignent à la fois des postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique. Les performances de 2023/24 ont été revues à la suite d'une erreur dans le rapport 2023/24.
- Salariés en situation de handicap officiellement reconnu par l'État français, basés sur la DOETH pour l'année civile 2024 au 31/12/24.
- Les résultats relatifs à la réduction de l'empreinte carbone 2023/24 ont été mis à jour suite à des ajustements dans la méthodologie de calcul réalisés dans le cadre du bilan carbone 2024/25 (voir annexe 2 - Informations environnementales).

Périmètre historique de Q_PERIOR

Engagements et ESRS afférents	Indicateurs	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Nos clients « Un **cabinet de conseil responsable**, qui place la durabilité au cœur de son activité » – **S4**	Score de satisfaction client *(1 à 5)*	4,2	4,4
Nos collaborateurs « Un **employeur engagé**, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu » – **S1**	Indice d'engagement des collaborateurs *(0 à 100)*	74	78
	Taux de départs	12%	10%
	% de femmes au sein du management	23%	25,5%
Le monde qui nous entoure « Une **entreprise citoyenne**, qui œuvre pour avoir un impact positif sur son écosystème » – **E1**	% de réduction des émissions liées aux déplacements en avion par ETP par rapport à 2023/24	Émissions de GES stables par ETP par rapport à 2023/24[1]	-26%

Notes
- Un réalisé égal ou supérieur à l'objectif est attendu pour chaque indicateur (à l'exception du taux de départs, qui est un objectif maximum).
- Pour le périmètre historique de Q_PERIOR, la méthodologie appliquée en 2024/25 pour le calcul des émissions carbone liées aux déplacements professionnels aériens, ainsi que pour la définition de l'objectif de réduction associé, repose sur des calculs spécifiques appliqués aux équivalents temps plein (ETP), au multiplicateur en €/km, et au facteur moyen d'émission de CO_2. À compter de l'exercice 2025/26, cette méthodologie de comptabilisation sera harmonisée avec celle utilisée pour le reste du groupe (voir annexe 2 – Informations environnementales).
- Les positions de management désignent à la fois des postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.

Malgré une année difficile marquée par un environnement économique complexe et un contexte d'intégration, la quasi-totalité des objectifs RSE 2024/25 ont été atteints et le cabinet est resté dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Performance 2024/25 de Wavestone (excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting)

Concernant la satisfaction client, le cabinet a confirmé son excellente performance avec un Net Promoter Score® de 77[2] pour un objectif de 60, basé sur 1 800 réponses à son enquête auprès des clients à l'échelle mondiale, dont plus de 1 600 ont été recueillies lors d'entretiens en face-à-face. Un objectif qualitatif a été défini concernant la démarche de conseil responsable du cabinet. Celle-ci a franchi un nouveau cap grâce au déploiement d'une charte et d'un nouveau programme de formation de deux heures, progressivement déployé dans toutes les géographies, à commencer par la France. Le succès de cette campagne de formation se reflète dans le fait que 67% des consultants et commerciaux du périmètre déployé ont finalisé leur parcours.

Sur le volet de la conduite des affaires, le cabinet a concrétisé son ambition de former ses collaborateurs à l'adoption de pratiques éthiques et à l'utilisation responsable des données confiées par les clients, avec un taux de collaborateurs formés atteignant 96%.

Sur le volet social, Wavestone a maintenu sa solide performance en tant que Great Place To Work® (certification de la quasi-totalité des géographies, troisième place en France, Top 25 au Royaume-Uni). L'entreprise a également dépassé son objectif en termes de *turn-over*, avec un taux de 12% (démissions uniquement). Malgré ces excellents résultats, l'engagement des collaborateurs a diminué, atteignant un score de 64 sur 100, en deçà de l'objectif fixé à 70. Ce résultat s'explique notamment par la difficulté de certains collaborateurs, en particulier ceux ayant entre deux et six ans d'expérience, à se projeter à moyen terme au sein du cabinet. Sur la base des enseignements tirés des enquêtes d'engagement auprès des collaborateurs et des entretiens RH, un plan d'action RH a été défini pour améliorer ces résultats.

(1) Avec un objectif indicatif de -11% sur les émissions par salarié liées aux déplacements aériens ordinaires, hors impact de la convention mondiale exceptionnelle organisée par Wavestone à Paris (mai 2024).
(2) Bain & Company, à l'origine du Net Promoter Score®, considère qu'un score supérieur à 70 est exceptionnel, ce qui témoigne d'un très fort niveau de recommandation par les clients.

En matière de diversité et d'inclusion, le cabinet a dépassé son objectif de progression du nombre de collaborateurs en situation de handicap (84 personnes sur un objectif de 73 en France) grâce à un dispositif global d'inclusion des situations de handicap, enrichi chaque année et déployé en impliquant les équipes de recrutement et des ressources humaines (RH). Enfin, après plusieurs années de progression continue, la représentativité des femmes dans des postes de management a stagné à 35,5%, en retrait par rapport à l'objectif fixé (37%). Le pilotage plus efficace et resserré de cet objectif fait partie des priorités du plan d'actions RH de l'exercice 2025/26.

S'agissant de la responsabilité sociétale, le cabinet a maintenu une forte contribution, dépassant son objectif, en consacrant 1,1% du temps de ses collaborateurs à des projets menés par des associations à but non lucratif : plus de 10 000 jours ont ainsi été réalisés en mécénat de compétences lors de missions de conseil gratuites, lors des journées internationales de solidarité *Powerdays*, et à travers des programmes de mentorat.

Enfin, sur le plan environnemental, le cabinet a atteint ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre : -61% sur les Scopes 1 & 2, et -49% sur le Scope 3, dans le cadre de sa trajectoire de décarbonation avec des objectifs à court terme (2026) et horizon Net-Zéro (2049) validés par l'initiative SBTi (scénario de réchauffement climatique mondial à 1,5 °C). Ces résultats sont le fruit des efforts menés, en particulier sur le Scope 3 : limitation des déplacements aériens, réduction des achats de matériel informatique et recours à des prestataires événementiels plus responsables.

Performance 2024/25 du périmètre historique de Q_PERIOR

Sur le plan de la satisfaction client, l'entreprise a confirmé sa performance avec un score de 4,4 sur 5, dépassant l'objectif fixé à 4,2. Par ailleurs, elle a amorcé une convergence vers le cadre de référence du groupe en matière de mesure du Net Promoter Score® (NPS®), en vue d'une approche unifiée à partir de l'exercice 2025/26.

Sur le volet social, l'indice d'engagement des collaborateurs a dépassé les attentes, atteignant 78 (au-delà de l'objectif de 74) en cohérence avec la certification Great Place To Work® de toutes les géographies de ce périmètre et un taux de départs de 10%, inférieur à la cible. De premières avancées significatives ont également été réalisées dans la mise en œuvre d'initiatives visant à renforcer la représentation des femmes dans les postes de management, permettant d'atteindre 25,5% (+2,5 points par rapport à l'exercice précédent), dépassant ainsi l'objectif fixé.

En matière d'engagement environnemental, l'entreprise a enregistré une baisse significative de -26% des émissions de carbone par ETP liées aux déplacements aériens par collaborateur, par rapport à l'exercice 2023/24.

La nouvelle stratégie de durabilité de Wavestone

À partir de l'exercice 2025/26, des objectifs sont définis et suivis sur le périmètre consolidé de Wavestone, incluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Le cabinet vise ainsi à maintenir ses performances continues en matière de durabilité, en engageant l'ensemble de ses géographies et fonctions dans l'atteinte de ces objectifs. Wavestone a largement associé ses parties prenantes à la définition de ces objectifs, à travers des discussions avec les sponsors internes et leurs équipes, la Direction générale, le *sounding board* international (groupe de représentants des collaborateurs des différentes géographies), le Comité consultatif mondial, le Comité social et économique (CSE) français, les investisseurs ESG et les partenaires bancaires.

Engagements	Indicateurs et ESRS afférents	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26	Objectifs 2026/27	Objectifs 2027/28
Nos clients « Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité »	% de consultants et commerciaux formés au conseil responsable – **W1**	N/A	80%	90%	95%
	Net Promoter Score® *(-100 à +100)* – **S4**	71	60	60	60
	% de collaborateurs formés à l'éthique des affaires – **G1**	N/A	90%	95%	95%
Nos collaborateurs « Un employeur engagé, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu »	Indice d'engagement des collaborateurs *(0 à 100)* – **S1**	69	70	72	75
	% de *turn-over* du personnel – **S1** *Démissions seulement*	12%	15%	15%	15%
	% de femmes au sein du management – **S1**	32,5%	33%	34%	35%
Le monde qui nous entoure « Une entreprise citoyenne, qui œuvre pour avoir un impact positif sur son écosystème »	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 (en valeur absolue) – **E1**	-6%	-17%	-29%	-31%
	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 (Scope 3 – par ETP[1]) – **E1**	-42%	-35%	-40%	-42%
	Nombre de jours consacrés à des projets de mécénat de compétences – **W2**	10 162	10 000	10 000	10 000

Notes
- Un réalisé égal ou supérieur à l'objectif est attendu pour chaque indicateur (à l'exception du taux de *turn-over*, qui est un objectif maximum).
- Les cellules marquées « N/A » font référence à des données non disponibles.
- Les postes de management englobent à la fois des rôles opérationnels et des rôles de gestion hiérarchique.

Conscient des enjeux liés au développement et à la rétention des talents, Wavestone s'engage à devenir dans les années à venir une « *best place to learn* ». Un plan d'action pluriannuel dédié est en cours de définition et sera soutenu par un nouvel objectif quantitatif à partir de l'exercice 2026/27.

Depuis 2021, afin de matérialiser ses engagements en la matière, Wavestone a introduit des critères ESG dans son financement sous la forme d'un crédit à impact, portant sur les thématiques environnementales et sociales. Ajusté en 2024/25, ce dispositif repose désormais sur trois objectifs de durabilité[2] de l'entreprise : accroître la représentation des femmes dans le management, augmenter le nombre de collaborateurs en situation de handicap en France, et réduire l'empreinte environnementale de l'entreprise.

(1) Équivalent temps plein.
(2) Les critères utilisés dans le prêt indexé sur des critères de durabilité sont extraits des objectifs 2024/25 définis pour Wavestone excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

Un objectif annuel est fixé pour chaque dimension, et la performance annuelle atteinte conditionne une modulation à la hausse ou à la baisse du taux d'intérêt du prêt. L'audit de ces indicateurs est réalisé par l'auditeur de durabilité du cabinet dans le cadre de l'audit de l'état de durabilité. Les nouveaux objectifs, applicables pour la période allant de l'exercice 2025/26 au 31/03/28 et couvrant l'ensemble du périmètre du cabinet, seront définis avant le 30/09/25 dans le cadre des discussions en cours entre Wavestone et ses partenaires bancaires.

Wavestone a pour objectif de figurer dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE, tel qu'évalué par les notations ESG d'EcoVadis et d'EthiFinance ESG Ratings. Ces notations ont été choisies en raison de leur statut de référence, respectivement pour les clients et les investisseurs. Cet objectif a été atteint en 2024/25. Wavestone a obtenu un score de 80/100 (niveau Gold) pour EcoVadis (+2 points par rapport à l'année précédente) et de 78/100 pour EthiFinance ESG Ratings (stable).

De plus, les performances environnementales et sociales de Wavestone ont été reconnues par des indices de référence, tels que CDP et Great Place To Work®.

Notations et performances ESG

EthiFinance ESG Ratings	EcoVadis	CDP	Great Place To Work®
78/100	*80/100*	*B – Climat*	*Certification*
(Certification de niveau Or)	*(Certification de niveau Or)*	*C – Eau*	*de 16 géographies*
Top 5%	*Top 5%*		

De plus amples détails sur ces notations, ainsi que des notations complémentaires, sont fournis dans l'annexe 1. Informations générales.

1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)

Wavestone s'engage à entretenir un dialogue régulier et transparent avec ses principales parties prenantes. Ces échanges permettent au cabinet de mieux comprendre l'évolution de leurs attentes, d'anticiper les impacts sur les opérations, d'adapter sa stratégie en conséquence. De plus, cette approche favorise des relations durables et de confiance avec ses parties prenantes.

Ce dialogue continu prend de multiples formes et suit des cadres plus ou moins formels, détaillés dans le tableau suivant.

Au fil des années, ces enseignements se sont révélés particulièrement déterminants pour orienter les priorités stratégiques de l'entreprise :

- le développement de l'initiative du cabinet concernant le conseil responsable, et le développement des activités de conseil en *Sustainability* ainsi que la *business unit* dédiée, répondant aux enjeux de transition des marchés et des clients, tout en nourrissant l'aspiration des candidats et collaborateurs à avoir un impact professionnel positif ;
- l'engagement au sein de la *Science-Based Target initiative* (SBTi) visant à réduire l'empreinte carbone du cabinet, en réponse à l'attente des clients et des investisseurs de renforcer les efforts d'atténuation de l'empreinte de l'entreprise ;
- l'engagement continu en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, motivé par la volonté de soutenir les dynamiques sociétales et d'offrir un environnement de travail sûr et inclusif, salué par les collaborateurs et les candidats.

Les résultats de ce dialogue durable sont régulièrement partagés avec le Comité RSE du Conseil d'administration dans le cadre du suivi de la feuille de route et des projets relatifs à la durabilité. Des informations spécifiques, telles que la synthèse des résultats annuels de l'enquête Great Place To Work® (moment clé pour approfondir la perception des collaborateurs) et de l'enquête annuelle de satisfaction client (occasion privilégiée de mieux comprendre les attentes et intérêts des clients) sont également partagées avec le Conseil d'administration, le Comité RSE et le Comité exécutif, afin de s'assurer de la prise en compte effective des préoccupations des parties prenantes dans des décisions de l'entreprise.

Parties prenantes	Objectifs du dialogue	Modalités du dialogue	Consultation spécifique des parties prenantes pour l'analyse de double matérialité
Clients	• Comprendre et anticiper les enjeux, les besoins et les irritants des clients • Décrypter les critères de choix du client dans la sélection de son cabinet de conseil	• Système de satisfaction client (enquête client, gestion du risque client, retour d'expérience) • Organisation et participation à des événements de marché	OUI – Trois clients issus de secteurs d'activité différents (énergie, banque, automobile) et de différentes géographies
Collaborateurs et représentants	• Comprendre les leviers de motivation et d'engagement des collaborateurs • Impliquer les collaborateurs et les faire contribuer à la stratégie et au développement du cabinet	• Great Place To Work® et enquêtes internes auprès des collaborateurs, commentaires des employés sur Glassdoor • Communications internes, dialogue avec des réseaux de collaborateurs, rencontres individuelles avec les collaborateurs et système d'alerte • Dialogue social interne et représentants des collaborateurs au Conseil d'administration	OUI – Représentants du CSE et du *sounding board* international, ainsi que du Comité RSE du Conseil d'administration et des responsables des principaux sujets RSE
Sous-traitants	• Créer une relation de confiance pour assurer la qualité du service	• Dialogue dans le cadre des processus de sélection et de gestion des contrats	NON – Des parties prenantes internes ayant une connaissance approfondie de cette catégorie de parties prenantes ont été impliquées
Pairs et partenaires commerciaux	• Rester informé des tendances de marché et des innovations • S'engager dans le développement de nouveaux sujets porteurs	• Participation à des associations professionnelles[1] et à leurs commissions RSE, présidées par des membres du Comité exécutif lors de certains de leurs Conseils d'administration • Implication dans des réseaux d'affaires, de durabilité et de start-up	OUI – Représentants du Syntec, premier syndicat professionnel des sociétés de conseil en France
Candidats et universités	• Comprendre les attentes des candidats et établir des relations stratégiques avec les principales universités pour attirer les talents	• Enquêtes auprès des candidats de *ChooseMyCompany* (certificat *Happy Trainees*), évaluations des candidats sur Glassdoor • Activités et événements de mise en relation avec les étudiants	OUI – Représentants de deux universités, parmi les sources les plus importantes de candidats pour les *business units* françaises
Investisseurs, banques, actionnaires	• Créer des relations à long terme et comprendre les attentes des investisseurs ESG en matière de durabilité et d'attractivité • Garantir la pertinence des notations par les agences grâce à une publication d'informations pertinentes	• Club des actionnaires et Comité consultatif des actionnaires individuels • Assemblée générale et présentations des résultats financiers • Rencontres avec les investisseurs, banques et agences de notation	OUI – Trois investisseurs ESG ou banques

(1) Middlenext, Syntec Conseil, Numeum, *Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen* (BDU).

Parties prenantes	Objectifs du dialogue	Modalités du dialogue	Consultation spécifique des parties prenantes pour l'analyse de double matérialité
Fournisseurs	• Créer une relation de confiance pour assurer la qualité de leur service et leur alignement avec les normes ESG du cabinet	• Enquête RSE dans le cadre de la démarche d'achats responsables • Dialogue dans le cadre du processus de sélection et du processus de gestion des contrats	OUI – Deux fournisseurs de secteurs d'activité différents (organisation d'événements, services professionnels)
Gouvernement et institutions publiques	• Suivre les évolutions réglementaires et s'assurer de la conformité de Wavestone	• Réponse aux études de marché et aux consultations, notamment dans le cadre de la réglementation CSRD	NON – Des parties prenantes internes ayant une connaissance approfondie de ces enjeux ont été impliquées
Société civile	• Comprendre les enjeux sociaux de la société civile et les besoins des organisations à but non lucratif en matière de soutien financier ou de mécénat de compétences	• Dialogue entre les collaborateurs et les ONG dans le cadre des journées de solidarité *Powerdays* et des activités de mécénat de compétences • Échanges avec les ONG et les bénéficiaires dans le cadre de l'appel à projets annuel des Fondations Wavestone	NON – Des parties prenantes internes ayant une connaissance approfondie de ces enjeux ont été impliquées
Planète	• Approfondir la compréhension des enjeux climatiques et de la contribution nécessaire des entreprises à l'atténuation du réchauffement climatique	• Participation active et discussions dans le cadre d'initiatives locales incluant des scientifiques (Global Compact, GIEC, ADEME) • Dialogue avec les équipes du CDP et de SBTi[1]	NON – Des parties prenantes internes ayant une connaissance approfondie de ces enjeux ont été impliquées

(1) CDP : *Carbon Disclosure Project*, SBTi : Initiative *Science-Based Targets*.

1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

1.3.1. Conclusions de l'analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité vise à identifier les impacts, risques, opportunités (IROs) les plus matériels en matière de durabilité, sur la base desquels les politiques, actions et objectifs sont abordés et présentés dans un *reporting* de durabilité complet et transparent.

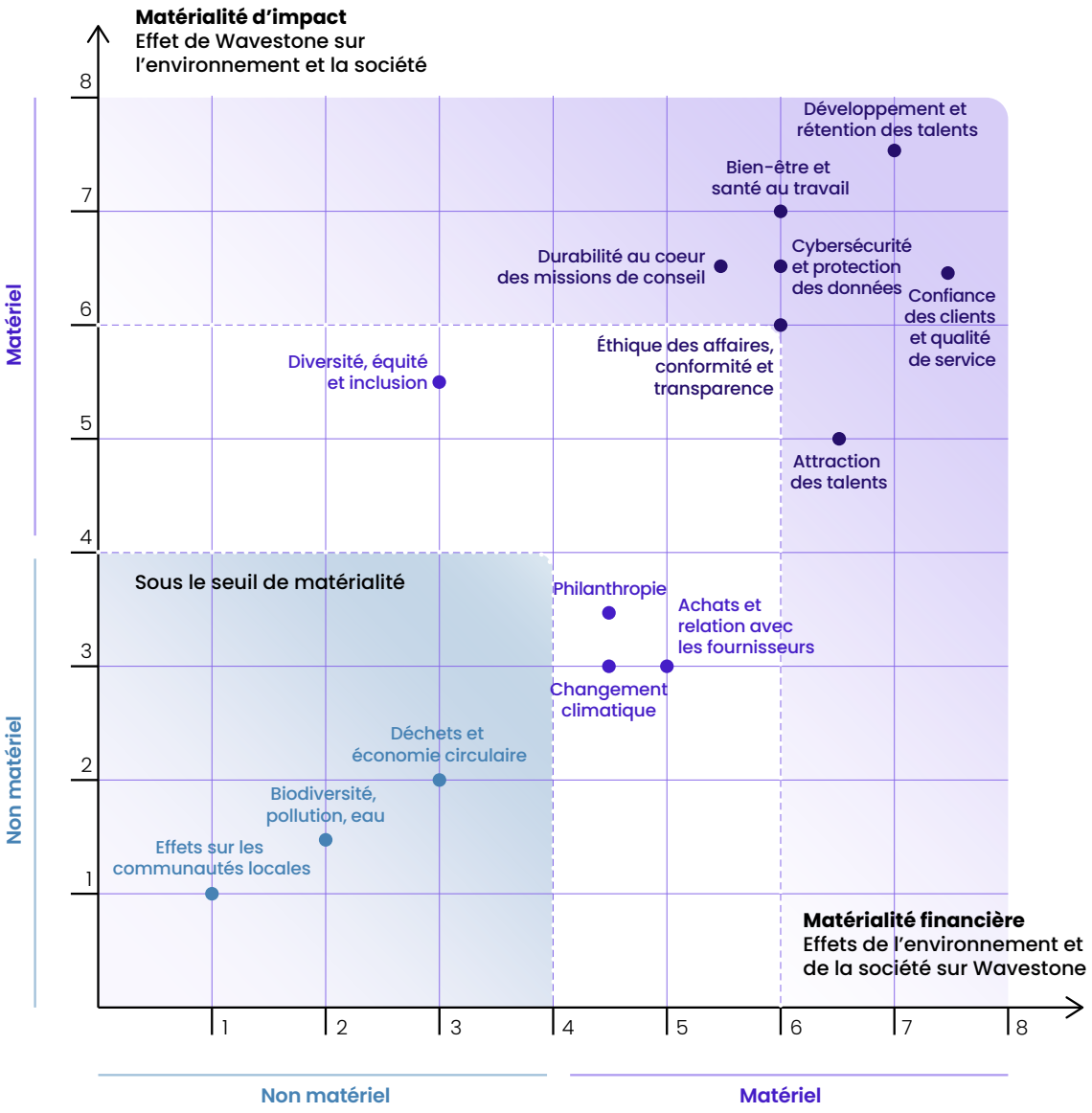
Cette approche est réalisée en évaluant à la fois :

- la matérialité d'impact : évaluer les impacts, positifs ou négatifs, réels ou potentiels, des activités du cabinet et de sa chaîne de valeur sur la société et l'environnement. L'identification des impacts matériels, positifs ou négatifs, découle directement du modèle d'affaires et de la stratégie d'entreprise de Wavestone ;
- la matérialité financière : examiner comment les enjeux de durabilité et les facteurs externes affectent ou peuvent affecter la performance financière du cabinet. La matérialité financière permet d'identifier les opportunités (matérialité financière positive) et les risques (matérialité financière négative).

La matérialité de chaque IRO est évaluée sur la base de plusieurs critères et de l'Horizon temporel, classé en trois niveaux : court terme (moins d'un an), moyen terme (1 à 5 ans) et long terme (plus de 5 ans). Cette évaluation aboutit à la définition d'un score de matérialité allant de 1 à 8 pour chaque IRO.

Le cabinet a identifié 110 IROs réels ou potentiels, parmi lesquels 43 sont considérés comme matériels en raison de leur score supérieur au seuil de matérialité (fixé à 4 sur 8). Wavestone a regroupé ces IROs en 14 enjeux de durabilité, dont 11 matériels, comme le résume la matrice présentée ci-après.

La matrice d'analyse de double matérialité de Wavestone



Les IROs matériels couvrent cinq ESRS thématiques ainsi que deux thématiques spécifiques à Wavestone :

- E1. Changement climatique ;
- S1. Personnel de l'entreprise ;
- S2. Travailleurs de la chaîne de valeur ;
- S4. Consommateurs et utilisateurs finaux ;
- G1. Conduite des affaires ;
- Durabilité au cœur des missions de conseil (spécifique à Wavestone, W1) ;
- Philanthropie (spécifique à Wavestone, W2).

Ces IROs matériels, regroupés en enjeux de durabilité, sont répertoriés dans les tableaux suivants, qui précisent également les activités affectées (opérations propres ou chaîne de valeur), le niveau et l'horizon temporel de chaque IRO.

Environnement

Enjeu de durabilité : changement climatique (ESRS E1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Risque *(Potentiel)*	Atteinte à la réputation auprès des investisseurs, baisse de l'attraction et de la rétention des talents en raison d'une mauvaise performance environnementale	X	X		+	Moyen terme
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires en raison d'événements climatiques extrêmes affectant des clients clés		X	X	+	Moyen terme
Oppotunité *(Réelle)*	Crédibilité accrue auprès des investisseurs, amélioration de l'attraction et de la rétention des talents grâce à une solide performance environnementale	X	X		+	Court terme

Social

Enjeu de durabilité : attraction des talents (ESRS S1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Possibilités de carrières riches et stimulantes pour les jeunes diplômés	X			+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'incapacité à attirer suffisamment de talents empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients		X	X	+++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison de l'échec d'un plan de recrutement concernant des compétences, savoir-faire ou expertises clés		X		++	Court terme

Enjeu de durabilité : développement et rétention des talents (ESRS S1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à leur implication dans la prise de décision et un dialogue social constructif		X		++	Court terme
Impact positif *(Réel)*	Renforcement de l'épanouissement des collaborateurs grâce à un bon équilibre vie professionnelle/vie personnelle, aux possibilités de développement de carrière et à des salaires équitables et compétitifs		X		+++	Court terme
Impact négatif *(Réel)*	Évolution des plans de carrière sous l'effet de l'intelligence artificielle, qui impacte les méthodes utilisées par les consultants pour développer leurs compétences de base (via les tâches répétitives)		X		+	Court terme
Oppotunité *(Réelle)*	Renforcement de l'attraction et de la rétention des talents grâce à l'amélioration continue des politiques RH	X	X	X	++	Court terme
Oppotunité *(Réelle)*	Crédibilité accrue auprès des investisseurs grâce à l'instauration de normes et de politiques RH exigeantes (incluant le développement des compétences et la fidélisation des collaborateurs)	X			++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'augmentation du taux de rotation du personnel empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients avec le niveau de qualité attendu		X		+++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison d'un fort taux de rotation du personnel, en particulier sur des compétences, des savoir-faire ou des expertises clés		X		++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Conséquences financières, réputationnelles et/ou juridiques liées à une utilisation abusive ou à une violation des données personnelles des collaborateurs	X	X	X	+	Court terme

Enjeu de durabilité : diversité, équité et inclusion (ESRS S1-S2)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée, concernant des faits liés à la diversité		X	X	+	Court terme
Impact positif *(Réel)*	Sensibilisation accrue des collaborateurs aux enjeux de diversité et d'inclusion, grâce à la mise en œuvre de politiques RH adaptées		X		+	Court terme
Impact négatif *(Réel)*	Inégalité des chances et de traitement affectant les parcours professionnels des collaborateurs (en particulier les femmes et les personnes en situation de handicap)		X		+	Court terme

Enjeu de durabilité : bien-être et santé au travail (ESRS S1-S2)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée, favorisant ainsi le bien-être au travail		X		+	Court terme
Impact positif *(Potentiel)*	Amélioration des conditions de travail des collaborateurs (ainsi que des collaborateurs des sous-traitants) par l'application de normes minimales en matière de conditions sociales et de travail		X	X	+	Court terme
Impact négatif *(Réel)*	Détérioration du bien-être et de la santé des collaborateurs en raison d'un stress et d'une charge de travail excessifs		X	X	+++	Court terme
Risque *(Réel)*	Conséquences négatives d'une augmentation des risques psychosociaux chez les collaborateurs sur la réputation, les opérations et les affaires		X	X	+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions réputationnelles et/ou juridiques d'incidents de discrimination ou de harcèlement d'un collaborateur (ou d'un collaborateur d'un sous-traitant)	X	X		+	Court terme

Enjeu de durabilité : confiance des clients et qualité de service (ESRS S4)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Apport de valeur aux clients et accompagnement dans la mise en œuvre efficace de leurs transformations			X	+++	Court terme
Impact négatif *(Potentiel)*	Conséquences sociales ou opérationnelles imprévues des missions par suite d'un manquement au devoir de conseil			X	+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles d'un scandale ESG affectant un client ou une mission	X	X	X	+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Perte de chiffre d'affaires liée à une baisse durable de la satisfaction client	X	X		+++	Court terme
Oppotunité *(Réelle)*	Résilience accrue et croissance de l'entreprise grâce à des niveaux élevés de satisfaction client		X		+++	Court terme

Enjeu de durabilité : durabilité au cœur des missions de conseil (spécifique à Wavestone – W1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif *(Réel)*	Amélioration de l'adaptation des activités des clients aux enjeux environnementaux et/ou de l'atténuation de leur contribution au changement climatique grâce aux recommandations de Wavestone			X	++	Court terme
Impact négatif *(Réel)*	Contribution négative au changement climatique induite par les résultats des missions réalisées pour les clients			X	++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'inadéquation des offres et des compétences en matière de durabilité avec les attentes actuelles et futures des clients		X		++	Court terme
Oppotunité *(Réelle)*	Renforcement de la crédibilité et de la réputation auprès des clients grâce à l'identification systématique des impacts négatifs et des enjeux de durabilité dans les missions des clients		X	X	+	Court terme

Enjeu de durabilité : philanthropie (spécifique à Wavestone – W2)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Oppotunité *(Réelle)*	Engagement accru des collaborateurs participant aux activités philanthropiques		X	X	+	Court terme

Gouvernance

Enjeu de durabilité : éthique des affaires, conformité et transparence (ESRS G1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact négatif *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques subies par une partie prenante à la suite d'une faute causée par Wavestone	X	X	X	+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles à la suite de l'acquisition d'une entreprise aux pratiques commerciales moins exigeantes	X	X	X	++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles dues au non-respect d'une réglementation ESG ou d'une clause contractuelle		X		++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques liées à l'incapacité à prévenir ou à détecter un manquement éthique, en raison d'un manque de confiance des collaborateurs dans le cadre de conduite des affaires.	X	X	X	++	Court terme
Oppotunité *(Réelle)*	Crédibilité financière renforcée grâce à une gouvernance transparente et efficace		X		++	Court terme

Enjeu de durabilité : achats et relation avec les fournisseurs (ESRS G1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques à la suite du non-respect par les fournisseurs des normes RSE ou des clauses contractuelles	X	X	X	+	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et/ou juridiques par suite du non-respect des délais de paiement	X	X		+	Court terme

Enjeu de durabilité : cybersécurité et protection des données (ESRS G1)

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact négatif *(Potentiel)*	Violation de données confidentielles affectant les clients et/ou leur personnel	X	X	X	++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques découlant de l'utilisation abusive ou de la violation des données des clients		X	X	++	Court terme
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles découlant de l'utilisation de données de sources inappropriées ou non vérifiées	X	X	X	++	Court terme

1.3.2. Effets de la durabilité sur le modèle d'affaires et la stratégie

Depuis près d'une décennie, Wavestone a progressivement intégré les considérations de durabilité dans sa stratégie d'entreprise et ses processus décisionnels afin d'améliorer la résilience de son modèle d'affaires et de s'adapter à un environnement en évolution. Les IROs de Wavestone proviennent principalement de ses propres opérations et de ses activités de conseil et affectent ses parties prenantes sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La plupart des IROs ont un horizon temporel à court terme, avec des effets déjà identifiables.

Tous les enjeux de durabilité sont abordés dans la stratégie de durabilité de Wavestone et sont adressés par des politiques ou des cadres dédiés. Des objectifs pluriannuels ont été fixés pour orienter les progrès et piloter les performances sur les enjeux de durabilité les plus critiques et les plus matériels relativement aux impacts, aux risques et aux opportunités.

Engagements	Contribution aux ODD	Enjeux de durabilité	Politiques et cadre de travail	Objectifs pluriannuels (en 2025/26)
Nos clients Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité		Confiance des clients et qualité de service	• Politique relative à la satisfaction des clients (S4)	Net Promoter Score® *(≥ 60)*
		Durabilité au cœur des missions de conseil	• Politique relative aux offres durabilité (W1) • Politique relative à l'engagement de conseil responsable (W1)	% des consultants et commerciaux formés au conseil responsable *(≥ 80%)*
		Éthique des affaires, conformité et transparence	• Politique relative à la conduite des affaires (G1)	% de collaborateurs formés à l'application des principes d'éthique des affaires *(≥ 90%)*
		Cybersécurité et protection des données	• Politique relative à la cybersécurité et à la protection des données (G1)	
Nos collaborateurs Un employeur engagé, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu		Développement et rétention des talents	• Politique relative à la gestion des talents et de leur parcours professionnel (S1) • Politique relative à la rémunération et aux avantages (S1) • Politique relative au développement des compétences (S1) • Politique relative au dialogue social (S1)	% de *turn-over* du personnel (démissions seulement) *(≤ 15%)* Indice d'engagement des collaborateurs *(≥ 70)*
		Attraction des talents	• Politique relative à l'attraction des talents (S1)	
		Bien-être et santé au travail	• Politique relative au bien-être au travail (S1) • Cadre relatif à la santé au travail (S1)	
		Diversité, équité et inclusion	• Politique relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (S1) • Politique relative à l'inclusion des salariés en situation de handicap (S1)	% de femmes au sein du management *(≥ 33%)*
Le monde qui nous entoure Une entreprise citoyenne, qui œuvre pour générer un impact positif sur son écosystème		Changement climatique	• Politique relative aux déplacements professionnels (E1) • Cadre relatif à l'achats et aux actifs non immobilisés (E1) • Politique relative à la décarbonation de l'IT (E1) • Politique relative à l'efficacité énergétique (E1)	% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 : - Scopes 1 & 2 (≥ 17%) - Scope 3 (≥ 35%)
		Philanthropie	• Politique relative à la philanthropie (W2)	Nombre de jours consacrés à des projets de mécénat de compétences *(≥ 10 000)*
		Achats et relation avec les fournisseurs	• Cadre relatif aux achats et aux relations avec les fournisseurs, et démarche d'achats responsables (G1 & E1)	*(Aucun indicateur stratégique compte tenu du niveau de matérialité)*

Effets des impacts, des risques et des opportunités sur le modèle d'affaires, la chaîne de valeur, la stratégie et le processus décisionnel de Wavestone

Nos clients

Le cabinet accompagne de très grandes entreprises d'envergure mondiale, susceptibles de générer un large éventail d'impacts positifs et négatifs potentiels.

La résilience du modèle d'affaires de Wavestone repose principalement sur sa capacité à attirer des clients et à nouer avec eux des relations à long terme. Assurer la réalisation des prestations au niveau attendu de qualité, de valeur et d'expertise, ainsi que prévenir l'insatisfaction potentielle est essentiel dans un environnement mouvant et concurrentiel. Pour relever ces enjeux, le cabinet a mis en place un solide dispositif de satisfaction client, s'appuyant notamment sur une évaluation permanente du Net Promoter Score® et la collecte régulière de *feedback* relatifs à la satisfaction.

Les impacts des projets clients accompagnés par le cabinet dépassent souvent l'impact de ses propres opérations et peuvent affecter considérablement l'environnement, la protection des données et l'accessibilité numérique. Wavestone a développé des initiatives pour intégrer la durabilité dans son cœur de métier, que ce soit en systématisant une démarche de conseil responsable afin d'alerter de manière proactive les clients sur les impacts négatifs potentiels de leurs projets en matière de durabilité, ou en développant des offres et des expertises *Sustainability*.

Les équipes de Wavestone traitent de sujets sensibles et interviennent dans des environnements clients exigeants. L'application des principes d'éthique des affaires les plus stricts permet à Wavestone d'atténuer les impacts négatifs potentiels, allant des violations de données sensibles aux conflits d'intérêts.

Nos collaborateurs

L'activité de conseil, reposant principalement sur l'humain, nécessite de mobiliser les bonnes personnes dotées des compétences appropriées pour répondre aux attentes des clients – une nécessité renforcée par les évolutions engendrées par l'intelligence artificielle générative dans tous les secteurs et industries. L'ADN de l'entreprise, axé sur la croissance, ajoute l'impératif d'attirer les meilleurs talents et suppose la capacité à accompagner leur développement.

Dans un contexte de raréfaction et de volatilité croissante des talents, Wavestone a l'ambition d'offrir à chacun les moyens de grandir et évoluer à son rythme, en favorisant l'égalité des chances pour ses collaboratrices et en soutenant les personnes ayant des besoins spécifiques. Le cabinet renforce ses dispositifs de formation continue et veille à proposer un environnement de travail stimulant, afin de développer les compétences de ses collaborateurs et répondre à leurs besoins en matière d'enrichissement de leur expertise. L'implication active des équipes dans les grandes étapes de développement de l'entreprise constitue un levier essentiel de fidélisation et de projection à long terme.

Conscient des exigences élevées du métier du conseil, qui allie stimulation intellectuelle et exposition à des environnements potentiellement stressants, Wavestone accorde une attention particulière à la prévention des risques psychosociaux, à la préservation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'au bien-être au travail. Cet équilibre singulier entre exigence sur les prestations réalisées, responsabilité, attention au bien-être et sens du collectif est reflété dans le *Positive Way*, socle de valeurs et cadre de référence du modèle RH de Wavestone

Le monde qui nous entoure

Wavestone est conscient de sa responsabilité d'entreprise vis-à-vis du monde qui l'entoure. Bien que l'impact environnemental de ses opérations propres soit limité par rapport à celui potentiellement généré par les projets de ses clients, il en résulte pour autant des potentiels effets négatifs réels, notamment par les émissions de gaz à effet de serre (GES) et leur contribution au changement climatique. L'entreprise s'est engagée de manière ambitieuse à relever ce défi en mettant en œuvre des actions, telles que la réduction des déplacements aériens et la décarbonation des technologies de l'information (IT) et des achats, dans le but d'atteindre progressivement des opérations neutres en carbone à long terme. En tant qu'entreprise citoyenne, Wavestone s'engage également à générer des impacts positifs pour la société. Le cabinet s'attache à redistribuer une partie de la valeur qu'il crée au bénéfice d'associations ou de causes sociétales, que ce soit par des dons financiers directs (Fondations Wavestone) ou par le mécénat de compétences (missions de conseil *pro bono*). Ce dernier favorise par ailleurs l'engagement des collaborateurs.

Effets financiers des risques et opportunités matériels

Wavestone identifie deux domaines clés dans lesquels les IROs peuvent affecter sa performance financière : le chiffre d'affaires, ainsi que les conditions et l'accès au financement. La durabilité peut notamment impacter le chiffre d'affaires de Wavestone en raison de l'évolution du volume et de la nature de la demande de services de conseil, en particulier des missions liées à la durabilité. Wavestone réalise régulièrement des exercices de projection du chiffre d'affaires de l'ensemble de ses activités, intégrant les effets des IROs significatifs dans ses prévisions. Les hypothèses de croissance pour les deux à cinq prochaines années tiennent compte des grandes tendances de marché, y compris celles liées à la durabilité. À ce jour, ces effets restent limités.

En revanche, les IROs ont un impact plus direct sur les conditions de financement actuelles et futures de Wavestone. Dans le cadre de son crédit à impact, les taux d'intérêt appliqués à Wavestone sont conditionnés à l'atteinte d'objectifs spécifiques de performance en matière de durabilité présentés ci-dessus. Le coût du crédit est donc directement lié à la capacité du cabinet à répondre aux principaux enjeux en matière de durabilité. De plus, la capacité de Wavestone à gérer ses IROs influence également son attractivité en tant qu'entreprise cotée en Bourse. Les acteurs de la finance durable fondent une partie de leurs décisions d'investissement sur la performance extra-financière des entreprises, que ce soit via leurs propres analyses ou les notations d'agences ESG.

Résilience de la stratégie et du modèle d'affaires de Wavestone face aux IROs matériels

La stratégie d'entreprise de Wavestone intègre de longue date la durabilité. Le cabinet a mis en place des politiques et des actions spécifiques pour gérer de manière appropriée ses enjeux les plus matériels, renforçant ainsi sa résilience face aux défis de durabilité.

À la suite de son analyse de double matérialité, Wavestone a affiné l'identification et la compréhension de son exposition à certains IROs. Le principal défi identifié en matière de résilience concerne la capacité à attirer et fidéliser les talents, compte tenu du rôle central que joue le capital humain dans les modèles d'affaires et de développement des cabinets de conseil. L'ampleur des politiques relatives aux talents mises en œuvre, détaillées dans la partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise - S1, illustre l'investissement du cabinet dans la gestion de ces risques potentiels.

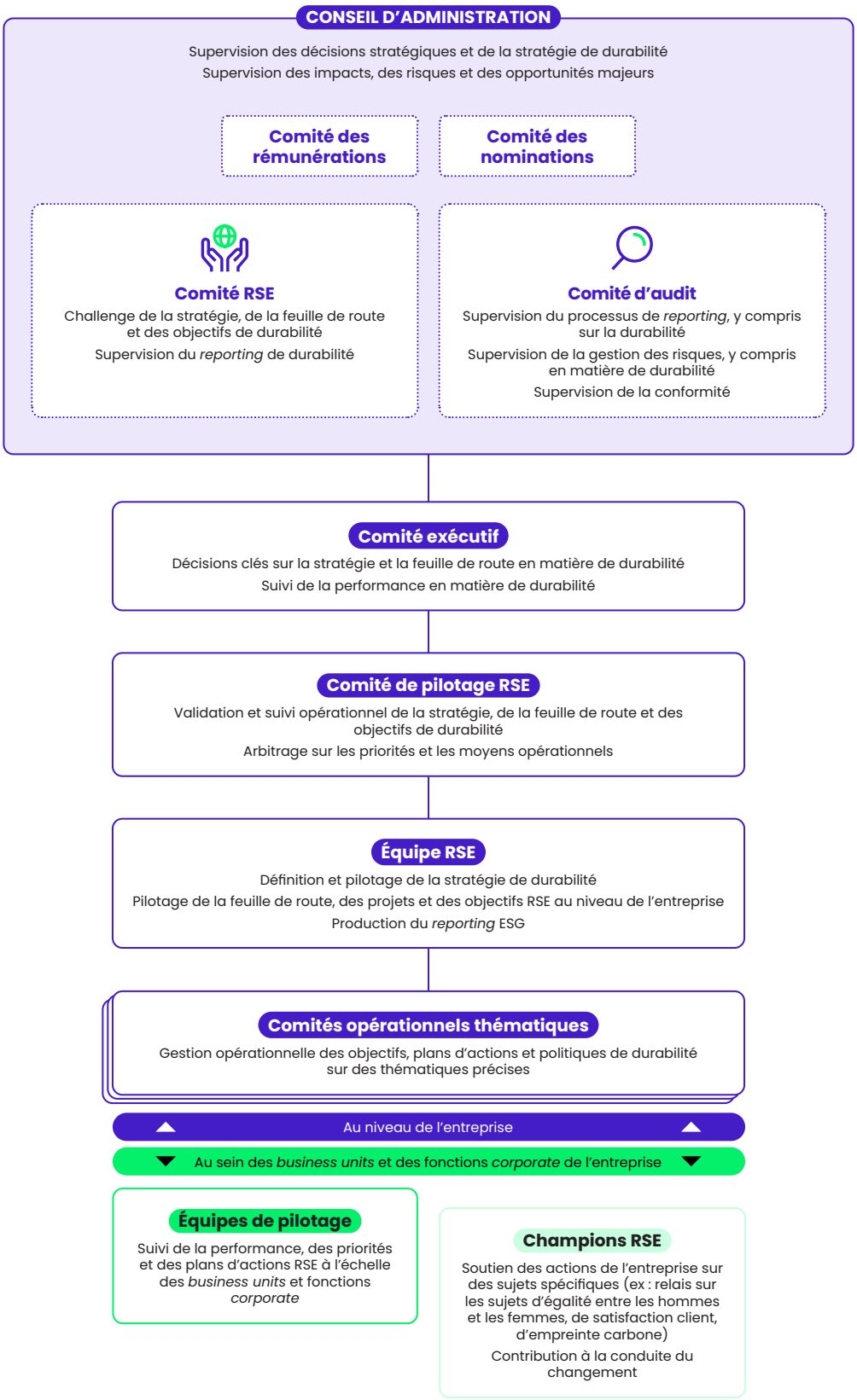
Plus largement, les effets du changement climatique sur les clients de Wavestone (et, dans une moindre mesure, sur ses opérations propres) constituent un enjeu majeur pour le développement commercial du cabinet. Un manque d'adaptation à grande échelle de la part de clients clés pourrait fragiliser leur résilience, avec un impact direct sur celle de Wavestone. En accompagnant ses clients dans leur transformation durable, le cabinet atténue ce risque tout en tirant parti des opportunités qu'il génère (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1).

2. Gouvernance en matière de durabilité (GOV)

Wavestone inscrit la durabilité au cœur de sa stratégie d'entreprise à long terme.

Une gouvernance robuste est en place pour superviser, challenger, piloter et suivre la stratégie, les politiques, les actions et les objectifs du cabinet en matière de durabilité, comme l'illustre le schéma ci-après.

Responsabilités des instances de gouvernance de Wavestone en matière de durabilité



2.1. Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

Dans le présent état de durabilité, les organes d'administration, de direction et de surveillance désignent le Conseil d'administration de Wavestone et ses quatre Comités : le Comité d'audit, le Comité des nominations, le Comité des rémunérations et le Comité RSE. La description détaillée de la gouvernance d'entreprise de Wavestone et de ses organes, y compris la composition et la diversité au sein du Conseil d'administration et de ses Comités, figure dans le chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Conseil d'administration et Comité éxecutif

2024/25	Valeur absolue	Pourcentage
Membres du Conseil d'administration	**15**	***100%***
Dont :		
Cadres	3/15	*20%*
Non-cadres	12/15	*80%*
Membres représentant les salariés	2/15	*13%*
Membre représentant l'actionnariat salarié	1/15	*7%*
Membres étant des femmes[1]	7/15	*47%*
Membres indépendants	6/15	*40%*
Membres du Comité exécutif	**17**	***100%***
Dont :		
Membres étant des femmes	6/17	*35%*

2.1.1. Rôles et responsabilités des organes de gouvernance

Wavestone a mis en place un modèle de gouvernance solide pour piloter la durabilité, du Conseil d'administration au Comité exécutif en passant par le pilotage opérationnel au sein des *business units*.

Rôle des instances de surveillance en matière de durabilité

Le **Conseil d'administration** influence les grandes décisions stratégiques de l'entreprise, suit les performances et valide les grandes orientations stratégiques. Composé de 15 membres, il supervise la performance financière et extra-financière, anticipe les risques et les opportunités et veille à ce que le cabinet opère dans le respect des normes de conduite des affaires et des normes éthiques, environnementales et réglementaires, tout en informant les cadres dirigeants sur les décisions clés.

Le Conseil veille à ce que les risques en matière de durabilité soient pleinement intégrés dans les processus de gestion des risques de l'entreprise et à ce que les enjeux en matière de durabilité soient pris en compte dans les décisions. En s'appuyant sur les Comités RSE et d'audit, le Conseil d'administration assure une surveillance rigoureuse des impacts, des risques et des opportunités en matière de durabilité, et oriente stratégiquement la réponse du cabinet à ces questions cruciales.

Le **Comité RSE du Conseil d'administration** se réunit tous les trimestres depuis avril 2022. En 2024/25, deux réunions supplémentaires ont été consacrées au programme de conformité avec la CSRD, en plus des mises à jour régulières dans chaque Comité. Le Comité RSE prend acte, analyse et informe le Conseil d'administration sur le développement à long terme du cabinet en matière de durabilité, à travers ses actions liées à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et challenge :

- la stratégie en matière de durabilité du cabinet ;
- ses engagements et objectifs en matière de durabilité, en lien avec les enjeux propres à son modèle d'affaires ;
- les opportunités, les risques et les impacts liés à la durabilité pour l'ensemble des parties prenantes ;
- la prise en compte du partage de la valeur, en particulier l'équilibre entre la rémunération des collaborateurs, la performance pour les actionnaires et les investissements nécessaires à la viabilité à long terme du cabinet.

Le **Comité d'audit du Conseil d'administration** est chargé de surveiller la préparation et la vérification de l'information comptable et financière, ainsi que l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. En s'appuyant sur l'équipe de contrôle interne de Wavestone, il supervise les processus de cartographie et de gestion des risques de l'entreprise, qui couvrent désormais les risques liés à la durabilité identifiés grâce à l'analyse de double matérialité. Le Comité d'audit supervise également le suivi des contrôles internes et des audits internes de production d'informations extra-financières. Il est informé de l'état de durabilité et du rapport de l'auditeur examiné par le Comité RSE. Il est également chargé de la nomination et du suivi de la mission de l'auditeur en charge de la vérification de l'état de durabilité, ainsi que de son indépendance.

Le Comité RSE assure la coordination avec le Comité d'audit sur les questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations de durabilité, conformément à l'article L.821-6 du Code de commerce, et rend compte au

(1) En excluant les membres du Conseil qui sont des représentants des salariés et des représentants des actionnaires, les femmes représentaient 50% (6 sur 12) du Conseil au 31/03/25.

Conseil d'administration. La Présidente du Comité d'audit est également membre du Comité RSE, ce qui garantit une collaboration efficace entre les deux instances.

Management de la durabilité au sein de Wavestone

Wavestone a mis en place un cadre de gouvernance pour superviser les sujets de durabilité, rattaché au Comité exécutif du cabinet, chargé de valider et de gérer les enjeux de durabilité ainsi que les politiques, actions et objectifs associés

Le **Comité exécutif de Wavestone**, composé de la Direction générale, des sponsors des *business units* et des responsables des fonctions *corporate* de l'entreprise, définit et suit les objectifs opérationnels du cabinet, notamment ceux liés à la durabilité. Il prend des décisions stratégiques majeures en matière de durabilité, fixe les objectifs et les plans d'action, et veille à leur mise en œuvre effective à travers des revues trimestrielles de performance RSE. Cette approche proactive permet d'intégrer pleinement le Comité exécutif dans la surveillance des impacts, risques et opportunités liés à la durabilité. La Responsable RSE de Wavestone est membre du Comité exécutif depuis 2021.

Le **Comité de pilotage RSE** trimestriel de Wavestone est chargé de valider les orientations et de piloter la mise en œuvre de la stratégie de durabilité de l'entreprise. Il arbitre entre les priorités et alloue les ressources nécessaires à leur réalisation. Avec des ajustements effectués début 2025 pour une meilleure représentation de toutes les géographies et fonctions *corporate* de l'entreprise, le Comité comprend le Président-Directeur général, les deux Directeurs généraux délégués, la Responsable RSE et les Responsables des fonctions *corporate* (Développement des ressources humaines, Recrutement et Finance), ainsi que les sponsors des sujets RSE et le co-responsable de la *business unit Sustainability.*

Sous la responsabilité de la Directrice du développement des ressources humaines, une **équipe internationale dédiée à la RSE** composée de 15 personnes, dirigée par la Responsable RSE, élabore et pilote opérationnellement la stratégie de durabilité du cabinet. Elle est notamment en charge du pilotage des objectifs pluriannuels de durabilité et du plan d'actions pour les atteindre, ainsi que de la production du *reporting* en matière de durabilité. L'équipe mobilise en continu les équipes des *business units* et les équipes des fonctions *corporate* pour assurer une mise en œuvre rapide et unifiée des actions et priorités RSE du cabinet, en pilotant étroitement les objectifs trimestriels et en les incitant à développer des initiatives locales.

En outre, des instances de gouvernance spécifiques ont été mises en place pour traiter certains des enjeux de durabilité, ainsi que les politiques, actions et objectifs afférents. Ces dispositifs de gouvernance sont décrits dans chaque ESRS de l'état de durabilité.

2.1.2. Expertises et compétences des organes de gouvernance

Expertises et compétences sur les sujets ESG (Environnement, Social et Gouvernance)

Les membres du Conseil d'administration de Wavestone réunissent un ensemble de compétences et de cultures diversifiées et complémentaires, précieuses pour répondre aux enjeux de durabilité du cabinet à travers ses différentes géographies. Ils mobilisent leurs expertises pluridisciplinaires, leur expérience professionnelle riche et leur apprentissage continu pour faire face aux enjeux de durabilité matériels, notamment en matière de conduite des affaires.

Les compétences en matière sociale sont essentielles pour répondre aux enjeux de durabilité les plus matériels liés aux talents. Les administrateurs s'appuient sur un large éventail de compétences liées à la durabilité, incluant :

- **expertise environnementale** : connaissance des enjeux climatiques et environnementaux, des réglementations associées ainsi que des impacts de la durabilité sur les modèles d'affaires ;
- **responsabilité sociale** : maîtrise des enjeux de diversité et d'inclusion, expertise en développement des compétences et des talents, engagement des communautés et parties prenantes, et dialogue social ;
- **gouvernance et éthique** : compréhension des enjeux de la gouvernance d'entreprise, de la conduite des affaires et pratiques éthiques, ainsi que de la conformité aux normes de *reporting* et d'audit ESG.

Des renseignements détaillés sur les *curriculum vitae* et l'expertise des Directeurs figurent dans le chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Actions continues de sensibilisation à la durabilité

Le Conseil d'administration de Wavestone s'appuie sur les experts *Sustainability* du cabinet et sur des experts externes (par exemple, Monica de Virgiliis de *Chapter Zero* France, le Forum Climat des administrateurs), dans le cadre de séquences dédiées à la durabilité. Ces sessions permettent d'apporter un éclairage approfondi sur les tendances de marché, les *benchmarks* sectoriels et les enjeux émergents. Par ailleurs, les membres du Comité RSE du Conseil d'administration bénéficient des informations partagées par la Responsable RSE dans le cadre de leurs réunions trimestrielles, et participent à des formations régulières dispensées par Middlenext[1], permettant aux administrateurs de rester informés des évolutions du marché et des réglementations relatives aux sujets de durabilité.

(1) Middlenext est une association française indépendante représentant les entreprises cotées de taille moyenne, promouvant des pratiques durables et une gouvernance éthique.

Actions spécifiques de formation

En 2025, le Conseil d'administration de Wavestone a établi un plan de formation sur trois ans pour l'ensemble de ses membres internes et indépendants. Ce plan est mis à jour annuellement et tient compte de l'équivalence acquise par l'expérience. Il identifie les compétences pratiques que le Conseil d'administration et ses Comités doivent développer, classées en trois domaines, dont l'un est consacré à la responsabilité sociétale des entreprises (voir chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise).

Le catalogue de formations mis à la disposition des Directeurs comprend des formations complètes dispensées par Middlenext. De plus, les Directeurs ont accès à un cours en ligne de six heures, consacré au changement climatique, intitulé « *My Sustainability Learning Journey* », qui s'appuie sur le programme *Axa Climate School*.

Enfin, le Conseil d'administration a acquis une meilleure compréhension du cadre de la CSRD et de ses implications opérationnelles grâce à un programme de formation en deux étapes (d'une durée totale de quatre heures et demie), dispensé par des experts internes et externes en 2024/25. Ce programme a permis aux administrateurs de mieux comprendre le cadre juridique, les implications pour le cabinet et les retours d'expérience d'autres organisations.

2.2. Informations transmises aux organes de gouvernance et enjeux de durabilité traités par ces derniers (GOV-2)

Le Conseil d'administration se tient informé et supervise la mise en œuvre des politiques, actions et objectifs à trois ans de Wavestone en matière de durabilité, en s'appuyant sur son Comité RSE et son Comité d'audit dédiés.

2.2.1. Informations fournies au Conseil d'administration concernant les IROs matériels

Rôle spécifique du Conseil d'administration dans l'analyse de double matérialité (DMA)

S'appuyant sur l'analyse de simple matérialité menée en 2021/22, le cabinet a entrepris en 2024/25 sa première analyse de double matérialité, avec une implication significative du Conseil d'administration.

Ce processus a permis d'assurer une pleine cohérence avec la stratégie globale et les priorités de Wavestone, renforçant ainsi l'engagement du cabinet en matière de durabilité et de pratiques responsables. Le Conseil d'administration et le Comité RSE continueront de jouer un rôle déterminant dans les revues annuelles de l'analyse de double matérialité.

Au-delà de la prise de connaissance des enjeux de durabilité les plus matériels pour l'entreprise, ainsi que des impacts, risques et opportunités associés, le Conseil d'administration supervise la bonne exécution de la feuille de route en matière de durabilité et l'atteinte des objectifs fixés, avec une attention particulière portée à certains enjeux clés, tels que l'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.

Le Conseil s'appuie sur son Comité RSE pour assurer un suivi spécifique et approfondi des enjeux de durabilité. L'ordre du jour du Comité est défini par sa Présidente, en lien avec la Responsable RSE de Wavestone, en fonction de l'avancement des politiques et actions liées aux enjeux les plus matériels, des performances trimestrielles RSE, et des attentes du Conseil.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité RSE a notamment concentré ses travaux sur le conseil responsable, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et la conformité à la CSRD.

2.2.2. Intégration de la durabilité dans la supervision de la stratégie et des opérations

Le Conseil d'administration s'appuie sur son expertise et les informations fournies par le Comité RSE pour prendre en compte les enjeux de durabilité dans la supervision de la stratégie de Wavestone (y compris les transactions majeures) et du processus de gestion des risques.

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Wavestone réalise fréquemment des opérations de fusion et acquisition (*Mergers & Acquisitions*, M&A) dans différentes zones géographiques. Avec plus de 30 opérations réussies au fil du temps, le cabinet maîtrise le processus de fusion-acquisition.

Afin d'optimiser le succès des initiatives de croissance externe, il a développé une approche M&A robuste pilotée par son Directeur du développement stratégique, membre du Comité exécutif. L'équipe de développement stratégique conduit des *due diligences* approfondies avec l'appui de partenaires externes. Celles-ci incluent une évaluation de la compatibilité culturelle qui examine notamment la manière dont la cible aborde les enjeux ESG, avec un accent particulier sur les dimensions RH et sociales, via des ateliers avec sa Direction. Cette démarche garantit l'alignement avec la stratégie et la culture d'entreprise de Wavestone, renforçant l'attractivité du projet pour la société acquise.

Sur la base de ces éléments, l'équipe en charge de l'intégration (*Post-Merger Integration*, PMI) adapte finement le calendrier et les priorités PMI, assurant ainsi une intégration fluide de la société au sein de Wavestone. Ce travail est essentiel pour harmoniser les processus, les cultures et les stratégies, et ainsi garantir le succès à long terme et la durabilité de l'acquisition.

Les processus de *due diligence* sont supervisés par le Directeur du développement stratégique, le Directeur financier et le Directeur général. Les activités de fusion et d'acquisition font l'objet d'un *reporting* trimestriel au Conseil d'administration.

Au-delà du processus spécifique de fusion et d'acquisition et des risques associés, une collaboration étroite avec l'équipe de contrôle interne garantit l'intégration de tous les risques de durabilité matériels dans la cartographie globale des risques de l'entreprise. Une catégorie de risque dédiée, intitulée « Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise », est intégrée à cette cartographie, avec une attention portée à leur prise en compte dans l'ensemble des processus du cabinet. Cette cartographie est revue chaque année par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les dispositifs de rémunération incitative (GOV-3)

Afin de refléter son ambition d'intégrer la durabilité au cœur de sa stratégie d'entreprise et de ses opérations, Wavestone a mis en place un dispositif robuste de rémunération incitative à destination des mandataires sociaux (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués). À compter de l'exercice 2024/25, ce dispositif est étendu à l'ensemble des membres du Comité exécutif. Il est revu par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte.

Ce dispositif repose sur un bonus cible (niveau de bonus si les objectifs sont atteints), auquel sont appliqués deux indices de performance multipliés entre eux : l'Indice de Performance Collective (IPC) et l'Indice de Performance Individuelle (IPI). La performance de Wavestone en matière de durabilité représente 20% de l'IPC.

Bonus = Bonus cible * [IPI] * [IPC]

IPC = 20% * Composante RSE + 80% * Composante financière

La composante RSE de 20% de l'IPC est déterminée par l'atteinte des objectifs de durabilité sur l'exercice (voir Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur - SBM-1 dans la partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM).

En 2024/25, afin d'assurer une intégration harmonieuse du périmètre historique de Q_PERIOR dans la stratégie de durabilité, les objectifs de durabilité ont été définis autour de quatre thématiques prioritaires, avec des objectifs distincts d'une part pour Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, et d'autre part pour le périmètre historique de Q_PERIOR (voir chapitre 2 Rapport sur le gouvernement d'entreprise) :

- la satisfaction client (mesure de la satisfaction des clients) ;
- l'engagement et le bien-être des collaborateurs (mesure du taux de *turn-over* du personnel) ;
- la diversité et l'inclusion (pourcentage de femmes au sein du management) ;
- le climat (mesure de la réduction de l'empreinte carbone).

Pour refléter les valeurs du *Positive Way* – responsabilité et esprit collectif –, chaque thématique est pondérée de manière équivalente dans le calcul de la composante RSE. Pour les membres du Comité exécutif, la composante RSE peut varier de 0% à 150%, si tous les objectifs sont atteints sur l'ensemble des périmètres.

La dimension climatique représente 25% de la composante RSE du dispositif de bonus, démontrant ainsi l'engagement de l'entreprise à être exemplaire en la matière. Pour Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, ce critère s'appuie sur les objectifs de réduction de l'empreinte carbone définis dans le cadre de l'engagement SBTi du cabinet, et selon la méthodologie du *GHG Protocol*. La trajectoire fixe des objectifs de réduction en valeur absolue pour les émissions des Scopes 1 & 2, et des objectifs basés sur l'intensité pour les émissions de Scope 3, par rapport à l'année de référence 2019/20. Pour le périmètre historique de Q_PERIOR, le critère climat repose sur la réduction de l'intensité carbone liée aux déplacements aériens (Scope 3), par rapport à 2023/24.

À partir de 2025/26, la composante RSE du système de bonus sera fondée sur l'ensemble des objectifs clés de durabilité de l'entreprise, avec une nouvelle définition de la surperformance, permettant l'attribution d'un bonus additionnel aux membres du Comité exécutif.

2.4. Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

Wavestone a mis en place un processus structuré de vigilance raisonnable en matière de durabilité afin d'identifier, de prévenir, d'atténuer et de traiter les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) négatifs potentiels. Les éléments essentiels de ce processus de vigilance raisonnable sont décrits conformément aux exigences de publication des ESRS.

Éléments fondamentaux de la vigilance raisonnable	Exigences de publication	Sections dans l'état de durabilité
a) Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires	ESRS 2 – SBM-3 ESRS 2 – GOV-1 ESRS 2 – GOV-2 ESRS 2 – GOV 3	Partie 1. 1.3 Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires 2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance 2.2 Informations transmises aux organes de gouvernance et enjeux de durabilité traités par ces derniers 2.3 Intégration de la performance liée à la durabilité dans les dispositifs de rémunération incitative
b) S'engager avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes clés de la vigilance raisonnable	ESRS 2 – SBM-1 ESRS 2 – SBM-2 ESRS 2 – GOV-2 ESRS 2 – IRO-1	Partie 1. 1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 1.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 2.2 Informations transmises aux organes de gouvernance et enjeux de durabilité traités par ces derniers 3.1 Description du processus de détermination et d'évaluation des impacts, des risques et des opportunités
c) Identification et évaluation des impacts négatifs	ESRS 2 – SBM-1 ESRS 2 – SBM-3 ESRS 2 – IRO-1	Partie 1. 1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 1.3 Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires 3.1 Description du processus de détermination et d'évaluation des impacts, des risques et des opportunités
d) Mesures prises pour remédier à ces impacts négatifs	ESRS 2 – SBM-1 ESRS 2 – SBM-3 ESRS 2 – GOV-2	Partie 1. 1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 1.3 Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires 2.2 Informations transmises aux organes de gouvernance et enjeux de durabilité traités par ces derniers et Parties 2, 3 et 4 sur les politiques et actions associées aux ESRS thématiques (E1, S1, S2, S4,G1) et spécifiques (W1, W2)
e) Suivi de l'efficacité de ces efforts et communication	ESRS 2 – SBM-1 ESRS 2 – SBM-2 ESRS 2 – GOV-1	Partie 1. 1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur 1.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes 2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance et Parties 2, 3 et 4 sur les cibles et indicateurs associés aux ESRS thématiques (E1, S1, S2, S4, G1) et spécifiques (W1, W2)

2.5. Gestion des risques et dispositifs de contrôle interne relatifs à l'information en matière de durabilité (GOV-5)

2.5.1. Cadre de contrôle

Wavestone, en tant que société cotée sur Euronext, a mis en place un cadre robuste de gestion des risques afin d'intégrer les risques dans le processus de décision à tous les niveaux de l'organisation au sein des *business units* comme des fonctions *corporate* de l'entreprise, de sécuriser ses opérations et d'assurer la production, l'utilisation et la communication de l'information financière et extra-financière. Les risques liés à la production d'informations de durabilité sont suivis par l'équipe de contrôle interne lors de la revue annuelle de la cartographie globale des risques de l'entreprise, notamment dans le cadre d'un macro-risque intitulé « Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise ».

Le Conseil d'administration est responsable de la supervision des risques, dans un périmètre étendu couvrant les risques stratégiques, opérationnels, comptables, financiers et extra-financiers. Il s'appuie sur le Comité d'audit pour superviser la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne et garantir l'efficacité des contrôles sur les processus clés de l'entreprise, en s'appuyant sur les équipes de contrôle interne et d'audit interne. Le Conseil d'administration produit un rapport sur les facteurs de risque et les contrôles internes, indépendant du présent état de durabilité et intégré au document d'enregistrement universel, qui contribue à structurer le cadre de conduite des affaires (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1).

En ce qui concerne la production d'informations en matière de durabilité, le cadre de contrôle interne comprend :

- un processus de production documenté de *reporting* de durabilité, comprenant des directives pour la collecte de données dans chaque entité, ainsi qu'une gouvernance dédiée (Comité de préparation de l'état de durabilité, Comité dédié au suivi de l'empreinte carbone) pour planifier et piloter le processus de production avec les contributeurs de l'entreprise ;
- les équipes responsables de la production de l'état de durabilité, y compris les contributeurs des fonctions *corporatifs*, telles que les équipes RH, IT et RSE, supervisant le processus et effectuant des vérifications croisées systématiques et des contrôles de cohérence. De plus, un processus de relecture détaillée de l'état de durabilité est effectué à la fois au niveau des contributeurs et au moment de la consolidation, impliquant les équipes RSE, les responsables des fonctions *corporate* et l'équipe de communication financière. Pour les données automatisées, le premier niveau de contrôle est effectué en s'appuyant sur les outils du cabinet (par exemple, Workday pour les données RH) ou les processus (par exemple, le processus de suivi de la formation) ;
- les contrôles effectués par les auditeurs externes dans le cadre de leur mandat spécifique d'audit des informations de durabilité, afin de garantir la conformité de l'état de durabilité aux exigences de la CSRD. Les informations de durabilité de l'entreprise font l'objet d'un audit externe depuis l'exercice 2013/14.

L'entreprise adopte une démarche d'amélioration continue visant à faire évoluer et renforcer ce dispositif dans le temps, en cohérence avec les évolutions des cadres de collecte et de *reporting* des données de durabilité. Cette approche vise à mettre en place des processus plus robustes, outillés et rationalisés, en réponse aux évolutions induites par la CSRD.

2.5.2. Présentation des facteurs de risques

Wavestone a identifié deux risques potentiels liés au processus de production et de *reporting* d'informations de durabilité.

Risque lié à la diversité des processus de collecte et de production des données ESG

La production et la consolidation des données de durabilité chez Wavestone sont assurées par un ensemble hétérogène de contributeurs issus des fonctions *corporate* et des *business units*, répartis sur différentes géographies. Ce processus est coordonné par l'équipe RSE, qui en assume la responsabilité globale.

Cette diversité des sources et des contributeurs, combinée à un niveau encore limité d'automatisation des processus de collecte et de consolidation, engendre un risque en matière de qualité et d'exhaustivité des données. Ce risque pourrait conduire à la publication d'informations erronées, susceptibles de nuire à la réputation de l'entreprise.

Pour atténuer ce risque, Wavestone s'appuie sur un cadre de contrôle interne structuré, complété par plusieurs niveaux de contrôle qualité des données. Ces contrôles sont vérifiés par l'équipe d'audit interne, qui mène des campagnes d'audit selon un plan couvrant l'ensemble des processus de l'entreprise.

Risque lié à l'intégration de nouvelles entités dans le cadre de *reporting* ESG

La stratégie de croissance externe de Wavestone implique l'intégration régulière de nouvelles entités, exposant le cabinet à plusieurs risques, dont ceux liés à leur intégration dans le périmètre de *reporting* de durabilité, afin d'être en mesure de produire des données sur un périmètre consolidé. Compte tenu de l'étendue des sujets couverts par le processus d'intégration post-acquisition, l'intégration complète des entités acquises dans les processus et outils du cabinet peut s'étendre sur plusieurs années, ce qui peut compromettre la capacité à fournir une information ESG exhaustive à l'ensemble des parties prenantes.

Pour atténuer ce risque, Wavestone s'appuie sur une équipe dédiée à l'intégration post-acquisition (PMI), chargée de coordonner et d'accompagner l'intégration progressive de ces nouveaux périmètres dans les processus et outils du cabinet. Par ailleurs, une analyse des écarts de données de durabilité est réalisée chaque année dans le cadre de la préparation de l'état de durabilité. Cette analyse permet de prioriser les informations les plus critiques à collecter, en tenant compte de la disponibilité et de la qualité des données, de la charge de production, ainsi que de leur poids dans le périmètre de *reporting*.

2.5.3. Intégration de l'évaluation des risques dans les fonctions et les procédures de l'entreprise, et communication au Conseil d'administration

Les risques liés à la production du *reporting* de durabilité ont été identifiés par le contrôle interne dans le cadre du macro-risque intitulé « Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise ».

Ces risques font l'objet d'une évaluation annuelle et sont analysés à l'échelle de l'ensemble des processus et secteurs d'activité de Wavestone, depuis les achats responsables jusqu'aux relations clients, en passant par les réponses aux questionnaires RSE. Par conséquent, l'évaluation de ces risques est intégrée à l'ensemble des fonctions et procédures de l'entreprise.

Depuis la mise en œuvre de la CSRD, le dispositif de contrôle relatif à la production des informations de durabilité est présenté chaque année au Comité de pilotage des risques. Il est ensuite partagé avec les Comités d'audit et RSE du Conseil d'administration, qui en informent le Conseil d'administration en conséquence.

3. Gestion des impacts, des risques et des opportunités (IRO)

3.1. Description du processus de détermination et d'évaluation des impacts, des risques et des opportunités (IRO-1)

L'analyse de double matérialité vise à identifier et à hiérarchiser les impacts, les risques et les opportunités de durabilité les plus pertinents pour Wavestone et ses parties prenantes. Cette analyse met en évidence à la fois la matérialité d'impact et la matérialité financière de Wavestone, définies au travers d'ateliers internes itératifs et d'un dialogue avec les principales parties prenantes du cabinet.

3.1.1. Processus d'identification des impacts, des risques et des opportunités

Wavestone s'est doté d'une équipe dédiée à la CSRD, codirigée par le Directeur financier et la Responsable RSE du cabinet. Cette équipe a été chargée d'identifier, d'évaluer, de prioriser et de surveiller les impacts, les risques et les opportunités, avec l'appui des membres du Comité exécutif et des représentants des principales fonctions *corporate* de l'entreprise. L'équipe de contrôle interne de Wavestone, en charge de l'ensemble du processus de gestion des risques du cabinet, a été étroitement associée tout au long du processus. Elle a joué un rôle essentiel dans la définition et l'application des critères de notation, assurant la cohérence entre les résultats de l'analyse de double matérialité et les normes de gestion des risques de l'entreprise.

Le processus a fait l'objet d'un suivi par le Comité RSE du Conseil d'administration à chaque étape clé. En tant que cabinet de conseil opérant avec le même modèle d'affaires dans toutes les géographies, Wavestone a suivi un processus commun d'identification des IROs sans aucune adaptation en fonction de ses activités ou de ses implantations.

À partir de 2025/26, l'analyse de double matérialité de Wavestone sera revue annuellement dans le cadre de la revue annuelle de la cartographie des risques du cabinet.

Le processus d'identification des IROs s'est déroulé en cinq étapes :

Étape 1 : cadrage initial de l'analyse de double matérialité

Le cadrage initial a permis de dresser une première liste des principaux impacts, risques et opportunités. Ce cadrage s'est appuyé sur 12 entretiens avec des experts internes sur des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance, en utilisant comme point de départ l'ancienne matrice de matérialité publiée dans la précédente déclaration de performance extra-financière. En parallèle, l'équipe CSRD, en collaboration avec les équipes de contrôle et d'audit internes de Wavestone, a établi des critères de notation robustes pour ces IROs, garantissant une analyse complète et approfondie.

Étape 2 : notation initiale des impacts, risques et opportunités

La phase de notation s'est déroulée dans le cadre de trois ateliers avec des experts des équipes RSE, RH, Recrutement, de la *business unit Sustainability,* des *Ethics Officers* et d'un sous-groupe du Comité exécutif. Des ateliers ont permis de procéder à une évaluation détaillée de chaque IRO (Impact, Risque ou Opportunité), sur la base de critères définis par la directive et précisés dans le chapitre suivant.

Une fois notés, ces IROs ont été regroupés en 14 enjeux de durabilité.

Étape 3 : prise en compte des points de vue des parties prenantes

13 entretiens ont eu lieu entre juin et novembre 2024 auprès d'un panel représentatif des parties prenantes de Wavestone, tant auprès d'intervenants externes (clients, fournisseurs, investisseurs ou universités) qu'internes (Comité social et économique (CSE) et *sounding board* international). Au cours de ces entretiens, les parties prenantes ont été invitées à donner leur avis sur une version de l'analyse de double matérialité résultant des ateliers mentionnés précédemment, à remettre en question les descriptions des enjeux de durabilité, et à examiner la notation associée.

Étape 4 : mise à jour progressive de la notation et des priorités des IROs sur la base des entretiens avec les parties prenantes

Les observations des parties prenantes ont progressivement permis d'affiner l'évaluation des IROs, en ajustant en permanence l'analyse de double matérialité jusqu'à aboutir à une version finale.

Étape 5 : validation finale de l'analyse de double matérialité par la gouvernance de Wavestone

Le Comité exécutif et le Comité RSE du Conseil d'administration ont validé la dernière version à l'issue d'un atelier de validation finale avec la Direction générale. En parallèle, Wavestone a

veillé à assurer la cohérence entre les risques matériels identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité et ceux déjà présents dans sa cartographie globale des risques.

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Wavestone a pris en compte les liens entre les impacts dont l'entreprise est responsable du fait de ses propres activités, et les risques et opportunités découlant de ses relations d'affaires.

Un impact négatif, selon les actions de mitigation mises en place, peut en effet se transformer en opportunité ou en risque.

Par exemple, l'activité de Wavestone a un impact positif sur le changement climatique en renforçant l'adaptation des activités de ses clients aux enjeux environnementaux.

Cet impact est directement lié à une opportunité : celle de renforcer la crédibilité et la réputation du cabinet auprès des clients grâce à l'identification systématique des impacts négatifs et des enjeux de durabilité dans les missions des clients.

L'analyse des sujets liés au changement climatique a été pleinement intégrée dans le processus global d'analyse de double matérialité et a permis d'identifier le changement climatique comme un sujet matériel pour le cabinet. Au cours de cette évaluation, les IROs relatifs à la conduite des affaires ont été identifiés et évalués selon les mêmes critères et méthodologies (probabilité, ampleur, géographie, chaîne de valeur, etc.).

3.1.2. Notation de la matérialité des IROs

Wavestone a défini des critères de notation pour évaluer le niveau de matérialité des IROs selon des normes identiques à celles utilisées pour la cartographie des risques du cabinet.

Pour chaque IRO, le score de matérialité a été calculé comme la moyenne de chaque critère (score allant de 1 à 4 pour chaque critère, comme décrit dans le tableau ci-dessous) pondérée par son horizon temporel. La méthodologie définit trois horizons temporels distincts : court terme (moins d'un an), moyen terme (un à cinq ans) et long terme (plus de cinq ans). Plus l'horizon temporel est proche, plus la pondération appliquée est élevée : 1 pour le long terme, 1,5 pour le moyen terme et 2 pour le court terme.

Il en résulte un score de matérialité de 1 à 8 pour chaque IRO. Le seuil de matérialité a ensuite été fixé à 4 sur 8.

	Critère	Définition	Critères utilisés par Wavestone
Critères d'impact	Ampleur	Quelle est l'importance de l'impact pour les parties prenantes ?	1. Très limitée 2. Limitée 3. Élevée 4. Très élevée
	Étendue	Quelle est l'ampleur/ l'étendue de l'impact pour les parties prenantes ?	1. Inférieur à une géographie 2. Limitée à une seule géographie 3. Pouvant concerner plusieurs géographies 4. Mondiale
	Irrémédiabilité (uniquement en cas d'impact négatif)	Quelle est la possibilité de remédier à l'impact ?	1. Remédiation immédiate possible 2. Remédiation possible à moyen terme/avec les ressources existantes 3. Remédiation possible à long terme/avec des ressources importantes 4. Aucune remédiation possible – Impact irrémédiable
	Probabilité	Quelle est la probabilité que l'impact se produise ?	1. 1. 0% - 20% - Impact jamais survenu pour aucune partie prenante 2. 2. 20% - 50% - Impact survenu pour un autre type de partie prenante 3. 50% - 80% - Impact survenu pour une partie prenante similaire 4. 80% - 100% - Impact déjà survenu pour la partie prenante considérée
Critères de risques et d'opportunités	Ampleur	Quelle est l'ampleur de l'impact financier ?	1. Limitée 2. Moyenne 3. Forte 4. Très forte
	Probabilité	Quelle est la probabilité que le risque/l'opportunité se produise ?	1. 0% - 20% - Jamais survenu chez aucun pair 2. 20% - 50% - Survenu chez un pair d'un autre type 3. 50% - 80% - Survenu chez un pair similaire 4. 80% - 100% - Déjà survenu chez Wavestone

Les effets sur la chaîne de valeur ont été identifiés afin de distinguer les IROs ayant un impact sur une partie spécifique (amont ou aval) ou sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3.2. Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité (IRO-2)

Wavestone applique un seuil de matérialité basé à la fois sur l'impact et l'importance financière. Un enjeu de durabilité est considéré comme matériel s'il répond à l'un des critères suivants :

- la matérialité d'impact : l'enjeu a des effets réels ou potentiels significatifs sur les personnes ou l'environnement, quelles que soient ses implications financières ;
- la matérialité financière : le sujet peut ou pourrait influencer la santé financière, les performances ou les flux de trésorerie du cabinet à court, moyen ou long termes.

Compte tenu du modèle d'affaires de Wavestone, les ESRS exclus ne franchissent pas ces seuils, justifiant leur classification comme non matérielle.

À la suite de son analyse de double matérialité, les ESRS matériels pour Wavestone sont :

- changement climatique (E1) ;
- personnel de l'entreprise (S1) ;
- travailleurs de la chaîne de valeur (S2) ;
- consommateurs et utilisateurs finaux (S4) ;
- conduite des affaires et cybersécurité (G1).

Par ailleurs, Wavestone a décidé de publier des informations sur deux sujets spécifiques à ses activités et à son modèle d'affaires :

- durabilité au cœur des missions de conseil (W1) ;
- philanthropie (W2).

Wavestone a déterminé que les ESRS thématiques *Pollution* (E2), *Ressources hydriques et marines* (E3), *Biodiversité* (E4), *Économie circulaire* (E5) et *Communautés affectées* (S3) se situent sous les seuils de matérialité définis, à la suite de l'analyse de double de matérialité et aux entretiens avec les parties prenantes. Les effets sur l'environnement, hors changement climatique, ont été jugés limités en raison du modèle d'affaires de Wavestone et de son profil à faible intensité d'actifs (*asset-light*). L'activité de conseil de Wavestone, sans opérations industrielles ni interactions significatives avec les communautés affectées, a un impact direct limité sur l'environnement et les communautés.

Cette évaluation est conforme aux lignes directrices des normes ESRS, garantissant la pertinence et l'efficacité du *reporting* ESG. La liste des exigences de publication abordées dans chaque ESRS du présent état de durabilité se trouve dans l'annexe 1 Informations générales.

4. Base de préparation de l'état de durabilité (BP)

4.1. Base générale pour la préparation de l'état de durabilité (BP-1)

Cadre réglementaire

Cet état de durabilité est conforme aux normes suivantes :

- les obligations de la nouvelle directive européenne 2022/2464/UE, dite *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- les exigences de publication prévues à l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 relatif à la taxonomie de l'Union européenne ;
- l'article L.233-28-4 du Code de commerce français.

Périmètre de consolidation

Le cabinet vise à présenter des périmètres identiques pour les états financiers et l'état de durabilité. Toutefois, en raison des processus d'intégration en cours des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, le périmètre de mesure des points de données divulgués dans le présent état de durabilité peut varier. Les limitations sont précisées chaque fois que nécessaire.

Ainsi, sauf mention explicite, le périmètre de l'état de durabilité de Wavestone est identique à celui des états financiers consolidés du cabinet, tel que détaillé dans la section 4. Périmètre de consolidation des annexes de la partie Notes annexes aux comptes consolidés du chapitre 3 Informations financières. Ainsi, la performance en matière de durabilité couvre l'ensemble des sociétés de Wavestone présentes dans les 17 géographies où le cabinet est implanté.

Wavestone a pour objectif de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de durabilité unifiée. La mise en œuvre de cette stratégie peut cependant varier d'un pays à l'autre, sur des dimensions spécifiques. Elle peut être complétée par des initiatives locales, alignées sur l'ambition globale du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone fait régulièrement l'acquisition de cabinets de conseil afin d'accélérer son développement. Le déploiement des politiques et des processus du cabinet, y compris ceux relatifs à la durabilité, est réalisé progressivement auprès des entités nouvellement intégrées – en particulier en 2024/25 pour les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Des initiatives sur les périmètres historiques peuvent rester actives pendant les phases d'intégration. Les éventuelles limitations des politiques et actions globales de Wavestone dans des géographies spécifiques sont signalées, le cas échéant, dans le présent état de durabilité. Sauf indication contraire, les points de données présentés dans cet état sont en date du 31/03/25.

Couverture de la chaîne de valeur

Wavestone a mené son analyse de double matérialité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en associant des représentants des principaux types de parties prenantes dans cet exercice.

En raison de la complexité à établir des politiques, actions et objectifs homogènes applicables à la fois à Wavestone et à sa chaîne de valeur, et sauf mention contraire, les informations présentées dans le présent état concernent les seules opérations propres de Wavestone. L'intégration de la chaîne de valeur est abordée au niveau de chaque exigence de publication, avec des indications spécifiques fournies lorsque cela est pertinent. De plus amples informations sur la chaîne de valeur de Wavestone sont disponibles dans la partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM.

Options d'omission d'informations

Wavestone ne recourt pas à la faculté d'omettre des informations spécifiques relatives à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovation ni ne sollicite d'exemption concernant la divulgation d'évolutions futures ou de sujets en cours de négociation.

Actions et objectifs

Sauf indication contraire, les actions présentées dans cet état doivent être considérées comme n'ayant pas d'objectifs propres : la majorité des actions menées par Wavestone s'inscrivent dans des plans d'action associés à l'un des objectifs stratégiques de durabilité du cabinet et pilotés comme tels.

4.2. Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)

Horizons temporels

Le contenu de l'état de durabilité a été défini en tenant compte des horizons temporels tels que définis par l'ESRS 1 (voir partie 1. Informations générales, section 3. Gestion des impacts des risques et des opportunités - IRO).

Sources d'estimation et incertitude des résultats

Wavestone s'engage à fournir des informations exactes et transparentes sur ses performances en matière de durabilité. Cependant, certains indicateurs environnementaux peuvent faire l'objet d'estimations et d'incertitudes en raison de la qualité et de la disponibilité des sources d'information. Cette précaution s'étend aux données fournies par la chaîne de valeur en amont ou en aval, y compris les hypothèses sur l'empreinte carbone des fournisseurs ou les facteurs d'émission recommandés par l'ADEME[1].

Le bilan carbone a été calculé selon la méthodologie du *GHG Protocol*. Wavestone utilise des modèles d'estimation pour certains indicateurs de performance, tels que les émissions équivalentes de CO_2 (Scopes 1, 2 et 3). Ces estimations reposent sur des coefficients d'émission standards reconnus et des données sectorielles lorsque des valeurs précises ne sont pas disponibles. La collecte des données est basée sur des sources internes avec des extrapolations lorsque les données ne sont pas disponibles, ce qui peut entraîner des marges d'erreur inhérentes. L'incertitude associée à ces estimations est principalement due à la variabilité des données disponibles et à la nécessité d'utiliser des hypothèses pour certains paramètres (voir Changement climatique (E1) et annexe 2. Informations environnementales).

Conscient des limites actuelles des méthodes d'estimation, Wavestone met en œuvre des actions pour améliorer la fiabilité des données, notamment en renforçant les procédures de collecte et de consolidation des données ESG, en faisant appel à des vérifications indépendantes et à des experts externes, et en intégrant de nouveaux outils de modélisation pour améliorer la précision des calculs.

En s'engageant dans une démarche d'amélioration continue, Wavestone vise à assurer un *reporting* toujours plus fiable et pertinent, dans le respect des exigences de la CSRD et des attentes des parties prenantes.

Sauf indication contraire, Wavestone ne publie pas les dépenses d'investissement (CAPEX) ou opérationnelles (OPEX) liées à ses plans d'action en matière de durabilité, en raison des limites actuelles de ses processus de pilotage financier pour cartographier précisément ces dépenses.

Changements dans la préparation et la présentation des informations en matière de durabilité

À partir du 01/04/25, Wavestone a mis en place une nouvelle expression unifiée de sa stratégie et de ses objectifs en matière de durabilité. Cette évolution vise à mieux intégrer les acquisitions récentes et à refléter les engagements renouvelés du cabinet. Avant cette mise à jour et jusqu'à la fin de l'exercice 2024/25, deux ensembles différents d'engagements, de mesures et de cibles coexistaient, applicables à des périmètres différents. Les performances pour 2024/25 sont présentées conformément à ces cadres dans le présent état de durabilité. Les objectifs et cibles fixés pour 2025/26 s'alignent, quant à eux, sur la stratégie et le périmètre actualisés de Wavestone en matière de durabilité.

Incorporation par renvoi

Les exigences de publication suivantes sont incorporées par renvoi dans d'autres sections de la partie 1. Informations générales (ESRS 2) :

- section 2. Gouvernance en matière de durabilité, voir 2.1.1. Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1) ;
- section 2. Gouvernance en matière de durabilité, voir 2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les dispositifs de rémunération incitative (GOV-3) ;
- section 1. Stratégie en matière de durabilité, voir 1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1).

Pour plus de détails sur l'incorporation par renvoi et le tableau de renvois associé, voir annexe 1. Informations générales.

Erreurs ou changements de *reporting* concernant les périodes antérieures

Cet état de durabilité 2024/25 constitue la première réponse de Wavestone à la Directive CSRD. Par conséquent, aucune comparaison avec la période de *reporting* précédente n'est présentée.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

Partie 2. Informations environnementales

1. Changement climatique (E1)

1.1. Informations générales (E1-IRO-1) (E1-SBM-3)

La lutte contre le changement climatique nécessite d'importants efforts collectifs à l'échelle mondiale, encouragés par l'Accord de Paris sur le climat et le Pacte vert européen. Wavestone a la volonté d'y contribuer, en tant qu'entreprise citoyenne responsable. L'entreprise a intégré les enjeux environnementaux depuis les débuts de sa stratégie en matière de durabilité en s'engageant à réduire progressivement l'empreinte de son activité sur l'environnement et à soutenir des initiatives qui ont un impact sociétal positif. Les considérations environnementales sont donc prises en compte dans la surveillance de ses risques et dans sa stratégie, tout au long de sa chaîne de valeur : en accompagnant ses clients dans la mise en œuvre de transformations plus durables, en veillant à sélectionner des fournisseurs engagés ainsi que dans ses propres opérations.

En tant que cabinet de conseil, Wavestone accompagne les très grandes entreprises dans leurs transformations les plus critiques. Les effets environnementaux potentiels de ces transformations, qu'ils soient positifs ou négatifs, vont au-delà des opérations propres du cabinet. Wavestone souhaite traduire ses efforts en matière de durabilité également dans les missions qu'il réalise pour ses clients (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1). Wavestone dispose d'un nombre limité d'immobilisations et ne dispose d'aucune infrastructure majeure qui pourrait être exposée à un risque aigu face aux conséquences du changement climatique ou qui pourrait être néfaste pour l'environnement.

Le cabinet, en cohérence à ses engagements d'entreprise responsable et faisant preuve de transparence, rend compte de son empreinte carbone depuis 2012/13. Depuis 2021/22, Wavestone a progressivement approfondi son analyse des risques et opportunités environnementaux en s'appuyant sur les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) et de la TNFD (*Task Force on Nature-Related Financial Disclosures*). Début 2022/23, Wavestone a pris des engagements forts, en se fixant des objectifs ambitieux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), conformément au Net-Zéro de *Science-Based Targets initiative* (SBTi) aligné sur l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

Ce chapitre présente les détails relatifs à l'empreinte carbone de l'entreprise pour l'exercice 2024/25.

Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires

L'évaluation des sujets liés au changement climatique a été entièrement intégrée dans le processus d'analyse de double matérialité et a permis d'identifier le changement climatique comme un sujet matériel pour le cabinet.

L'empreinte carbone annuelle de Wavestone est relativement limitée par rapport à d'autres secteurs d'activité compte tenu de la nature de son modèle d'affaires. Elle englobe les opérations propres du cabinet sans intégrer les émissions de GES liées aux projets des clients.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs au changement climatique

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Risque *(Potentiel)*	Atteinte à la réputation auprès des investisseurs, baisse de l'attraction et de la rétention des talents en raison d'une mauvaise performance environnementale	X	X		+	Moyen terme	Trajectoire de réduction des GES
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires en raison d'événements climatiques extrêmes affectant des clients clés		X	X	+	Moyen terme	
Opportunité *(Réelle)*	Crédibilité accrue auprès des investisseurs, amélioration de l'attraction et de la rétention des talents grâce à une solide performance environnementale	X	X		+	Court terme	

Wavestone a suivi un processus rigoureux d'évaluation de la matérialité de l'ensemble de ses IROs, tel que décrit dans la partie 1. Informations générales, section 3. Gestion des impacts, des risques et des opportunités - IRO. La nature de l'activité du cabinet et implantations géographiques ont été étudiées tout comme sa capacité à faire face à des crises ou des situations d'urgence (comme le passage au télétravail pendant la pandémie de la Covid-19). Un scénario climatique basé sur une hausse de température de 1,5 °C a été utilisé pour identifier les risques de transition potentiels. Le risque « *Atteinte à la réputation auprès des investisseurs, baisse de l'attraction et de la rétention des talents en raison d'une mauvaise performance environnementale* » est un risque de transition climatique, associé à des événements liés à la transition climatique du marché (changement de comportement des clients et incertitude des signaux du marché), mais aussi à des événements impactant la réputation (changements dans les préférences des consommateurs, inquiétude accrue des parties prenantes et retours négatifs des parties prenantes). Compte tenu du modèle d'affaires de Wavestone, tel que décrit dans la partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM-1, l'accès aux ressources financières pour le développement des affaires est essentiel, ainsi que pour attirer et retenir les talents.

Wavestone fournit des prestations intellectuelles de conseil, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Son exposition aux aléas climatiques est plutôt limitée. Le cabinet pourrait être exposé à un stress thermique chronique dans certaines zones géographiques (Asie et Afrique du Nord) et à des vagues de chaleur aiguës ou à des inondations dans tous ses emplacements. Néanmoins, l'exposition de Wavestone aux aléas climatiques est majoritairement indirecte, impactant les clients dont les activités sont les plus vulnérables. Le risque lié à la « *Baisse du chiffre d'affaires en raison d'événements climatiques extrêmes affectant des clients clés* » est ainsi dû à des risques physiques liés au climat ; les clients du cabinet sont exposés à un large éventail de risques climatiques, qu'ils soient liés à la température, aux tempêtes ou à l'eau. Dans l'ensemble cependant, l'exposition potentielle du cabinet aux risques physiques est ponctuelle et aucun de ses actifs ou activité commerciale n'est incompatible avec une économie neutre pour le climat.

Wavestone n'a pas mené d'analyse de résilience à ce jour. Toutefois le cabinet met à jour sa cartographie des risques chaque année afin d'identifier les nouveaux risques, d'évaluer leur probabilité et leur impact, d'apprécier et de renforcer les mesures d'atténuation. Au sein des risques RSE, cette analyse couvre les risques liés au climat ainsi que les risques stratégiques et technologiques. D'autres risques RSE sont identifiés, notamment des manquements aux normes éthiques, sociales et environnementales susceptibles d'engendrer des conséquences financières, sociales et réputationnelles négatives pour Wavestone, ou encore un risque relatif à la capacité à se conformer aux nouvelles réglementations RSE. En cas d'émergence d'un nouveau risque ou du renforcement de la criticité d'un risque préexistant, celui-ci sera présenté à la gouvernance du cabinet pour information et décision sur les suites à donner.

Wavestone réalisera en 2025/26 une analyse détaillée de sa résilience, en lien avec la définition de son plan de transition.

1.1.1. Cadre d'action sur le changement climatique au sein de Wavestone (E1-7) (E1-9)

Principales sources d'émissions de GES

Même si les impacts principaux de Wavestone sur l'environnement proviennent des missions et recommandations réalisées pour ses clients, le cabinet est pleinement conscient des effets de ses propres opérations et souhaite s'engager activement dans la lutte contre le changement climatique en mettant en place des politiques et des actions pour limiter les impacts négatifs. Le cabinet recherche l'exemplarité, la légitimité et la crédibilité vis-à-vis de ses parties prenantes et en premier lieu de ses clients.

La trajectoire de réduction des émissions de GES, validée par SBTi, constitue le cadre de référence de l'ensemble des efforts de Wavestone en matière d'atténuation du changement climatique. Le cabinet s'est fixé une trajectoire de réduction ambitieuse, mais réaliste, en se concentrant sur la réduction de ses principales sources d'émissions de GES. Au fil des années, les calculs de l'empreinte carbone ont permis d'identifier quatre axes prioritaires de réduction parmi ses principales sources d'émissions, autour desquels les efforts sont structurés. Chaque source d'émission est traitée par le biais d'une politique dédiée ou d'un ensemble de lignes directrices pour s'aligner sur la trajectoire de réduction de l'entreprise.

À partir de 2024/25, les principales sources d'émissions de GES sont celles présentées ci-après.

2024/25	Périmètre	tCO_2e[1]	%
Déplacements professionnels	**Wavestone** Toutes les géographies	3 022	20%
Achats		6 514	43%
Immobilisations non numériques		1 262	8%
Technologies de l'information (IT)		744	5%
Consommation énergétique des bureaux	**Wavestone** Toutes les géographies	470	3%
Déplacements quotidiens des collaborateurs		1 451	10%
Total		**13 463**	**89%**

Par souci de clarté, le rapport est structuré autour de ces quatre priorités, détaillant les lignes directrices, actions, ressources et résultats attendus associés à chacune d'elles. Les déplacements quotidiens (domicile-travail/domicile-client) des collaborateurs ont été exclus des priorités de Wavestone, l'entreprise disposant d'un levier limité sur cette dimension.

Adaptation au changement climatique

En tant que cabinet de conseil fournissant des prestations intellectuelles sans infrastructures majeures menacées par les aléas climatiques, Wavestone ne dispose pas d'une politique d'adaptation concernant ses opérations propres. La plupart des bureaux sont situés dans des zones à climat tempéré, aux États-Unis ou en Europe. Seuls trois bureaux se trouvent dans des régions où les risques de températures extrêmes sont plus élevés : deux en Asie et un en Afrique du Nord, ce qui ne représente que 1% des collaborateurs et une part marginale du chiffre d'affaires du cabinet.

Compte tenu de la nature du cabinet et de ses implantations, l'adaptation passe avant tout par un levier lié à son immobilier. Le déménagement dans des bâtiments plus performants sur le plan énergétique permet d'améliorer le confort thermique des collaborateurs et d'assurer la continuité des activités en cas d'épisodes de chaleur extrême.

L'adaptation est principalement une préoccupation pour les clients du cabinet en raison de leurs modèles d'affaires, de leurs infrastructures ou de la nature de leurs activités (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1).

(1) Tonne de CO_2 équivalent.

Approche générale concernant le changement climatique

Wavestone s'appuie sur deux initiatives de référence pour structurer sa stratégie de décarbonation : *Science-Based Targets initiative* (SBTi) et le *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Engagements et méthodologie SBTi

Au début de l'exercice 2022/23, Wavestone a renforcé son engagement climatique en s'alignant sur le Standard Net-Zéro de la SBTi et sur l'objectif de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Sur la base de l'exercice 2019/20, choisi pour ses données représentatives avant la crise de la pandémie de Covid-19, Wavestone s'est fixé des objectifs ambitieux court terme de réduction à horizon 2026 (exercice 2026/27) et de neutralité carbone pour 2049 (exercice 2049/50), validés par le Comité exécutif, et par SBTi en mai 2023. Ces objectifs suivent la méthodologie du *GHG Protocol* et ont été établis avec l'appui d'experts (externes) en carbone. En atteignant l'objectif de 2049, Wavestone contribuera à la neutralité carbone mondiale en compensant les émissions restantes. Les engagements SBTi de Wavestone couvrent les trois Scopes d'émissions de gaz à effet de serre :

- Scope 1 : émissions directes provenant de sources détenues ou contrôlées par le cabinet ;
- Scope 2 : émissions indirectes liées à la consommation d'électricité, de chauffage ou de refroidissement achetés ;
- Scope 3 : autres émissions indirectes présentes dans la chaîne de valeur du cabinet, à l'exclusion des émissions facultatives définies par le *GHG Protocol*.

L'ensemble de la méthodologie suivie par Wavestone pour calculer son empreinte carbone est présenté en annexe 2. Informations environnementales.

Dans le cadre de son développement international, Wavestone a recalculé son empreinte carbone pour l'année de référence 2019/20 afin d'inclure celle des entités intégrées depuis 2022/23. Cette actualisation visait à confirmer le réalisme des objectifs de réduction actuels, ainsi qu'à ajuster la trajectoire de réduction et à la piloter. Les objectifs de réduction à court terme et de neutralité carbone validés par SBTi ont été confirmés à l'issue de ces travaux.

Pour reconstituer les données historiques pour la période 2019/20 des entités récemment intégrées, plusieurs méthodes de collecte de données ont été utilisées, notamment des échanges avec les parties prenantes pour recueillir des données et des éléments de preuve, et la formulation d'hypothèses pour extrapoler certaines données non disponibles (voir annexe 2. Informations environnementales). Ce nouveau référentiel établi sur le périmètre du cabinet incluant Wavestone, ainsi que les périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, permet d'ajuster la répartition de l'empreinte carbone du cabinet entre les différentes catégories d'émissions et donc les priorités et leviers de décarbonation. Par exemple, dans le Scope 3, le cabinet dispose désormais d'un plus grand nombre de contrats de location de véhicules à long terme, ce qui augmente l'empreinte carbone et introduit de nouveaux leviers de décarbonation. En conséquence, Wavestone a mis à jour son plan d'action de réduction et ses objectifs annuels.

Ces actions sont pilotées par des objectifs internes appelés budgets carbone. Pour cette première année d'implémentation des budgets carbone, Wavestone a impliqué l'ensemble de ses géographies dans la mesure du possible. Toutefois, des différences subsistent dans les méthodes de calcul des indicateurs entre les entités en raison de l'historique. Ces écarts sont détaillés dans les annexes (voir annexe 2. Informations environnementales). À partir de l'exercice 2025/26, la méthodologie de calcul sera harmonisée à l'échelle de l'ensemble du cabinet pour toutes les géographies.

À ce jour, Wavestone ne s'est pas fixé d'objectifs précis en matière d'adaptation au changement climatique et d'atténuation des risques physiques ou de transition.

Évaluation de la performance par le *Carbon Disclosure Project* (CDP)

Dans le cadre de l'évaluation de ses efforts et de ses politiques sur le plan environnemental, Wavestone participe à la certification et aux notations effectuées par le CDP. Le CDP est une organisation à but non lucratif qui fixe la norme en matière de performance environnementale d'entreprise, évaluant chaque année plus de 22 000 entreprises dans le monde. En 2024/25, Wavestone a obtenu un score de B pour le Changement Climatique et de C pour l'Eau. Malgré les changements de méthodologie du CDP de 2023 à 2024, Wavestone a donc maintenu une bonne performance reflétée dans son score B, mettant en avant ses engagements et sa gestion volontariste des enjeux environnementaux.

Formalisation à venir d'un plan de transition (E1-1)

À ce jour, l'engagement du cabinet en faveur de l'atténuation du changement climatique s'est principalement matérialisé par ses objectifs de réduction validés par SBTi, et une approche pragmatique pour traduire cet engagement en actions concrètes.

Wavestone formalisera et publiera un plan de transition d'ici la fin de l'année 2025/26. Ce plan ira au-delà de la décarbonation de ses opérations propres. Les principales parties prenantes du cabinet contribueront à ce travail, notamment les experts en durabilité de l'ensemble du cabinet, les membres du Comité exécutif ainsi que les principaux représentants des fonctions *corporate*. Ce travail exhaustif permettra de poursuivre l'alignement de la stratégie et du modèle d'affaires du cabinet avec la transition vers une économie durable.

Wavestone n'a pas encore réalisé d'évaluation approfondie des impacts financiers liés aux risques physiques et de transition, ni des opportunités liées au climat. L'élaboration du plan de transition permettra d'examiner plus en détail les investissements potentiels nécessaires pour soutenir la transition du cabinet vers un modèle d'affaires durable. Le cabinet estime toutefois que ces investissements resteront limités compte tenu de son modèle économique. En tant que cabinet de conseil, Wavestone intervient uniquement au sein de bureaux dont les espaces sont loués, situés au sein d'immeubles multi-locataires, et nécessitant des coûts de

rénovation ou d'adaptation minimes. Tous les véhicules du cabinet, limités à des géographies spécifiques, sont loués. De plus, toutes les décisions d'achat liées aux bureaux, aux véhicules, au mobilier et aux équipements informatiques intègrent déjà un critère carbone.

Crédit à impact (*sustainability-linked loan*)

Depuis 2021, Wavestone a choisi de lier ses financements à sa performance ESG, en intégrant des critères de durabilité à ses lignes de crédit existantes. Quatre objectifs clés, reflétant les priorités du cabinet, ont été définis. L'un de ces objectifs est de réduire l'empreinte carbone par collaborateur (voir partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM).

Émissions résiduelles de GES et contribution à la réduction au-delà des opérations

Wavestone privilégie la réduction des émissions de GES de ses opérations propres avant d'investir dans des initiatives de contribution carbone. Par conséquent, l'entreprise ne s'engage pas dans des projets de captation ou de stockage de carbone, et ne possède pas de crédits carbone. Conformément à son engagement dans le cadre SBTi, Wavestone prévoit de compenser à terme les émissions résiduelles de GES après avoir atteint son objectif de zéro émission nette d'ici 2049.

L'entreprise souhaite contribuer à la neutralité carbone mondiale au-delà de ses propres opérations. Avoir un impact positif sur le monde qui l'entoure constitue l'un des trois piliers de la politique de durabilité de Wavestone. En 2024/25, le cabinet a consacré 841 jours de mécénat de compétences (8% des jours de mécénat) au soutien de l'action climatique (voir partie 3. Informations sociales, section 5. Philanthropie - W2). Il s'agissait par exemple de soutenir le développement d'un calculateur pour la Fondation GoodPlanet ou de mettre en place une application gratuite pour faciliter le suivi des dossiers des bénéficiaires d'opérations de rénovation énergétique pour l'association à but non lucratif Stop à l'Exclusion Énergétique (France).

Shake'Up, l'accélérateur de start-up de Wavestone, soutient des projets axés sur quatre dimensions : la circularité des biens de consommation, la mobilité durable, la responsabilité numérique et les bâtiments économes en énergie. En 2024/25, quatre entreprises ont bénéficié d'une aide :

- Néolithe, qui transforme les déchets non recyclables en granulats minéraux pour le secteur de la construction ;
- Bibak, spécialisée dans le réemploi de contenants pour l'événementiel, la restauration collective et la restauration rapide ;
- Umotion, développeur d'un véhicule utilitaire pour les livraisons du dernier kilomètre, offrant la capacité d'un fourgon standard au prix d'un vélo-cargo ;
- Smart and Connective, qui vise à révolutionner la gestion technique des bâtiments et les solutions d'automatisation, permettant des économies d'énergie à grande échelle.

1.1.2. Gouvernance en matière de changement climatique (E1-GOV-3) (E1-8)

La stratégie environnementale de Wavestone s'applique à l'ensemble du cabinet et s'inscrit dans le cadre de sa gouvernance RSE (voir partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité - GOV). Les éléments suivants s'appliquent à toutes les politiques et actions liées aux changements climatiques.

La Responsable RSE, membre du Comité exécutif, est responsable de la politique environnementale, avec le soutien d'un Sponsor de la *business unit Sustainability* de Wavestone.

Le Conseil d'administration, par l'intermédiaire de son Comité RSE, challenge les ambitions environnementales et supervise la production du *reporting* de durabilité incluant les dimensions environnementales. Le Comité exécutif prend des décisions cruciales sur la stratégie en matière de durabilité, y compris les ambitions environnementales, les objectifs, les plans d'action et les investissements, et suit trimestriellement les objectifs de réduction des émissions de carbone lors des revues de performance de durabilité. À la suite de la validation des objectifs SBTi en 2022, le Comité exécutif a validé les modifications apportées en avril 2024 à la politique de déplacement afin d'encourager davantage les pratiques responsables. Le Comité de pilotage RSE de Wavestone est chargé de l'exécution de la stratégie en matière de durabilité, ainsi que de l'arbitrage entre les priorités et de l'allocation des ressources.

Un Comité de pilotage carbone trimestriel dédié pilote les politiques environnementales sur le plan opérationnel et supervise le plan d'action et les mesures de réduction de l'empreinte carbone, impliquant la Responsable RSE, le Sponsor environnement et les responsables des départements IT, *facility management* (FM), communication & marketing.

Les objectifs environnementaux, dans le cadre des objectifs de durabilité de l'entreprise, sont intégrés dans le système de rémunération du Comité exécutif : 20% de la prime individuelle est liée à la performance en matière de durabilité, et sur celle-ci, 25% dépendent de la réalisation des objectifs de réduction des émissions de carbone définis par SBTi (voir partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité - GOV).

Trois ressources dédiées au sein de l'équipe centrale RSE du cabinet assurent l'exécution de la politique environnementale, le pilotage des budgets carbone (présentés ci-dessous) et la gestion de la trajectoire de réduction des émissions de carbone dans l'ensemble de l'organisation. Les fonctions *corporate* (IT, FM, Communication et Marketing) et les dirigeants des *business units* sont responsables de leur performance extra-financière, y compris des objectifs carbone. Ils s'appuient sur un réseau de Relais Carbone, qui ont pour mission spécifique d'assurer la mise en œuvre effective des actions liées au climat au sein de leurs domaines respectifs.

Sécuriser les objectifs SBTi via des budgets carbone internes

Wavestone n'a pas mis en place de tarification carbone interne pour la prise de décision ou le suivi de l'empreinte carbone. Cependant, depuis 2024/25, des budgets carbone ont été mis en place pour piloter et suivre les principales catégories d'émissions et contribuer à sécuriser les objectifs de réduction des émissions de GES de l'entreprise (voir 1.3. Objectifs liés au changement climatique - E1-4 dans la section 1. Changement climatique, partie 2. Informations environnementales). Les budgets carbone consistent en la définition et la supervision de quotas annuels d'empreinte carbone (en $kgCO_2e$ par collaborateur, en intensité ou en valeur absolue) pour les principales catégories d'émissions de Scope 3 :

- déplacements professionnels en avion ;
- événements ;
- utilisation et équipements informatiques.

Les budgets carbone annuels sont établis en tenant compte des objectifs SBTi de court terme, des tendances et des performances de l'année écoulée, des budgets financiers, des ambitions et des contraintes des *business units* et des fonctions *corporate*. Les objectifs sont définis conjointement par l'équipe *Financial Controlling*, les responsables des *business units* et les responsables des départements IT, Communication et Marketing. Ils sont trimestriellement examinés au sein du Comité de pilotage du carbone et de la gouvernance du cabinet, afin de superviser l'évaluation des émissions de carbone depuis le début de l'année et les prévisions, avec une attention particulière portée aux déplacements professionnels en avion.

En 2024/25, les objectifs et performances présentés par la suite couvrent Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Un objectif global de réduction des émissions de carbone liées aux déplacements professionnels en avion a été mis en œuvre pour le périmètre historique de Q_PERIOR, géré mensuellement à la maille des *business units*, afin de refléter l'impact significatif de cette source d'émissions de GES sur l'empreinte carbone du cabinet. Le dispositif de pilotage du budget carbone sera étendu à toutes les géographies pour les principales catégories d'émissions du Scope 3.

Formation et sensibilisation des collaborateurs

Afin d'assurer une compréhension commune des enjeux du changement climatique et d'accompagner le changement, Wavestone sensibilise l'ensemble de ses collaborateurs à travers différentes formations, dont la Fresque du Climat et la plateforme *Axa Climate School* mises à la disposition de l'ensemble des entités du cabinet (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1). Les collaborateurs ont accès à toutes ces ressources depuis l'Intranet du cabinet et via les Relais Carbone.

1.2. Politiques, actions et objectifs relatifs au changement climatique (E1-2) (E1-3)

Wavestone a développé une politique de prise en compte et de réduction progressive de ses principales sources d'émissions de GES, en s'alignant sur quatre ambitions clés :

- réduction de l'empreinte carbone des déplacements professionnels, en particulier les déplacements en avion ;
- organisation d'événements plus responsables et diminution de l'empreinte carbone des immobilisations non numériques, comme le mobilier, grâce à une politique d'achats responsables ;
- réduction de l'empreinte carbone des technologies de l'information (IT) par l'adoption de pratiques plus durables ;
- amélioration de la performance énergétique des bureaux et transition, dans la mesure du possible, vers des sources d'énergie renouvelables afin de réduire les émissions provenant de la consommation énergétique des bureaux.

La politique climatique intègre les intérêts des principales parties prenantes de Wavestone grâce à des enquêtes régulières auprès des collaborateurs, des dialogues avec les investisseurs, des échanges et des entretiens avec les clients, les partenaires et les concurrents.

1.2.1. Déplacements professionnels

Politique relative aux déplacements professionnels

La réduction des émissions liées aux déplacements professionnels est un axe prioritaire pour Wavestone, car ils représentent une part significative de l'empreinte carbone du cabinet (20%), en particulier les trajets en avion (59% des émissions de la catégorie des déplacements professionnels). Dans le cadre de son développement international, les collaborateurs de Wavestone se déplacent pour mener à bien des missions, renforcer la proximité avec des clients implantés dans diverses régions du monde, et participer à des événements internes ou sectoriels, tous stratégiques pour la croissance du cabinet.

Afin de réduire l'empreinte carbone liée aux déplacements aériens professionnels et d'atteindre ses objectifs de décarbonation, Wavestone a mis en place une politique de déplacement responsable, fondée sur les principes suivants :

- éviter l'avion dans la mesure du possible ;
- limiter le nombre de voyageurs lorsque le déplacement est indispensable ;
- optimiser les déplacements en combinant besoins métiers et RH, avec des séjours prolongés ;
- privilégier le train en substitution de l'avion.

Le dispositif de pilotage des budgets carbone intègre les déplacements aériens, qu'ils soient liés à des besoins internes ou à des missions client, afin de suivre efficacement les efforts de réduction au niveau des *business units*.

La politique de déplacement professionnel définit des règles applicables à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau d'expérience, pour les déplacements internes ou les missions longue distance, en tenant compte de la durée, du mode de transport (voiture, train ou avion) et des spécificités locales propres à certains pays. Bien que cette politique n'inclût pas les trajets domicile-travail, les collaborateurs sont

encouragés à adopter des modes de mobilité douce, grâce à divers dispositifs, tels que la prise en charge partielle des abonnements de transport en commun ou de location de vélos en France. Ces lignes directrices sont progressivement déployées dans l'ensemble des géographies du cabinet.

La politique de déplacement professionnel de Wavestone s'applique aux géographies européennes du cabinet et vise la mise en œuvre d'une approche « *train first* » à l'échelle mondiale. Par exemple, en France, les collaborateurs doivent privilégier le train à l'avion lorsque le trajet peut être effectué en moins de quatre heures de train. Ce seuil, initialement fixé à 3,5 heures, a été porté à 4 heures en 2024/25, à la suite d'une analyse des déplacements et d'un *benchmark* des pratiques du secteur du conseil, en cohérence avec la politique de déplacement professionnel du périmètre historique de Q_PERIOR. De plus, des initiatives locales sont mises en œuvre pour contribuer à l'atteinte des objectifs de décarbonation des déplacements professionnels du cabinet.

La politique de déplacement professionnel, qui intègre des enjeux commerciaux, RH et de durabilité, a un impact direct sur les collaborateurs. À ce titre, les équipes *compensation & benefits*, ressources humaines et RSE collaborent étroitement pour effectuer les ajustements nécessaires, en concertation avec les représentants du personnel. Sa mise en œuvre repose sur deux leviers :

- le recours à des agences de voyages permettant aux collaborateurs de réserver leurs déplacements, sous réserve de validation par le manager hiérarchique, garant du respect de la politique de déplacement professionnel ;
- la validation, par les RH, des frais de déplacement dans des contextes spécifiques.

Le Comité exécutif est responsable de toute évolution de cette politique. Dans le cadre de la conduite du changement, la politique est communiquée à l'ensemble des parties prenantes concernées, et ses mises à jour sont accessibles sur l'Intranet du cabinet. L'équipe RSE de Wavestone définit le budget Carbone global dédié aux déplacements professionnels aériens et le répartit entre les différentes *business units*. Un suivi, à la fois centralisé et local, est assuré tout au long de l'année. Les responsables de *business units* sont tenus de respecter leur budget carbone, avec l'appui d'un Relais Carbone chargé du suivi et de la prévision de leurs émissions. Chaque mois, les Relais Carbone et l'équipe RSE se réunissent afin d'analyser les vols, d'anticiper et d'optimiser les déplacements.

À compter de l'exercice 2025/26, les Relais Carbone seront déployés dans l'ensemble des géographies du cabinet, afin de garantir le respect des budgets carbone alloués.

Actions liées aux déplacements professionnels

Deux priorités guident les efforts de Wavestone en matière de déplacements professionnels : réduire la demande globale de déplacements professionnels et privilégier des alternatives plus durables lorsque cela est possible.

Passage progressif à une flotte de véhicules d'entreprise électriques

Au 31/03/25, le parc automobile de Wavestone comptait 246 véhicules, soit un volume relativement limité. Il s'agit principalement de véhicules loués en Allemagne, une pratique courante dans le secteur du conseil dans cette géographie. À partir de l'exercice 2025/26, Wavestone prévoit de convertir progressivement l'ensemble de sa flotte, en remplaçant les véhicules thermiques par des véhicules électriques à l'occasion du renouvellement des contrats de *leasing*. Les contrats de location de voiture s'étendent généralement sur une période de trois ans. Ce changement sera automatique, sauf opposition explicite de la part des utilisateurs concernés.

Directives de déplacement responsable

Un guide du voyageur responsable a été publié en interne et diffusé aux Relais Carbone depuis l'exercice 2023/24. Ce document de sensibilisation offre aux collaborateurs un modèle d'aide à la décision pour évaluer la nécessité d'un déplacement, ainsi que des conseils pour travailler efficacement lors d'un déplacement en train. En 2025/26, le cabinet entend poursuivre ses efforts de sensibilisation à travers les géographies et les *business units*, en s'appuyant sur le guide et des actions ciblées à destination des équipes dirigeantes (intégration des principes de déplacement responsable dans les formations managériales). L'impact de cette démarche de conduite du changement est mesuré à travers le budget carbone alloué aux déplacements professionnels en avion et la performance de cet indicateur.

Ces lignes directrices ont été mises en œuvre au cours de l'événement *Together as One* qui a réuni l'ensemble des équipes de Wavestone à Paris en mai 2024. À cette occasion, des règles strictes en matière de déplacement ont été appliquées, avec une approche « *train first* » pour la majorité des collaborateurs basés en Europe, et l'obligation de voyager en seconde classe pour les trajets en avion, afin de limiter les émissions de GES.

Objectifs liés aux déplacements professionnels

Sur l'exercice 2024/25, Wavestone a mis en place un dispositif de pilotage du budget carbone dédié aux déplacements professionnels en avion, ce qui a permis d'atteindre l'objectif annuel fixé pour l'exercice (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) et de réduire de 5,5% l'intensité des déplacements professionnels en avion par rapport à 2023/24, sur la base des déplacements professionnels habituels. Pour 2025/26, en intégrant l'ensemble de ses géographies, l'entreprise vise à limiter l'augmentation des déplacements professionnels aériens, anticipée à 4%, en raison de contraintes spécifiques et d'ambitions renforcées par rapport à l'exercice précédent.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26
Budget carbone des déplacements professionnels en avion (Scope 3)	**Wavestone** À l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting	317 $kgCO_2$/ collaborateur	258 $kgCO_2$/ collaborateur	N/A
	Wavestone Toutes les géographies	N/A	N/A	340 $kgCO_2e$/ETP

Pour l'exercice 2025/26, Wavestone vise à porter la part de Véhicules Électriques (VE) au sein de sa flotte à 59% en Allemagne et en Autriche, en s'appuyant sur les renouvellements de contrats de location, tout en stabilisant le nombre total de véhicules. Cet objectif s'inscrit dans une trajectoire à plus long terme, avec l'ambition d'atteindre 72% de VE d'ici 2026/27.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26
Pourcentage de VE dans la flotte de véhicules d'entreprise (Scopes 1 & 2)	**Allemagne et Autriche**	N/A	36%	59%

1.2.2. Achats et actifs non immobilisés

Cadre relatif à l'achat et aux actifs non immobilisés

Les achats et immobilisations non numériques représentent une part significative de l'empreinte carbone de Wavestone, s'élevant respectivement à 6 514 tCO_2e et 1 262 tCO_2e. Les achats concernent principalement des dépenses liées aux services professionnels et techniques, aux événements internes, à la restauration, à l'hébergement, aux services informatiques, aux fournitures de bureau, au transport logistique et aux prestations intellectuelles. Les immobilisations non numériques comprennent les travaux de construction, le mobilier neuf et les véhicules en location. Les événements internes à Wavestone représentent à eux seuls 13% du montant total des achats du cabinet.

Wavestone s'engage dans une démarche d'amélioration continue de ses pratiques d'achat et d'approvisionnement, en intégrant des critères de durabilité dans la sélection de ses fournisseurs et en sensibilisant l'ensemble des collaborateurs à la sobriété. Afin de réduire les achats et les dépenses liés aux actifs non numériques, le recours au mobilier d'occasion est encouragé lorsqu'un aménagement de bureau est nécessaire.

Ces engagements constituent le cadre d'action du cabinet. Wavestone prévoit d'élaborer une politique d'achat globale, dont la mise en œuvre est prévue d'ici la fin de l'exercice 2026/27 (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1).

Des budgets carbone dédiés aux événements ont été instaurés depuis l'exercice 2024/25 et seront reconduits en 2025/26. Ils font l'objet d'un suivi trimestriel dans le cadre de la gouvernance carbone et RSE du cabinet. Les lignes directrices relatives à l'organisation d'événements responsables sont partagées avec les équipes communication & marketing et ressources humaines.

Actions liées aux achats et aux actifs non immobilisés

Lignes directrices pour des événements responsables

En 2023/24, Wavestone a élaboré et communiqué sur son Intranet un ensemble de lignes directrices destinées à aider les collaborateurs à organiser des événements plus responsables, notamment en limitant leur impact carbone et en adoptant de bonnes pratiques concernant les objets promotionnels (*goodies*).

L'équipe communication & marketing de Wavestone intègre désormais systématiquement des critères de durabilité dans la sélection et l'organisation d'événements à dimension internationale. En 2024/25, des efforts significatifs ont été déployés, en collaboration avec les prestataires, pour réduire l'empreinte carbone de l'événement mondial *Together as One* à Paris, qui a réuni l'ensemble des équipes du cabinet à Paris. Parmi les mesures mises en place : un déjeuner 100% végétarien, une préférence pour des produits locaux et de saison, la redistribution planifiée des surplus alimentaires, une politique zéro plastique, ainsi que la location de structures et d'équipements plus durables, y compris des toilettes écologiques.

Une démarche de conduite du changement est également prévue en 2025/26 dans toutes les géographies de Wavestone, afin de limiter durablement l'impact environnemental des événements organisés par les *business units* (y compris les séminaires et événements informels). Les impacts de ces actions sont directement mesurés à travers le budget carbone dédié aux événements et la performance de cet indicateur.

Démarche d'achats responsables pour les futurs bureaux parisiens

Un déménagement des bureaux parisiens est prévu à l'horizon fin 2026/27, avec pour objectif principal l'amélioration de l'efficacité énergétique. Dans le cadre de ce projet d'envergure, qui concernera près de 3 000 collaborateurs, une équipe projet a été constituée dès 2024/25, incluant l'équipe RSE, pour piloter la sélection des architectes et la phase de conception, en intégrant une stratégie d'approvisionnement durable en matériaux et en mobilier. Les options étudiées comprennent la réutilisation d'une partie du mobilier existant, l'achat de mobilier d'occasion, ainsi que le don des éléments restants. Les résultats précis de ces actions ne sont pas encore quantifiés.

Durabilité dans la chaîne de valeur

Wavestone ambitionne d'avoir un impact positif sur son écosystème en renforçant la performance de ses fournisseurs en matière de durabilité, notamment sur le plan des émissions carbone. Depuis le début de l'exercice 2024/25, une évaluation ESG est intégrée à l'ensemble des appels d'offres significatifs, et a également été transmise aux principaux fournisseurs actuels du cabinet. Des réunions de retour d'expérience sont organisées par l'équipe RSE afin d'approfondir l'évaluation des fournisseurs et d'identifier des axes d'amélioration. Le déploiement de cette évaluation ESG, ainsi que les réunions de suivi se poursuivront en 2025/26 dans l'ensemble des bureaux de Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). La performance ESG des fournisseurs est en amélioration continue, bien qu'il soit encore difficile d'en établir une mesure quantitative précise.

Objectif lié aux achats et aux actifs non immobilisés

Wavestone a mis en place un dispositif de pilotage du budget carbone dédié aux événements (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting), permettant d'atteindre l'objectif annuel fixé en matière d'événementiel. En 2025/26, en intégrant l'ensemble de ses géographies, le cabinet vise une réduction de 62% des émissions de carbone liées aux événements par rapport à 2024/25.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26
Budget carbone dédié aux événements (Scope 3)	**Wavestone** À l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	202 $kgCO_2e$/ collaborateur	77 $kgCO_2e$/ collaborateur	N/A
	Wavestone Toutes les géographies	N/A	N/A	55 $kgCO_2e$/ETP

1.2.3. Décarbonation des technologies de l'information (IT)

Politique relative à la décarbonation de l'IT

Les émissions de GES liées à l'IT englobent à la fois l'équipement et les usages. L'IT représente une part importante de l'empreinte carbone du cabinet (5%) et est essentiel à la réalisation des activités du cabinet. Au fil des années, Wavestone a développé une démarche de sobriété numérique, d'abord centrée sur les équipements, puis progressivement étendue aux usages, intégrée à sa politique de gestion informatique.

Depuis l'exercice 2024/25, des budgets carbone ont été définis pour les usages (notamment Microsoft Azure, Office 365, Teams et OneDrive) et les équipements (principalement ordinateurs portables et smartphones). Ces éléments font l'objet d'un suivi trimestriel dans le cadre de la gouvernance relative au carbone et à la RSE, sous la responsabilité du Directeur des systèmes d'information (DSI), chargé du pilotage, des politiques, du plan d'action de réduction, et de leur bonne exécution.

La politique d'équipement informatique fixe des règles sur le cycle de vie des ordinateurs et des smartphones, avec pour objectif de prolonger leur durée d'utilisation et de favoriser leur réutilisation ou leur recyclage une fois hors d'usage. Les téléphones portables doivent être conservés pendant au minimum trois ans et les ordinateurs cinq ans (sauf en cas de panne), avec des réparations possibles durant les trois premières années, sous réserve de garantie.

Wavestone prévoit de passer progressivement d'un modèle de location à la propriété des ordinateurs portables, avec une mise en œuvre complète prévue d'ici 2029. Les campagnes de remplacement des téléphones portables, auparavant menées tous les trois ans, ont évolué vers un traitement à la demande, permettant aux employés de conserver leur téléphone plus longtemps. Wavestone promeut également l'utilisation d'un téléphone unique, à la fois pour les usages professionnels et personnels. Wavestone a mis en place des principes de recyclage et de réutilisation des équipements informatiques : les composants des ordinateurs portables sont recyclés via un partenariat avec Emmaüs, et les téléphones sont repris par la société Arto, pour être réutilisés ou revendus aux collaborateurs en cas de départ ou de renouvellement.

La politique de décarbonation de l'IT s'applique également à la gestion du stockage des données. Par exemple, la plateforme SharePoint est automatiquement purgée des versions de documents non modifiées depuis plus de six mois, afin de réduire leur poids et leur consommation énergétique.

Enfin, cette politique est progressivement déployée à l'échelle du cabinet, dans le cadre des actions d'intégration en cours.

Actions liées à la décarbonation des technologies de l'information (IT)

Plan d'action pour la sobriété numérique

Les équipes IT et RSE de Wavestone ont lancé une initiative pluriannuelle visant à réduire progressivement les émissions de GES de segments spécifiques de l'infrastructure informatique, en cohérence avec les objectifs fixés dans le budget carbone. Bien que l'impact de ces actions soit difficile à isoler, leur efficacité est évaluée à travers la performance annuelle du budget carbone. Ces actions sont progressivement étendues aux périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting au fur et à mesure de l'alignement des processus IT.

Depuis 2024/25, les accessoires informatiques (souris, casques…) ne sont plus distribués automatiquement, mais sont disponibles à la demande, afin de limiter les commandes excessives et le gaspillage. En 2025/26, Wavestone lancera un appel d'offres pour unifier son parc d'ordinateurs portables et la gestion de leur cycle de vie dans toutes ses géographies, en intégrant un critère strict de durabilité dans le processus de sélection. Parallèlement à l'optimisation de son matériel, le cabinet met en œuvre des actions de sobriété numérique (nettoyage des données, diffusion de guides de bonnes pratiques) et poursuit l'amélioration continue de sa méthodologie de comptabilisation carbone.

Objectif lié à la décarbonation de l'IT

Le budget carbone de l'IT a permis à Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) d'atteindre son objectif annuel pour l'exercice 2024/25, avec une réduction de 9,5% de l'intensité carbone de l'IT par rapport à 2023/24. En 2025/26, en intégrant l'ensemble de ses géographies et dans un souci de transparence, le cabinet prévoit d'inclure l'impact de l'intelligence artificielle (IA) dans son empreinte carbone informatique. Cette intégration devrait entraîner une légère hausse, limitée à 3,0% par rapport à 2024/25. Wavestone étudie également l'intégration d'équipements IT supplémentaires (casques, souris, écrans, imprimantes) ainsi que le renforcement de la méthodologie utilisée pour calculer l'empreinte carbone des principaux logiciels. Ces évolutions permettront au cabinet d'avoir une vision plus complète de l'évolution trimestrielle de son empreinte carbone IT et de prendre des décisions affinées en matière d'achats technologiques.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26
Budget carbone IT (Scope 3)	**Wavestone** À l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	141 $kgCO_2e$/ collaborateur	121 $kgCO_2e$ / collaborateur	N/A
	Wavestone Toutes les géographies	N/A	N/A	149 $kgCO_2e$/ETP

1.2.4. Efficacité énergétique

Politique relative à l'efficacité énergétique

La consommation d'énergie constitue le quatrième axe prioritaire des efforts de réduction des GES de Wavestone. Elle représente 43% des émissions de GES des Scopes 1 & 2 du cabinet, dans un contexte marqué par une pression renouvelée sur les coûts et la disponibilité de l'énergie, notamment depuis la crise énergétique de 2022. Conformément à ses engagements climatiques, Wavestone a défini une politique d'efficacité énergétique reposant sur des principes directeurs applicables à l'ensemble de ses activités :

- l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des bureaux, notamment lors des déménagements ;
- la réduction de l'intensité carbone de la consommation énergétique, en privilégiant les sources d'énergie renouvelables ;
- l'augmentation de la performance énergétique des bâtiments, en mettant l'accent sur la sobriété.

Ces principes sont adaptés aux réalités locales.

Afin d'aligner progressivement l'ensemble du portefeuille immobilier du cabinet sur la trajectoire de réduction des émissions de GES, les projets de relocalisation intègrent systématiquement des critères environnementaux. Ces derniers sont rigoureusement analysés par les équipes FM et RSE afin d'éclairer les décisions et d'améliorer durablement la performance énergétique des bureaux. Dans la mesure du possible, Wavestone privilégie les bâtiments bénéficiant de certifications externes d'efficacité énergétique, telles que BREEAM (méthode d'évaluation environnementale développée par le *Building Research Establishment*).

Depuis 2022, le cabinet déploie une démarche de sobriété énergétique basée sur des directives communes à plusieurs géographies. Des consignes ont été établies concernant l'usage du chauffage, de la climatisation et de l'éclairage. Les bureaux doivent être fermés pendant les périodes de faible occupation (comme les jours fériés) afin de minimiser la consommation d'énergie.

Wavestone s'efforce d'approvisionner ses bureaux en électricité d'origine renouvelable dès que cela est possible. Au 31/03/25, 11 bureaux sur 27 (Bruxelles, Genève, Hambourg, Londres, Luxembourg, Marseille, Munich, Nuremberg, Paris, Vienne et Zurich) bénéficient de contrats d'électricité verte, couvrant 55% de la consommation totale d'électricité du cabinet. Les autres bureaux ne sont pas encore éligibles, soit parce que leurs contrats d'énergie ne sont pas directement gérés par Wavestone, soit parce que les options de contrats d'électricité renouvelable ne sont pas disponibles localement.

La politique d'efficacité énergétique est pilotée conjointement par l'équipe RSE et le responsable de l'équipe *Facility Management* (FM). Cette dernière supervise de manière centralisée le portefeuille immobilier du cabinet, le suivi de la consommation énergétique, l'évolution des surfaces, les projets de rénovation et les achats de mobilier. La mise en œuvre de la politique est assurée par les responsables des bureaux de chaque géographie, en charge de la gestion opérationnelle des locaux. Cette politique sera étendue aux périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting à partir de 2025/26.

Actions liées à l'efficacité énergétique

Efficacité énergétique dans les projets de déménagement

En 2024/25, Wavestone a finalisé le déménagement de ses bureaux de Londres et Marseille dans de nouveaux bâtiments à haute efficacité énergétique :

- le nouveau bureau de Londres a reçu la note « Very Good » de la BREEAM et l'accréditation SKA (*Sustainable Knowledge Alliance*) de niveau or ;
- les nouveaux locaux à Marseille ont reçu la note « Excellent » de la BREEAM.

Un projet de déménagement du siège parisien depuis La Défense vers Paris a été engagé (déménagement prévu en 2026/27). Ce projet intègre la durabilité comme facteur clé, afin de contribuer à la sécurisation des objectifs de réduction des émissions de carbone SBTi sur les Scopes 1 & 2. L'équipe RSE fait partie de l'équipe centrale du projet, contribuant à la prise de décision relative aux scénarios de nouveaux locaux et à la conception avec les architectes, en veillant à l'alignement avec les objectifs de réduction des émissions de carbone.

L'impact précis de ces actions se reflète dans l'indicateur de réduction des émissions carbone Scopes 1 & 2.

1.3. Objectifs liés au changement climatique (E1-4)

Les objectifs de réduction SBTi sont fixés à l'horizon 2026/27 et 2049/50, conformément à l'objectif de l'Accord de Paris de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. Ces objectifs sont basés sur la méthodologie du *GHG Protocol* avec un objectif combiné de réduction pour les Scopes 1 & 2 en valeur absolue et un objectif de réduction en intensité pour le Scope 3, selon la méthodologie SBTi. De plus, les émissions de GES liées aux réservations en hôtel et au télétravail sont publiées, bien que facultatives (voir partie 2. Informations environnementales, section 1. Changement climatique, 1.5 Empreinte carbone (E1-6) pour plus d'informations sur la méthodologie de calcul de l'empreinte carbone).

Les objectifs intermédiaires à l'horizon 2026/27 pour Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) ont été validés par le Comité exécutif et font l'objet d'un suivi trimestriel lors des réunions du Comité exécutif et du Comité RSE. L'exercice 2024/25 étant une année de transition pour le cabinet compte tenu des récentes acquisitions, des objectifs distincts ont été fixés pour cet exercice : d'une part, le périmètre historique de Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) concernant les Scopes 1 & 2 et le Scope 3, et d'autre part sur le périmètre historique de Q_PERIOR concernant les émissions liées aux déplacements aériens professionnels en avion.

Depuis l'année de référence 2019/20, Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) a réduit de 61% son empreinte carbone liée aux émissions des Scopes 1 & 2 en mettant en œuvre plusieurs actions : réduction de la surface de bureau par collaborateur, transition de ses bureaux vers des énergies renouvelables et promotion d'un usage sobre du chauffage et de la climatisation. L'entreprise a également réussi à réduire de 49% l'intensité de l'empreinte carbone des émissions de Scope 3 grâce à une gestion plus efficace des équipements IT, à des pratiques d'achat plus durables et à un pilotage précis de sa politique de déplacement. Wavestone est à ce stade sur la bonne trajectoire pour atteindre son objectif de réduction à court terme.

Les objectifs et résultats 2024/25 sont présentés dans le tableau ci-dessous selon la méthodologie du *GHG Protocol*, sans les catégories optionnelles qui ne sont pas prises en compte dans l'engagement SBTi du cabinet (émissions liées à la réservation d'hôtel et au télétravail).

		Périmètre	*Année de référence 2019/20*	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Émissions de GES des Scopes 1 & 2	Unité : tCO_2e	**Wavestone** à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	*541*	427	**211**
	Unité : %		*N/A*	-21%	**-61%**
Émissions de GES du Scope 3	Unité : tCO_2e sans optionnel		*10 870*	NA	**7 040**
	Unité : tCO_2e/ employé		*3,0*	2,1	**1,5**
	Unité : % en intensité (par employé)		*N/A*	-30%	**-49%**

Sur le périmètre historique de Q_PERIOR, en 2024/25, le cabinet a atteint son objectif de maintenir les émissions carbone liées aux déplacements professionnels aériens stables par rapport à 2023/24, avec une réduction de 26% par ETP.

		Périmètre	Performance 2023/24	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Réduction des déplacements professionnels en avion	Unité : % en intensité (par ETP)	**Périmètre historique de Q_PERIOR**	N/A	Émissions de GES stables par ETP par rapport à 2023/24	**-26%**
	Unité : $kgCO_2e$/ETP		1 006	1 006	**744**

Note : Pour le périmètre historique de Q_PERIOR, la méthodologie appliquée en 2024/25 pour le calcul des émissions carbone liées aux déplacements professionnels aériens, ainsi que pour la définition de l'objectif de réduction associé, repose sur des calculs spécifiques appliqués aux équivalents temps plein (ETP), au multiplicateur en EUR/km, et au facteur moyen d'émission de CO_2. À compter de l'exercice 2025/26, cette méthodologie de comptabilisation sera harmonisée avec celle utilisée pour le reste du groupe (voir annexe 2 – Informations environnementales).

À la suite de l'évolution du périmètre de Wavestone à partir de 2022/23, l'empreinte carbone de référence 2019/20 a été recalculée pour intégrer les récentes acquisitions (Nomadéis, PEN Partnership, Coeus consulting, Q_PERIOR, Aspirant Consulting). À ce stade, Wavestone confirme ses objectifs SBTi court terme (2026/27) et Net-Zéro (2049/50). Les objectifs annuels de réduction ont été ajustés en conséquence pour 2025/26 et 2027/28, comme détaillé ci-dessous. En complément, des budgets carbone sont annuellement fixés pour certaines catégories d'émissions (déplacements professionnels aériens, IT et événements). Après avoir atteint l'objectif de réduction de 2026/27, Wavestone se fixera un nouvel objectif à cinq ans, aligné sur son engagement Net-Zéro 2049/50.

Dans le cadre de son plan de réduction, Wavestone a identifié différents leviers de décarbonation pour chaque Scope, en fonction de son empreinte carbone et d'un scénario climatique à +1,5 °C. La quantification précise de la contribution de chaque levier de réduction aux objectifs fixés pour les Scopes 1, 2 et 3 est prévue dans le cadre de la préparation du plan de transition de 2025/26.

		Périmètre	Année de référence 2019/20	Performance 2023/24	Performance 2024/25	Objectifs 2025/26	Objectifs SBTi à court terme 2026/27	Objectifs 2027/28	Objectifs Net-Zéro SBTi 2049/50
Émissions de GES des Scopes 1 & 2	tCO_2e	Wavestone Toutes les géographies	*1 097*	1 434	1 028	910	779	757	110
	% d'évolution/ valeur absolue de référence		*N/A*	31%	-6%	-17%	-29%	-31%	-90%
Émissions des GES du Scope 3	tCO_2e		*15 905*	14 355	12 480	N/A	N/A	N/A	N/A
	% d'évolution/ intensité de référence		*N/A*	-33%	-42%	-35%	-40%	-42%	-97%
	tCO_2e/ETP		*3,77*	2,53	2,18	2,45	2,26	2,19	0,11
Scopes 1, 2, 3	tCO_2e		*17 002*	15 789	13 508	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO_2e/ETP		*4,03*	2,78	2,35	N/A	N/A	N/A	N/A

1.4. Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)

Wavestone s'engage à réduire son empreinte carbone en améliorant l'efficacité énergétique de ses bureaux, en favorisant le recours aux énergies renouvelables lorsque cela est possible, tout en accélérant l'électrification de sa flotte et en encourageant le changement de carburant.

Consommation d'énergie et mix énergétique de Wavestone

Le tableau suivant présente la consommation d'énergie et le mix énergétique de Wavestone :

Consommation d'énergie et mix énergétique

En MWh	Performance 2024/25
Consommation d'énergie d'origine fossile	3 183
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie, en %	53,6%
Consommation d'énergie d'origine nucléaire	1 202
Part de la consommation d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie, en %	20,2%
Consommation de carburant provenant de sources renouvelables	*314*
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir d'énergies renouvelables	*1 243*
Consommation d'énergie d'origine renouvelable	1 557
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie	26,2%
Consommation totale d'énergie liée aux opérations propres	**5 944**

En tant que cabinet de conseil, les besoins énergétiques de Wavestone concernent principalement le chauffage et la climatisation des bureaux, ainsi que l'utilisation des véhicules d'entreprise. Le cabinet ne produit pas d'énergie. De plus, Wavestone opère dans un secteur à faible impact climatique (services intellectuels). Par conséquent, le cabinet ne publie aucune donnée relative aux secteurs à fort impact climatique.

Publication des instruments contractuels de Wavestone

Le tableau suivant présente les types d'instruments contractuels utilisés par Wavestone pour justifier sa déclaration d'émissions de GES du Scope 2 selon l'approche *en market-based*.

Les « certificats groupés » (*bundle* en anglais) font référence aux contrats d'électricité dans lesquels l'énergie fournie et les certificats d'attributs d'énergie renouvelable (par exemple, les

garanties d'origine ou les certificats d'énergie renouvelable) sont commercialisés conjointement dans un seul contrat, assurant la traçabilité de la source renouvelable.

Les « certificats dégroupés » (*unbundle* en anglais) désignent les certificats d'attributs d'énergie renouvelable achetés séparément de la fourniture d'électricité. Ils permettent de déclarer une consommation d'électricité renouvelable indépendamment de l'électricité physique achetée.

Les émissions sont calculées selon l'approche *en market-based,* telle que définie dans le guide sur le Scope 2 du *GHG Protocol.*

	Performance 2024/25
Pourcentage des émissions de GES du Scope 2 en *en market-based* liées à de l'électricité achetée regroupée avec des instruments contractuels	0%
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie, avec des certificats groupés, par rapport aux émissions de GES du Scope 2 (*bundle*)	91%
Part d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie, avec des certificats dégroupés, par rapport aux émissions de GES du Scope 2 (*unbundle*)	9%
Part de la consommation énergétique totale, en kWh, liée à un instrument contractuel, groupé ou non groupé avec le contrat de fourniture d'électricité (*bundle* ou *unbundle*), dans les émissions de GES du Scope 2 *(en kwh)*	**55%**

1.5. Empreinte carbone (E1-6)

1.5.1. Évaluation de l'empreinte carbone 2024/25

L'empreinte carbone présentée dans cette rubrique couvre l'ensemble des émissions de CO_2 de Wavestone, y compris deux catégories optionnelles selon le *GHG Protocol* : les frais d'hôtel et la consommation d'énergie liée au télétravail. La méthodologie complète suivie par Wavestone est détaillée dans l'annexe 2. Informations environnementales.

En 2024/25, l'empreinte carbone totale du cabinet, couvrant l'ensemble des émissions directes et indirectes (Scopes 1, 2 et 3), s'élève à 14 986 tCO_2e, contre 17 523 tCO_2e en 2023/24, soit une réduction de 14%.

Cette baisse globale s'explique en partie par une réduction de 28% des émissions des Scopes 1 & 2, principalement liée à une meilleure gestion de la flotte de véhicules de l'entreprise, et à sa progressive électrification. Les émissions de Scope 3 (hors catégories optionnelles) ont diminué de 13% par rapport à 2023/24, grâce à la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels, à une gestion optimisée du parc informatique et de son usage, ainsi qu'à des achats plus responsables, notamment dans le cadre de l'organisation d'événements.

L'empreinte carbone totale est de 2,61 tCO_2 par ETP (comprenant les catégories optionnelles).

Répartition des émissions de GES par Scope sur l'ensemble du périmètre

	Rétrospective (Wavestone toutes géographies)				Jalons et années cibles		
	2019/20	2023/24	2024/25	% 2024/25 / 2023/24	2026/27	2049/50	% Objectifs annuels/Année de référence
Émissions de GES du Scope 1 (en tCO_2e)							
Émissions brutes de GES du Scope 1 *en location-based*[1]	N/A	N/A	558	N/A	-29%	-90%	N/A
Émissions brutes de GES du Scope 1 *en market-based*	509	921	556	-40%			9%
Pourcentage des émissions de GES du Scope 1 provenant des systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission (%)	0%	0%	0%	N/A			N/A
Émissions de GES du Scope 2 (en tCO_2e)							
Émissions brutes de GES du Scope 2 *en location-based*	N/A	N/A	514	N/A			N/A
Émissions brutes de GES du Scope 2 *en market-based*	588	513	473	-8%			-20%
Émissions significatives de GES du Scope 3 (en tCO_2e)							
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES *en location-based* (hors catégories optionnelles)	N/A	N/A	12 477	N/A	N/A (L'objectif du Scope 3 est actuellement exprimé en intensité)	N/A (L'objectif du Scope 3 est actuellement exprimé en intensité)	N/A
Total des émissions brutes indirectes (Scope 3) de GES *en market-based* (hors catégories optionnelles)	15 905	14 355	12 480	-13%			-22%
Achat de produits et de services	8 094	8 771	6 942	-21%			-14%
*Services de cloud computing et de centres de données**	308	415	426	3%			38%
Immobilisation des biens	1 253	1 457	1 580	8%			26%
Activités liées aux combustibles et à l'énergie *en location-based* (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2)	N/A	N/A	173	N/A			N/A
Activités liées aux combustibles et à l'énergie *en market-based* (non incluses dans le Scope 1 ou le Scope 2)	175	228	176	-22%			1%
Transport et distribution en amont	0	0	0	0			0
Déchets générés dans les opérations	20	14	20	39%			-1%
Déplacements professionnels	4 134	2 427	2 311	-5%			-44%
Déplacements quotidiens	2 229	1 459	1 451	-1%			-35%
Actifs loués en amont	0	0	0	0			0
Transport en aval	0	0	0	0			0
Traitement des produits vendus	0	0	0	0			0
Utilisation des produits vendus	0	0	0	0			0
Fin de vie des produits vendus	0	0	0	0			0
Actifs loués en aval	0	0	0	0			0
Franchises	0	0	0	0			0
Investissement	0	0	0	0			0
*Hôtel**	*1 066*	*1 054*	*844*	*-20%*			*-21%*
*Consommation d'énergie liée au télétravail**	*155*	*679*	*634*	*-7%*			*309%*
Total des émissions de GES (en tCO_2e)							
Émissions totales de GES *en location-based*	NA	NA	13 549	N/A			N/A
Émissions totales de GES *en market-based* (hors catégories optionnelles)	17 002	15 789	13 508	-14%			-21%
Émissions totales de GES *en market-based* (comprenant les catégories optionnelles)	18 223	17 523	14 986	-14%			-18%

(1) Utilisation du biogaz.

* Catégorie optionnelle.

Aucune émission biogénique de CO_2 issue de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse en dehors des Scopes 1, 2 ou 3 n'a été émise par Wavestone.

1.5.2. Intensité des émissions de GES en fonction du chiffre d'affaires

Wavestone utilise le chiffre d'affaires net annuel total, tel que présenté dans les états financiers, pour calculer l'intensité des émissions de GES rapportées au chiffre d'affaires, catégories optionnelles incluses. Pour l'exercice 2024/25, ce chiffre d'affaires s'élève à 943,7 millions d'euros.

Intensité des GES en fonction du chiffre d'affaires

En tCO_2e/M€	2023/24	2024/25	% d'évolution
Émissions totales de GES (*location-based*) par chiffre d'affaires net	N/A	15,92	N/A
Émissions totales de GES (*en market-based*) par chiffre d'affaires net	24,99	15,88	-36%

2. Informations sur la taxonomie européenne

2.1. Informations générales et base de préparation

Contexte

Le Règlement européen 2020/852, dit « Taxonomie européenne », vise à accélérer la transition de l'Union européenne vers une économie durable, dans un contexte où les urgences climatiques et environnementales se font chaque jour davantage sentir. Le Règlement pose un cadre permettant d'orienter les investissements financiers et favoriser la transition vers des activités économiques dites « durables ».

La mise en œuvre de la taxonomie européenne distingue les activités « éligibles » et les activités « alignées ». Ces deux notions clés sont décrites ci-dessous.

Activités éligibles et alignées

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 de son impact effectif. La taxonomie européenne définit une liste d'activités considérées comme éligibles.

Une activité est dite « alignée » au sens de la taxonomie européenne lorsqu'elle satisfait à l'ensemble des critères suivants, tels que définis à l'article 3 du Règlement (UE) 2020/852 :

- elle contribue substantiellement à la réalisation d'un ou plusieurs des six objectifs environnementaux définis par l'Union européenne, conformément aux critères techniques d'examen précisés dans les actes délégués :
  - atténuation du changement climatique,
  - adaptation au changement climatique,
  - utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines,
  - transition vers une économie circulaire,
  - prévention et réduction de la pollution,
  - protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes,
- elle ne cause pas de préjudice important (« *Do No Significant Harm* ») à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- elle est exercée dans le respect des garanties minimales en matière sociale et de gouvernance, telles que définies par les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Les entreprises entrant dans le champ d'application de la taxonomie européenne sont tenues de publier la part de leurs activités commerciales totales qui sont éligibles et alignées sur la taxonomie, sur la base de trois indicateurs :

- chiffre d'affaires (CA) ;
- dépenses d'investissement (CAPEX) ;
- dépenses d'exploitation (OPEX).

Périmètre et méthode de calcul

Wavestone s'est appuyé sur les textes réglementaires pour déterminer les indicateurs présentés pour l'exercice 2024/25 :

- le périmètre pris en compte couvre l'ensemble des activités du cabinet ;
- les données financières sont issues des états financiers arrêtés au 31/03/25 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, et l'équipe en charge de la RSE ;
- les CAPEX et OPEX considérées pour l'exercice 2024/25 correspondent aux dépenses engagées dans le cadre d'activités liées à l'exercice des activités éligibles, ainsi qu'aux dépenses 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 augmentations des droits d'utilisation des contrats de location (IFRS 16) sur l'exercice, avant dépréciation et amortissement ;
- les OPEX recouvrent certains postes de coûts non capitalisés, tels que les activités de recherche et développement, les rénovations de bâtiments, les contrats de location de courte durée, la maintenance, ainsi que toutes les autres dépenses directement liées à l'entretien des actifs corporels.

2.2. Indicateurs

2.2.1. Chiffre d'affaires

En 2024/25, le cabinet a réalisé à un examen approfondi de son chiffre d'affaires afin d'identifier les activités potentiellement éligibles, comprenant une analyse détaillée de la législation pertinente, un examen de la position du secteur et des discussions avec des représentants clés de la *business unit Sustainability.*

L'activité de Wavestone se rapproche essentiellement du code NACE 70.22 « Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion ». À ce jour, cette activité n'est pas reconnue comme éligible par la Commission européenne. Le cabinet a également examiné d'autres activités de conseil figurant sur la liste des activités éligibles, notamment celles liées à la *business unit Sustainability*, telles que le « Conseil en gestion des risques physiques et en adaptation liés au climat ». Cependant, les échanges avec les experts ont permis de conclure qu'aucune mission client réalisée par Wavestone en 2024/25 ne relevait de cette catégorie.

L'analyse de Wavestone s'appuie par ailleurs sur la note de position de Numeum de 2023 concernant la taxonomie européenne[1]. Ce document identifie deux activités considérées comme éligibles par l'écosystème numérique français : le traitement des données, l'hébergement et les activités connexes, ainsi que les solutions fondées sur les données en vue de réductions des émissions de gaz à effet de serre. Aucune de ces activités ne correspond au modèle d'affaires de Wavestone.

En raison de la nature de son activité, aucune part du chiffre d'affaires de Wavestone n'est donc éligible à la taxonomie européenne pour 2024/25[2].

2.2.2. CAPEX

Éligibilité

Pour l'exercice 2024/25, la part des dépenses d'investissements éligibles à la taxonomie s'élève à 64,1% des CAPEX de Wavestone.

Cet indicateur concerne uniquement les immobilisations (corporelles et incorporelles) et les droits d'utilisation de biens pris en location (IFRS 16) en augmentation au cours de l'exercice, avant dépréciation et amortissement. Les titres des entreprises acquises au cours de l'année ne sont pas pris en compte pour cet indicateur.

Pour l'exercice 2024/25, les CAPEX correspondent principalement à des aménagements de locaux, à du matériel de bureau, à l'augmentation des droits d'utilisation des nouveaux locaux, à l'extension de certains baux existants, ainsi qu'à la réindexation positive de certains autres baux. Parmi ces investissements, seuls ceux relatifs à l'augmentation des droits d'utilisation sont retenus dans le numérateur de l'indicateur d'éligibilité.

Alignement

Pour l'exercice 2024/25, à l'issue d'une analyse approfondie de la performance énergétique des bureaux concernés, Wavestone n'a identifié aucun CAPEX aligné au titre de ses locaux.

Wavestone exploite également une flotte de véhicules professionnels loués dans certaines géographies (246 véhicules au total, dont 86 véhicules électriques). Toutefois, le cabinet a choisi de ne pas inclure ces véhicules dans le calcul de son indicateur de performance clé relatif aux CAPEX alignés, l'obtention des preuves nécessaires pour répondre aux critères de contribution substantielle et d'analyse dite « DNSH » relative à l'absence de préjudice causé sur aucun des autres objectifs environnementaux représentant un effort disproportionné.

2.2.3. OPEX

Wavestone intègre les types de dépenses suivants dans sa définition de l'indicateur OPEX de la taxonomie européenne :

- la recherche et le développement ;
- la rénovation de bâtiments ;
- la location à court terme ;
- la maintenance, l'entretien, les réparations et toutes autres dépenses directement liées à l'entretien des immobilisations corporelles.

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.

Par conséquent, le montant des OPEX à prendre en compte au dénominateur de l'indicateur d'éligibilité s'élève à 5,8 millions d'euros, soit 4,3% des OPEX totaux du cabinet pour 2024/25.

Étant donné que ce montant représente moins de 5% des OPEX totaux, Wavestone applique l'exemption de matérialité prévue pour cet indicateur.

(1) Wavestone est membre de Numeum, l'organisation professionnelle française de l'écosystème numérique. La note de position est accessible à la page suivante : https://numeum.fr/finance-fiscalite/note-danalyse-note-de-position-sur-la-taxonomie-verte-premiere-partie/

(2) Le cabinet développe néanmoins des offres commerciales axées sur la durabilité, non éligibles à la taxonomie, présentées dans la partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1.

2.3. Résultats

2.3.1. Chiffre d'affaires

Conformément à ses précédents rapports, Wavestone ne communique aucun chiffre d'affaires éligible pour l'exercice 2024/25.

Exercice fiscal 2024/25				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices (DNSH)									
Activités économiques	Code	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires - année fiscale 2024/25	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie - 2024/25	Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie - 2023/24	Catégorie - Activité habilitante	Catégorie - Activité transitoire
		M€	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)																				
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) **(A.1.)**		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
Dont activités habilitantes		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
Dont activités transitoires		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés sur la taxonomie)																				
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL											
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non aligné sur la taxonomie) **(A.2.)**		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%											
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%											
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		943,7	100%																	
Total		**943,7**	**100%**																	

2.3.2. CAPEX

Comme mentionné précédemment, les contrats de location spécifiques ayant entraîné l'augmentation des droits d'utilisation au cours de l'exercice n'ont pas permis à Wavestone d'identifier de CAPEX alignés.

Exercice fiscal 2024/25		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices (DNSH)									
Activités économiques	Code	CAPEX	Part du CAPEX - année fiscale 2024/25	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CAPEX aligné sur la taxonomie - 2024/25	Part des CAPEX aligné sur la taxonomie - 2023/24	Catégorie - Activité habilitante	Catégorie - Activité transitoire
		M€	%	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)																				
CAPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) **(A.1.)**		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
Dont activités habilitantes		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
Dont activités transitoires		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés sur la taxonomie)																				
				EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL											
CAPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non aligné sur la taxonomie) **(A.2.)**		10,09	64,1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%											
A. CAPEX des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		10,09	64,1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%											
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
CAPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		5,64	35,9%																	
Total		**15,72**	**100%**																	

2.3.3. OPEX

Comme mentionné précédemment, Wavestone applique l'exemption de matérialité pour cet indicateur.

Exercice fiscal 2024/25			Critères de contribution substantielle					Critères d'absence de préjudices (DNSH)								
Activités économiques	Code	OPEX	Part du OPEX - année fiscale 2024/25	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des OPEX aligné sur la taxonomie - 2024/25	Part des OPEX aligné sur la taxonomie - 2023/24	Catégorie - Activité habilitante	Catégorie - Activité transitoire
		M€	%	%	%	%	%	%	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)																			
OPEX des activités durables sur le plan environnemental (aligné sur la taxonomie) **(A.1.)**		**0,00**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**0%**	**0%**	**N/A**	**N/A**
Dont activités habilitantes		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
Dont activités transitoires		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%	0%	N/A	N/A
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignés sur la taxonomie)																			
								EL; N/EL											
OPEX des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non aligné sur la taxonomie) **(A.2.)**		0,00	0%	0%	0%	0%	0%	0%											
A. OPEX des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		**0,00**	**0%**	0%	0%	0%	0%	0%											
B. ACTIVITÉS NON-ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OPEX des activités non éligibles à la taxonomie (B)		5,79	100%																
Total		**5,79**	**100%**																

3. Publication volontaire sur l'environnement

Les ESRS suivantes sont inférieures au seuil de matérialité pour Wavestone :

- ESRS 2 Pollution ;
- ESRS 3 Ressources hydriques et marines ;
- ESRS 4 Biodiversité et écosystèmes ;
- ESRS 5 Utilisation des ressources et économie circulaire.

Toutefois, Wavestone est disposé à communiquer des données spécifiques afin d'éclairer les parties prenantes sur ses performances et les actions menées en matière de gestion de l'eau et des déchets, ainsi qu'au regard de la biodiversité. Wavestone cherche en particulier à intégrer ces trois dimensions dans le cadre de ses projets de déménagement de bureaux.

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

3.1. Gestion des déchets

L'activité de Wavestone génère principalement deux types de déchets, en quantités limitées : les équipements informatiques usagés (notamment les ordinateurs portables, les écrans et le petit matériel) et les déchets de bureau (papier, déchets organiques, emballages ou cartouches d'encre). L'entreprise est engagée dans des actions de réduction des déchets de bureau et d'augmentation du recyclage, au travers de la mise en place des partenariats spécifiques avec des entreprises de recyclage offrant de meilleurs résultats allant au-delà des dispositifs standards disponibles dans ses implantations (notamment à Paris, Londres ou Bruxelles).

Wavestone considère également son rôle dans la lutte contre le gaspillage et l'insécurité alimentaires, ainsi que dans la promotion d'une alimentation responsable, équitable et durable. Le cabinet améliore sa gestion des quantités alimentaires pour éviter la surproduction et les biodéchets. Les restes alimentaires issus des grands événements internes sont systématiquement redistribués à des associations.

La quantité totale de déchets générés par le cabinet est passée de 55 tonnes en 2023/24 à 37 tonnes en 2024/25.

3.2. Gestion de l'eau

Les informations relatives à la consommation d'eau du cabinet concernent principalement l'approvisionnement en eau domestique utilisée à des fins sanitaires et de nettoyage, ainsi que pour les systèmes de climatisation. Au cours de l'exercice 2024/25, la consommation moyenne par ETP s'est élevée à 1,6 m^3 d'eau. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 9 197 m^3.

3.3. Biodiversité

Wavestone s'est appuyé sur les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) et de la TNFD (*Task Force on Nature-Related Financial Disclosures*) pour identifier deux catégories de risques relatifs à la biodiversité, liés à la fourniture de services aux clients et à la gestion des installations. Wavestone s'est appuyé sur l'initiative Act4Nature International pour structurer ses actions de protection et de restauration de la biodiversité.

Le cabinet a pour objectif de mobiliser et de sensibiliser ses collaborateurs en intégrant la thématique de la biodiversité dans certaines formations. Le cabinet s'engage également à accompagner ses clients sur des missions relatives à la biodiversité, par exemple l'audit et l'élaboration de recommandations pour la gouvernance locale des environnements côtiers, insulaires et marins sensibles.

Par ailleurs, Wavestone limite l'impact négatif de ses activités sur la biodiversité et intensifie les actions de protection et de restauration de la biodiversité, soit directement dans les actions de gestion de ses locaux (c'est par exemple une préoccupation pleinement intégrée dans la conception des espaces extérieurs et le choix des matériaux du futur bureau parisien), soit en soutenant des initiatives qui contribuent activement à sa préservation.

Wavestone accompagne par exemple les organisations suivantes :

- OSE, dédié à la protection de l'environnement et à la sensibilisation à Paris et en région parisienne. Les collaborateurs de Wavestone ont participé à une opération de nettoyage organisée par OSE lors des *Powerdays* 2024/25 ;
- MerTerre, spécialisée dans l'analyse des données de gestion des déchets pour prévenir la pollution et restaurer l'environnement. Wavestone a accompagné MerTerre dans la définition d'un plan de gouvernance de la charge de travail ;
- la Fondation Tara Océan, une organisation dédiée à l'amélioration de la compréhension et la protection de l'océan et de sa biodiversité. Wavestone a soutenu la Fondation en lui apportant des prestations de conseil en gestion du changement pour accompagner sa croissance.

Partie 3. Informations sociales

1. Personnel de l'entreprise (S1)

1.1. Informations générales

1.1.1. Les collaborateurs au cœur des opérations de Wavestone (S1-SBM-3)

En tant que société centrée sur l'humain, Wavestone considère ses collaborateurs comme un atout essentiel, au cœur de son modèle d'affaires. Leur contribution est essentielle pour délivrer des prestations de services qualitatives et à forte valeur ajoutée et joue un rôle clé dans le développement du cabinet.

Ancrée dans les valeurs du *Positive Way* et dans sa stratégie en matière de durabilité, l'ambition de Wavestone est d'offrir à tous les collaborateurs des opportunités égales pour exprimer leur plein potentiel, dans un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu. Il est attendu des collaborateurs qu'ils incarnent les valeurs fondamentales du *Positive Way* : *Energetic, Responsible, Together*, avec pour objectif de générer des impacts positifs au travers de leurs actions.

Grâce à son analyse de double matérialité, Wavestone a mis en lumière quatre enjeux matériels de durabilité ayant un impact significatif sur ses collaborateurs :

- l'attraction de talents ;
- le développement et la rétention des talents ;
- la diversité, l'équité et l'inclusion ;
- le bien-être et la santé au travail.

Ces quatre enjeux, et la manière dont Wavestone les aborde sont présentés dans cet ESRS, de même que le dialogue social, soulignant l'engagement du cabinet à s'impliquer et à dialoguer activement avec ses collaborateurs et leurs représentants.

Les politiques de ressources humaines de Wavestone s'alignent sur le cadre global de conduite des affaires du cabinet, y compris le respect des principales conventions internationales relatives aux droits de l'homme et du travail et au respect du droit national du travail (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1).

Les tableaux ci-après répertorient les impacts, risques et opportunités relatifs aux collaborateurs de Wavestone, et évalués comme matériels à l'issue de l'analyse de double matérialité du cabinet.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à l'attraction des talents

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif *(Réel)*	Possibilités de carrières riches et stimulantes pour les jeunes diplômés	X			+	Court terme	Attraction de talents Management et parcours professionnel
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'incapacité à attirer suffisamment de talents empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients		X	X	+++	Court terme	Attraction de talents
Risque *(Potentiel)*	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison de l'échec d'un plan de recrutement concernant des compétences, savoir-faire ou expertises clés		X		++	Court terme	Attraction de talents Développement des compétences

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs au développement et à la rétention des talents

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif *(Réel)*	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à leur implication dans la prise de décision et un dialogue social constructif		X		++	Court terme	Dialogue social
Impact positif *(Réel)*	Renforcement de l'épanouissement des collaborateurs grâce à un bon équilibre vie professionnelle/ vie personnelle, aux possibilités de développement de carrière et à des salaires équitables et compétitifs		X		+++	Court terme	Gestion des talents et parcours professionnel Rémunération et avantages sociaux
Impact négatif *(Réel)*	Évolution des plans de carrière sous l'effet de l'intelligence artificielle, qui impacte les méthodes utilisées par les consultants pour développer leurs compétences de base (via les tâches répétitives)		X		+	Court terme	Management et parcours professionnel
Opportunité *(Réelle)*	Renforcement de l'attraction et de la rétention des talents grâce à l'amélioration continue des politiques RH	X	X	X	++	Court terme	Gestion des talents et parcours professionnel Dialogue social
Opportunité *(Réelle)*	Crédibilité accrue auprès des investisseurs grâce à l'instauration de normes et de politiques RH exigeantes (incluant le développement des compétences et la fidélisation des collaborateurs)	X			++	Court terme	Développement des compétences Rémunération et avantages sociaux
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'augmentation du taux de rotation du personnel empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients avec le niveau de qualité attendu		X		+++	Court terme	Développement des compétences
Risque *(Potentiel)*	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison d'un fort taux de rotation du personnel en particulier sur des compétences, des savoir-faire ou des expertises clés		X		++	Court terme	Management et parcours professionnel Développement des compétences
Risque *(Potentiel)*	Conséquences financières, réputationnelles et/ou juridiques liées à une utilisation abusive ou à une violation des données personnelles des collaborateurs	X	X	X	+	Court terme	Dialogue social

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la diversité, l'équité et l'inclusion

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Principes
Impact positif *(Réel)*	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée, concernant des faits liés à la diversité		x	x	+	Court terme	Égalité femmes-hommes Inclusion des collaborateurs en situation de handicap
Impact positif *(Réel)*	Sensibilisation accrue des collaborateurs aux enjeux de diversité et d'inclusion, grâce à la mise en œuvre de politiques RH adaptées.		x		+	Court terme	
Impact négatif *(Réel)*	Inégalité des chances et de traitement affectant les parcours professionnels des collaborateurs (en particulier les femmes et les personnes en situation de handicap)		x		+	Court terme	

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs au bien-être et à la santé au travail

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Principes
Impact positif *(Réel)*	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée, favorisant ainsi le bien-être au travail		x		+	Court terme	Santé au travail Bien-être au travail
Impact positif *(Potentiel)*	Amélioration des conditions de travail des collaborateurs (ainsi que des collaborateurs des sous-traitants) par l'application de normes minimales en matière de conditions sociales et de travail		x	x	+	Court terme	
Impact négatif *(Réel)*	Détérioration du bien-être et de la santé des collaborateurs en raison d'un stress et d'une charge de travail excessifs		x	x	+++	Court terme	Santé au travail
Risque *(Réel)*	Conséquences négatives d'une augmentation des risques psychosociaux chez les collaborateurs sur la réputation, les opérations et les affaires		x	x	+	Court terme	
Risk *(Potentiel)*	Répercussions réputationnelles et/ou juridiques d'incidents de discrimination ou de harcèlement d'un collaborateur (ou d'un collaborateur d'un sous-traitant)	x	x		+	Court terme	Bien-être au travail

Chaque IRO, en particulier les risques découlant des impacts identifiés, est couvert par au moins une politique et un ensemble d'actions associées, présentés ci-après.

1.1.2. Description des effectifs de Wavestone (S1-6) (S1-7)

Au 31/03/25, Wavestone compte 6 076 salariés répartis dans 17 pays et issus de plus de 40 nationalités. Les effectifs de Wavestone sont répartis en trois catégories : les consultants (85% de l'effectif total), les équipes commerciales et les fonctions *corporate*.

Les consultants de Wavestone accompagnent des clients de divers secteurs d'activité en leur fournissant de l'expertise au travers de prestations de conseil. Ils s'appuient sur des compétences analytiques, une communication efficace et une grande capacité d'adaptation pour mener à bien des projets clés dans des environnements clients exigeants et stimulants.

Les équipes commerciales jouent un rôle essentiel dans le développement et la croissance de l'activité du cabinet. Elles sont chargées, avec l'appui des consultants, d'identifier de nouvelles opportunités commerciales, de développer des relations durables avec les clients en instaurant un cadre de confiance, et de piloter les efforts commerciaux en vue d'étendre la présence de Wavestone sur le marché.

Les fonctions *corporate* comprennent les ressources humaines, la finance, le département IT, et la communication & marketing. Leur rôle est d'apporter un soutien au fonctionnement et au développement du cabinet.

Wavestone intègre uniquement ses salariés dans ses effectifs, puisqu'ils bénéficient d'un contrat direct avec le cabinet. Font partie des salariés de Wavestone :

- les personnes sous contrat à durée indéterminée ;
- les personnes sous contrat à durée déterminée, qui peuvent laisser le contrat prendre fin à son terme ou le renouveler conformément à la législation locale, si cela a été convenu d'un commun accord ;
- les personnes sous contrat d'apprentissage : collaborateurs préparant l'obtention d'un diplôme ou d'un titre reconnu à des fins professionnelles, dans le cadre d'une alternance et pour une durée déterminée (généralement de 12 à 24 mois).

Les collaborateurs à temps plein et à temps partiel sont considérés de la façon suivante :

- salariés à temps plein : collaborateurs sous contrat à durée déterminée ou indéterminée ;
- salariés à temps partiel : collaborateurs sous contrat à durée déterminée ou indéterminée pouvant bénéficier d'avantages variables (par exemple, des jours de vacances). Le travail à temps partiel est mesuré en pourcentage du temps plein, appelé « équivalent temps plein » (ETP).

Les non-salariés, y compris les stagiaires et les prestataires de services de conseil externalisés, ne sont pas comptabilisés dans les effectifs de Wavestone. Les prestataires de services de conseil externalisés sont considérés comme des travailleurs de la chaîne de valeur du cabinet et sont traités dans la partie 3. Informations sociales, section 2. Travailleurs de la chaîne de valeur - S2.

En cette première année de mise en œuvre de la Directive CSRD, et en raison de la coexistence de politiques et d'actions RH en amont de l'achèvement des processus d'intégration (*Post-Merger Integration*), Wavestone a adopté une approche prudente. La société ne divulgue que des informations disponibles, vérifiables et complètes, et a pris des mesures en vue d'élargir progressivement l'étendue des points de données communiqués au cours des prochaines années. Lorsqu'elles sont disponibles, les données sociales de Wavestone pour l'exercice 2024/25 couvrent l'ensemble du cabinet. Sinon, les exclusions de périmètre sont clairement indiquées. Les données sociales sont principalement extraites des systèmes d'information RH de la société, implémentés dans toutes les géographies. Des contrôles dédiés sont effectués par les équipes RH et les équipes *controlling* du cabinet, à différentes étapes du processus de production. Une attention particulière est portée à la consolidation de ces données. Dans la mesure du possible, Wavestone applique un principe de cohérence aux informations financières et extra-financières fournies dans le document d'enregistrement universel.

Pour l'exercice 2024/25, les données publiées sont, dans la mesure du possible, consolidées au niveau du cabinet. Dans certains cas, les données divulguées couvrent uniquement certaines géographies. À l'avenir, la société cherchera à s'assurer que les données partiellement disponibles couvrent au minimum les cinq principales géographies (France, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni, États-Unis).

Les indicateurs détaillés sont présentés en annexe 3. Informations sociales.

Répartition des effectifs par genre[1] (au 31/03/25)

2024/25	Périmètre	Collaborateurs	
		Nombre	%
Hommes	**Wavestone**	3 630	*60%*
Femmes	Toutes les géographies	2 446	*40%*
Total		**6 076**	***100%***

(1) Point de données cohérent avec les données de la partie Rapport du Conseil d'administration - Rapport général, 1. Faits marquants et perspectives.

Salariés dans les pays représentant plus de 10% du nombre total de salariés (au 31/03/25)

		Collaborateurs	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**
France	**Wavestone** Toutes les géographies	4 033	*66%*
Allemagne		928	*15%*
Autres pays		1 115	*18%*
Total		**6 076**	***100%***

Répartition des effectifs par type de contrat (au 31/03/25)

		Femme		Hommes		Total	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Salariés dont	**Wavestone** Toutes les géographies	**2 446**	***40%***	**3 630**	**60%**	**6 076**	***100%***
Salariés permanents		2 415	*39%*	3 561	*59%*	**5 976**	***98%***
Salariés non permanents, dont CDD		31	*1%*	69	*1%*	**100**	***2%***
Salariés dont		**2 446**	***40%***	**3 630**	***60%***	**6 076**	***100%***
Salariés à temps plein		2 247	*37%*	3 429	*56%*	**5 676**	***93%***
Salariés à temps partiel		199	*3%*	201	*3%*	**400**	***7%***

Répartition par âge (effectifs)

		Femme		Hommes		Total	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Salariés de moins de 30 ans	**Wavestone** Toutes les géographies	1 475	*60%*	1 973	*54%*	**3 448**	***57%***
Salariés de 30 à 50 ans		848	*35%*	1 354	*37%*	**2 202**	***36%***
Salariés de plus de 50 ans		123	*5%*	303	*8%*	**426**	***7%***
Total		**2 446**	***100%***	**3 630**	***100%***	**6 076**	***100%***

Répartition par catégorie d'emploi (effectifs)

2024/25	**Périmètre**	**Number**	**%**
Consultants	**Wavestone** Toutes les géographies	5 146	*85%*
Commerciaux		314	*5%*
Fonctions *corporate*		616	*10%*
Total		**6 076**	***100%***

Salariés ayant quitté l'entreprise (effectifs)

2024/25	Périmètre	Nombre	%
Départs de salariés permanents		**1 011**	***94%***
dont			
Démissions	**Wavestone** Toutes les géographies	741	*69%*
Ruptures de période d'essai		168	*16%*
Licenciements		56	*5%*
Ruptures conventionnelles		33	*3%*
Retraites		11	*1%*
Décès		2	*0%*
Fin des contrats de travail temporaire		**62**	***6%***
Total		**1 073**	***100%***

Rotation du personnel

2024/25	Périmètre	%
Taux de rotation des salariés Unité : pourcentage (tous types de départs)	**Wavestone** Toutes les géographies	*17%*

1.1.3. Organisation de la direction du développement des ressources humaines

La Direction du développement des ressources humaines (RH), supervisée par la Directrice du développement des ressources humaines de Wavestone, est en charge de la coordination et du pilotage des politiques de recrutement, d'intégration, de développement et de rétention des talents au sein de Wavestone, ainsi que des activités liées à la rémunération et aux avantages sociaux et à la responsabilité sociétale d'entreprise.

La Direction RH est structurée comme suit :

- une équipe globale de développement RH, décentralisée entre les *business units* et les fonctions *corporate*. Des équipes RH sont constituées dans chaque environnement pour travailler au plus près des équipes opérationnelles. Les équipes RH se concentrent sur le développement de l'engagement des collaborateurs, le soutien aux équipes de management et la mise en œuvre de politiques RH et en matière de diversité et inclusion (D&I). Ces équipes RH, qui opèrent au niveau local, sont guidées par des responsables RH expérimentés ;
- une équipe centrale *compensation & benefits* dédiée à la rémunération et aux avantages sociaux, chargée de définir et d'assurer la bonne mise en œuvre des politiques en la matière dans toutes les géographies, en étroite collaboration avec les équipes RH locales. Cette équipe réalise notamment une veille active concernant les niveaux de rémunération sur tous les marchés où Wavestone est implanté, s'assure de la cohérence de la politique salariale dans tous les bureaux, gère et développe des avantages collaborateurs complémentaires (couverture santé, programme d'actionnariat, dispositif d'épargne salariale, etc.), veille au respect du cadre légal et du droit du travail et contrôle la fiabilité des opérations de paie. Les décisions clés concernant la politique de rémunération et avantages sociaux de la société sont prises par un Comité de rémunération spécifique, composé de la Directrice des ressources humaines et de membres du Comité exécutif ;
- une équipe centrale, responsable du plan de recrutement au niveau de Wavestone, en coordination avec les *business units* et les équipes de pilotage des fonctions *corporate*. Compte tenu de l'importance stratégique du recrutement pour le cabinet, une équipe et un Comité de pilotage dédiés supervisent la politique d'attraction des talents, les plans annuels de recrutement et les actions associées du cabinet ;
- une équipe RSE, chargée de définir et de mettre en œuvre la politique de durabilité, d'en piloter sa performance et d'assurer le *reporting* associé. La gouvernance RSE et l'organisation des équipes sont détaillées dans la partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité - GOV.

Principes généraux applicables aux politiques RH

Wavestone a développé un ensemble complet de politiques pour traiter les IROs matériels liés à ses collaborateurs. La philosophie et les principes généraux de ces politiques s'appliquent à Toutes les géographies, reflétant l'approche RH unifiée de Wavestone et son engagement à offrir à tous ses collaborateurs une expérience partagée. La mise en œuvre de ces politiques peut varier pour s'adapter aux normes réglementaires ou de marché de certaines géographies, ainsi qu'à l'harmonisation continue et progressive des pratiques en matière de ressources humaines à la suite de l'intégration des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting.

La Directrice du développement RH de Wavestone, membre du Comité exécutif, est responsable de la conception et de la mise en œuvre des politiques relatives aux collaborateurs. La Directrice du recrutement, également membre du Comité exécutif, est spécifiquement en charge de la politique d'attraction des talents.

Les intérêts des parties prenantes ont été largement pris en compte dans la définition de ces politiques. Un dialogue social riche est entretenu tout au long de l'année (voir 1.6. Dialogue social dans la section 1. Personnel de l'entreprise de la partie 3. Informations sociales), traduisant ainsi l'engagement du cabinet à associer les collaborateurs et leurs représentants aux décisions clés en matière de politiques RH. Le Comité social et économique français et, depuis 2024/25, le *sounding board* international (groupe de représentants des collaborateurs des différentes géographies) sont particulièrement mobilisés en amont de toute évolution du modèle RH du cabinet. Les objectifs associés à ces politiques font l'objet de nombreux échanges, afin d'entendre la voix des collaborateurs de Wavestone. Le cabinet entretient par ailleurs un dialogue riche avec les investisseurs ESG et les agences de notation extra-financières afin de s'assurer que ses politiques et objectifs RH sont alignés sur les normes les plus exigeantes du marché et sont clairement partagés.

La stratégie et les politiques en matière de ressources humaines décrites dans le présent ESRS sont largement communiquées aux parties prenantes concernées, notamment par l'intermédiaire de l'Intranet de la société, afin d'assurer une compréhension et une mise en œuvre cohérentes. Les équipes RH, de management et de recrutement ont pour rôle de s'assurer que ces politiques sont régulièrement diffusées auprès des parties prenantes concernées. La présentation du modèle et de la politique RH de Wavestone s'inscrit dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants.

Conformément aux exigences de la CSRD, Wavestone définira, mettra en œuvre et publiera son plan de transition climatique d'ici la fin de l'année 2025/26, et actualisera en conséquence son analyse de double matérialité, y compris la liste et le niveau de matérialité des impacts affectant ses collaborateurs. À ce jour, le cabinet n'a pas identifié d'impact de ce type.

1.1.4. Implication des parties prenantes dans la définition et l'amélioration continue de la politique de ressources humaines (S1-SBM-2)

Intégration des intérêts des collaborateurs dans la politique de ressources humaines

Résolument axé sur l'humain, Wavestone veille à prendre en compte les intérêts de ses collaborateurs et de ses candidats dans la définition de sa politique et de ses priorités RH, et plus largement, dans l'élaboration de la stratégie du cabinet (voir partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité - GOV). Le cabinet collabore étroitement avec les instances représentatives du personnel, mondiales et nationales concernant les décisions clés, les changements de politiques ou d'actions, ainsi que la définition des objectifs, en particulier s'ils affectent les politiques de ressources humaines. Wavestone veille à tenir compte de l'intérêt des collaborateurs dans ses décisions clés, en s'appuyant sur la présence de deux membres représentant les collaborateurs au sein du Conseil d'administration.

Le cabinet organise régulièrement des prises de parole (appelées *HR talks*) destinées à l'ensemble des collaborateurs, ou organisées à des niveaux plus fins, comme une *business unit* ou un pays, afin de décrypter la politique et les priorités RH, d'aborder les irritants et les questions relatives à tous les sujets d'intérêt (par exemple, la rémunération, le parcours professionnel, le *staffing* pour les missions clients) et d'encourager les échanges.

Évaluation de l'efficacité de la politique et des actions en matière de ressources humaines

Pour mesurer l'efficacité de la politique et des actions RH de Wavestone, le cabinet recueille les retours des collaborateurs via les enquêtes Great Place To Work®, Glassdoor, et des enquêtes internes *Pulse@Wavestone* annuelles. Ces enquêtes d'engagement constituent une source d'information précieuse pour suivre et évaluer la satisfaction des collaborateurs, et contribuent à l'élaboration de plans d'action annuels.

La plateforme Glassdoor permet aux collaborateurs actuels et aux *alumni* (anciens collaborateurs) d'évaluer anonymement les entreprises. L'équipe communication de Wavestone produit des rapports mensuels et annuels sur les tendances et les principales difficultés identifiées dans les avis publiés sur la page Glassdoor du cabinet. Partagés avec les équipes de recrutement et les équipes RH, ces rapports alimentent leurs plans d'action. L'engagement des collaborateurs est suivi de près par le biais d'un indice d'engagement des collaborateurs, mesuré dans le cadre de l'enquête Great Place To Work® à l'aide de questions structurantes en matière d'engagement liées à la projection, à la recommandation et à la fierté d'appartenance (voir partie relative à l'indice d'engagement des collaborateurs dans la section 1. Personnel de l'entreprise, 1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel).

Ces données fournissent des orientations essentielles pour adapter les priorités du cabinet en matière de développement des talents et identifier les domaines à améliorer à l'échelle du cabinet, des géographies et des *business units*.

En 2024/25, 71% de l'ensemble des collaborateurs actifs de Wavestone (présents à la date de l'enquête) ont participé à l'enquête Great Place To Work® . Parmi eux, 81% ont déclaré que « Dans l'ensemble, Wavestone est une Great Place To Work® ». Les points forts de Wavestone sont les suivants :

- crédibilité : le management est jugé honnête et respectueux des règles éthiques dans ses pratiques commerciales (90%), compétent dans la gestion des affaires (85%) et les collaborateurs se voient confier de nombreuses responsabilités (89%) ;
- convivialité et communauté : les personnes qui rejoignent Wavestone se sentent accueillies (94%) et peuvent compter sur l'aide de leurs collègues (89%) ;
- inclusion : les collaborateurs sont traités équitablement, indépendamment de leur orientation sexuelle (97%), de tout handicap (95%) ou de leur genre (93%).

Le principal axe d'amélioration est l'apprentissage et le développement des compétences, 66% des collaborateurs ayant répondu positivement à l'affirmation « Je me vois offrir des formations et des opportunités de développement utiles à mon évolution professionnelle ». Wavestone a inscrit son ambition de devenir une « *best place to learn* » parmi les cinq priorités de son plan RH 2025/26.

L'autre enseignement clé tiré de ces résultats est la similitude entre Wavestone et le périmètre historique de Q_PERIOR. Cette similitude met en lumière les valeurs et l'ADN partagés entre les deux entités, qui ont été un facteur clé de leur rapprochement. Elle constitue une base solide pour aligner les équipes et les méthodes de travail à l'avenir. Au terme de l'édition 2025 de l'enquête, 16 des 17 géographies de Wavestone ont été certifiées Great Place To Work® (le Luxembourg n'est pas certifié). Wavestone France figure à la troisième place du palmarès national Best Workplaces, tandis que le bureau de Londres figure dans le Top 25 du Royaume-Uni.

Au-delà de ces méthodes globales d'évaluation de l'efficacité des politiques RH de Wavestone, le cabinet s'appuie sur sa gouvernance et ses équipes RH dédiées pour garantir une prise en compte constante des enjeux liés aux IROS à travers les actions mises en œuvre et supervisées. Chaque année, une évaluation du plan d'action des RH est réalisée afin de vérifier l'atteinte des résultats escomptés et pour apporter, si nécessaire, les ajustements requis.

1.2. Attraction de talents

1.2.1. Politiques relatives à l'attraction des talents (S1-1) (S1-4)

Wavestone opère sur un marché fortement concurrentiel, où l'attraction des meilleurs talents revêt un enjeu crucial pour le développement de la société. Avec environ 1 000 recrutements par an, pour un effectif total d'environ 6 000 collaborateurs, le cabinet suit une approche exigeante et structurée pour s'assurer d'un recrutement qualitatif, en adéquation avec sa stratégie de développement.

Le cabinet cible des candidats à fort potentiel d'évolution, avec une majorité de profils récemment diplômés et une part mineure – mais substantielle – de profils expérimentés. Par ailleurs, le cabinet recrute des stagiaires et des apprentis (600 par an), dont la conversion en contrat à durée indéterminée permet de recruter des profils à haut potentiel.

La politique de recrutement de Wavestone s'appuie sur une charte de recrutement qui s'articule autour de quatre grands principes :

- considérer chaque candidat comme un futur membre d'équipe, en offrant la meilleure expérience de recrutement possible ;
- évaluer équitablement les compétences comportementales des candidats ainsi que leur potentiel au regard des valeurs du *Positive Way* du cabinet ;
- fournir un soutien et des commentaires personnalisés tout au long du processus de recrutement ;
- aider les candidats à prendre des décisions éclairées en leur offrant des informations détaillées sur les responsabilités et l'environnement de travail.

Cette politique fait écho à l'engagement de Wavestone en faveur de la diversité et de l'inclusion, fondée sur l'égalité des chances et la non-discrimination, qu'elles soient liées au genre, à l'orientation sexuelle, à l'origine ou au handicap. Les principes de cette politique sont progressivement déployés dans les entités nouvellement intégrées après les processus de fusion-acquisition.

Le recrutement est suivi par une équipe de pilotage et par un responsable local du recrutement. Une équipe de chargés de recrutement spécialisés accompagne les managers de proximité dans l'identification des talents et veille à la mise en œuvre des initiatives liées à la diversité.

Chaque année, dans le cadre du plan d'action et du processus budgétaire du cabinet, les objectifs de recrutement sont définis en termes de volume, de profils (par exemple, école d'ingénieurs et/ou de commerce ou université) et de compétences pour les candidats expérimentés. Ces objectifs sont établis en fonction des besoins de développement et d'évolution de la composition des effectifs (c'est-à-dire la pyramide des effectifs) de chaque *business unit* et fonction *corporate*. Les objectifs de recrutement interne sont étroitement pilotés et évalués tout au long de l'année pour s'adapter aux besoins opérationnels et aux évolutions du marché. En dehors de ces objectifs internes et des orientations indicatives données dans le cadre de sa communication financière, Wavestone ne publie pas d'objectifs spécifiques liés à l'attraction de talents.

Au-delà des professionnels du recrutement, les collaborateurs de Wavestone sont des contributeurs clés du cadre de recrutement grâce à leurs recommandations, leur participation aux entretiens et événements de recrutement, et leurs relations avec les écoles et les universités. Par exemple, dans certaines géographies, les candidats sont invités à participer à des événements *Wavestone Connect*, pour

rencontrer les collaborateurs et les membres du management de manière informelle. Wavestone s'appuie sur des outils de suivi (SmartRecruiter et SmartPlanner) pour garantir la qualité et l'efficacité des processus, et recueille systématiquement les commentaires des candidats via Happy Candidates afin d'améliorer continuellement leur expérience. Happy Candidates, une initiative tierce, accompagne Wavestone dans la mise en œuvre de sa politique de recrutement et l'amélioration de l'expérience du candidat en vue de lui offrir le meilleur accompagnement possible.

Wavestone développe en permanence ses canaux de recrutement afin d'entretenir un vivier de talents durable et dynamique. Pour soutenir ses ambitions de recrutement, le cabinet a développé une politique globale de *sourcing* des talents qui repose sur trois grands principes :

- construire une stratégie de marque employeur solide permettant d'atteindre facilement les candidats : le cabinet déploie plusieurs initiatives pour entrer en relation avec les candidats et les mobiliser. Le cabinet s'appuie sur un processus structuré de cooptation interne ouvert à tous les collaborateurs, en mettant l'accent sur les profils diplômés des écoles ciblées. L'animation du réseau des *alumni*, au travers de nombreux rendez-vous réguliers, permet de maintenir le contact avec les anciens collaborateurs et facilite ainsi leur potentiel retour au sein du cabinet. Wavestone est particulièrement actif sur les plateformes d'offres d'emploi (Glassdoor, JobTeaser, Kununu, LinkedIn et Welcome to the Jungle, par exemple) ;
- entretenir des relations durables avec les universités et les écoles partenaires (tels que les 22 partenariats avec des écoles ou des universités en France, et les partenariats académiques de longue date avec plusieurs universités allemandes). Le cabinet suit une approche active de *campus management*, en participant à divers aspects du parcours des étudiants : cours et conférences, présence à des salons de recrutement, ateliers de recherche d'emploi ou de stage, et sessions de partage avec les *alumni* ;
- s'appuyer sur des cabinets de recrutement spécialisés, pour cibler des candidats plus expérimentés ou des profils dotés d'une expertise spécifique.

La charte de recrutement est disponible sur l'Intranet et sur le site Internet du cabinet. Le cabinet veille également à ce que tous les événements organisés avec les écoles, les campus ou les universités soient clairement communiqués aux collaborateurs via l'Intranet ou LinkedIn.

1.2.2. Actions liées à l'attraction des talents (S1-4)

Favoriser les initiatives de recrutement visant à attirer davantage de talents féminins

Wavestone a pour objectif de féminiser son recrutement depuis 2023/24, notamment en ce qui concerne le recrutement d'ingénieures diplômées ou de profils expérimentés. En 2024/25, le cabinet (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) a activé plusieurs leviers pour atteindre cet objectif : suivi de la proportion de recrutements féminins, attention particulière dans le processus de recrutement pour les candidates féminines, formation sur les biais inconscients pour les recruteurs, animation de webinaires dédiés (par exemple, *Tech for Students* en France) et participation à des événements dédiés aux femmes dans la tech au sein des écoles, contribution à l'attractivité des carrières dans les métiers du numérique pour les talents féminins.

Évaluation de la réussite de l'intégration des collaborateurs

Afin de mesurer et d'améliorer continuellement la qualité du processus d'intégration des collaborateurs, Wavestone a lancé en 2022 une enquête de satisfaction sur l'intégration (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). Cette enquête, menée trimestriellement, couvre neuf aspects du processus d'intégration. En 2024/25, un taux de réponse minimum de 65% a été obtenu, pour un taux de satisfaction global de 8/10. Les résultats de cette enquête permettent de définir les priorités du plan d'action du cabinet en matière de recrutement. Wavestone attache une grande importance à la qualité du processus de recrutement. Le taux de rupture de période d'essai, en particulier dans le cas de départs volontaires, fait l'objet d'un suivi régulier.

Amélioration de la qualité du recrutement au sein du cabinet

En 2024/25, le cabinet a lancé un plan d'action pluriannuel pour garantir la qualité de ses recrutements à travers différentes mesures : adaptation des processus comprenant la mise en place d'un test psychométrique, formation des équipes de recrutement, élaboration d'une proposition de valeur employeur pour les candidats. Une évaluation intermédiaire sera réalisée à la fin de l'exercice 2025/26. L'équipe de recrutement a en outre pris en charge la supervision du processus d'intégration et de la période d'essai. Elle accompagne les nouveaux arrivants tout au long de leur parcours d'intégration, en veillant à ce que l'adéquation du profil, évaluée lors du recrutement, se confirme au cours des premiers mois.

Développement des actions de gestion des campus en France et en Allemagne

En 2024/25, Wavestone a revu sa politique de partenariat avec certaines écoles et universités afin de construire des relations plus fortes et durables. En France, un plan d'action pluriannuel a été mis en place avec 22 grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, dont CentraleSupélec, EM Lyon, Télécom Paris, et l'université Paris Dauphine, pour développer, financer et soutenir un ensemble d'initiatives académiques et professionnelles. Une évaluation intermédiaire sera réalisée

à la fin de l'exercice 2025/26. En Allemagne, le cabinet a maintenu ses partenariats universitaires historiques avec l'université de Ratisbonne et l'université Ludwig-Maximilians de Munich. Ces partenariats comprennent un large éventail de cours dispensés aux étudiants ainsi que des ateliers annuels sur des sujets d'actualité tels que la pleine conscience et agents conversationnels vocaux dans le secteur de l'assurance.

Renforcer le recrutement inclusif grâce à des partenariats spécifiques avec des écoles en France

En France, dans le cadre de sa stratégie de recrutement inclusif, le cabinet développe des initiatives visant à rendre ses offres d'emploi plus accessibles aux candidats en situation de handicap, à travers des partenariats spécifiques avec des institutions prestigieuses telles que Grenoble École de Management, Sciences Po, EM Lyon et l'EDHEC. Ces initiatives comprennent la participation de Wavestone à des jurys de bourses d'études, sa présence dans des forums étudiants, la simulation d'entretiens pour les étudiants soutenus par des programmes d'accompagnement des personnes en situation de handicap, et la participation à des tables rondes sur des sujets liés à la diversité et à l'inclusion. Le cabinet vise à étendre ces efforts à d'autres écoles, y compris des écoles d'ingénieurs, d'ici la fin de l'exercice 2027/28.

1.3. Développement et rétention des talents

La politique de développement des talents de Wavestone est au cœur du modèle RH du cabinet. Elle décrit l'approche suivie pour mobiliser et soutenir la progression des collaborateurs dans leur parcours professionnel, notamment son approche en matière de rémunération et avantages sociaux, et sa stratégie de formation et de développement des compétences.

1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel (S1-1) (S1-4) (S1-5)

Politiques relatives à la gestion des talents et au parcours professionnel

La politique de Wavestone en matière de gestion des talents et de développement de carrière reflète l'engagement du cabinet à révéler le potentiel des talents, en proposant des trajectoires de carrière personnalisées ainsi que des perspectives de développement à long terme. Cette politique définit un cadre structurant destiné à accompagner chaque collaborateur dans l'évolution de sa carrière, en cohérence avec la stratégie et les objectifs de développement commercial du cabinet.

Cette politique cohérente s'articule autour de quatre composantes interdépendantes, répondant chacune à des objectifs spécifiques :

- un modèle d'intégration fluide, pour faire le lien entre le processus de recrutement et les premiers pas du collaborateur au sein du cabinet ;
- des parcours de carrière structurés et personnalisés, offrant aux collaborateurs et à leurs managers de proximité, un cadre commun d'évolution professionnelle, permettant de définir des trajectoires individualisées ;
- un modèle de management interactif, fondé sur un mentorat solide, reflétant l'importance que Wavestone accorde à la proximité entre collaborateurs et managers, un levier clé pour favoriser l'évolution professionnelle ;
- un système d'évaluation équitable reposant sur la prise de décision partagée, qui souligne l'importance accordée par Wavestone à l'intelligence collective dans la conduite de son projet d'entreprise.

La politique de Wavestone relative à la gestion des talents et au parcours professionnel est régulièrement mise à jour en fonction des retours des parties prenantes. Les résultats de l'enquête annuelle Great Place To Work®, notamment, contribuent de façon essentielle à aligner cette politique sur les meilleures pratiques.

Un processus d'intégration continu

Le cabinet s'attache à assurer une transition réussie entre le recrutement des candidats et leur intégration en tant que collaborateurs. Le processus d'intégration a pour but d'aider les nouveaux collaborateurs à découvrir et à s'approprier l'environnement et la culture de travail de la société, tout en développant un fort sentiment d'appartenance à l'équipe, avec une projection à moyen terme de leur potentiel d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. Le programme d'intégration de Wavestone s'articule autour de quatre piliers principaux :

- un parcours de découverte, au cours duquel les nouveaux collaborateurs se familiarisent avec Wavestone et leur environnement de travail, notamment la politique de durabilité de la société ;
- un système de mentorat, où chaque nouveau collaborateur se voit attribuer un parrain ayant suffisamment d'ancienneté pour l'aider à découvrir le cabinet, partager ses expériences professionnelles et répondre aux questions afin de faciliter son intégration ;
- un suivi managérial et RH, permettant de recueillir les premières impressions des nouveaux collaborateurs et d'assurer le bon déroulement de leur période d'essai et de leurs premiers pas dans l'entreprise ;
- un programme de formation initiale, adapté à l'expérience et au niveau de séniorité des collaborateurs.

Des parcours professionnels structurés

Les parcours métiers du référentiel *Wavestone Horizon,* pour les métiers de consultants et commerciaux comme les fonctions *corporate*, fournissent aux collaborateurs et à leurs managers les outils pour comprendre les attentes relatives à chaque grade. Ce référentiel permet aux collaborateurs d'être acteur de leur parcours professionnel au sein du cabinet, quel que soit leur poste, leur rôle ou leur situation géographique, en identifiant les compétences à développer pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Les parcours professionnels sont régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution de la société et des besoins opérationnels, avec l'appui d'experts afin d'assurer leur alignement avec la réalité du terrain. Ils sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs via l'Intranet du cabinet.

Le référentiel de parcours métier *Wavestone Horizon Consulting* s'applique à plus de 85% des effectifs. Il synthétise les attentes associées à chaque grade autour de trois compétences clés pour les consultants :

- les compétences essentielles en matière de conseil : l'accent est mis sur la performance dans la réalisation des missions clients, ainsi que sur la capacité à se développer soi-même et, progressivement, à accompagner le développement d'autres collaborateurs ;
- l'expertise, qui est développée à partir d'une compétence stratégique du cabinet et sert à générer de la valeur pour les clients et Wavestone ;
- le développement commercial, en entretenant des relations de confiance avec les clients actuels et potentiels.

Wavestone offre également des opportunités de mobilité interne dès lors qu'un poste est ouvert, ce qui permet aux collaborateurs d'explorer de nouveaux secteurs, fonctions ou géographies tout au long de leur carrière. À titre d'exemple, le cabinet lance régulièrement des plans de mobilité couvrant aussi bien des rôles de consultant que des postes de commerciaux pour soutenir ses efforts de développement commercial. Sur l'exercice 2024/25, 81 collaborateurs ont effectué une mobilité au sein de Wavestone (à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting).

Accessibilité du management de proximité

Wavestone cultive une culture d'interaction étroite entre les collaborateurs et le management, tous métiers et toutes géographies confondus. Le modèle RH du cabinet s'appuie sur un management de proximité accessible ; chaque manager encadrant moins d'une douzaine de collaborateurs. Outre leurs responsabilités opérationnelles, les managers de proximité ont pour mission d'accompagner le développement professionnel et l'engagement des collaborateurs qu'ils supervisent, de participer aux décisions de promotions, de gérer le *staffing*, de fixer des objectifs à court et à moyen terme et de contribuer à l'évaluation des collaborateurs tout au long des missions. L'autonomisation des consultants dans la gestion de leur carrière constitue un aspect central de ce rôle.

Wavestone reconnaît le rôle essentiel des managers de proximité quant au développement des talents, avec un impact direct sur la performance du cabinet. Pour assurer leur réussite, les managers de proximité bénéficient d'un soutien renforcé de la part des équipes RH et participent à des programmes de formation approfondis tout au long de leur carrière. Les managers de proximité récemment promus participent notamment à un programme d'intégration complet. Cela inclut un programme d'intégration de trois jours pour les nouveaux managers promus, ainsi qu'un parcours de formation de 40 heures la première année, couvrant l'ensemble des politiques RH du cabinet, avec des ateliers pratiques sur l'intégration, le *feedback* constructif, la prévention des risques psychosociaux (RPS) et la politique de rémunération.

Modèle d'évaluation équitable et collectif

Le modèle d'évaluation de Wavestone s'appuie sur l'évaluation de mises en situation et la prise de décision collective, centrée sur les contributions concrètes des collaborateurs dans leurs différents rôles. Les promotions ne font l'objet d'aucun quota et ont lieu tout au long de l'année, ce qui permet aux collaborateurs de progresser à leur propre rythme dans un environnement exigeant, mais également propice à l'évolution professionnelle. Les plans de carrière et les performances sont examinés chaque année, avec la contribution des managers de proximité, des équipes RH et de management, afin d'évaluer les perspectives d'évolution, de rémunération et de promotion. Ce modèle permet de valoriser les contributions individuelles dans des domaines clés tels que la réalisation de missions, le développement commercial, le recrutement, ou encore les initiatives transverses. Le processus d'évaluation de Wavestone comprend des retours continus tout au long de l'année, complétés par un entretien annuel obligatoire, offrant une vision riche du potentiel et de la progression de chaque collaborateur.

Un Comité dédié de *Partners* supervise les promotions au sein du *top management* (*Associate Partner* et *Partner*) à l'échelle du cabinet, avec une attention particulière portée aux talents féminins, et met en place des plans de développement spécifiques.

Revues annuelles de performance

2024/25		Hommes	Femmes	Total
Salariés faisant l'objet d'une revue annuelle Unité : pourcentage	**Wavestone** Toutes les géographies	100%	100%	100%

Chaque collaborateur réalise un entretien annuel d'évaluation, considéré comme une étape clé dans le développement et l'évolution de carrière. Bien que ces entretiens soient obligatoires et suivis de près, l'indicateur n'est pas formellement suivi en tant que tel. Il est estimé que 100% des collaborateurs ont effectué cet entretien.

Rétention et engagement des collaborateurs

La rétention et l'engagement des collaborateurs sont essentiels à la réussite durable de Wavestone. Le cabinet a mis en œuvre une stratégie solide de rétention des talents visant à renforcer l'engagement des collaborateurs, à soutenir leur projection de carrière et, *in fine*, à limiter les démissions. Les managers de proximité et les équipes RH organisent régulièrement des « *engagement catch-up* » pour mieux comprendre les motivations des collaborateurs, identifier les irritants potentiels et élaborer des plans d'action personnalisés favorisant un engagement sur le long terme. Wavestone s'attache également à renforcer le sentiment de fierté d'appartenance des collaborateurs, en célébrant les réussites et en valorisant les contributions individuelles. Pour fidéliser les talents clés et soutenir la croissance du cabinet, Wavestone prend des mesures visant à mieux les identifier et soutenir leur développement, avec notamment l'attribution d'actions gratuites aux collaborateurs éligibles dans le cadre du « Key People Plan » basé sur des critères de présence et de performance au sein de l'organisation.

Pour garantir l'efficacité de ces initiatives, les indicateurs de *turn-over* et les risques font l'objet d'un pilotage rigoureux par les équipes RH, grâce à un système de suivi structuré : *reporting* hebdomadaire, revues mensuelles dans les instances de pilotage des *business units*, analyse trimestrielle du *turn-over* incluant les motifs de départ. Des revues de rétention des talents sont régulièrement menées avec les équipes de management des *business units* pour suivre les objectifs de *turn-over* et d'engagement, évaluer le climat RH et définir des stratégies collectives en réponse aux éventuelles fragilités. Par ailleurs, des clauses de non-sollicitation sont intégrées aux contrats avec les clients, fournisseurs et partenaires.

Améliorer le processus de départ des collaborateurs

Afin d'assurer aux collaborateurs la meilleure expérience possible à chaque étape de leur carrière chez Wavestone, tout en capitalisant sur leurs retours d'expérience pour améliorer les processus RH, le cabinet a mis en place depuis 2023 un processus d'*offboarding* structuré. Celui-ci prévoit notamment des entretiens avec un responsable RH ou Recrutement (dans le cas d'une fin de période d'essai). Par exemple, dans le cadre d'une rupture de période d'essai, ces échanges permettent d'assurer une bonne compréhension de la décision par le collaborateur et de l'accompagner dans la suite de son parcours professionnel. Ce processus a été renforcé en 2024/25 afin de mieux capter les raisons de départ et d'en tirer des enseignements pour faire évoluer les pratiques RH.

Actions liées à la gestion des talents et au parcours professionnel

Déploiement progressif de Workday en support des processus RH

Wavestone accélère la mise en œuvre de Workday, initiée au cours de l'exercice 2023/24, ainsi que le déploiement de fonctionnalités supplémentaires. L'objectif de cette démarche est d'anticiper d'éventuels enjeux liés à la gestion des effectifs et d'identifier les actions ou décisions correctives à envisager. Ce nouveau système d'information RH (SIRH) soutiendra progressivement l'ensemble des processus RH centraux dans toutes les géographies de Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) et sera achevé d'ici la fin de l'année 2026. Son déploiement dans l'ensemble des géographies se déroulera conformément à la feuille de route d'unification des processus RH en cours. Au cours de l'exercice 2024/25, de nouveaux *reportings* ont été déployés pour les responsables RH et l'équipe dirigeante des *business units*, offrant une vue comparative des effectifs par pays et par *business unit*. En 2024/25, Wavestone a également migré ses entretiens annuels de performance vers Workday, renforçant ainsi la qualité des échanges entre les collaborateurs et leurs managers.

Le déploiement de Workday devrait s'achever d'ici l'exercice 2026/27.

Efficacité renforcée du processus d'évaluation des talents

Au cours de l'exercice 2023/24, Wavestone (à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting) a entrepris la mise à jour de son processus d'évaluation des talents pour permettre des promotions en cours d'année lorsque cela fait sens, contribuant ainsi à personnaliser davantage les plans de carrière. Ce processus a été entièrement déployé en 2024/25. Cette évolution visait également à améliorer la préparation des évaluations annuelles de performance par les managers opérationnels, en fournissant des objectifs de carrière clairs aux collaborateurs et leur donnant la possibilité de clarifier leur projection de carrière, pour faire de ces évaluations de performance un véritable levier d'évolution professionnelle.

Attention particulière portée à la reconnaissance individuelle et à la célébration des réussites

Faisant écho aux résultats des dernières enquêtes Great Place To Work® , Wavestone a renforcé ses efforts visant à faire preuve de reconnaissance envers les collaborateurs pour leurs contributions professionnelles, et à favoriser leur engagement et leur développement. Au cours de l'exercice 2024/25, plusieurs initiatives ont été lancées à l'échelle du cabinet, dans le cadre d'un plan d'action récurrent, notamment des temps dédiés à la célébration des réussites individuelles et collectives lors des temps forts des *business units*, l'attribution de primes exceptionnelles ou de journées de récupération pour reconnaître des cas spécifiques d'investissement, et le partage de bonnes pratiques pour les managers en matière d'attention et de retours d'expérience positifs (boîte à outils, ateliers, etc.).

Soutien accru à l'engagement des collaborateurs ayant entre deux et six ans d'expérience dans leur parcours

Les consultants ayant entre deux et six ans d'expérience sont au cœur du plan d'action RH de Wavestone pour les exercices 2024/25 et 2025/26. Ce segment clé présente le taux de *turn-over* le plus élevé et l'indice d'engagement le plus bas. Pour assurer une proximité régulière, des interactions pertinentes et des décisions adaptées, l'accent est mis sur le fait d'avoir des équipes à taille humaine et un engagement renforcé des membres de l'équipe dirigeante. Wavestone accorde également une attention particulière au maintien d'interactions régulières tout au long de l'année entre l'équipe dirigeante et les collaborateurs. Le cabinet s'est également fixé

comme priorité de s'attaquer aux irritants, tels que le *staffing*, et organise notamment des discussions RH à cette fin. Parmi d'autres initiatives, un nouveau programme de 12 mois a été lancé au cours de l'exercice 2025/26 pour répondre spécifiquement aux besoins des consultants seniors récemment promus ou recrutés. Les principaux objectifs de ce programme sont de leur donner toutes les clés pour réussir leur prise de poste, de leur fournir des informations et des formations pertinentes, et de développer leur sentiment d'appartenance.

Le succès de cette action se mesurera par une amélioration des résultats annuels de l'enquête Great Place To Work® d'ici la fin de l'exercice 2026/27, avec de premières analyses de résultats d'ici la fin de l'exercice 2025/26.

Gestion proactive des talents clés de Wavestone

L'identification des talents clés, notamment les collaborateurs exerçant des fonctions d'encadrement et qui progressent rapidement, est essentielle pour définir le parcours des leaders de demain, et notamment en ce qui concerne les femmes. Au cours de l'exercice 2025/26, un processus RH dédié sera mis en place, supervisé par un nouveau comité au niveau du cabinet, avec des plans de développement sur mesure. Afin d'améliorer la représentativité des talents féminins, en particulier au niveau des *Associates* et des *Partners*, de nouveaux programmes de *leadership* seront progressivement testés et déployés à partir de l'exercice 2025/26. Ces programmes ont pour objectif de lever les freins à la progression des femmes et de les accompagner vers des positions de management d'ici cinq ans.

Objectifs liés à la gestion des talents et au parcours professionnel

La capacité à développer et à fidéliser les meilleurs talents constitue un levier stratégique pour la pérennité des activités de Wavestone. Pour y parvenir et évaluer l'efficacité de ses politiques, le cabinet s'est fixé des objectifs ambitieux : maintenir un faible taux de *turn-over* et obtenir des scores élevés d'indice d'engagement des collaborateurs. Les deux objectifs ont été définis de manière à fixer des horizons ambitieux, mais atteignables, en tenant compte des tendances observées, des données de comparaison avec les pairs et des résultats attendus des initiatives du cabinet. Ces objectifs ont fait l'objet de discussions avec les représentants des collaborateurs du cabinet (en particulier du Comité social et économique en France).

Des objectifs spécifiques avaient été fixés pour l'exercice 2024/25, tant pour Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) que pour le périmètre historique de Q_PERIOR.

Turn-over du personnel

Le taux de *turn-over* annuel 2024/25 de Wavestone, de 12%, est bien inférieur à l'objectif annuel de 15% (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). Cet objectif s'inscrit dans le cadre usuel de la communication financière de Wavestone et porte uniquement sur les démissions. La performance réalisée reflète la qualité et l'efficacité des politiques et actions RH du cabinet, dans un environnement marqué par des incertitudes croissantes.
Au titre de l'exercice 2024/25, un objectif spécifique avait été fixé pour le périmètre historique de Q_PERIOR, sur la base d'un taux de départs propre à ce périmètre. Le cabinet a largement atteint cet objectif, avec un score de 10% contre un objectif de 12% maximum.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Taux de *turn-over* du personnel Unité : pourcentage – démissions seulement	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	15%	**12%**
Taux de départs Unité : pourcentage	**Périmètre historique de Q_PERIOR**	12%	**10%**

Le taux de rotation du personnel, tous motifs de départs confondus (conformément aux exigences de la CSRD), s'est établi à 17% pour 2024/25 pour le périmètre Wavestone incluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

Fort de la performance réalisée pour l'exercice 2024/25, Wavestone a décidé de fixer à 15% le taux cible de *turn-over* du personnel pour les trois années à venir dans toutes les géographies.

	Périmètre	*Année de référence 2024/25*	Objectif 2025/26	Objectif 2026/27	Objectif 2027/28
Taux de *turn-over* du personnel Unité : pourcentage - démissions seulement	**Wavestone** Toutes les géographies	*12%*	15%	15%	15%

Indice d'engagement des collaborateurs

Depuis 2021, Wavestone s'est fixé un objectif annuel de mesure de l'engagement des collaborateurs du cabinet basé sur quatre questions relatives à la Fierté, le Sens et la Projection, en s'appuyant sur l'enquête comparative Great Place To Work®. Fort des performances passées du cabinet (1ère place en France en 2023 et 2024), Wavestone s'était fixé un objectif très ambitieux pour 2024/25, à 70 (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). Un objectif tout aussi ambitieux de 74 a été fixé pour le périmètre historique de Q_PERIOR.

Bien que restant à un niveau très élevé, l'indice d'engagement de Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) est en deçà des objectifs 2024/25, à 64 contre un objectif de 70. Ce résultat s'explique principalement par une baisse de performance en termes de projection des consultants ayant entre deux et six ans d'expérience, par rapport à l'année précédente. Ce point de faiblesse particulier est au cœur du plan d'action RH 2025/26 de Wavestone, qui a d'ores et déjà initié plusieurs initiatives de remédiation (notamment un nouveau programme de formation dédié à ce segment). S'agissant du score du périmètre historique de Q_PERIOR, la performance a été très solide, à 78, au-delà de l'objectif de 74. La méthodologie utilisée pour mesurer l'indice d'engagement des collaborateurs sur le périmètre historique de Q_PERIOR est basée sur une sélection de 13 questions issues de l'enquête Great Place To Work®.

	Périmètre	Objectif 2024/25	Performance 2024/25
Indice d'engagement des collaborateurs Unité : 0 à 100	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	70	64
	Périmètre historique de Q_PERIOR	74	78

À partir de 2025/26, Wavestone vise une progression ambitieuse et continue de son indice d'engagement, avec des objectifs applicables à toutes les géographies. La méthodologie utilisée pour le calcul a été ajustée pour un meilleur équilibre de l'évaluation de la fierté, du sens et de la projection, et repose désormais sur trois questions reflétant ces dimensions.

	Périmètre	*Année de référence 2024/25*	Objectif 2025/26	Objectif 2026/27	Objectif 2027/28
Indice d'engagement des collaborateurs Unité : 0 à 100	**Wavestone** Toutes les géographies	*69*	70	72	75

1.3.2. Rémunération et avantages sociaux (S1-1) (S1-4) (S1-10) (S1-11) (S1-16)

Politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux

Wavestone maintient une politique de rémunération équitable et compétitive, cohérente dans l'ensemble du cabinet, tout en s'adaptant aux marchés locaux. L'ambition du cabinet est d'investir dans des actions ciblées à forte valeur RH, contribuant au bien-être des collaborateurs et à un environnement de travail épanouissant. La politique de Wavestone s'articule autour de trois grands principes :

- un cadre salarial unique pour chaque fonction et chaque pays : le modèle de parcours professionnel et d'évaluation s'applique à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone, avec des salaires de départ et des niveaux de rémunération par grade définis localement ;
- la compétitivité du marché : les salaires sont régulièrement comparés aux tendances du marché, sur la base de données fournies par des cabinets de référence spécialisés sur les sujets de rémunération ;
- l'équité et la transparence : la politique de rémunération du cabinet est communiquée à tous les collaborateurs et appliquée équitablement sur la base de l'évaluation du potentiel et de la performance, selon les mêmes lignes directrices établies pour chaque niveau d'expérience.

La structure de rémunération se compose des éléments suivants :

- une part fixe, définie en fonction du niveau de responsabilité et stade d'évolution dans la carrière ;
- un bonus cible, inclus dans certaines structures de rémunération, selon le niveau d'expérience et aligné sur les pratiques du marché local. Le montant du bonus dépend à la fois de la performance individuelle et collective, reflétant l'état d'esprit collectif du cabinet.

En France, les représentants syndicaux et la délégation du Comité social et économique sont impliqués dans les discussions visant à définir les orientations de la politique salariale lors des négociations annuelles obligatoires.

Wavestone renforce l'attractivité de ses packages de rémunération en complétant le salaire par un ensemble d'avantages à forte valeur RH, adaptés aux standards spécifiques de chaque géographie. À titre d'exemple, les collaborateurs de Wavestone bénéficient de régimes d'assurance maladie dans toutes les régions. Certaines géographies, comme les États-Unis, offrent également des prestations de retraite spéciales. Les collaborateurs bénéficient en outre de programmes de santé et de bien-être, de congés parentaux (pour tous les collaborateurs), d'un remboursement partiel des transports en commun, de jours de congés payés supplémentaires pour les collaborateurs en situation de handicap, de chèques-repas ou encore d'un accès privilégié à des installations sportives.

Wavestone ne publie pas d'objectifs quantitatifs liés à sa politique de rémunération et d'avantages sociaux. À travers ses processus RH, le cabinet s'assure de s'aligner sur les meilleures pratiques du marché et d'assurer l'équité et l'égalité dans les décisions liées à cette thématique.

Protection sociale

Les collaborateurs de Wavestone bénéficient d'une protection contre la perte de revenus après des événements majeurs de la vie (maladie, chômage, accident du travail ou incapacité acquise), grâce aux programmes publics mis en place dans les géographies où Wavestone est implanté, qui peuvent être complétés par des garanties spécifiques dans certains pays.

Engagement pour un salaire décent

Wavestone s'engage à ce que tous ses collaborateurs perçoivent un salaire décent. Ces salaires sont fixés de manière à répondre aux besoins essentiels des collaborateurs et de leurs familles, compte tenu du coût de la vie locale, et sont supérieurs au salaire minimum légal. Wavestone réalise une analyse comparative fine des niveaux de rémunération dans toutes les géographies, en les comparant à la base de données de salaire minimum vital constituée par *WageIndicator*. Une attention particulière est portée à l'impact potentiel de l'inflation sur les salaires les plus bas, qui peut donner lieu à des ajustements spécifiques (augmentation générale et/ou augmentation des salaires les plus bas). En France, de telles mesures ont été mises en place pour les collaborateurs gagnant moins de 30 000 euros par an. Compte tenu de la compétitivité des rémunérations proposées par Wavestone dans le secteur du conseil, un salaire équitable est garanti pour la grande majorité des collaborateurs du cabinet.

Partage de la valeur

Wavestone s'engage à associer ses collaborateurs à sa réussite et à partager avec eux une partie de la valeur qu'ils ont contribué à créer, à travers notamment des primes de participation en France et des plans d'actionnariat dans l'ensemble des *business units* (*Employee Stock Ownership Plan* - ESOP).

En France, la prime de participation, d'un montant brut de 6,69 millions d'euros au titre de l'exercice 2024/25, peut être reçue en numéraire ou investie dans le Plan Épargne Groupe du cabinet (PEG), le Plan d'Épargne Retraite Collective (PERCO) ou les actions Wavestone. Tous les collaborateurs, toutes *business units* confondues, ont la possibilité d'investir un pourcentage de leur salaire[1] en actions Wavestone et de bénéficier d'une action gratuite pour chaque action achetée, au terme de deux années passées au sein du cabinet. Des campagnes de communication et de sensibilisation sont menées chaque année pour encourager les collaborateurs à participer à ces programmes.

Au 31/03/25, les collaborateurs de Wavestone détiennent 9,4% du capital du cabinet (incluant les *Partners*, Directeurs et actionnaires issus du rapprochement avec l'entité Q_PERIOR), et environ 50% des collaborateurs détiennent des actions Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). Les actionnaires collaborateurs sont représentés au Conseil d'administration depuis 2022. Par ailleurs, deux des cinq membres du Comité consultatif des actionnaires individuels sont des collaborateurs actionnaires. Ce Comité a été établi pour entretenir un dialogue avec les actionnaires individuels.

Actions liées à la rémunération et aux avantages sociaux

Évolutions du dispositif d'avantages sociaux

Dans une démarche d'amélioration continue visant à s'assurer que les avantages offerts apportent la plus grande valeur RH aux collaborateurs, et à travers un dialogue ouvert avec les représentants du personnel, notamment en France, le cabinet renouvelle régulièrement son dispositif d'avantages sociaux, à la lumière des besoins des collaborateurs, des meilleures pratiques du marché et de ses objectifs de responsabilité sociétale d'entreprise.

À titre d'exemple, en 2025/26, en France, des jours de congés payés supplémentaires seront accordés aux collaborateurs en situation d'aidance, et le retour progressif au travail des parents (80% du temps de travail rémunéré en contrat à temps plein pendant six semaines) sera mis en place dans les deux prochaines années.

Extension du plan d'actionnariat salarié (ESOP) à toutes les géographies

Formalisant la volonté de Wavestone d'associer l'ensemble de ses collaborateurs à sa réussite et de les impliquer davantage dans le projet du cabinet, le plan ESOP de Wavestone sera étendu aux collaborateurs des entités récemment intégrées au cabinet (périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) au cours de l'exercice 2025/26, contribuant ainsi à favoriser un sentiment d'appartenance commun au sein du cabinet. Le succès de cette action s'appréciera à travers la progression du nombre d'actionnaires collaborateurs dans ces géographies.

(1) Les collaborateurs français peuvent investir la prime de participation dans des actions Wavestone.

Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux

Wavestone a choisi de fournir des informations sur les indicateurs de rémunération et d'avantages sociaux pour les géographies où les données sont les plus matures et de qualité suffisante. Les informations sont fournies au niveau national afin d'assurer une plus grande clarté et une meilleure comparabilité. Des données concernant d'autres pays seront fournies dans les années à venir, en commençant par les cinq principales géographies.

Ratio de rémunération annuelle 2024/25	Périmètre	France	Royaume-Uni	États-Unis
Ratio total	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	**7,82**	**4,60**	**3,95**

À titre d'illustration, en France, le salarié le mieux payé gagne 7,82 fois la rémunération médiane.

Le ratio de rémunération annuel permet de comparer la rémunération médiane et la rémunération la plus élevée dans chaque géographie. Le salaire fixe et les bonus cibles sont pris en compte dans ce calcul.

Écart de rémunération entre les femmes et les hommes 2024/25	Périmètre	France
Écart de rémunération entre les femmes et les hommes Unité : pourcentage	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	**8,7%**

En France, les femmes gagnaient en moyenne 8,7% de moins que les hommes pendant l'exercice 2024/25.

Le ratio de rémunération annuel compare les salaires moyens entre les femmes et les hommes, sur la base du salaire horaire brut. Le salaire fixe, le bonus cible et les équivalents de trésorerie sont pris en compte dans ce calcul. Ce chiffre concerne les populations de consultants (85% des effectifs), commerciales (5%) et les fonctions *corporate* (10%). Les écarts de rémunération concernent les grades les plus élevés au sein des équipes de consultants, parmi lesquels les collaborateurs masculins ont conservé la structure de rémunération qu'ils avaient précédemment acquise dans d'autres sociétés acquises depuis par le groupe, sans qu'aucune convergence ne s'applique vers le référentiel de rémunération Wavestone. Il n'existe pas d'écarts de rémunération pour la majorité des effectifs (en dessous du grade de Senior Manager), compte tenu de la politique de rémunération du groupe (décrite ci-dessus).

1.3.3. Développement des compétences (S1-1) (S1-4) (S1-13)

Politiques relatives au développement des compétences

L'ambition de Wavestone est de devenir une « *best place to learn* », comme affirmé dans son précédent plan stratégique. Cette ambition constitue à la fois un levier de développement et d'engagement des talents et un moteur de performance, en réponse aux enjeux clients et aux évolutions du marché.

Le développement des compétences au cœur des parcours des consultants

La politique de développement des compétences de Wavestone vise à offrir aux collaborateurs un parcours d'apprentissage personnalisé, en adéquation avec leur profil, leur niveau d'expérience et leurs besoins individuels. Wavestone s'assure par ailleurs que le cabinet dispose des ressources et des capacités nécessaires pour atteindre ses objectifs commerciaux et exécuter les projets de ses clients dans des conditions optimales. Le cabinet permet à ses collaborateurs d'être acteurs de leur parcours de formation, en cohérence avec le rôle central qu'ils jouent dans leur progression au sein du cabinet.

Wavestone considère que l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances et compétences proviennent de diverses sources, d'abord et avant tout en apprenant de l'expérience des missions réalisées pour les clients, et en tirant parti des interactions avec les chefs de projet qui ont spécifiquement pour rôle d'accompagner les collaborateurs dans leur développement. Les projets de conseil offrent aux collaborateurs de multiples occasions d'apprendre directement de leurs collègues plus expérimentés, de découvrir de nouveaux environnements stimulants et de prendre des initiatives qui les aident à évoluer professionnellement.

Des parcours de formation individualisés pour soutenir la progression de carrière

L'apprentissage est un levier essentiel pour l'évolution de carrière, et fait partie intégrante du dialogue continu entre les collaborateurs, leurs managers et les équipes RH. Les orientations stratégiques d'apprentissage sont étroitement liées aux priorités de développement commercial du cabinet, et influencent la création de nouveaux programmes de formation ou d'initiatives de développement. Le Comité exécutif de Wavestone participe à ce dialogue en adressant des propositions basées sur les besoins émergents observés dans les secteurs d'activités, et sur les talents et des compétences requises pour adresser ces besoins. Les *business units* déclinent cette démarche à leur échelle, avec une réflexion sur les besoins en compétences – tant en volume qu'en nature – qui s'intègre dans la définition de leurs priorités annuelles. Wavestone associe étroitement ses collaborateurs et ses équipes dirigeantes à la définition, puis à la mise en œuvre de sa politique de formation. La plupart des programmes de formation du cabinet sont conçus et exécutés par des consultants, afin de garantir leur cohérence avec la réalité des activités du quotidien.

Wavestone propose un programme de formation complet pour accompagner les collaborateurs tout au long de leur carrière. L'accès au programme de formation est ouvert à tous les collaborateurs. Le cabinet a mis en place des programmes de formation obligatoires associés à chaque étape clé de la carrière des collaborateurs, notamment :

- un programme de formation à l'intégration, adapté à l'expérience et au niveau de séniorité des collaborateurs, conçu pour aider les nouveaux arrivants à acquérir des compétences essentielles grâce à des sessions de formation pratique ;
- une formation sur les fondamentaux de la gestion de projet, pour aider les collaborateurs ayant trois ans d'expérience à endosser leur rôle en matière de relations avec les clients, de délégation de tâches et de développement commercial ;
- un programme d'intégration des managers de proximité, consistant à fournir aux managers récemment promus les outils nécessaires pour exercer pleinement leurs nouvelles responsabilités.

Wavestone dispense également des formations à l'échelle du cabinet sur des sujets d'importance spécifique identifiés dans le cadre de la stratégie commerciale du cabinet, tels que les fondamentaux de la durabilité, l'IA générative, la data et la gestion de projet agile. Ces programmes peuvent être complétés au sein des *business units* par des cours adaptés à des besoins sectoriels ou technologiques spécifiques, y compris des certifications (par exemple, Azure/Microsoft 365, Google Cloud, ServiceNow, etc.). Un large catalogue de formations en présentiel est disponible, couvrant les compétences clés en matière de conseil, de management et de développement commercial, ainsi que des formations dédiées à des expertises technologiques ou sectorielles spécifiques. Wavestone met en outre à la disposition de ses collaborateurs une offre complète de formation en ligne (500 modules). L'ensemble du catalogue de formations du cabinet est accessible à tous les collaborateurs où qu'ils se trouvent, via la plateforme Workday.

Les collaborateurs sont encouragés à s'inscrire de manière proactive à des formations, en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs annuels, et à partager et discuter de leurs progrès avec leurs managers de proximité et les équipes RH, dans le cadre de leur plan de développement et de leurs entretiens annuels.

Des solutions de coaching sur mesure pour accompagner la réussite

En outre, Wavestone a structuré des programmes de coaching pour accompagner les collaborateurs dans les moments clés de leur développement professionnel. Grâce au coaching interne assuré par des coachs certifiés, au coaching externe proposé par des experts indépendants et à des services de coaching en ligne (Simundia), les collaborateurs peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé pour adresser des défis spécifiques, renforcer leur compétence en *leadership* et vivre chaque transition de carrière avec plus de confiance.

Actions liées au développement des compétences

Plan d'action dédié pour devenir une « *best place to learn* »

Au cours de l'exercice 2024/25, Wavestone a élaboré le cadre d'une feuille de route en matière de formation pour les deux prochaines années et a mis en place plusieurs actions tactiques pour améliorer l'efficacité des processus de collecte de données d'apprentissage. En s'appuyant sur son nouveau SIRH, le cabinet a souhaité améliorer la mesure et le suivi des efforts de formation (Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting à ce stade). Parallèlement, de premières synergies ont été développées avec le périmètre historique de Q_PERIOR afin de bénéficier mutuellement des ressources de formation de chacun, sur des thématiques telles que l'interculturalité, la durabilité, la cybersécurité et l'IA.

Pour l'exercice 2025/26, la feuille de route en matière de formation sera progressivement déployée à l'échelle du cabinet, avec l'objectif d'améliorer la perception des collaborateurs dans les deux prochaines années (sur la base des résultats de l'enquête Great Place To Work®[1]), en tenant compte des évolutions majeures :

- structurer une équipe centrale de formation et de développement pour définir et piloter la mise en œuvre des directives de formation de Wavestone au niveau du cabinet, obtenir une vision consolidée de toutes les actions de formation et les piloter, impulser une dynamique au niveau des *business units* et créer des programmes transverses sur des sujets clés ;
- renforcer les équipes d'apprentissage au niveau des *business units* en s'appuyant sur des ambassadeurs de formation ainsi que sur les équipes RH, afin de mettre en œuvre les directives du cabinet en matière d'apprentissage, de coordonner l'élaboration des contenus de formation en fonction des besoins locaux et d'améliorer la visibilité de la formation dans le cadre des processus de développement des talents ;
- poursuivre les efforts en vue d'assurer un processus efficace et complet de collecte et de communication des données sur la formation.

Développement de nouveaux programmes de formation

Afin d'assurer l'alignement avec ses objectifs stratégiques, Wavestone enrichit continuellement son offre de formation à l'échelle du cabinet. Au cours de l'exercice 2024/25, les programmes suivants ont été élaborés :

- un nouveau programme de formation des consultants seniors est actuellement testé dans deux *business units* en France, avant d'être déployé plus largement au sein du cabinet d'ici la fin de l'exercice 2025/26 – formalisant la volonté du cabinet d'accompagner les collaborateurs à chaque étape de leur carrière ;
- un programme de formation, appelé « *Leadership Navigator* », se déroulant sur plusieurs semaines et conçu pour les leaders émergents, a été déployé en Allemagne au cours de l'exercice 2024/25. Il vise à doter les participants des connaissances, stratégies et outils nécessaires pour améliorer leurs compétences en *leadership* ;

(1) Les résultats de l'enquête Great Place To Work® pour l'exercice 2024/25 indiquent que 66% des collaborateurs ont répondu positivement à la question « Je me vois offrir des formations et des opportunités de développement utiles à mon évolution professionnelle ».

- un programme dédié aux collaborateurs expérimentés afin d'améliorer leur sens des affaires, de renforcer leur impact commercial, d'approfondir leurs relations avec leurs clients et de tirer parti d'opportunités à forte valeur ajoutée a été initié (hors périmètre historique de Q_PERIOR et Aspirant Consulting). Son déploiement s'achèvera sur ce périmètre en 2025/26.

En 2025/26, l'évolution des dispositifs de formation actuels du cabinet se concentrera sur :

- un programme d'intégration de haute qualité pour les nouveaux arrivants dans les *business units* ;
- une formation en développement commercial pour les managers, y compris les consultants seniors.

Indicateurs liés au développement des compétences

En moyenne, chaque salarié de Wavestone a bénéficié de 15 heures de formation en 2024/25.

La performance de développement des compétences au sein du cabinet a été affectée par deux changements majeurs cette année. Wavestone (à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting) a consacré d'importants efforts à l'amélioration et à la standardisation de son processus de suivi des données de formation, en augmentant sa qualité et sa précision pour faciliter le pilotage et la prise de décision future. Dans ce cadre, Wavestone a fait évoluer ses objectifs pour s'aligner sur les exigences de la CSRD. Cette évolution doit être prise en compte lors de la comparaison avec les données des années précédentes. Les dépenses en matière de formation ont également été temporairement ralenties au cours du second semestre de l'année sur ce périmètre, en adéquation avec la position générale du cabinet face au contexte économique.

Formation des collaborateurs

	Hommes		Femmes		Total	
2024/25	**Nombre d'heures**	**Heures par salarié**	**Nombre d'heures**	**Heures par salarié**	**Nombre d'heures**	**Heures par salarié**
Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	29 302	11	22 773	12	52 075	11
Périmètre historique de Q_PERIOR	22 437	25	11 247	24	33 684	25
Aspirant Consulting	1 431	32	1 303	28	2 735	30
Wavestone Toutes les géographies	**53 170**	**15**	**35 324**	**15**	**88 494**	**15**

À partir de 2025/26, conformément à son ambition de devenir une « *best place to learn* », Wavestone entend définir un objectif commun de développement des compétences, intégré dans la stratégie de durabilité du cabinet.

1.4. Diversité, équité et inclusion

Créer un environnement de travail diversifié et inclusif est un facteur clé de succès durable pour Wavestone. Le cabinet valorise la diversité, convaincu qu'elle stimule l'innovation, enrichit la prise de décision et favorise un environnement de travail bienveillant dans lequel chacun et chacune peut s'épanouir. Ses efforts portent notamment sur la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur l'accompagnement des collaborateurs en situation de handicap, tout en veillant à développer un environnement de travail inclusif pour tous et toutes, quelles que soient les caractéristiques individuelles. Le cabinet applique une politique de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes de discrimination, qu'elles soient fondées sur le genre, le handicap, l'âge, les origines, l'appartenance ethnique ou l'orientation sexuelle, confirmant ainsi son engagement à encourager des comportements inclusifs et respectueux, tant en interne que dans les environnements clients.

Les politiques relatives à la diversité, à l'équité et à l'inclusion relèvent de la responsabilité conjointe de la Directrice du développement des ressources humaines et de la Responsable RSE, toutes deux membres du Comité exécutif. S'appuyant sur une collaboration étroite entre les équipes RH, de RSE et de management, leur mise en œuvre prend en compte le cadre réglementaire local de chaque géographie.

Cette section présente l'approche adoptée par Wavestone en vue de promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion, notamment en matière d'égalité femmes-hommes et d'inclusion des collaborateurs en situation de handicap, LGBT+ et seniors.

1.4.1. Égalité entre les femmes et les hommes (S1-1) (S1-4) (S1-5) (S1-9)

Politiques relatives à l'égalité femmes-hommes

Wavestone s'efforce de garantir l'égalité au sein des parcours professionnels pour les femmes et les hommes de toutes les *business units*, en levant les freins susceptibles d'entraver les ambitions des femmes. Sa politique s'articule autour de cinq axes prioritaires :

- renforcer la diversité dans le recrutement ;
- assurer l'égalité des chances en matière d'évaluation des performances, de promotion et de rémunération ;
- lutter contre les stéréotypes, le sexisme et le harcèlement sexuel ;
- promouvoir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée pour tous les collaborateurs ;
- soutenir les collaborateurs qui ont des enfants dans la conciliation de leur vie professionnelle et familiale.

La politique vise à accroître durablement la représentation des femmes dans les fonctions managériales (qu'il s'agisse des managers de proximité ou des collaborateurs à partir du grade de manager) et les rôles de management, tout en favorisant un équilibre global, reflétant ainsi le ratio femmes-hommes dans les effectifs du cabinet.

Pour accélérer sa progression, Wavestone s'est fixé des objectifs annuels et pluriannuels visant à accroître la représentation des femmes au sein du management (grade Manager et au-delà et manager de proximité). Ces objectifs sont pilotés à la fois au niveau du cabinet et au sein de chaque *business unit* :

- les indicateurs clés des RH liés au recrutement, aux promotions et aux démissions font l'objet d'un suivi attentif afin de s'assurer que cet objectif est atteint ;
- les viviers de talents féminins sont pilotés par les équipes RH en collaboration avec les équipes de pilotage des *business units* pour s'assurer que des plans de développement pertinents sont mis en œuvre en vue de garantir leurs promotions à l'avenir ;
- les responsables RH jouent un rôle clé dans la prévention des impacts négatifs de la parentalité sur le parcours professionnel, en veillant à ce que chaque collaborateur puisse réaliser ses ambitions à son propre rythme tout en assurant son rôle de parent.

Garantes de la réussite de cet engagement, les équipes de management des *business units* s'associent aux RH, aux équipes de recrutement et aux référents égalité femmes-hommes pour concevoir et mettre en œuvre des plans d'action permettant d'atteindre les objectifs et d'assurer des actions de sensibilisation et des communications régulières dans leur périmètre.

Pour favoriser l'engagement des collaborateurs en faveur de l'égalité femmes-hommes, Wavestone met régulièrement en œuvre des actions de sensibilisation globale, telles que *Voices@Wavestone* qui présente des témoignages de femmes et d'hommes sur leur parcours personnel, ainsi que des conférences et des discussions dans le cadre de la Journée internationale des droits des femmes (traitant de thèmes aussi variés que l'ambition, le sexisme ordinaire et la parentalité).

Le maintien d'un dialogue avec les parties prenantes est crucial pour structurer, nourrir et suivre cet engagement. Engagé pour générer un impact positif sur la société, Wavestone s'associe à des acteurs externes pour faire progresser l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

En France, le cabinet soutient des initiatives, telles que *Femmes@Numérique*, en faveur de l'inclusion des femmes dans le secteur de la tech, ainsi que l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire de l'Association française des managers de la diversité (voir partie 3. Informations sociales, section 5. Philanthropie - W2). Cette initiative permet d'orienter et de soutenir la formation et la sensibilisation des collaborateurs au sexisme au sein de Wavestone, contribuant ainsi à la mise en œuvre de la politique d'égalité femmes-hommes. Depuis 2017, Wavestone est également partenaire du *Women's Forum Global Meeting* et participe à sa stratégie de communication.

Actions liées à l'égalité femmes-hommes

Le plan d'action en faveur de l'égalité femmes-hommes de Wavestone s'évalue à la fois à travers la progression annuelle de la part des femmes au sein du management, mais aussi à travers des indicateurs opérationnels associés à des segments spécifiques (par exemple, la proportion de femmes dans les équipes de pilotage des *business units*).

Améliorer la mixité dans le recrutement

Depuis l'exercice 2024/25, le cabinet surveille régulièrement la part de femmes qui sont recrutées. Wavestone porte une attention particulière à la mixité parmi les recruteurs impliqués dans un processus de recrutement féminin, en particulier pour les profils expérimentés. Les retombées de cette action seront évaluées au cours de l'exercice 2025/26. Certaines *business units*, comme celle *IT Strategy & Chief Technology Officers Advidory* en France, organisent des webinaires dédiés aux « *Women in Tech* ». En parallèle, le cabinet participe à des événements d'écoles et universités sur ce même thème.

Au cours de l'exercice 2025/26, les actions se concentreront d'une part, sur la recherche de profils expérimentés et l'amélioration des sources de recrutement – en expérimentant de nouveaux canaux, des initiatives de marque employeur et en s'appuyant sur la communauté des anciens élèves – et, d'autre part, sur la poursuite des initiatives ciblant les diplômés, telles que la participation à des programmes D&I dans les écoles et les universités et la promotion de l'égalité femmes-hommes dans la recherche de talent et le recrutement.

Améliorer la gestion et l'évolution du vivier de talents féminins vers des rôles de *leadership*

En 2024/25, Wavestone a amélioré la gestion de son vivier de talents féminins grâce à un meilleur suivi dans son SIRH et à des revues régulières avec les équipes de pilotage des *business units*. Le cabinet a lancé l'initiative « *Women in key roles* », visant à accroître la représentativité des femmes dans les rôles opérationnels de management au sein des *business units* (équipes de pilotage des *business units*, de la performance, des ventes ou des offres) avec des perspectives à court et moyen terme (plans de succession). Cette initiative vise à intégrer durablement l'équilibre femmes-hommes

comme critère clé et à réaliser des progrès positifs dans les domaines prioritaires du cabinet d'ici deux ans. Une évaluation intermédiaire sera réalisée au début de l'exercice 2025/26.

En 2025/26, le cabinet entend renforcer la mise en œuvre de ses objectifs en matière d'égalité femmes-hommes au niveau des *business units*, en concentrant les plans d'action sur celles présentant des déséquilibres structurels. Il s'appuiera notamment sur les *Female talent committees* pour identifier et accompagner les talents féminins à fort potentiel, et expérimentera de nouveaux leviers de développement – tels que des programmes de *leadership* – afin de soutenir l'accès des profils féminins expérimentés vers des rôles de *leadership*.

Programmes de sensibilisation au sexisme et au harcèlement

Dans l'optique de prévenir et de sensibiliser continuellement au sexisme et au harcèlement, des programmes de formation obligatoires dédiés ont été mis en place pour les collaborateurs depuis 2018. Une formation en ligne obligatoire de 30 minutes est proposée à tous les collaborateurs, couvrant notamment les canaux à utiliser pour signaler toute situation inappropriée (avec un taux de complétion de 95% atteint en 2024/25 hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, en adéquation avec l'objectif fixé). En outre, une formation au management inclusif de deux heures en présentiel est obligatoirement dispensée aux équipes de management.

Cette formation permet aux participants d'acquérir des connaissances et des outils utiles pour identifier les préjugés inconscients, comprendre la discrimination et son impact sur le lieu de travail, et élaborer des stratégies pratiques pour faire face efficacement à des situations réelles. Depuis 2023, cette formation a été déployée auprès des nouveaux managers de proximité et managers, et des sessions de rattrapage ont été organisées pour ceux qui occupent déjà ces fonctions. Les taux de participation varient d'une *business unit* à l'autre, en fonction du nombre de collaborateurs à former. L'objectif est d'atteindre 100% d'ici deux ans. De plus, le cabinet et ses *business units* organisent régulièrement des ateliers de sensibilisation sur des sujets tels que « Être un allié de la diversité », ainsi que sur le syndrome de l'imposteur ou l'assertivité. En 2025/26, Wavestone déploiera un premier programme d'e-learning à l'échelle du cabinet contre le sexisme et le harcèlement, en collaboration avec des équipes issues de différentes géographies.

Objectifs liés à l'égalité femmes-hommes

Part des femmes dans le management

Afin de soutenir l'égalité femmes-hommes et de mieux refléter la proportion de femmes dans les effectifs, Wavestone œuvre depuis 2018 à renforcer la représentativité des femmes au sein du management (managers de proximité ou collaborateurs ayant au moins un grade de manager). Le cabinet s'est fixé des objectifs pluriannuels pour aligner progressivement la représentativité des femmes au sein du management par rapport à leur représentativité dans l'ensemble de l'effectif, avec une amélioration d'année en année. Des objectifs spécifiques ont été fixés à la fois pour Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) et pour le périmètre historique de Q_PERIOR.

Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) a atteint un taux de 35,5%, en deçà de l'objectif de 37%. Cette sous-performance s'explique en grande partie par l'identification et la correction d'inexactitudes dans les rapports produits, qui ont révélé des écarts dans les résultats 2023/24 initialement publiés de 37%, au lieu de 35,5% (et un objectif de 34,5%). L'objectif 2024/25 a été fixé sur la base de ce chiffre erroné, ce qui rendait l'objectif effectivement inatteignable.

Sur le périmètre historique de Q_PERIOR, le cabinet a atteint son objectif, avec une part de 25,4% de femmes dirigeantes contre un objectif de 23%.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Part des femmes dans le managements Unité : pourcentage	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	37,0%	**35,5%**
	Périmètre historique de Q_PERIOR	23,0%	**25,5%**

Le cabinet maintient son engagement pour les années à venir malgré ce recul, avec des objectifs harmonisés à mettre en œuvre dans toutes les géographies à partir de 2025/26. Les objectifs ont été définis sur la base des tendances précédentes et du ratio femmes-hommes actuel au sein du management dans l'ensemble du cabinet.

	Périmètre	*Année de référence 2024/25*	Objectifs 2025/26	Objectifs 2026/27	Objectifs 2027/28
Part des femmes dans le management Unité : pourcentage	**Wavestone** Toutes les géographies	*32,5%*	33,0%	34,0%	35,0%

Indicateurs liés à l'égalité femmes-hommes

Répartition par genre

		Hommes		Femmes		Total
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	
Direction générale (Comité exécutif)	**Wavestone** Toutes les géographies	11	65%	5	35%	**17**
Management		1 159	67,5%	558	32,5%	**1 717**
Effectifs totaux		3 630	60%	2 446	40%	**6 076**

1.4.2. Inclusion des collaborateurs en situation de handicap (S1-1) (S1-4) (S1-5) (S1-12)

Politiques relatives à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap

Depuis 2018, Wavestone s'engage en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap, avec l'ambition de lever progressivement les freins existants pour ces collaborateurs et de donner à chacun les mêmes chances de s'épanouir et de progresser à son propre rythme, quelle que soit sa situation de santé.

Le cabinet a structuré sa politique autour de trois piliers : le recrutement de collaborateurs en situation de handicap, leur accompagnement sur le long terme et la sensibilisation, avec notamment un changement de regard sur le sujet du handicap au sein du cabinet et le renforcement du rôle de Wavestone dans l'inclusion sociétale.

La politique de Wavestone d'inclusion des collaborateurs en situation de handicap est principalement développée en France, où le cabinet compte le plus grand nombre de collaborateurs, en raison du cadre juridique mis en place permettant de s'appuyer sur une définition normalisée du handicap. À l'exception de la France, aucune autre géographie n'est actuellement soumise à un tel cadre.

En 2022, Wavestone a signé un Accord handicap (de 2023 à 2025) validé par les autorités françaises et approuvé par le Comité social et économique. En France, ces accords constituent un cadre commun et normalisé pour aider les entreprises à structurer leurs démarches en matière d'inclusion des personnes en situation de handicap. Wavestone s'engage à poursuivre ses initiatives avec des objectifs ambitieux en matière de recrutement de collaborateurs en situation de handicap dans ses effectifs français, soutenus par un plan d'action pluriannuel et un budget conséquent. En 2025, le cabinet a l'intention de renouveler son accord d'entreprise pour trois années supplémentaires (2026/28), en lien avec le Comité social et économique.

Wavestone réinterroge régulièrement ses politiques et pratiques afin de les ajuster, et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue en suivant des standards et en s'engageant auprès d'initiatives externes, telles que le Manifeste pour l'inclusion des personnes en situation de handicap.

En France, la Mission Handicap travaille en étroite collaboration avec les RH et le management pour réaliser cet objectif, en proposant un accompagnement et des aménagements personnalisés, conformément avec le cadre réglementaire français. Afin de rendre le processus de recrutement de Wavestone plus inclusif, la Mission Handicap est également largement impliquée dans les processus de recrutement, aux côtés de l'équipe de recrutement, en vue d'apporter les aménagements nécessaires et de sensibiliser les collaborateurs.

Au 31/12/24, le cabinet comptait 84 collaborateurs en situation de handicap, et a ainsi dépassé son objectif de 73 collaborateurs grâce à de nouveaux recrutements et une augmentation du nombre de déclarations. L'objectif est d'atteindre 90 collaborateurs à horizon 31/12/25. En 2024/25, près de 140 collaborateurs en situation de handicap en France ont bénéficié d'un accompagnement.

Pourcentage de salariés en situation de handicap	**Périmètre**	**Nombre**	**%**
Salariés en situation de handicap	**France**	**84**	**1,6%**
dont			
Femmes		48	57%
Hommes		36	43%

Ce chiffre est calculé selon les normes du cadre législatif français. Il s'agit des collaborateurs qui ont été présents au moins une journée en 2024, dont la situation de handicap a été reconnue par les autorités françaises et qui ont informé la Mission handicap de Wavestone de leur situation.

Actions liées à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap

« Comprendre les situations de handicap » : une formation en ligne

La sensibilisation reste un enjeu clé pour lutter contre les préjugés et la discrimination. Ce module de 25 minutes aborde la définition de la notion de handicap et les diverses situations qu'il désigne. La formation aide également les collaborateurs à adopter les bons réflexes lorsqu'une personne partage une situation de santé, afin de garantir son intégration réussie et son épanouissement au sein du cabinet.

Au cours de l'exercice 2024/25, cette nouvelle formation en ligne a été déployée pour l'ensemble des collaborateurs (à l'exclusion, pour le moment, des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting), avec un taux de participation supérieur à 46%. Wavestone vise un taux de participation de 80% d'ici la fin de l'exercice 2025/26.

Création d'une communauté dédiée aux collaborateurs concernés par une situation de santé ou aux proches aidants

Au cours de l'exercice 2024/25, Wavestone a mis en place avec succès une communauté de collaborateurs dédiée à cette thématique (« *Ability and Caregivers* ») pour aborder les thématiques en lien avec le sujet du handicap et partager des ressources. Ce réseau fait partie de la communauté des collaborateurs de *Wavestone For All* et accueille tous les membres du cabinet. Dix ambassadeurs ont été identifiés pour promouvoir le réseau et soutenir ses membres, et un événement *Voices@Wavestone* sur le sujet des aidants s'est tenu au cours de l'exercice 2024/25. Par ailleurs un nouveau dispositif de soutien, à savoir des congés payés supplémentaires pour les salariés-aidants, sera mis en place en France à partir de 2025/26.

Objectifs liés à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap

Dans le cadre de son Accord handicap en France, Wavestone s'est fixé des objectifs pluriannuels ambitieux pour l'emploi de personnes en situation de handicap, avec un objectif de 73 collaborateurs à l'horizon 2024. Ce chiffre représente le nombre de collaborateurs dont le handicap a été officiellement reconnu par l'État français (principalement des collaborateurs disposant d'une *Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé* « RQTH » valide) et qui ont travaillé au moins une journée au cours de l'année civile.

Wavestone a atteint son objectif pour 2024 avec 84 collaborateurs, soit une nette augmentation par rapport à 2023 (61 personnes), en avance sur l'objectif défini.

Les objectifs pour les trois prochaines années seront établis d'ici septembre 2025, dans le cadre des discussions en cours sur le renouvellement de l'Accord handicap.

	Périmètre	Performance 2023/24	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Salarié en situation de handicap Unité : effectif	**France**	61	73	**84**

1.4.3. Inclusion des collaborateurs LGBT+

Wavestone a démontré son engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ depuis 2018, en commençant par la signature de la charte de L'Autre Cercle (première association française à but non lucratif pour l'inclusion des LGBTQIA+ en entreprise), qui a été renouvelée en 2024/25. Cet engagement se traduit par des actions concrètes : créer un environnement sûr pour les collaborateurs LGBT+, garantir l'égalité des droits, soutenir les victimes de discrimination, et mesurer les progrès dans une optique d'amélioration continue.

S'appuyant sur les données du sondage « Baromètre LGBT+ 2024 en entreprise », réalisé en collaboration avec L'Autre Cercle et l'IFOP en 2022 et 2024 (98% des collaborateurs considèrent Wavestone comme un environnement accueillant pour les personnes LGBT+ en 2024), le cabinet poursuit ses initiatives d'inclusion. Avec le soutien de la communauté de collaborateurs *Wavestone For All*, Wavestone a déployé une formation de sensibilisation aux enjeux des personnes LGBT+ pour les équipes RH en 2024/25. La formation devrait progressivement s'étendre à l'ensemble du cabinet dès l'exercice 2025/26.

Depuis 2023/24, un *Partner* et membre du Comité exécutif de Wavestone parraine des actions et initiatives LGBT+. Au cours de l'exercice 2024/25, le cabinet a été reconnu comme un modèle à suivre par L'Autre Cercle, pour son *leadership* inclusif exemplaire et sa contribution à l'inclusion des personnes LGBT+.

1.4.4. Inclusion des collaborateurs seniors

Pour assurer l'épanouissement de ses collaborateurs à tous les stades de leur carrière, Wavestone met en œuvre des mesures d'accompagnement visant à soutenir la pérennité de leur carrière, renforcer leurs compétences et faciliter leur transition vers la retraite. Les initiatives à destination des seniors, telles que les réunions d'information sur la retraite et les bilans de santé, illustrent l'engagement du cabinet à valoriser et à accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel. Cet engagement est par ailleurs inscrit dans l'accord d'entreprise dédié à la diversité, à l'inclusion et au bien-être depuis 2022, conclu avec le Comité social et économique (applicable au périmètre France).

De plus, à partir de 2025/26 en France, le cabinet mettra en place un Comité de gestion des carrières, qui pourra être convoqué à la demande du responsable RH ou des managers de proximité pour les collaborateurs de plus de 50 ans. Ce Comité guidera les équipes RH et de management dans la préparation de plans de développement de carrière sur mesure.

Wavestone For All

Créé en 2017 par les collaborateurs, *Wavestone For All* est un réseau indépendant de collaborateurs dédié à promouvoir la diversité et l'inclusion au sein du cabinet. Ouvert à tous les collaborateurs de Wavestone, issus de la diversité et alliés, le réseau fonctionne de manière indépendante pour porter des initiatives inclusives, en collaboration avec les équipes RSE et RH. Ses actions s'articulent autour de deux axes : l'écoute des collaborateurs à travers des ateliers, des sondages, des événements et des discussions ; et la mise à disposition de recommandations pour les équipes RH, RSE et de management sur la sensibilisation, la formation et les processus internes.

Ces actions prennent notamment la forme d'un temps de sensibilisation obligatoire à la diversité pour les nouveaux arrivants, des activités d'engagement et des campagnes de sensibilisation sur l'inclusion des personnes LGBT+ ou les questions liées à l'origine ethnique, basées sur les témoignages de collaborateurs, des podcasts, des expositions et des ateliers tels que la « Fresque de l'Antiracisme » sur les discriminations raciales.

1.4.5. Indicateurs liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion

Cas de discrimination soulevés via les canaux de signalement

2024/25	Périmètre	Nombre
Équipes RH et de management, y compris *Ethics Officers*	**Wavestone** Toutes les géographies	6
Ambassadeurs *SafeSpace*	**Périmètre historique de Q_PERIOR**	1
Plateformes anonymes en ligne	**Wavestone** Toutes les géographies	2
Total		**9**

Du cours de l'exercice 2024/25, Wavestone a enregistré neuf cas avérés de discrimination dans l'ensemble de ses géographies, signalés à travers l'ensemble des canaux mis à disposition des collaborateurs. Ces cas ne se sont pas traduits par une amende, une pénalité ou une indemnisation.

Aucune violation grave des droits humains n'a été constatée.

1.5. Bien-être et santé au travail

1.5.1. Bien-être au travail (S161) (S1-4) (S1-14) (S1-15)

Politiques relatives au bien-être au travail

Wavestone s'engage à offrir un environnement de travail stimulant et sain, propice à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces éléments sont essentiels à la qualité de vie au travail, à la santé des collaborateurs, ainsi qu'à leur motivation et à leur engagement dans la durée. La politique de bien-être au travail repose sur le respect du droit à la déconnexion, la flexibilité des modalités de travail, et des mesures concrètes permettant de concilier parentalité et carrière. Cette politique ambitieuse a été continuellement enrichie ces dernières années.

Wavestone permet à chaque collaborateur de choisir les modalités de travail les plus adaptées à sa situation, que ce soit en présentiel, à distance – quel que soit l'endroit au sein d'une géographie définie – ou en mode hybride. Ce principe est cadré par le dispositif *Smartworking@Wavestone* applicable dans toutes les géographies, avec des adaptations locales si nécessaire. Il repose sur une approche individualisée, tenant compte des missions, des clients, des équipes et de la phase de carrière du collaborateur, dans un cadre de confiance mutuelle entre les collaborateurs et leurs managers. Il combine cinq principes : une attention permanente à la satisfaction client, une mise en œuvre flexible, la responsabilisation de toutes les parties prenantes, un état d'esprit collectif et une attention constante portée à la santé et au bien-être au travail. Les collaborateurs et leurs représentants ont joué un rôle clé dans la définition et la remise en question de ce cadre.

De plus, Wavestone soutient l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en mettant en place des actions concrètes pour aider les collaborateurs-parents. Cette approche formalise l'ambition plus globale du cabinet de permettre à chaque collaborateur d'évoluer à son propre rythme, en levant les obstacles préexistants. Pour atteindre cet objectif, Wavestone s'engage à sensibiliser les équipes RH et les managers au sujet de la parentalité. Le cabinet a pris une série de mesures visant à adapter les conditions de travail et à offrir des avantages spécifiques aux collaborateurs concernés afin de favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette politique dans son ensemble traduit la volonté de Wavestone de respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle des collaborateurs-parents (notamment en ce qui concerne les promotions prévues pendant le congé parental).

Parmi les mesures déployées localement figurent des congés rémunérés pour enfant malade, le maintien de la rémunération à 100% pendant les congés maternité, paternité ou de coparentalité, et un soutien personnalisé avant et après le congé parental pour assurer un retour progressif au travail. Cet accompagnement comprend des entretiens RH, des avantages spécifiques et du coaching parental. En France et au Royaume-Uni, Wavestone propose également une aide

pour le financement de places en crèche afin de soutenir les collaborateurs-parents.

Le cabinet respecte les cadres légaux en matière de temps de travail et de congés dans chacun des pays où il opère. La prise régulière de congés est primordiale pour garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les équipes RH et managériales vérifient régulièrement que les congés sont pris conformément aux règles internes, à la législation locale et aux exigences en matière de santé et de sécurité. Les collaborateurs ont le droit de se déconnecter des outils de communication mis à disposition par l'entreprise. Un usage responsable des outils de communication est encouragé, visant à éviter l'envoi de messages professionnels ou les appels en dehors des horaires de travail définis localement, tout en respectant la flexibilité et la liberté de chacun.

Wavestone n'a pas défini d'objectif quantitatif spécifique en matière de bien-être au travail à ce jour. Toutefois, l'efficacité de ses principes est évaluée à travers de l'index d'engagement des collaborateurs (voir la section 1. Personnel de l'entreprise, 1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel).

Actions liées au bien-être au travail

Smartworking@Wavestone à l'étranger

En 2024/25, afin d'offrir plus de flexibilité aux collaborateurs, Wavestone a lancé une expérimentation d'un an visant à étendre le cadre *Smartworking@Wavestone*, qui permet aux collaborateurs de télétravailler jusqu'à dix jours ouvrables par an depuis certains pays. D'abord mis en œuvre en France, le déploiement progressif de ce programme dans l'ensemble des géographies sera étudié dès la fin de l'exercice 2025/26 à l'issue de la période d'expérimentation.

« *Take a breath* »

Dans le cadre de son programme « *Take a breath* » mis en place en 2021 en Allemagne, Wavestone accorde à ses collaborateurs cinq jours de congés payés supplémentaires pour les accompagner dans les situations familiales exceptionnellement difficiles (problèmes soudains de garde d'enfants, victimes de catastrophes naturelles, besoins urgents en matière d'aidance parentale, par exemple). Aucun justificatif n'est requis, et les managers sont encouragés à faciliter l'accès à ce dispositif.

Retour progressif au travail pour les parents

À partir d'avril 2025, Wavestone permettra aux parents en France un retour progressif au travail après un congé parental. Les collaborateurs de retour de congé de maternité, co-parent, parental ou d'adoption bénéficieront de six semaines travaillées à 80% du temps de travail tout en étant rémunérés à 100%. Cette initiative aide les collaborateurs à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles, ce qui se traduit par une plus grande satisfaction des collaborateurs et un taux de *turn-over* plus faible.

Indicateurs liés au bien-être au travail

Salariés ayant droit à un congé familial

2024/25	Périmètre	%
	Wavestone	
Salariés éligibles à un congé pour motifs familiaux	Toutes les géographies	100%

Conformément à la réglementation, ce chiffre couvre les congés de maternité, de co-parents, parentaux et de proches aidants.

Salariés ayant pris un congé pour motifs familiaux

		Hommes		Femmes		Proportion de salariés	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
France	**Wavestone**	395	53%	351	47%	746	16%
Allemagne		48	55%	39	45%	87	9%

Ces chiffres reflètent le nombre de collaborateurs ayant pris un congé pour motifs familiaux dans les deux principales géographies.

1.5.2. Santé au travail (S1-1) (S1-3) (S1-4) (S1-14)

Cadre relatif à la santé au travail

En tant que cabinet de conseil intervenant dans des environnements clients exigeants et sur des projets de transformations critiques, les collaborateurs de Wavestone peuvent être exposés à des risques pour leur santé, notamment psychosociaux. Le cabinet s'engage à garantir un environnement de travail sûr, en appliquant une politique de tolérance zéro vis-à-vis des comportements inappropriés et en mettant à disposition des ressources visant à renforcer le bien-être, surveiller et prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la sécurité au travail, dans le respect des réglementations locales. Cette politique sera progressivement formalisée, dans les années à venir, dans le cadre de l'intégration des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting.

Dispositifs de signalement à disposition des collaborateurs

Wavestone a mis en place un cadre robuste permettant aux collaborateurs de signaler toute situation préoccupante de manière sécurisée et confidentielle, tel que détaillé dans la partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1. Ce dispositif est conçu pour lutter contre les violations potentielles des politiques RH ou éthiques des affaires du cabinet, incluant le stress, l'incivilité, le harcèlement, les situations RH sensibles ou encore la discrimination. Il est principalement destiné aux collaborateurs, mais reste accessible à d'autres parties prenantes (candidats, fournisseurs, sous-traitants, clients).

Prévention des risques psychosociaux

Wavestone déploie des ressources et initiatives pour favoriser un environnement de travail respectueux et sécurisé. En complément de l'équipe RH et des managers de proximité, une cellule d'écoute, accessible en français et en anglais par téléphone ou e-mail, permet aux collaborateurs de solliciter de l'aide en cas de difficultés personnelles ou professionnelles. Les collaborateurs ont également accès à une fonctionnalité de *reporting* intégrée aux outils de gestion du temps, leur permettant d'alerter leur management et leurs équipes RH en cas de surcharge de travail. En Allemagne, une équipe « *Trust team* », composée de collaborateurs issus de différentes équipes et de différentes *business units*, accompagne les collaborateurs sur des sujets liés à la discrimination ou aux conditions de travail.

Dans le cadre de cette démarche de prévention des risques psychosociaux, Wavestone a développé des programmes de formation pour ses collaborateurs. Pour les nouveaux arrivants, une formation RH dédiée couvre la gestion du temps de travail, les congés, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ainsi que la prévention des risques psychosociaux ; elle s'intègre dans leur parcours d'intégration. S'agissant des nouveaux managers et managers de proximité, une formation d'une journée leur est dispensée en vue de les aider à prévenir, identifier et soutenir les collaborateurs exposés à des risques psychosociaux. En outre, depuis trois ans, un nouvel atelier de sensibilisation, intitulé « *Overload situation* », est dispensé à tous les consultants seniors récemment promus, un groupe particulièrement exposé aux risques psychosociaux compte tenu de leur niveau d'expérience et de responsabilités (trois à six ans). Cet atelier, animé par des managers expérimentés, issus de leur *business unit*, favorise un dialogue ouvert sur la gestion du stress et de la charge de travail.

Sécurité au travail

La politique de sécurité au travail de Wavestone est encadrée par les réglementations en vigueur dans les différentes géographies où le cabinet est implanté, garantissant le respect des normes locales. Compte tenu de la nature des activités du secteur du conseil, les activités du cabinet impliquent une exposition minimale aux risques physiques. Wavestone reste toutefois mobilisé pour maintenir un environnement de travail sûr et sécurisé en mettant en œuvre des mesures préventives et en favorisant une prise de conscience collective des enjeux de sécurité au travail.

Dans le cadre de son engagement continu en faveur de la réduction des risques professionnels et de l'amélioration du bien-être des collaborateurs, Wavestone met en œuvre des programmes préservant la condition physique des collaborateurs à travers des espaces de travail ergonomiques et des initiatives ciblées en matière de santé et de sécurité au travail. Des formations sont régulièrement dispensées pour aborder les risques professionnels, notamment la gestion du stress, de la charge de travail et la prévention des troubles musculosquelettiques.

En France, une sous-commission du Comité social et économique (Commission santé, sécurité et conditions de travail - CSSCT) est spécifiquement chargée de rédiger et d'actualiser le rapport annuel sur la santé, la sécurité et les conditions de travail (Document unique d'évaluation des risques professionnels, DUERP), ainsi que les analyses semestrielles et les plans d'action préventifs concernant les risques psychosociaux. En outre, un accord d'entreprise couvrant la politique de bien-être et de santé et de sécurité des collaborateurs est signé avec le Comité social et économique. Un dispositif local est également mis en place, incluant un médecin du travail, une infirmière et des visites

médicales obligatoires. Des consignes relatives à la gestion des accidents du travail sont communiquées à tous les collaborateurs.

Wavestone n'a pas défini d'objectif quantitatif en matière de santé au travail. Le cabinet suit de près les niveaux de risques psychosociaux dans ses différentes géographies, via un dispositif de *reporting* piloté quotidiennement par les équipes RH, complété par une analyse semestrielle et un rapport produit à l'échelle du cabinet. Des mesures correctives sont mises en œuvre dès qu'une évolution significative est constatée, dans une logique de prévention continue et afin de maintenir cet indicateur au niveau le plus bas.

Actions liées à la santé au travail

« Mindful October »

En octobre 2024, Wavestone a organisé sa première initiative appelée « *Mindful October* » à l'échelle du cabinet, visant à adopter la pleine conscience comme outil de réduction du stress et d'amélioration du bien-être. Cet événement d'un mois offre aux collaborateurs l'occasion d'échanger avec des experts de la pleine conscience et du développement personnel sur des thématiques variées. Une série de conférences, de formations et des cours de yoga ont permis aux participants d'explorer ou d'approfondir leur compréhension des pratiques de la pleine conscience.

Soutien à la santé mentale des collaborateurs

En 2024/25, Wavestone a lancé un projet pilote au sein de l'une de ses *business unit* visant à permettre à ses collaborateurs de mieux prendre soin de leur santé mentale grâce à une plateforme digitale (Teale). La plateforme propose des ressources personnalisées, telles que des évaluations de la santé mentale, des programmes de bien-être en ligne, des séances individuelles avec un coach ou un thérapeute, ainsi que des webinaires et des ateliers collectifs. Son déploiement à l'ensemble des géographies est prévu d'ici la fin de l'exercice 2026/27.

Indicateurs liés à la santé au travail

Gestion de la santé et de la sécurité 2024/25	Périmètre	Effectif total	Personnel en France	Personnel au Luxembourg
Salariés couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité	**Wavestone** Toutes les géographies	**67%**	100%	100%

Les cadres législatifs français et luxembourgeois obligent les employeurs à prévenir ou réduire les accidents du travail. Les systèmes de management font l'objet d'évaluations par les autorités compétentes, mais ne sont pas soumis à un audit.

Accidents du travail, maladie parmi les salariés 2024/25	Périmètre	Nombre d'accidents	Taux d'accidents
Accidents	**France**	7	1,18
	Allemagne	3	1,97

Aucun décès d'origine professionnelle n'a été enregistré au sein du personnel de Wavestone, toutes géographies confondues. Les cas de problèmes de santé liés au travail ne sont pas communiqués à l'heure actuelle. Wavestone mettra progressivement à jour ses processus afin de mesurer ces informations de manière exhaustive pour l'ensemble du cabinet.

1.6. Dialogue social (S1-2) (S1-8)

Le dialogue social constitue un pilier fondamental de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique RH de Wavestone. Il favorise la transparence et contribue à un environnement de travail plus inclusif.

1.6.1. Politiques relatives au dialogue social

La politique de Wavestone en matière de dialogue social souligne l'engagement du cabinet à dialoguer de manière constructive avec les collaborateurs et leurs représentants, en abordant des sujets clés, tels que la stratégie d'entreprise, les politiques économiques et financières et les politiques RH. En impliquant largement les collaborateurs et leurs représentants, Wavestone veille à intégrer une diversité de points de vue et à créer un environnement de travail collaboratif.

L'ambition de Wavestone en matière de dialogue social est de collaborer efficacement avec les instances représentatives du personnel, de partager des objectifs communs et de renforcer le sentiment d'appartenance. Trois objectifs clés guident la politique de dialogue social du cabinet :

- promouvoir la transparence en assurant une communication ouverte et un partage clair de l'information afin de renforcer la confiance et le sens des responsabilités ;
- répondre aux préoccupations des collaborateurs en les écoutant activement et en adressant les problèmes soulevés par ces derniers et par leurs représentants afin d'améliorer leur vécu professionnel et leur satisfaction ;

- faciliter les discussions sur les développements stratégiques, les conditions de travail et les politiques sociales et économiques afin d'assurer l'adéquation avec les besoins des collaborateurs.

Le cabinet s'aligne sur les principes issus des législations nationales et des conventions internationales majeures en matière de pratiques de travail équitables, comme précisé dans la partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1 (incluant les normes de l'OIT et les lignes directrices de l'OCDE, qui constituent le fondement de son engagement en faveur d'un dialogue social constructif).

Wavestone veille en outre à ce que le cadre de dialogue instauré soit pleinement conforme à la réglementation nationale le cas échéant. Par exemple, en France et au Luxembourg, les conseils d'entreprise (Comité social et économique et Délégation du Personnel) s'assurent du respect du droit national du travail et facilitent les échanges avec les collaborateurs. En l'absence de cadre réglementaire, Wavestone a fait le choix proactif de mettre en place des instances de représentation dédiées, pour entretenir un dialogue ouvert et structuré avec les collaborateurs, telles que des Comités consultatifs (*Sounding Boards*) au Royaume-Uni et aux États-Unis. Par ailleurs, Wavestone met en place un *sounding board* international (le *Global Sounding Board*), afin d'instaurer un espace de dialogue social avec les représentants des collaborateurs de toutes les géographies. Le fonctionnement de ces Comités repose sur des principes de régularité, avec des réunions généralement mensuelles, adaptées aux contextes locaux.

Wavestone identifie un nombre relativement limité de collaborateurs appartenant à des catégories dites vulnérables. Le cabinet met en œuvre des mesures spécifiques pour mieux comprendre et répondre à leurs besoins, notamment ceux des personnes en situation de handicap. Les relais RH sont les interlocuteurs privilégiés pour accueillir, accompagner et orienter ces collaborateurs, afin qu'ils reçoivent les conseils et le soutien dont ils ont besoin.

Structure du dialogue social en France

Le Comité social et économique français est composé de 25 membres titulaires et de 25 membres suppléants, élus directement par les collaborateurs pour un mandat de quatre ans. Le syndicat CFE-CGC y est représenté par deux délégués syndicaux. Le Comité joue un rôle central dans la représentation des collaborateurs, en veillant à ce que leurs intérêts soient pris en compte dans les décisions clés. Par le biais de la consultation et la négociation, il défend les intérêts individuels et collectifs, notamment en matière de conditions de travail, de santé de sécurité et de politiques d'entreprise. Il assure également un suivi des normes de santé et de sécurité au travail, et apporte un éclairage sur la situation économique et financière du cabinet. Au-delà de ses missions réglementaires, le Comité social et économique contribue activement à renforcer la culture du cabinet et à soutenir l'engagement des collaborateurs, à travers l'organisation d'événements, d'initiatives culturelles et sportives, ainsi que de programmes de bien-être.

1.6.2. Actions liées au dialogue social

Création d'une instance internationale dédiée au dialogue social

Dans le cadre de l'engagement du cabinet à promouvoir et à normaliser le dialogue social dans toutes les géographies où il opère, une instance internationale dédiée au dialogue social, le *Global Sounding Board*, a été créée en 2024/25. Cette instance permet aux collaborateurs d'exprimer leurs points de vue sur des questions internationales qui les concernent et de participer à des discussions sur des questions sociales à l'échelle globale. D'abord mis en place à titre expérimental en mai 2024, le *Global Sounding Board* sera officiellement institué d'ici janvier 2026.

Le dialogue social en France

Au cours de l'exercice 2024/25, le Comité social et économique a tenu au total onze réunions ordinaires et huit réunions extraordinaires pour aborder les principales questions organisationnelles et liées aux collaborateurs. En outre, la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) s'est réunie quatre fois pour examiner et améliorer le bien-être au travail.

Dans le cadre de son engagement continu en faveur du dialogue social et de relations de qualité avec les collaborateurs, le cabinet a signé plusieurs accords clés au cours de l'exercice 2024/25 :

- accord relatif à la Négociation Annuelle Obligatoire sur les salaires (30/05/24) ;
- modification de l'accord Santé (25/09/24) ;
- modification de l'accord Assurance (11/08/25).

Par ailleurs, plusieurs conventions signées les années précédentes restent en vigueur, dont : un accord sur la durée du travail (2020), des accords sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (2022), ainsi qu'un accord sur l'égalité professionnelle, la diversité et la qualité de vie au travail.

1.6.3. Indicateurs liés au dialogue social

Wavestone a choisi de prendre en compte toutes les géographies, y compris celles comptant moins de 50 collaborateurs, soit moins de 10% de ses effectifs totaux. La négociation collective s'applique actuellement à la France et au Luxembourg.

Conventions collectives 2024/25	Périmètre	Performance
Salariés couverts par des conventions collectives	**Wavestone** Toutes les géographies	**67%**

Couverture des négociations collectives

	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
Taux de couverture 2024/25 (%)	**Taux de couverture des salariés (%) – EEE[1]**	**Taux de couverture des salariés (%) – hors EEE**	**Représentation sur le lieu de travail – EEE uniquement**
0 – 19%	-	-	-
20 – 39%	-	-	-
40 – 59%	-	-	-
60 – 79%	**France, Luxembourg**	-	**France, Luxembourg**
80 – 100%	-	-	-

(1) EEE : Espace économique européen.

2. Travailleurs de la chaîne de valeur (S2)

2.1. Informations générales (S2-SBM-2) (S2-SBM-3)

Travailleurs de la chaîne de valeur pris en compte dans l'ESRS S2

En tant que cabinet de conseil, Wavestone exerce une influence limitée sur les travailleurs de sa chaîne de valeur amont (voir partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM). Ces travailleurs de la chaîne de valeur de Wavestone, liés à l'exercice de ses opérations propres, sont de 2 types :

- les salariés issus de fournisseurs travaillant directement dans les locaux de Wavestone (par exemple, pour la gestion des installations et l'assistance informatique), en nombre très limité ;
- les sous-traitants impliqués dans l'exécution de projets de conseil, qui représentent la grande majorité des travailleurs de la chaîne de valeur de Wavestone et constituent l'objet principal de cet ESRS.

Wavestone s'appuie de façon générale sur ses propres salariés pour réaliser ses missions de conseil, conformément à sa politique d'entreprise. Selon le contexte du client, le cabinet peut toutefois compléter ses équipes de consultants par des sous-traitants, professionnels externes qui apportent des compétences, une expertise ou des connaissances spécialisées et particulièrement recherchées pour répondre à certaines composantes spécifiques des missions. Ces professionnels possèdent généralement des qualifications avancées et apportent un savoir-faire précieux, nécessaires à la bonne exécution d'un projet. L'appui du cabinet sur des sous-traitants est concentré dans un nombre limité de géographies, essentiellement en Allemagne.

La relation de Wavestone avec les sous-traitants se fonde sur des accords contractuels clairement définis, garantissant la clarté des rôles et des responsabilités de chacun, et qui leur assurent en particulier d'éviter toute dépendance vis-à-vis de Wavestone (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - GI).

Ces professionnels exercent leurs missions au sein des équipes de Wavestone, parfois directement dans les locaux du cabinet. Ils peuvent ainsi être exposés à certains aspects de l'environnement de travail de l'entreprise.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur

Wavestone a identifié un nombre limité d'IROs matériels liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur, en lien avec l'enjeu de durabilité Bien-être et santé au travail. La matérialité de ces IROs est jugée faible, avec un score légèrement inférieur ou égal au seuil de matérialité. Ils sont décrits dans le tableau suivant :

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif *(Réel)*	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée		X	X	+	Court terme	Code de conduite des partenaires commerciaux
Impact positif *(Potentiel)*	Amélioration des conditions de travail des collaborateurs (ainsi que des collaborateurs des sous-traitants) par l'application de normes minimales en matière de conditions sociales et de travail		X	X	+	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Répercussions réputationnelles et/ou juridiques d'incidents de discrimination ou de harcèlement d'un collaborateur (ou d'un collaborateur d'un sous-traitant)	X	X		+	Court terme	

2.2. Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1) (S2-4) (S2-5)

À l'heure actuelle, le cabinet ne dispose pas de politique et ne mène pas d'actions spécifiques concernant les travailleurs de sa chaîne de valeur. Wavestone considère que ces derniers ne sont pas exposés à des situations nécessitant des mesures proactives, compte tenu de leur profil, de leur niveau d'expérience, de leurs fonctions au sein des opérations de Wavestone, ainsi que de la nature de leur relation avec le cabinet. L'opportunité de définir une telle politique ou de mettre en œuvre des actions sera réévaluée chaque année, en fonction de l'évolution du recours du cabinet à la sous-traitance pour les missions clients, et de l'identification de nouveaux besoins grâce aux interactions continues que Wavestone entretient avec ces professionnels (relations contractuelles et commerciales ; canaux mis à disposition pour faire part de préoccupations). En conséquence, aucun objectif concernant cette population n'a été défini.

Le cadre relatif à la conduite des affaires de Wavestone adresse également les relations du cabinet avec les travailleurs de sa chaîne de valeur. Ce cadre exige des sous-traitants et de leurs salariés qu'ils adhèrent aux normes du cabinet en termes d'éthique des affaires et de lutte contre la corruption (décrits dans les chartes d'éthique des affaires et de protection des données), en appliquant notamment une politique de tolérance zéro vis-à-vis de comportements contraires à l'éthique, et en veillant à respecter strictement des normes exigeantes de protection des données des clients et des données personnelles. Wavestone veille à ce qu'aucun des travailleurs de sa chaîne de valeur ne soit impliqué dans la traite des êtres humains, le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants.

Ce cadre s'applique à l'ensemble du cabinet. Il est conforme aux principes établis par la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2005, aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises, aux principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et à la Déclaration de principes tripartite de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les entreprises multinationales et la politique sociale.

Wavestone n'a connaissance d'aucun problème ou incident grave relatif aux droits de l'homme ni d'aucun cas de non-respect des conventions énumérées ci-dessus affectant les travailleurs de sa chaîne de valeur directe.

Le Comité exécutif de Wavestone est collectivement responsable de la mise en œuvre effective de la politique de conduite des affaires du cabinet. Le Directeur financier de Wavestone, membre du Comité exécutif, assume la responsabilité opérationnelle liée aux relations avec les fournisseurs.

2.3. Processus d'engagement auprès des travailleurs de la chaîne de valeur et canaux mis à disposition pour faire part de préoccupations (S2-3)

Wavestone entretient le dialogue avec les travailleurs de sa chaîne de valeur, notamment lors de la phase de contractualisation. Les instruments contractuels de Wavestone imposent explicitement aux sous-traitants de se conformer pleinement au cadre légal. Wavestone n'a pas instauré d'autres formes de dialogue direct avec les travailleurs de sa chaîne de valeur, ou de mesures spécifiques pour connaître le point de vue des travailleurs de sa chaîne de valeur susceptibles d'être particulièrement exposés aux risques de préjudice.

Les dispositifs d'alerte de Wavestone sont ouverts à toutes les parties prenantes internes et externes, dans toutes les géographies. Tous les travailleurs actifs de la chaîne de valeur de Wavestone peuvent signaler des cas de violation du cadre de conduite des affaires du cabinet, ainsi que tout comportement illégal. Ces plateformes sont publiquement accessibles via le site Internet de Wavestone. Les modalités de traitement de ces alertes par Wavestone sont décrites dans la partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1.

3. Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)

3.1. Informations générales (S4-SBM-2) (S4-SBM-3)

Wavestone veille à garantir la qualité des prestations délivrées à ses clients, et ceci sur plusieurs dimensions, depuis la valeur perçue jusqu'aux enjeux de durabilité. Depuis plusieurs années, l'entreprise a fait le choix d'intégrer la satisfaction client dans sa stratégie de durabilité, considérant que la construction de relations de confiance sur le long terme est un levier essentiel à la pérennité de son modèle économique.

La politique de satisfaction client, présentée en détail dans le présent chapitre, constitue l'outil structurant de cette approche. Elle est complétée par une politique stricte en matière d'éthique des affaires et de protection des données, ainsi que par le déploiement de la démarche de conseil responsable.

Les mesures de protection des données et de sécurité informatique mises en place par Wavestone pour protéger les intérêts de ses clients sont présentées dans la partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1. La démarche de conseil responsable, par laquelle le cabinet s'engage à intégrer de manière proactive les dimensions de durabilité dans les projets qu'il mène pour ses clients, est présentée dans la partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la confiance des clients et à la qualité de service

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif *(Réel)*	Apport de valeur aux clients et accompagnement dans la mise en œuvre efficace de leurs transformations			x	+++	Court terme	Satisfaction client
Impact négatif *(Potentiel)*	Conséquences sociales ou opérationnelles imprévues des missions par suite d'un manquement au devoir de conseil			x	+	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles d'un scandale ESG affectant un client ou une mission	x	x	x	+	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Perte de chiffre d'affaires liée à une baisse durable de la satisfaction client	x	x		+++	Court terme	
Opportunité *(Réelle)*	Résilience accrue et croissance de l'entreprise grâce à des niveaux élevés de satisfaction client		x		+++	Court terme	

Ces IROs concernent l'ensemble des clients et utilisateurs finaux de Wavestone.

Wavestone s'engage à créer de la valeur et à générer un impact positif à travers ses prestations de conseil, en mobilisant les ressources, compétences et expertises les plus adaptées au contexte de chaque projet. Les impacts négatifs identifiés par Wavestone renvoient à de potentiels incidents ponctuels pouvant résulter de défaillances au sein des processus internes du cabinet.

Description des clients de Wavestone

Wavestone est un cabinet de conseil qui accompagne de grandes organisations dans leurs projets de transformation majeurs. Il propose des prestations de conseil à fort impact, alliant connaissance approfondie des secteurs d'activité et expertises transverses, couvrant aussi bien les processus métiers et fonctions support que les technologies avancées et les pratiques en matière de durabilité.

Wavestone intervient auprès d'organisations, et non de clients individuels. En tant que cabinet spécialisé dans les projets de transformation, son rôle est de formuler les recommandations et de fournir les outils les plus adaptés aux besoins de ses clients, tout en les accompagnant dans la réalisation de leurs projets dans les délais impartis. Le rôle de Wavestone n'est jamais de se substituer à ses clients dans la prise de décision.

Le cabinet opère principalement dans des géographies dotées de cadres réglementaires stables et d'exigences strictes en matière de droits de l'homme. Son dispositif d'éthique des affaires et son approche en matière de droits de l'homme (voir partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - G1) fournissent les garanties nécessaires pour que les utilisateurs finaux ne soient pas indirectement affectés. Compte tenu de la nature de ses clients, de son modèle d'affaires axé sur les entreprises (*business-to-business*) et de sa structure organisationnelle, Wavestone présente une exposition très limitée à des activités susceptibles d'engendrer des impacts négatifs ou risques directs pour les droits de l'homme, les libertés individuelles ou la santé. Dans le cadre de la démarche de conseil responsable, le cabinet a adopté une approche proactive visant à identifier et prévenir ces impacts négatifs ou risques potentiels en amont.

La confiance des clients représente l'un des enjeux de durabilité les plus matériels pour Wavestone. Garantir la satisfaction des clients est essentiel pour assurer la stabilité à long terme de l'activité et en soutenir le développement dans un marché fortement concurrentiel et évolutif. L'approche de Wavestone en matière de satisfaction client est pleinement intégrée à ses opérations et à sa planification stratégique, reflétant la volonté de créer de la valeur et d'entretenir des relations durables, fortes et basées sur la confiance.

Wavestone accompagne une grande diversité de clients à travers le monde, en s'appuyant sur sa présence dans 17 pays. Au 31/03/25, ses principaux marchés sont la France (52% du chiffre d'affaires), l'Allemagne (25%) et la Suisse (8%). Le chiffre d'affaires annuel s'élève à 943,7 millions d'euros, et provient de secteurs variés, dont l'assurance (18%), l'énergie (17%), la banque (16%), le transport et la logistique (15%) (pour plus de détails sur la stratégie et le modèle d'affaires de Wavestone concernant la satisfaction client, voir partie 1. Informations générales, section 1. Stratégie en matière de durabilité - SBM).

Le cabinet veille rigoureusement au respect des droits de ses clients et des utilisateurs finaux dans l'ensemble des projets qu'il mène, y compris le droit à la vie privée, la protection des données personnelles, la liberté d'expression et la non-discrimination. Les prestations de conseil fournies par Wavestone n'exposent jamais les clients à des préjudices personnels. Un soutien à la mise en œuvre des projets et à la conduite du changement est systématiquement proposé afin de faciliter l'adoption des projets par les clients.

En tant que cabinet de conseil au service des entreprises, Wavestone n'a pas formalisé de politique spécifique relative aux droits de l'homme pour ses clients.

Intégration du point de vue des clients dans la stratégie et le modèle d'affaires de Wavestone

Les intérêts, les attentes et les besoins des clients guident la stratégie d'entreprise de Wavestone, ainsi que la manière dont le cabinet structure et développe ses offres commerciales. Le cabinet a largement impliqué ses clients dans l'élaboration de ses deux derniers plans stratégiques, et entend tirer parti une nouvelle fois de sa démarche d'évaluation de la satisfaction client pour nourrir son prochain. C'est au travers des échanges continus avec ses clients que Wavestone est en mesure d'adapter en permanence sa proposition de valeur et ses priorités commerciales.

3.2. Politiques relatives à la satisfaction client (S4-1)

Le métier du conseil implique par nature d'entretenir une relation de proximité avec les clients. Les collaborateurs de Wavestone s'attachent à travailler en synergie avec les équipes de leurs clients, développant ainsi une grande proximité avec ces derniers.

Pour mieux comprendre et répondre aux attentes de ses clients, Wavestone a mis en place une politique dédiée à la satisfaction client, élaborée sur la base des retours des clients, recueillis à la fois lors d'échanges directs et via des enquêtes menées à grande échelle.

L'ambition de Wavestone est de se positionner comme un acteur de référence du marché du conseil en termes de satisfaction client. Cette approche constitue désormais un pilier de l'engagement du cabinet en faveur de l'excellence.

Cette ambition en matière de satisfaction client s'applique à l'ensemble des marchés sur lesquels Wavestone est présent. Toutefois, sa mise en œuvre est en cours d'harmonisation entre les différentes géographies, notamment sur les périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, où son déploiement est en cours.

Wavestone considère que chaque collaborateur a un rôle d'ambassadeur des valeurs du cabinet et s'engage à respecter les cinq principes de sa charte satisfaction client :

- qualité des missions : chaque mission réalisée par le cabinet doit apporter une réponse pleinement satisfaisante aux attentes du client ;
- apport de valeur : en tant que cabinet de conseil, Wavestone doit s'assurer de la valeur apportée à ses clients ;
- transparence et dialogue : le client doit pouvoir, en permanence, être en situation de dialoguer en confiance avec Wavestone ;
- écoute active et action : tout écart par rapport à la satisfaction pleine et entière du client doit donner lieu à une analyse et, le cas échéant, à une action corrective ;
- engagement total : une mission n'est considérée comme terminée que lorsque le client est pleinement satisfait de la mission réalisée.

La politique de satisfaction client de Wavestone, telle que définie dans cette charte, vise à améliorer en continu la qualité des prestations fournies par le cabinet et à capter les attentes et préoccupations de ses clients. Wavestone a mis en place un cadre permettant d'identifier et de mettre en œuvre des plans d'action rapides pour traiter les risques potentiels ou avérés liés à la satisfaction des clients, en parallèle d'initiatives plus larges portées à l'échelle du cabinet et ciblant des axes d'amélioration spécifiques. Le processus global de traitement des *feedback* clients garantit un suivi efficace et une réponse adaptée.

La mise en œuvre de cette politique repose sur une organisation robuste, sous la responsabilité d'un *Partner*, membre du Comité exécutif, et avec l'appui d'une équipe centrale. Le Comité exécutif fixe les priorités du cabinet et valide son plan d'action. Un comité de pilotage trimestriel suit l'avancement de ce plan et prend les décisions clés.

Les équipes conseil et commerciales, en raison de leur proximité opérationnelle avec les clients, sont les premiers acteurs de l'engagement de Wavestone en termes de satisfaction client. Tous les collaborateurs sont tenus de respecter les principes de la charte, disponible sur l'Intranet. Les principes de satisfaction client sont intégrés dans les parcours de formation obligatoire aux différentes étapes de leur carrière : *onboarding* RSE destiné aux nouveaux arrivants et sessions de formation dispensées aux consultants et chefs de projet, garantissant ainsi la prise en compte des attentes par les consultants, à chaque niveau de séniorité.

Des *Quality champions* sont nommés dans la plupart des *business units*. En lien avec leurs équipes, ils sont les interlocuteurs privilégiés sur les sujets de satisfaction client, veillent à la bonne application de la politique et des plans d'action, et assurent le suivi des cas d'insatisfaction client.

Wavestone utilise la méthode reconnue du Net Promoter Score® (NPS®), pour mesurer la satisfaction de ses clients dans l'ensemble des géographies. Cet indicateur permet d'évaluer la fidélité des clients et leur niveau de satisfaction, en mesurant la probabilité qu'ils recommandent les services de Wavestone.

Les principes de la politique de satisfaction client de Wavestone s'appliquent dans toutes ses géographies, avec quelques différences organisationnelles au sein du périmètre historique Q_PERIOR. Cette politique ne s'applique pas encore à Aspirant Consulting.

3.3. Processus de dialogue avec les clients au sujet des impacts (S4-2)

Wavestone s'engage à maintenir un dialogue de proximité avec ses clients, à comprendre leurs besoins et à fournir des solutions adaptées, à la fois par les interactions quotidiennes et au travers d'un cadre structuré de pilotage de la relation. Le cabinet place l'engagement client comme une priorité, avec pour objectif d'assurer leur satisfaction et d'améliorer continuellement la qualité des services proposés. Cela nécessite de maintenir des interactions régulières par l'intermédiaire des consultants en mission, qui se doivent d'être à l'écoute de toute insatisfaction du client et d'y répondre rapidement.

Les équipes conseil et commerciales, premiers ambassadeurs du cabinet, travaillent en étroite collaboration avec les clients afin de répondre à leurs attentes. Cette proximité permet aux collaborateurs d'identifier et de prévenir les risques d'insatisfaction grâce à des temps d'échange formels dédiés à la satisfaction client, complétés par des échanges informels visant à mieux comprendre l'état d'esprit et les attentes des clients. Des bilans réguliers et des interactions spontanées jalonnent ainsi les missions, assurant une prise en compte continue du ressenti client. Toute insatisfaction potentielle ou avérée est remontée aux *Quality champions*.

Afin de poursuivre l'amélioration de la satisfaction de ses clients, Wavestone mène depuis plusieurs années des campagnes annuelles de mesure de la satisfaction à large échelle, pour aider le cabinet à identifier et traiter les axes d'amélioration. Depuis l'exercice 2023/24, ces mesures sont principalement menées au cours d'entretiens en présentiel par des consultants ou des responsables commerciaux expérimentés. Les personnes interrogées sont des clients ayant travaillé avec les équipes de Wavestone au cours des 12 derniers mois et qui peuvent évaluer la qualité de cette collaboration. Un questionnaire simple guide les entretiens, centré sur l'évaluation par le client de la performance de Wavestone et sa propension à recommander le cabinet. Les retours peuvent être recueillis au début ou à la fin d'une mission, voire après plusieurs mois dans le cas d'interventions longues. Les clients sélectionnés sont représentatifs de la répartition du chiffre d'affaires de Wavestone, tant en termes de secteurs que de zones géographiques.

En 2024/25, Wavestone a collecté environ 2 000 *feedback* clients dans l'ensemble de ses géographies, dont plus de 1 600 ont été recueillis lors d'échanges en face-à-face.

3.4. Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux clients de faire part de préoccupations (S4-3)

Démarche d'amélioration continue et traitement des insatisfactions des clients

Le dispositif de satisfaction client de Wavestone répond aux impacts négatifs potentiels et avérés qui peuvent être causés par les prestations de conseil fournies par le cabinet. Ces impacts sont principalement relatifs à l'insatisfaction concernant l'exécution d'un projet donné, pouvant affecter l'organisation ou la performance de certains clients. Les causes d'insatisfaction peuvent varier : un *staffing* inadapté des consultants, un niveau de qualité de livrables insuffisant ou encore un manque d'expertise spécifique. La gestion de ces situations est une priorité pour Wavestone, la confiance des clients étant un facteur clé de pérennité. Une prise en charge insuffisante des insatisfactions peut entraîner des répercussions directes sur le cabinet : un non-renouvellement ou un arrêt anticipé de missions, une atteinte à la réputation du cabinet, voire des conséquences financières ou juridiques, selon la gravité des cas.

Wavestone a mis en place un processus de traitement à deux niveaux pour ces situations :

- les impacts d'insatisfactions potentiels ou avérés sont identifiés par les interlocuteurs habituels du client ou tout autre représentant du cabinet. Les actions correctives nécessaires sont déterminées en coordination avec les *Quality champions*. Il peut s'agir d'une évolution de l'équipe affectée, d'un renforcement du dispositif de pilotage de projet, ou de l'intervention de profils plus expérimentés pour soutenir les équipes. Tous les risques ainsi que les actions de remédiation mises en œuvre font l'objet d'un suivi centralisé ;
- au besoin, la situation peut être remontée au niveau de management adéquat en vue de répondre à l'insatisfaction du client, y compris en mobilisant les plus hauts responsables du cabinet.

En complément de ce dispositif, Wavestone définit et met en œuvre des plans d'action annuels pour traiter les principaux axes d'amélioration identifiés par les clients. Ces plans d'action se fondent sur les résultats de l'enquête annuelle de satisfaction client, ainsi que sur les retours d'expérience post-mission et post-incidents traités au cours de l'année. Préparés par l'équipe centrale en charge de la satisfaction client et validés par le Comité exécutif, ces plans d'action sont déployés par les *Quality champions* au sein des *business units*. L'efficacité de leur mise en œuvre peut être évaluée à travers les évolutions observées dans les résultats des enquêtes suivantes, en particulier via le NPS®.

Canaux mis à disposition pour faire part de préoccupations

Toutes les parties prenantes de Wavestone, y compris les clients et leurs collaborateurs, ont accès aux dispositifs d'alerte du cabinet (*Whispli* et 12Tower, selon les géographies), entièrement confidentiels. Ces solutions sont accessibles depuis le site Internet de Wavestone et sont également mentionnées dans les supports de présentation de l'entreprise. Le processus mis en œuvre par Wavestone pour traiter et remédier à ces signalements est décrit plus avant dans la partie 4. Information sur la gouvernance, section 1. Conduite des affaires et cybersécurité - GI). Les signalements reçus au cours des années précédentes montrent que ces canaux d'alerte sont connus et utilisés lorsque cela est pertinent par les différentes parties prenantes de Wavestone.

Wavestone n'a enregistré aucune remontée client via ces canaux au cours de l'exercice 2024/25, toutes géographies confondues.

3.5. Actions liées à la satisfaction client (S4-4)

En tant que cabinet de conseil, Wavestone considère la réussite de ses clients et la prévention efficace de tout impact négatif potentiel comme des préoccupations centrales. Le cabinet met en œuvre des plans d'action annuels visant à améliorer la satisfaction de ses clients, à prévenir tout incident potentiel lié à la qualité, à traiter et corriger avec attention les cas d'insatisfaction clients. La mise en œuvre effective de ces plans permet de préserver la confiance des clients quant à la capacité de Wavestone à délivrer l'apport de valeur attendu.

Le cabinet définit en outre des plans d'action annuels spécifiques pour répondre à des thèmes d'amélioration ciblés. Ces plans sont construits à la lumière des résultats de l'enquête de satisfaction client de l'année précédente, et tiennent compte des commentaires quantitatifs et qualitatifs des donneurs d'ordre passés et actuels. L'efficacité de la mise en œuvre des plans d'action est évaluée lors d'échanges avec les clients et, plus systématiquement, au travers des résultats de l'enquête annuelle de l'année suivante.

Les actions sont mises en œuvre par des *Quality champions* et adaptées aux spécificités des différentes *business unit*. La mise en œuvre concerne l'ensemble des géographies de Wavestone, à l'exception du périmètre historique Q_PERIOR pour lequel un cadre spécifique reste en vigueur.

Plan d'action 2024/25 de Wavestone pour la satisfaction client

Au cours de l'exercice 2024/25, les priorités du cabinet ont porté sur trois principaux aspects, en réponse aux résultats de l'enquête 2023/24 :

- un effort continu visant à consolider les processus d'identification des risques et de traitement de l'insatisfaction. Ce chantier a conduit à une simplification du processus, grâce à l'allègement des principes de gestion pour faciliter leur appropriation par les équipes et accélérer le traitement des cas remontés ;
- la définition de nouvelles méthodes pour renforcer le partage d'expertise avec les clients. Chaque *business units* a la possibilité de tester des initiatives adaptées à son contexte. Les meilleures pratiques identifiées à l'issue de cette phase pilote peuvent être progressivement généralisées à l'échelle du cabinet ;
- un renforcement des standards de prestation, à travers une attention renouvelée portée aux compétences

fondamentales du métier de consultant. À ce titre, Wavestone intègre explicitement les exigences de satisfaction client à toutes les étapes des parcours professionnels. Le cabinet est notamment vigilant lors de la validation des périodes d'essai des nouveaux arrivants au respect des comportements fondamentaux du conseil et à la qualité des compétences relationnelles.

Le cabinet a également mis en place des plans d'action ciblés pour répondre aux besoins spécifiques de ses *business units*, pilotés par les *Quality champions*.

3.6. Objectifs liés à la satisfaction client (S4-5)

Wavestone publie depuis plusieurs années un objectif quantitatif associé à la satisfaction client dans le cadre de ses objectifs stratégiques RSE, reflétant son engagement de long terme sur ce sujet. Le cabinet vise à maintenir un Net Promoter Score®[1] supérieur à 60 dans la durée. Fondé sur un référentiel des pratiques de ses pairs et des discussions avec des experts du NPS® externes au cabinet (Forrester Research), cet objectif reflète le haut niveau d'ambition de Wavestone.

Au cours de l'exercice 2024/25, le cabinet (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) a atteint un score de 77, bien au-dessus de l'objectif publié pour l'année en cours et les années à venir. Les clients soulignent la flexibilité des équipes de Wavestone, la qualité de la relation établie, ainsi que l'investissement personnel. Certains clients identifient néanmoins une marge de progression dans la capacité du cabinet à générer davantage de valeur et à évoluer vers un rôle de « catalyseur de transformation », capable de conduire un véritable changement au sein des projets menés par Wavestone. Ces retours nourrissent les prochains plans d'action annuels.

Pour le périmètre historique de Q_PERIOR, la satisfaction client a toujours été un objectif clé, mesuré au moyen d'un modèle d'évaluation spécifique (sur une échelle de 1 à 5, où 5 correspond à un niveau de satisfaction très élevé). L'année 2024 est la dernière année d'application de cette méthode. L'objectif fixé pour l'exercice était de 4,2/5, un niveau d'ambition élevé conforme aux performances des années précédentes. Le score global de satisfaction client obtenu dans le cadre de cette enquête reste élevé, à 4,4/5. Les clients ont exprimé une satisfaction générale à l'égard de Wavestone, ainsi que la volonté de continuer à faire appel au cabinet pour de futures prestations de conseil. Le score de satisfaction client a été comptabilisé pour la dernière fois en 2024/25. Une question dédiée au NPS® a été intégrée dans le questionnaire 2024 afin de faciliter la comparaison au niveau du cabinet.

	Périmètre	Objectifs 2024/25	Performance 2024/25
Net Promoter Score® Unité : score -100 à +100	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	60	**77**
Score de satisfaction client Unité : score de 1 à 5/5	**Périmètre historique de Q_PERIOR**	> 4,2	**4,4**

Wavestone s'engage à maintenir un score NPS® unifié supérieur ou égal à 60, au cours des trois prochains exercices. Le niveau d'ambition sera éventuellement réévalué dans les années à venir en fonction du score NPS® réel, après avoir étendu l'approche à l'ensemble des géographies, et en tenant compte des retours des clients, ainsi que ceux des équipes en charge.

	Périmètre	*Année de référence 2024/25*	Objectifs 2025/26	Objectifs 2026/27	Objectifs 2027/28
Net Promoter Score® Unité : score -100 à +100	**Wavestone** Toutes les géographies	71	60	60	60

(1) **Méthodologie** : Le NPS® est calculé en demandant aux clients la probabilité qu'ils recommandent Wavestone sur une échelle de 0 à 10. Le NPS® calcule la différence entre le pourcentage de promoteurs et le pourcentage de détracteurs. Les promoteurs sont des clients très satisfaits, susceptibles de recommander Wavestone, tandis que les détracteurs sont ceux qui pourraient nuire à la réputation de la société. Le NPS® varie entre -100 et +100, qui représente la meilleure performance.

4. Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)

4.1. Informations générales

En tant que cabinet de conseil, le principal levier de Wavestone pour agir sur la durabilité réside dans l'impact transformateur de ses missions auprès des clients, en complément de la réduction de son empreinte opérationnelle directe. Ceci renforce la responsabilité de Wavestone d'intégrer les enjeux de durabilité au cœur de ses missions de conseil, afin de limiter les impacts négatifs et de générer des impacts positifs.

Cette partie, spécifique à Wavestone, est dédiée à l'intégration de la durabilité au cœur du métier du cabinet. Elle s'inscrit dans le pilier « Nos clients » de la stratégie de durabilité de Wavestone, et repose sur les trois engagements suivants :

- bâtir sur le long terme des relations de confiance avec ses clients ;
- promouvoir activement la durabilité dans leurs transformations ;
- appliquer des standards d'éthique des affaires exigeants dans tout le cycle des affaires.

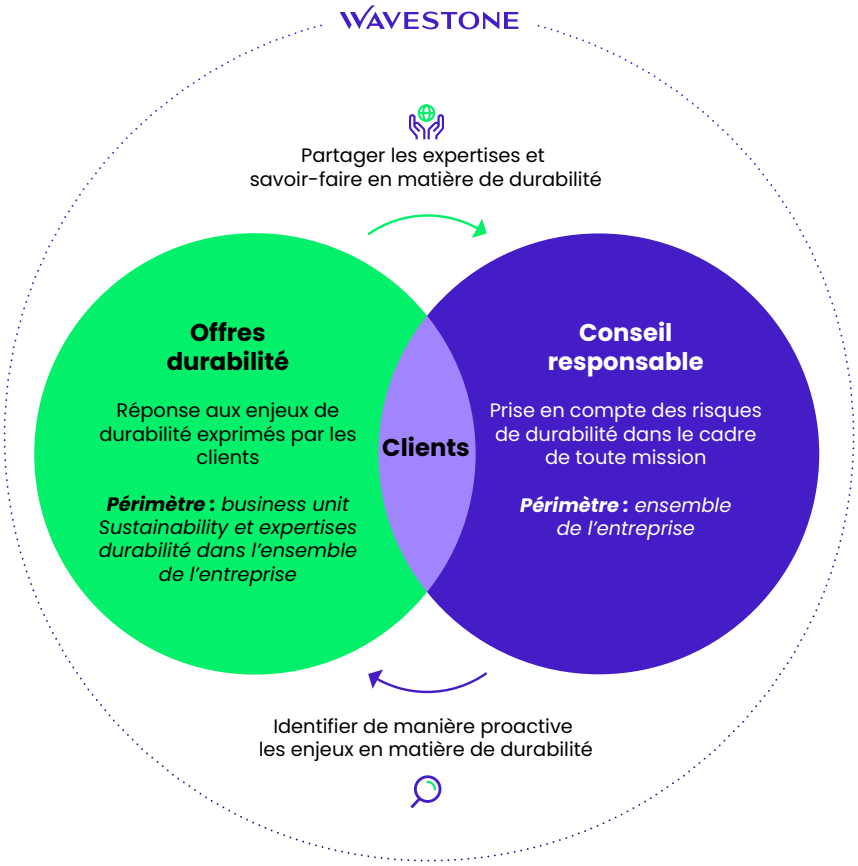
Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la durabilité au cœur des missions de conseil

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif *(Réel)*	Amélioration de l'adaptation des activités des clients aux enjeux environnementaux et/ou atténuation de leur contribution au changement climatique grâce aux recommandations de Wavestone			x	++	Court terme	Offres Durabilité
Impact négatif *(Réel)*	Contribution négative au changement climatique induite par les résultats des missions réalisées pour les clients			x	++	Court terme	Conseil responsable
Risque *(Potentiel)*	Baisse du chiffre d'affaires due à l'inadéquation des offres et des compétences en matière de durabilité avec les attentes actuelles et futures des clients		x		++	Court terme	Offres Durabilité
Opportunité *(Réelle)*	Renforcement de la crédibilité et de la réputation auprès des clients grâce à l'identification systématique des impacts négatifs et des enjeux de durabilité dans les missions des clients		x	x	+	Court terme	Conseil responsable

Approche de Wavestone pour intégrer les enjeux de durabilité à son cœur de métier

L'approche de Wavestone repose sur l'équilibre entre deux dimensions complémentaires : le développement d'offres de conseil en matière de durabilité et l'adoption d'une démarche de conseil responsable.

Intégration de la durabilité au cœur du métier de Wavestone



Offres durabilité	Conseil responsable
Cette première dimension concerne le développement de prestations et d'expertises dédiées aux enjeux de durabilité. Créée en 2022, la *business unit Sustainability*, incarne cet engagement en accompagnant les clients de Wavestone dans leurs transformations durables. Elle mobilise des expertises spécialisées pour aider les organisations à répondre aux défis environnementaux, sociaux et de gouvernance, tout en saisissant les opportunités associées. D'autres offres intégrant les enjeux de durabilité sont également portées par différentes *business units*, selon les thématiques, les secteurs d'activité ou les géographies. Par ailleurs, Wavestone s'engage dans des actions de *thought leadership* (prise de position), afin de renforcer sa légitimité sur ces sujets et de contribuer activement aux débats au sein d'un écosystème élargi, au-delà de ses clients directs.	Cette seconde dimension vise à intégrer les enjeux de durabilité dans l'ensemble des missions de conseil, y compris celles qui ne relèvent pas directement des offres durabilité. Cette ambition est formalisée dans la charte conseil responsable de Wavestone, qui engage le cabinet à alerter ses clients sur les impacts négatifs potentiels de leurs projets et à proposer des recommandations proactives pour y répondre. Trois axes prioritaires ont été identifiés pour les années à venir, en lien avec les expertises historiques du cabinet : la réduction des émissions carbone, l'accessibilité numérique, la protection et l'éthique des données personnelles. Des formations obligatoires sont progressivement déployées auprès de l'ensemble des équipes conseil et commerciales pour soutenir cette démarche.

Cette approche complémentaire présente un double avantage pour le cabinet. Le développement des expertises en durabilité alimente la démarche de conseil responsable, en apportant aux équipes les connaissances nécessaires pour formuler des recommandations précises et pertinentes. Inversement, la prise en compte des risques liés à la durabilité dans toutes les missions peut faire émerger de nouvelles opportunités commerciales.

Intégration des intérêts des parties prenantes dans les engagements de durabilité

L'approche de Wavestone en matière de prise en compte des intérêts et attentes des parties prenantes est détaillée dans la partie 1. Informations générales, section 1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2). Les orientations et évolutions stratégiques de ses expertises en durabilité – telles que la création de la *business unit Sustainability* ou le renforcement de l'engagement en matière de conseil responsable – sont directement issues d'un dialogue continu avec les parties prenantes. Les intérêts des clients, collaborateurs, actionnaires, investisseurs et de la société civile jouent un rôle central dans la définition de la stratégie de durabilité du cabinet :

- clients : en accompagnant leurs enjeux de durabilité et en recueillant régulièrement leurs retours via des entretiens de satisfaction, Wavestone ajuste ses engagements pour répondre aux attentes du marché et intégrer la durabilité dans ses priorités stratégiques (voir partie 3. Informations sociales, section 3. Consommateurs et utilisateurs finaux - S4) ;
- actionnaires et investisseurs : les échanges avec les actionnaires (Club des actionnaires, Comité consultatif des actionnaires individuels) et les agences de notation extra-financière orientent les engagements du cabinet en matière de durabilité, en l'incitant à se fixer des objectifs solides et mesurables ;
- collaborateurs : en tant qu'acteurs clés de la stratégie et des engagements durables, l'alignement entre leurs activités professionnelles et leurs aspirations personnelles renforce leur engagement et la résilience à long terme du cabinet (voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise - S1) ;
- société civile : à travers sa stratégie de *thought leadership*, Wavestone s'engage dans des partenariats, contribue à la production de savoirs via des publications, et participe activement à des groupes de travail sectoriels.

En intégrant les attentes de ses parties prenantes dans la définition de sa stratégie et de ses engagements, Wavestone affirme sa volonté de réduire ses impacts environnementaux et sociaux tout en contribuant activement à la promotion de solutions répondant aux grands défis de durabilité.

Principaux enjeux et leurs effets sur la stratégie de durabilité de Wavestone

Le marché mondial connaît une transformation profonde, marquée par une volonté croissante des entreprises et des principaux acteurs économiques d'adopter des pratiques commerciales plus durables. Cette dynamique se traduit par une augmentation continue du nombre d'acteurs proposant des services de conseil en transformation durable. Cette dynamique de marché est toutefois tempérée par un contexte géopolitique et réglementaire de plus en plus instable. À l'échelle mondiale, les évènements politiques créent des incertitudes quant à la pérennité des indicateurs ESG, faisant craindre un affaiblissement du consensus international en matière de durabilité. En Europe, le cadre réglementaire demeure un levier majeur de transformation, mais il est soumis à des pressions croissantes. Les incertitudes entourant la mise en œuvre de réglementations clés, telles que la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) et la CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) poussent les entreprises à adopter une approche pragmatique, en recherchant des liens concrets entre durabilité et performance économique.

Wavestone a adopté une approche pragmatique pour accompagner ses clients dans un environnement en constante évolution, tout en renforçant la résilience de ses propres capacités en matière de durabilité. Le cabinet poursuit le développement d'une démarche globale et interdisciplinaire, couvrant l'ensemble des dimensions clés de la durabilité au sein de la *business unit Sustainability*. Cette expertise s'appuie également sur un réseau étendu de spécialistes sectoriels et géographiques, permettant à Wavestone d'adapter ses interventions aux spécificités locales et aux besoins concrets du marché.

4.2. Offres durabilité

Les expertises de Wavestone en matière de durabilité se concentrent sur deux priorités :

- **maximiser l'impact positif des prestations de conseil**, en accompagnant ses clients dans leur adaptation aux enjeux climatiques et dans la réduction de leur empreinte environnementale, tout en répondant aux défis sociaux majeurs ;
- **réduire les risques liés à l'évolution du marché**, en alignant en permanence ses expertises en durabilité sur l'évolution des attentes de ses clients.

En intégrant pleinement la durabilité au cœur de sa proposition de valeur, Wavestone contribue activement à des transformations environnementales et sociales durables. Cette approche renforce non seulement la pertinence de son offre à long terme, mais aussi son positionnement concurrentiel sur un marché en constante évolution.

4.2.1. Politiques relatives aux offres durabilité (W1-1)

Afin de se positionner comme un partenaire de référence dans l'accompagnement des transformations durables, Wavestone s'appuie stratégiquement sur l'expertise éprouvée de ses équipes et la richesse de leurs domaines de compétences. En renforçant ses prestations de conseil en matière de résilience des organisations, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, le cabinet génère un impact positif tangible pour ses clients, comme le confirme l'analyse de double matérialité.

Dans le cadre de son précédent plan stratégique lancé en 2021/22, Wavestone a conduit une démarche approfondie d'écoute du marché, en interrogeant plus de 600 clients et parties prenantes clés. Cette initiative a permis d'identifier les attentes émergentes et les dynamiques sectorielles, et a conduit le cabinet à faire de la durabilité l'un des piliers de sa stratégie.

Les thématiques, telles que le changement climatique, la transition énergétique, ou encore les enjeux environnementaux et sociaux liés aux technologies et à l'intelligence artificielle, ont offert l'opportunité à Wavestone de jouer un rôle déterminant pour accompagner ses clients dans leurs grandes transformations durables.

Fort de ce constat, le cabinet a placé le développement de ses expertises en matière de durabilité au cœur de son plan stratégique.

Pour structurer et renforcer ses compétences en matière de durabilité, Wavestone a créé en 2022 une *business unit* dédiée, rassemblant une équipe pluridisciplinaire issue d'expertises complémentaires :

- l'acquisition de Nomadéis, cabinet pionnier fort de 20 ans d'expérience dans les enjeux environnementaux et sociaux, reconnu pour ses études de référence et ses stratégies sur-mesure à l'échelle mondiale, notamment sur les sujets de l'énergie, du climat, de la mobilité durable et de la construction responsable ;
- l'intégration d'une équipe spécialisée dans la conduite du changement et les ressources humaines, issue d'une ancienne *business unit* de Wavestone, experte dans les transformations complexes ;
- des consultants en durabilité déjà actifs au sein du cabinet, intervenant sur des secteurs clés, tels que l'énergie, les services publics, les technologies de l'information, les achats ou encore les services financiers.

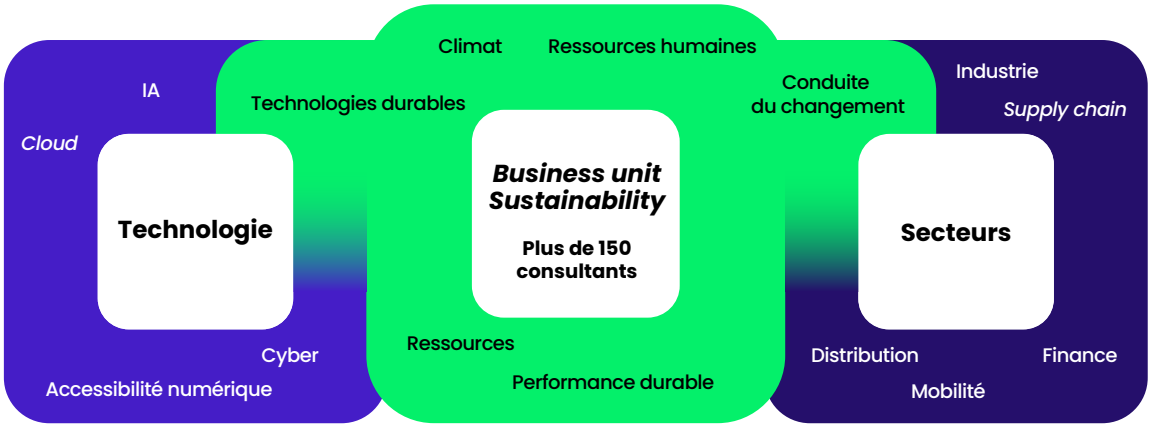
Périmètre, gouvernance et mise en œuvre des expertises en matière de durabilité

Wavestone a initialement concentré ses offres en matière de durabilité sur un périmètre géographique clairement défini, à travers sa *business unit Sustainability* basée en France, en s'appuyant sur l'expertise d'équipes solidement établies. Depuis, des offres durabilité ont été développées et continuent de se renforcer à l'échelle de l'ensemble du cabinet.

Le schéma ci-dessous présente l'architecture actuelle des offres en matière de durabilité de Wavestone.

Offres de Wavestone en matière de durabilité

La *business unit Sustainability*
+
un réseau d'experts et d'équipes dédiées au sein des différentes *business units* de Wavestone pour accompagner les clients dans leur transformation durable



Au cœur des expertises de Wavestone se trouve la *business unit Sustainability*, qui regroupe plus de 150 consultants spécialisés dans les enjeux de durabilité. Elle s'appuie sur un réseau de compétences complémentaires, à la fois transversales et interconnectées. Elle mobilise notamment des expertises technologiques, fondées sur le savoir-faire reconnu de Wavestone en matière de transformation numérique et sur l'intégration des technologies au service de la durabilité.

Elle s'appuie également sur des expertises sectorielles, permettant d'aborder des problématiques à la fois spécifiques à chaque secteur et transverses, en lien direct ou indirect avec les enjeux de durabilité.

La *business unit Sustainability* de Wavestone s'organise autour de six domaines de compétences, conçus pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière de durabilité :

- la performance durable : accompagnement des clients dans leur mise en conformité avec les réglementations ESG (telles que la CSRD ou la CSDDD), dans leurs démarches de *reporting* extra-financier, et dans l'identification d'opportunités de création de valeur, notamment par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ;
- la technologie durable : mobilisation des technologies pour relever les grands défis environnementaux, à travers le *Green IT* (réduction de l'empreinte environnementale du numérique) et l'*IT for Green* (utilisation des technologies au service de la transition écologique). Cela inclut l'exploitation des données ESG, les outils de conformité, l'innovation en technologies propres et les nouveaux cas d'usage de l'intelligence artificielle ;
- le climat : définition et mise en œuvre de stratégies climatiques à long terme, incluant la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le renforcement de la résilience, l'optimisation énergétique, l'évaluation de l'empreinte carbone et la gestion des données climatiques ;
- les ressources : accompagnement des clients dans la réduction de leur impact sur les ressources naturelles, à travers des actions en faveur de la préservation de la biodiversité, la prévention de la pollution, la gestion durable de l'eau et la mise en œuvre de modèles d'économie circulaire ;
- les ressources humaines : adaptation des fonctions RH pour relever les défis stratégiques de la transformation durable des organisations, en intégrant les enjeux sociaux, de gouvernance et de développement des compétences ;
- la conduite du changement : ancrage, dans les organisations, des stratégies et plans d'actions associés en matière de durabilité, grâce à des approches structurées d'analyse de maturité face au changement, de conception de feuilles de route, de déploiement de dispositifs d'engagement, de sensibilisation et de montée en compétences.

Bien que principalement développées par la *business unit Sustainability*, ces expertises peuvent également être portées par d'autres *business units* et équipes au sein du cabinet. Elles mobilisent un écosystème d'acteurs internes, dépassant les frontières organisationnelles de la *business unit Sustainability*. Par exemple, l'expertise de Wavestone en matière de conduite du changement est également développée au sein d'un réseau transversal de compétences, à la fois inter-équipes et inter-géographies, à l'échelle du cabinet. Parallèlement, d'autres expertises sectorielles ou technologiques sont en cours de structuration au sein d'autres *business units* du cabinet, telles que :

- une offre de décarbonation industrielle, portée par la *business unit Manufacturing, Energy and Utilities*, qui répond aux enjeux d'efficacité énergétique ;
- une initiative en finance durable, qui fédère des expertises issues de la France, de l'Allemagne, de la Suisse et du Royaume-Uni pour accompagner les institutions financières dans l'intégration des enjeux ESG ;
- une expertise en « cyberdurabilité », à l'intersection entre cybersécurité et durabilité, qui s'appuie sur des solutions technologiques sobres en énergie (*cleantech*), contribuant ainsi à la fois à la performance opérationnelle et aux objectifs de durabilité des clients.

En s'appuyant sur l'ensemble de ses équipes et de ses expertises, Wavestone a pour ambition de diffuser l'expertise en matière de durabilité au sein de l'ensemble du cabinet, en s'appuyant sur un écosystème d'acteurs internes. Cette dynamique permet au cabinet de renforcer en continu son *thought leadership* et de développer une expertise de haut niveau pour accompagner au mieux ses clients dans leurs transformations durables. Afin de garantir la transparence et l'accessibilité de sa démarche, Wavestone met à disposition des informations détaillées à destination de ses parties prenantes — clients, collaborateurs et actionnaires — via son site Internet et son Intranet.

Les clients de Wavestone s'appuient sur l'expertise du cabinet pour les accompagner dans leurs réflexions élargies sur les enjeux de durabilité[1]. Dans ce cadre, Wavestone a agi, en tant que principal partenaire éditorial de l'Institut Veolia, pour la publication du rapport FACTS 2025, qui explore les liens entre changement climatique, santé et environnement. Le cabinet a également assuré la modération lors de l'événement de lancement officiel de cette publication.

Depuis 2022, Wavestone joue également le rôle de facilitateur du *Freedom of Mobility Forum* de Stellantis, une initiative internationale dédiée à la mobilité durable. L'édition 2024 s'est concentrée sur les réponses possibles aux besoins de mobilité d'une population mondiale en croissance. Ces engagements illustrent la contribution active de Wavestone aux débats stratégiques du secteur et sa volonté de renforcer l'impact du cabinet sur les grandes transformations durables à l'échelle mondiale, au travers de sa démarche de *thought leadership*.

Les expertises et savoir-faire en matière de durabilité de Wavestone, portées par sa *business unit* dédiée *Sustainability*, sont pilotés par une équipe de gouvernance stratégique, placée sous le sponsoring d'un membre du Comité exécutif. Des réunions mensuelles de pilotage définissent les orientations stratégiques et soutiennent le développement des activités, tandis que des revues hebdomadaires réunissant une équipe élargie de direction et de responsables commerciaux permettent de suivre les priorités opérationnelles de la *business unit*. Pour garantir la transparence et l'alignement de l'ensemble des collaborateurs, des temps d'échange réguliers sont organisés, notamment des sessions plénières mensuelles, des réunions *ad hoc*, ainsi que le *Sustainability Day* : une journée mensuelle dédiée, rassemblant tous les consultants de la *business unit* au bureau parisien autour des priorités clés en matière de durabilité. Les expertises en durabilité développées dans les autres entités du cabinet sont, quant à elles, intégrées dans les dispositifs de gouvernance propres à chaque *business unit*.

(1) Les missions évoquées ci-après sont publiées avec l'approbation des clients.

Ambitions de Wavestone en matière de développement des offres durabilité

Le cabinet a réalisé des avancées significatives dans le développement de ses expertises en matière de durabilité au cours des trois dernières années, depuis la création de la *business unit Sustainability*.

Fort de cette dynamique, le cabinet ambitionne désormais d'accélérer ses priorités commerciales liées à la durabilité en formalisant une politique dédiée, assortie d'ambitions claires, d'objectifs mesurables et d'une gouvernance structurée.

Une fois cette politique établie, ses orientations et engagements seront partagés de manière transparente avec l'ensemble des parties prenantes du cabinet.

À plus long terme, Wavestone prévoit de développer une méthodologie interne et un cadre de suivi structuré pour améliorer sa capacité à piloter les projets liés à la durabilité à l'échelle du cabinet. Ce dispositif poursuivra deux objectifs majeurs : identifier et valoriser les projets à impact positif, afin d'en assurer un meilleur suivi et une quantification plus précise ; détecter en amont les projets présentant des risques environnementaux ou sociaux, pour renforcer la vigilance et la responsabilité dans la conduite des missions.

4.2.2. Actions relatives aux offres durabilité (W1-2)

Wavestone déploie deux initiatives clés pour atteindre son ambition de développement des expertises en durabilité :

- la mise en place d'un socle solide de sensibilisation et de formation à destination des consultants ;
- le développement d'un *thought leadership* crédible et reconnu.

Plan d'action de sensibilisation et de formation à la durabilité

Wavestone investit dans la formation de ses collaborateurs afin de renforcer leurs compétences en matière de durabilité et de mieux accompagner ses clients dans leur transition. Le cabinet déploie un plan d'action complet de sensibilisation et de formation, aligné à la fois sur ses objectifs de développement commercial et sur sa stratégie de formation globale, structuré autour de trois grands types d'actions.

Un programme de formation récurrent à l'échelle du cabinet a été mis en place, testé pour la première fois en France en 2022/23, puis progressivement étendu à l'ensemble des géographies. Ce programme inclut notamment les ateliers « Fresque du climat », qui sensibilisent les collaborateurs aux fondements scientifiques du changement climatique. Depuis 2022, plus de 2 800 collaborateurs y ont participé, et 700 autres ont été formés en 2024/25. Le programme en ligne *My Sustainability Learning Journey*, développé avec *AXA Climate School*, couvre les thématiques du changement climatique et de la biodiversité, et a été finalisé par près de 70% des collaborateurs à la fin de l'exercice 2024/25. Ces chiffres excluent les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

Par ailleurs, Wavestone propose des formations ciblées à destination des consultants intervenant sur des missions clés en durabilité, telles que la comptabilité carbone ou, depuis 2024/25, la CSRD. Ces sessions sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs via l'outil Workday.

Enfin, pour approfondir son expertise, la *business unit Sustainability* organise régulièrement des sessions de partage d'expérience entre collaborateurs, portant sur les évolutions réglementaires, les retours clients et les sujets émergents. Elle anime également des débats trimestriels de haut niveau et des sessions de partage de connaissances ouvertes à tous, appelés « Café sans filtre », en présence de cadres dirigeants de clients majeurs de Wavestone.

Développement d'un *thought leadership* en matière de durabilité

Wavestone a pour objectif de contribuer activement à l'enrichissement des connaissances globales et de renforcer son expertise sur les thématiques en lien avec ses domaines de compétence. Dans cette optique, le cabinet développe un programme structuré de *thought leadership*, reposant sur la publication de contenus, des partenariats stratégiques et la participation à des initiatives de marché. Cette démarche permet à Wavestone de rester à l'écoute des tendances émergentes et des approches innovantes, tout en consolidant sa légitimité dans l'accompagnement des transformations durables de ses clients. Elle met également en lumière l'impact positif des recommandations formulées par le cabinet pour aider ses clients à relever les défis liés à la durabilité et à renforcer leur contribution pour lutter contre le changement climatique.

Le choix des thématiques abordées s'appuie sur les enjeux les plus critiques rencontrés par les clients, ainsi que sur la capacité de Wavestone à proposer des analyses pertinentes, en cohérence avec sa stratégie globale de *thought leadership*. Au cours de l'exercice 2024/25, 14 publications ont été produites à l'échelle du cabinet, valorisant l'expertise de ses consultants issus de plusieurs géographies. Parmi celles-ci figurent notamment le « Baromètre RSE », réalisé en partenariat avec le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), une étude européenne sur la « Réalité des engagements Net-Zéro dans le secteur bancaire », ainsi qu'un « Panorama des outils de gestion des données sur les ressources naturelles ».

Wavestone s'engage activement dans des initiatives externes en cohérence avec son positionnement stratégique en matière de durabilité. Depuis 2023, le cabinet est membre d'EpE (Entreprises pour l'Environnement), le réseau français partenaire du *World Business Council for Sustainable Development*. En 2024/25, Wavestone a renforcé sa contribution à travers trois interventions majeures portant sur la gestion des données ESG et l'engagement des parties prenantes. Dans le cadre de l'initiative *Cyber4Tomorrow*, Wavestone a collaboré avec le groupe de travail piloté par le Campus Cyber pour concevoir une méthodologie de calcul et de réduction de l'empreinte carbone des activités de cybersécurité. Cette méthodologie a fait l'objet d'une expérimentation pilote soutenue par l'ADEME (Agence de la transition écologique) au cours de l'exercice 2024/25. Par ailleurs, lors de l'*AI Action*

Summit 2025, Wavestone a signé le manifeste de la *Global Alliance for Democracy*, co-rédigé un livre blanc sur l'état de l'intelligence artificielle en 2025 – explorant ses implications éthiques et environnementales – et a activement participé aux discussions sur la gouvernance de l'IA et la cyber-résilience.

4.3. Conseil responsable

En tant que cabinet de conseil, Wavestone a l'opportunité, mais aussi la responsabilité d'aider ses clients à accélérer leur transformation durable. Bien que certains projets puissent indirectement générer des émissions significatives de gaz à effet de serre (GES), le rôle exact du cabinet dans ces émissions demeure complexe à évaluer, du fait de sa position de conseil non impliqué dans la prise de décision. Cette situation met en lumière l'importance d'intégrer des pratiques de conseil responsable, visant à identifier et à atténuer les risques liés à la durabilité dans chaque mission. L'engagement de Wavestone en faveur d'un conseil responsable se traduit par une approche proactive, avec l'ambition d'intégrer la prise en compte des risques de durabilité dans l'ensemble de ses projets.

4.3.1. Politique relative à l'engagement de conseil responsable (W1-1)

Depuis 2024, Wavestone a formalisé son engagement en matière de conseil responsable à travers la publication et la mise en œuvre de sa charte du conseil responsable. Cette charte matérialise l'ambition du cabinet d'inciter systématiquement ses équipes à sensibiliser les clients aux impacts potentiellement négatifs des missions sur les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux, et à formuler des recommandations concrètes pour les prévenir ou les atténuer.

La démarche de conseil responsable, lancée en 2020, a permis à Wavestone d'analyser et d'adresser les enjeux de durabilité de plus de 500 projets. Toutefois, la mesure des impacts tangibles de ces contributions, ainsi que l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs restent un défi.

L'exercice 2024/25 constitue une étape déterminante dans l'adoption d'un référentiel commun formalisé par la charte du conseil responsable, publiée en décembre 2024, qui engage toujours plus loin l'ensemble des collaborateurs. L'ambition de Wavestone est de faire en sorte qu'un nombre croissant de projets de conseil prennent en compte les enjeux de durabilité, conformément aux principes énoncés dans la charte.

La charte s'articule autour de deux principes clés applicables à l'ensemble des collaborateurs : alerter les clients des impacts négatifs potentiels sur la durabilité identifiés dans les projets et formuler des recommandations concrètes pour atténuer ces risques.

Afin de sécuriser sa capacité à étendre l'initiative à l'ensemble du cabinet et à obtenir des résultats tangibles, Wavestone a choisi de concentrer ses efforts sur trois axes prioritaires.

- les émissions de carbone : identifier les sources d'émissions de gaz à effet de serre et déterminer les leviers les plus efficaces pour les réduire. Par exemple, en proposant de manière proactive une évaluation de l'empreinte carbone des différents scénarios d'évolution d'un réseau de transport afin d'éclairer le client sur les impacts associés ;
- l'accessibilité numérique : garantir l'égalité d'accès aux contenus et aux fonctionnalités numériques et promouvoir l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap. Cela se traduit, par exemple, par l'analyse proactive du niveau d'accessibilité numérique d'un portail d'entreprise permettant l'identification des axes d'amélioration et la proposition d'actions ciblées visant à améliorer l'accessibilité pour tous les utilisateurs ;
- la protection et l'éthique des données personnelles : assurer la protection des données personnelles et l'utilisation éthique des technologies. Cela se traduit notamment par l'évaluation proactive des risques potentiels liés aux violations de données et aux biais discriminatoires dans les modèles d'intelligence artificielle afin d'assurer un déploiement responsable et éthique de cette technologie.

La relation de proximité que Wavestone entretient avec ses clients permet au cabinet d'identifier leurs priorités actuelles et émergentes. La sélection de ces trois domaines de durabilité a été établie en tenant compte des challenges observés dans les projets des clients, à la fois dans les missions en cours et dans les consultations. Outre ces trois axes prioritaires, tous les sujets de durabilité peuvent être pris en compte en fonction des opportunités et du contexte spécifique du projet. Chaque collaborateur joue un rôle clé dans le respect de l'engagement du cabinet en matière de conseil responsable et est encouragé à appliquer ses principes sur tout autre sujet pertinent dans ses activités de conseil.

Au-delà d'un programme de formation étendu destiné à l'ensemble de ses collaborateurs, Wavestone propose également un service interne d'appui, géré dans les *business units*, pour répondre aux questions des consultants et les guider dans la mise en œuvre de l'engagement. Un réseau d'experts en durabilité peut également être mobilisé pour apporter davantage de valeur ajoutée si nécessaire. En complément, une bibliothèque d'outils, de méthodes et de bonnes pratiques est à la disposition de tous les collaborateurs de Wavestone pour les aider à identifier les enjeux dans les projets et à formuler des recommandations à impact. Ces ressources sont mises à jour en continu, en fonction des livrables produits dans les missions.

La charte, applicable par l'ensemble des collaborateurs, a été publiée sur l'Intranet et le site Internet de Wavestone, afin d'être mise à la disposition de l'ensemble des parties prenantes internes et externes du cabinet. Cette initiative est renforcée par des actions de communication et de sensibilisation, le partage des connaissances par le biais de l'Intranet, des lettres d'information diffusées dans les *business units*, ainsi que des présentations dédiées lors des événements du cabinet. Les initiatives locales sont également encouragées, chaque *business unit* étant invitée à élaborer des plans d'animation pour partager les bonnes pratiques liées à l'application de la charte conseil responsable et à valoriser les méthodes et outils.

La démarche de conseil responsable est encadrée par la gouvernance RSE du cabinet (voir partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité - GOV), avec deux sponsors : le responsable de la *business unit Sustainability* et la responsable RSE de Wavestone, membre du Comité exécutif. Un examen trimestriel des progrès est partagé au Comité de pilotage RSE, et des mises à jour régulières sont partagées au Comité exécutif, ainsi qu'au Comité RSE du Conseil d'administration. Au niveau opérationnel, une équipe centrale dédiée au conseil responsable pilote l'initiative. Les *business units* mettront progressivement en œuvre des cadres de gouvernance locaux. Au sein de chaque *business unit*, un sponsor dédié et une équipe de relais opérationnels veillent à la bonne exécution de la démarche d'engagement responsable et du déroulé du plan d'action.

Un Comité de pilotage dédié au conseil responsable, composé du sponsor de chaque *business unit* se réunit tous les deux mois pour superviser la mise en œuvre effective de l'engagement, d'autres *business units* étant progressivement intégrées au fil du temps.

4.3.2. Actions relatives à l'engagement de conseil responsable (W1-2)

Wavestone a engagé deux actions clés pour faire progresser sa démarche de conseil responsable, en veillant à ce que tous les collaborateurs soient accompagnés et outillés pour apporter une valeur durable aux clients.

Mise en place d'un programme de formation obligatoire et complet

Afin de soutenir l'adoption de sa charte du conseil responsable, Wavestone a mis en place un programme de formation approfondie ciblant les trois axes prioritaires retenus : les émissions de carbone, l'accessibilité numérique, la protection et l'éthique des données personnelles.

Ce programme vise à fournir aux collaborateurs les principes clés et les bonnes pratiques pour une mise en œuvre efficace de la charte dans les projets clients. Il met également à disposition des outils permettant d'identifier les enjeux et les impacts négatifs potentiels associés à chacun des trois axes clés. Ces outils aident les équipes à se poser les bonnes questions et à mobiliser les ressources internes pertinentes afin de proposer des actions correctives adaptées dans le cadre des missions.

Le programme de formation d'une durée de deux heures combine un module de *e-learning* introductif et des webinaires dédiés aux trois axes clés identifiés. Il s'adresse à l'ensemble des collaborateurs des équipes conseil et commerciales (à l'exception des fonctions *corporate* de l'entreprise) dans toutes les géographies. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie plus large visant à sensibiliser les collaborateurs aux thématiques de la durabilité et s'aligne sur les priorités RH 2025/26 du cabinet (voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise - S1). Son déploiement est prévu sur une période de plus de trois ans à compter de 2025/26, avec un suivi des avancées via un *reporting* mensuel sur la participation aux formations.

Définition d'un processus d'évaluation du conseil responsable

À partir de l'exercice 2025/26, Wavestone mettra en place un processus d'évaluation structuré visant à garantir la mise en œuvre effective des principes de la charte du conseil responsable dans les missions clients. Ce dispositif permettra de s'assurer que les recommandations formulées répondent de manière concrète aux impacts négatifs identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité. L'évaluation sera conduite sur un échantillon de missions sélectionnées par l'équipe centrale chargée du conseil responsable, en collaboration avec des relais au sein des différentes *business units*, sur la base d'une grille d'analyse commune. L'objectif est de couvrir au minimum 20% du chiffre d'affaires brut du cabinet, en ciblant les missions d'un montant supérieur à 500 000 euros, ainsi qu'un échantillon aléatoire de missions. Pour le périmètre Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting), un objectif prévisionnel de 120 évaluations, représentant environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires, est fixé d'ici la fin de l'exercice 2025/26.

Cette évaluation poursuit un double objectif. Elle permet d'abord à Wavestone de suivre l'adoption effective de la charte du conseil responsable, en mesurant la part des missions dans lesquelles les principes ont été appliqués avec succès à l'aide de la grille d'évaluation. Elle vise également à identifier les missions présentant un risque élevé ou nécessitant une vigilance particulière, afin d'initier, le cas échéant, des échanges approfondis avec les clients pour explorer des alternatives plus durables. Au-delà de son rôle de suivi, ce processus constitue également un levier pédagogique, favorisant le dialogue entre les équipes projet et les relais conseil responsables, et renforçant ainsi l'appropriation des principes de la charte au sein des missions.

4.3.3. Objectifs liés à l'engagement de conseil responsable (W1-3)

Jusqu'à l'exercice 2023/24, Wavestone s'était fixé des objectifs annuels portant sur le nombre de projets intégrant la démarche de conseil responsable. En cohérence avec l'ambition de Wavestone de généraliser l'approche à l'ensemble de ses missions, un nouvel indicateur quantitatif sera mis en place pour les années à venir. Celui-ci portera sur le taux de participation au programme de formation obligatoire dédié à la charte du conseil responsable et à ses axes prioritaires, reflétant ainsi l'engagement des équipes dans l'appropriation des principes de durabilité (hors fonctions *corporate*).

Wavestone s'est fixé un objectif ambitieux pour ce programme de formation, visant un taux de participation de 95% parmi les collaborateurs des équipes conseil et commerciales d'ici l'exercice 2027/28. Afin d'accompagner une montée en puissance progressive, des objectifs intermédiaires ont été définis : 80% d'ici 2025/26 et 90% d'ici 2026/27. Ces paliers tiennent compte des niveaux de maturité hétérogènes entre les géographies et les différentes *business units* du cabinet. Ces objectifs ont été proposés par l'équipe centrale conseil responsable, sur la base d'un *benchmark* des pratiques observées chez les pairs et d'une analyse des précédents programmes de formation RSE de Wavestone. Ils ont été discutés au sein du Comité RSE du Conseil d'administration, puis partagés avec le Comité exécutif afin de garantir leur faisabilité et leur alignement stratégique. Des échanges ont également eu lieu avec les investisseurs pour assurer la transparence de la démarche. L'atteinte de ces objectifs représente une opportunité majeure pour Wavestone de renforcer sa crédibilité et sa notoriété auprès de ses clients, en démontrant l'appropriation concrète des principes de durabilité par l'ensemble de ses équipes.

	Périmètre	Objectifs 2025/26	Objectifs 2026/27	Objectifs 2027/28
Complétion du module de formation en ligne obligatoire dédié au conseil responsable Unité : pourcentage des collaborateurs des équipes conseil et commerciales	**Wavestone** Toutes les géographies	80%	90%	95%

5. Philanthropie (W2)

5.1. Informations générales

Wavestone s'engage à avoir un impact positif sur le monde en soutenant proactivement des projets d'associations à but non lucratif qui contribuent aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU. Depuis 2009, Wavestone s'attache à redistribuer une partie de la valeur créée à la société. En s'appuyant sur ses ressources humaines et financières, le cabinet a initié sa démarche par la création d'une Fondation d'entreprise avant de développer progressivement une politique d'engagement sociétal significative dans l'ensemble de ses géographies.

La politique d'engagement sociétal de Wavestone s'articule autour d'initiatives à fort impact et s'appuie sur l'engagement des collaborateurs :

- des missions en mécénat de compétences appuyées par les expertises et les capacités de conseil de Wavestone, pour accompagner la transformation des associations à but non lucratif ;
- les *Powerdays*, journées annuelles de solidarité du cabinet organisées dans toutes les géographies invitant les collaborateurs à soutenir une association à but non lucratif pour des projets d'une journée, soit en apportant une aide sur le terrain, soit en fournissant leurs compétences de consultant ;
- l'accompagnement d'étudiants confrontés à des inégalités sociales, fondé sur une relation de proximité avec des collaborateurs de Wavestone ;
- le financement à long terme de projets associatifs visant à soutenir les enfants défavorisés dans le monde, via la Fondation Wavestone en France et le *Wavestone UK Trust.*

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la philanthropie

Les activités liées à l'engagement sociétal de Wavestone traduisent la volonté du cabinet de soutenir les associations à but non lucratif dans leurs activités à impact positif, tout en favorisant l'engagement des collaborateurs.

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Opportunité *(Réelle)*	Engagement accru des collaborateurs participant aux activités philanthropiques		X	X	+	Court terme	Philanthropie

5.2. Politique relative à la philanthropie (W2-1)

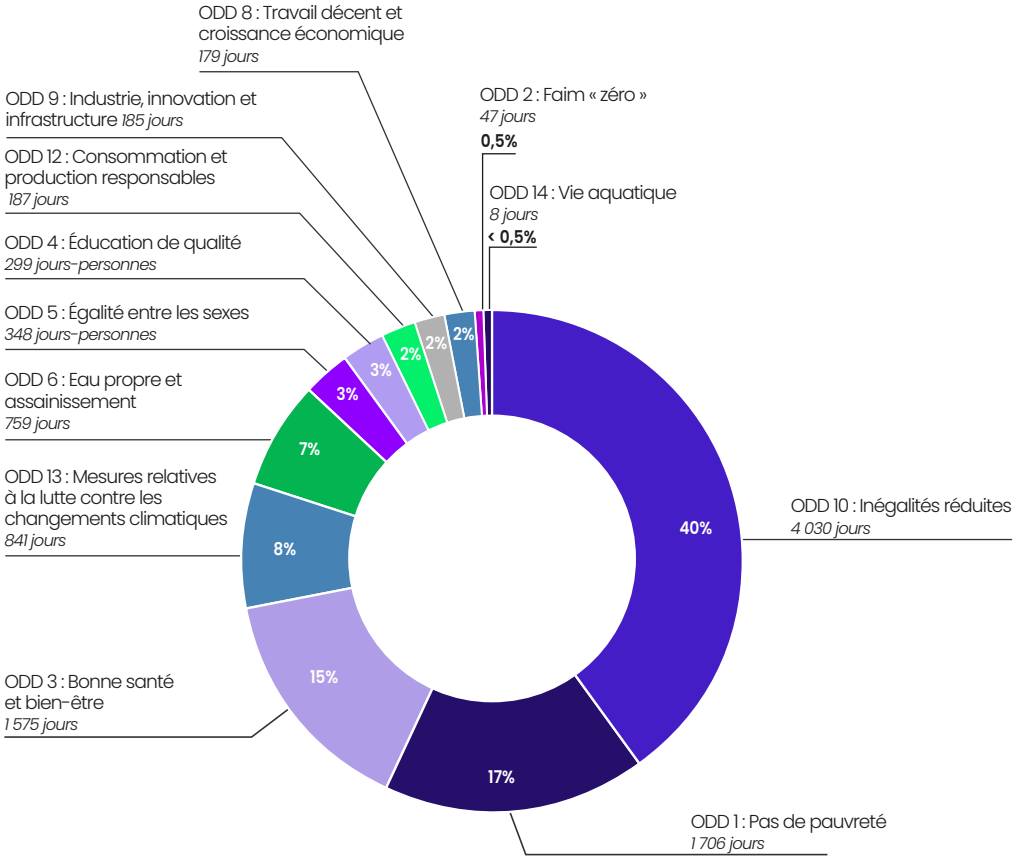
Wavestone a progressivement développé plusieurs initiatives visant à impacter positivement son écosystème en soutenant des associations à but non lucratif et en encourageant d'autres entreprises à s'engager dans des démarches similaires.

Wavestone met l'accent sur l'impact et la pérennité de ses contributions. Le cabinet examine attentivement la fiabilité des associations à but non lucratif qu'il soutient et l'impact long terme sur les bénéficiaires finaux des projets accompagnés. Tout en restant ouvert à de nouvelles demandes, Wavestone s'efforce de construire des relations pérennes avec les associations accompagnées.

Les activités d'engagement sociétal de Wavestone s'inscrivent dans le cadre de son engagement en faveur des Objectifs de Développement Durable de l'ONU.

En 2024/25, Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) a consacré 10 162 jours à son engagement sociétal, contribuant ainsi aux ODD de l'ONU.

Répartition des efforts de mécénat de compétences de Wavestone par ODD



La politique, les objectifs et les actions de Wavestone en matière d'engagement sociétal sont pilotés par la gouvernance du cabinet, les décisions stratégiques étant prises par le Comité exécutif.

Dans le cadre d'un engagement collectif à l'échelle mondiale, l'ensemble des *business units* du cabinet contribuent à l'exécution de la politique d'engagement sociétal, avec des objectifs spécifiques adaptés à leur taille, à leurs enjeux locaux ainsi qu'à leurs caractéristiques. Le suivi des engagements sociétaux est assuré par l'équipe centrale RSE, chaque activité s'appuyant sur une gouvernance dédiée spécifique.

Les deux Fondations du cabinet disposent de leur propre gouvernance et leurs propres Conseils d'administration, dans le respect de leurs cadres nationaux. La Fondation Wavestone est gérée par l'équipe RSE centrale, tandis que la gestion du *Wavestone UK Trust* est assurée par ses administrateurs locaux.

Missions de mécénat de compétences

Depuis 2018, Wavestone met à disposition l'expertise et les compétences de ses consultants au service d'associations à but non lucratif à travers des missions de mécénat de compétences *(pro bono)*. Ces missions sont réalisées avec le même niveau d'exigence en matière de satisfaction client et de valeur ajoutée que n'importe quel autre projet client. Cette approche est encadrée par des lignes directrices définissant certains critères à respecter pour qu'un projet associatif puisse être soutenu en mécénat de compétences. Par conséquent,

aucune prestation de conseil ne peut être vendue à une association à but non lucratif en parallèle de la réalisation d'une mission de mécénat de compétence pour l'association.

La plupart des missions de mécénat de compétences sont actuellement réalisées dans quatre géographies (France, Suisse, Luxembourg et Royaume-Uni), avec l'objectif d'étendre progressivement ces initiatives à l'ensemble des géographies du cabinet. Dans chaque *business unit*, des relais mécénat de compétences sont désignés pour piloter la contribution locale aux objectifs du cabinet. Des comités réguliers, rassemblant ces relais, permettent de maintenir une dynamique collective et de favoriser le partage des initiatives locales.

La participation des collaborateurs aux missions de mécénat de compétences renforce l'engagement et favorise le sentiment de sens au travail. Les compétences et les expertises développées sont identiques à celles des missions de conseil classiques et sont valorisées à la fois dans les processus d'évaluation des collaborateurs et leurs parcours professionnels.

Powerdays

Ces journées solidaires annuelles incarnent les valeurs du *Positive Way* de Wavestone : *Energetic, Responsible, Together.* S'appuyant sur la mobilisation collective des collaborateurs, les *Powerdays* ont pour objectif de mener à bien des projets solidaires tout en favorisant la cohésion d'équipe. Le temps d'une journée, les collaborateurs de toutes les *business units* et fonctions *corporate* peuvent s'engager dans un projet de leur choix, qu'il s'agisse d'actions sur le terrain ou des missions de mécénat de compétences. L'organisation des *Powerdays* est assurée chaque année par une équipe dédiée, appuyée par des relais locaux dans chaque géographie.

Partenariat de mentorat avec l'Institut Villebon – Georges Charpak

Depuis 2012, Wavestone est sponsor de l'Institut Villebon – Georges Charpak, un établissement issu d'un partenariat entre des universités et des entreprises de premier plan. L'institut propose un programme de trois ans visant à promouvoir l'égalité des chances en accompagnant des étudiants issus de milieux défavorisés. À l'issue de ce parcours, les étudiants obtiennent un diplôme scientifique de l'université Paris-Saclay, leur permettant d'accéder à des parcours d'excellence, y compris en dehors des circuits traditionnels de l'enseignement supérieur français.

Wavestone contribue à l'insertion professionnelle des étudiants en organisant des ateliers professionnels, et en accueillant des étudiants en stage afin de leur faire découvrir le métier du conseil. Le cabinet soutient également le développement de l'Institut en apportant un appui financier et en participant à la définition des orientations stratégiques de l'école.

En complément du partenariat avec l'Institut Villebon, le périmètre historique de Q_PERIOR soutient depuis plus de 15 ans le village d'enfants Caritas d'Irschenberg en Allemagne. Ce partenariat se traduit notamment par l'organisation annuelle d'une formation à destination des adolescents, axée sur la préparation à l'emploi, l'information sur les parcours de formation, et l'accompagnement dans les démarches de candidature en entreprise.

Soutien financier de projets à impact sociétal

Au cours des 15 dernières années, la Fondation Wavestone a soutenu plus de 240 projets à impact à travers le monde, en allouant plus de 2,4 millions d'euros de financement. En 2024/25, Wavestone a consacré, via sa Fondation et son *UK Trust*, plus de 350 000 euros au financement d'associations à but non lucratif.

Les deux programmes visent à relever le défi de fournir un soutien à long terme aux associations à but non lucratif qui aident les enfants défavorisés, tout en conservant une capacité de soutien agile en cas de crises humanitaires. Depuis 2009, la Fondation Wavestone incarne cette ambition en lançant chaque année un appel à projets, pour soutenir un nombre limité de projets luttant contre la pauvreté et promouvant l'éducation et la santé des enfants défavorisés.

L'attribution des dons est régie par des lignes directrices communes permettant le développement à long terme des projets tout en assurant la stabilité financière des associations à but non lucratif soutenues. Une attention particulière est portée au soutien de projets favorisant l'autonomie des bénéficiaires finaux. Les principes de fonctionnement de la Fondation Wavestone sont formalisés publiquement dans la charte de la Fondation, qui servira progressivement de cadre de référence pour la supervision de l'ensemble des programmes de soutien financier. Afin de mieux appréhender l'impact de ses programmes de soutien financier, Wavestone collecte les rapports d'impact des projets financés. En raison de la grande variété d'activités soutenues et de la complexité de la mesure de leur impact, ces rapports ne sont pas compilés à l'échelle globale.

Dons financiers effectués par les Fondations Wavestone

(en milliers d'euros)	2024/25
Dons effectués par la Fondation Wavestone	252

(en milliers de livres sterling)	2024/25
Dons effectués par *Wavestone UK Trust*	80

Initiative *Connection of Hope*

Aspirant Consulting s'est engagé depuis 2015 à travers son initiative *Connection of Hope* dans une campagne d'action visant à sensibiliser et à prévenir les violences domestiques. Grâce à une collaboration locale et à long terme avec le *Women's Center and Shelter of Greater Pittsburgh* (WC&S), Aspirant Consulting a contribué à l'élaboration de la première application (dénommée RUSafe) d'évaluation de la sécurité liée aux violences domestiques.

S'appuyant sur cette expérience, Aspirant Consulting s'est associé à la Fondation Vodafone pour développer et lancer en 2021 l'application et le site Internet *Bright Sky*, disponibles dans 13 pays, afin d'offrir un soutien pratique et des informations sur la manière de répondre aux violences domestiques.

Les actions menées dans le cadre de cette initiative seront progressivement intégrées aux dispositifs structurants de la politique d'engagement sociétal de Wavestone.

Wavestone, en tant qu'organisation socialement responsable, s'engage à soutenir des causes d'intérêt général, notamment le renforcement du lien entre la Nation et les forces armées. À ce titre, le cabinet soutient l'engagement citoyen personnel de ses collaborateurs réservistes en facilitant leur mobilisation au sein des forces armées. Ainsi, Wavestone a signé en 2024 un accord de partenariat avec la Garde nationale française, renforçant son cadre d'engagement en faveur de l'intégration des collaborateurs réservistes en prévoyant notamment l'octroi de jours de congé dédiés et un délai de préavis réduit pour les périodes de réserve.

5.3. Actions liées à la philanthropie (W2-2)

Exemples de projets réalisés dans le cadre de missions de mécénat de compétences

Wavestone a réalisé plus de 135 projets de mécénat de compétences en 2024/25. À titre d'illustration, le cabinet a contribué aux projets suivants :

- un appui méthodologique pour l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation de l'impact social des projets stratégiques de la Croix-Rouge française ;
- un accompagnement de la direction informatique de l'Armée du Salut pour la transformation de son système d'information, en soutenant plusieurs projets structurants (mise en place d'un nouveau système d'information des ressources humaines, aide à la décision pour de nouvelles applications, stratégie de migration vers le *cloud*) ;
- une évaluation financière de l'infrastructure informatique de *Crisis United Kingdom* incluant un inventaire technologique et une mise à jour de la cartographie du parc informatique de l'association ;
- un soutien à l'organisation d'une consultation citoyenne pour identifier des leviers d'action afin d'améliorer la qualité de vie des seniors dans la société française avec la Fondation *Make.org* ;
- un soutien à *Share IT* dans la coordination du programme *AI for Good*, permettant aux associations à but non lucratif de comprendre et d'adopter l'intelligence artificielle générative.

L'édition 2024/25 des *Powerdays*

En 2024/25, des *Powerdays* ont été organisés d'octobre à novembre 2024. Plus de 120 associations à but non lucratif ont été soutenues et 215 projets ont été réalisés, impliquant 2 258 collaborateurs dans toutes les géographies, excepté Aspirant Consulting. Les collaborateurs de Wavestone se sont mobilisés dans de nombreuses actions, telles que :

- la réalisation de travaux de rénovation, notamment la remise en peinture des chambres d'hébergement familial dans des hospices qui offrent des soins aux enfants atteints de maladies limitant leur espérance de vie et un soutien à leur famille (Royaume-Uni) ;
- l'accueil des personnes sans abri et des personnes dans le besoin, avec une aide à l'organisation de l'accès aux services d'hygiène (Belgique) ;
- l'aménagement et l'entretien d'un parc rural expérimental : défrichage, nettoyage, terrassements, constructions diverses, architectures en pierres sèches ou création de haies sèches (France) ;
- la réorganisation d'une bibliothèque, l'animation d'ateliers créatifs et l'organisation de défis sportifs pour offrir un avenir meilleur aux enfants en situation de vulnérabilité (Maroc) ;
- la participation à une collecte de denrées alimentaires pour récupérer des articles sur le point d'être jetés afin de les redistribuer aux personnes dans le besoin (Singapour).

Partenariat avec l'Institut Villebon

En 2024/25, 92 étudiants ont été accompagnés par le programme de parrainage, dont 31% de boursiers sur critères sociaux et 33% d'étudiants en situation de handicap en première année d'études supérieures. Dans le cadre de son soutien financier, le cabinet a alloué 280 000 euros depuis le lancement du partenariat à travers des accords d'une durée de quatre ans. De nouvelles discussions seront engagées par le cabinet à partir de janvier 2026 afin de définir les modalités du futur soutien financier à l'issue de l'accord actuel.

Soutien financier dans le cadre de l'appel à projets annuel

À la suite de l'appel à projets de la Fondation Wavestone sur la lutte contre la malnutrition infantile, 16 projets ont été sélectionnés en 2024/25 (150 000 euros attribués), dont :

- un projet visant à renforcer la résilience alimentaire et nutritionnelle des enfants défavorisés souffrant d'insécurité alimentaire et de malnutrition aux Philippines ;
- le soutien à un centre du Bangladesh œuvrant à l'amélioration de la nutrition des enfants défavorisés âgés de 5 à 16 ans en fournissant des repas et en effectuant des bilans de santé ;
- un plan d'action de lutte contre l'anémie infantile, visant à remédier à la pénurie d'établissements de santé, en proposant des visites médicales à domicile et des suivis médicaux au Pérou.

Les collaborateurs sont activement impliqués dans le processus de sélection des projets (35 collaborateurs mobilisés en 2024/25) et dans le suivi de l'avancement des initiatives au fil des mois.

Soutien financier dans le cadre des initiatives des programmes *Proximity*

Les programmes *Proximity* en France et au Royaume-Uni visent à établir des relations à long terme avec des associations œuvrant en faveur des enfants défavorisés, situées à proximité des bureaux du cabinet, à travers des initiatives socio-éducatives, un soutien scolaire, des formations et des programmes d'alphabétisation.

En 2024/25, Wavestone a notamment soutenu les initiatives suivantes :

- un programme d'égalité des chances, renforcé par des interventions des établissements relevant de l'éducation prioritaire à Paris, visant à former les jeunes à la prise de parole en public et à développer leur potentiel ;
- une organisation à but non lucratif spécialisée dans la jeunesse qui apporte un soutien aux jeunes aidants et aux jeunes atteints de maladies chroniques, âgés de 12 à 18 ans au Royaume-Uni ;
- un programme destiné aux jeunes londoniens, offrant un environnement bienveillant et sans pression, facilitant l'acquisition de compétences et le renforcement de la confiance en soi, à travers des activités régulières en club et en extérieur.

Soutien financier en réponse à la crise humanitaire

Wavestone apporte un soutien financier en réponse aux crises humanitaires, visant une mobilisation rapide et efficace pour les situations d'urgence.

En 2024/25, des fonds d'urgence ont été mobilisés pour répondre à des catastrophes naturelles majeures. À Mayotte, 30 000 euros ont été versés à trois associations à but non lucratif, dont 10 000 euros à Solidarités International, afin de garantir l'accès à l'eau potable et de distribuer des kits d'assainissement aux familles vulnérables touchées par le cyclone. Au Brésil, 10 000 euros ont été alloués à l'organisation *World Vision* pour venir en aide à 425 enfants affectés par les inondations dans l'État du Rio Grande do Sul, notamment par la fourniture de kits de mobilier scolaire.

5.4. Objectifs liés à la philanthropie (W2-3)

La principale richesse de Wavestone réside dans ses collaborateurs, son expertise et ses compétences. Animé par l'ambition de générer un impact positif, le cabinet s'est fixé l'objectif pluriannuel ambitieux de fournir des services de conseil en mécénat de compétences en mobilisant toutes les *business units*.

En 2024/25, 10 162 jours ont été consacrés à des actions de mécénat de compétences (incluant des projets de conseil pour des associations à but non lucratif, les *Powerdays* et le mentorat), ce qui représente 1,1% du temps de travail de Wavestone, hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Cette contribution en mécénat de compétences aurait représenté un chiffre d'affaires équivalent à plus de 6,5 millions d'euros.

Temps consacré à l'engagement sociétal

	Périmètre	Objectif 2024/25	Performance 2024/25
Temps consacré par les collaborateurs au titre du mécénat de compétences Unité : pourcentage	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	1,0%	**1,1%**

À partir de 2025/26, Wavestone fera évoluer la formulation de ses objectifs, avec pour ambition d'atteindre 10 000 jours de conseil en mécénat de compétences par an, délivrés progressivement par toutes ses géographies. L'engagement considère l'ensemble des activités d'engagement sociétal du cabinet (mécénat de compétences, *Powerdays*, mentorat).

	Périmètre	Performance 2024/25	Objectif 2025/26	Objectif 2026/27	Objectif 2027/28
Temps consacré par les collaborateurs au titre du mécénat de compétences Unité : jour-personne	**Wavestone** Toutes les géographies	**10 162**	10 000	10 000	10 000

Wavestone ne communique pas les objectifs financiers concernant sa contribution financière à la Fondation et au *Wavestone UK Trust*. Le cabinet vise à assurer une contribution stable au fil des ans, tout en fournissant un financement exceptionnel en cas de situation d'urgence.

Partie 4. Information sur la gouvernance

1. Conduite des affaires et cybersécurité (G1)

1.1. Informations générales (G1-GOV-1) (G1-IRO-1)

Construire des relations équilibrées, durables et de confiance avec ses clients et ses parties prenantes est essentiel pour le développement d'un cabinet de conseil. Pour réaliser cette ambition, Wavestone s'engage à appliquer les standards les plus exigeants en matière :

- d'éthique des affaires ;
- de relations avec ses fournisseurs ;
- de traitement responsable et de sécurité des données.

Ces trois dimensions figurent parmi les enjeux de durabilité les plus matériels auxquels Wavestone est confronté. Cet ESRS, dédié à la conduite des affaires, présente la façon dont Wavestone y répond, au moyen de politiques et d'actions dédiées au traitement des impacts, des risques et des opportunités (IROs) identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Les tableaux suivants répertorient les impacts, risques et opportunités relatifs à la conduite des affaires et à la cybersécurité, évalués comme matériels à l'issue de l'analyse de double matérialité du cabinet.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à l'éthique des affaires, à la conformité et à la transparence

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact négatif *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques subies par une partie prenante à la suite d'une faute causée par Wavestone	X	X	X	+	Court terme	Conduite des affaires
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles à la suite de l'acquisition d'une entreprise aux pratiques commerciales moins exigeantes	X	X	X	++	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles dues au non-respect d'une réglementation ESG ou d'une clause contractuelle		X		++	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques liées à l'incapacité à prévenir ou à détecter un manquement éthique, en raison d'un manque de confiance des collaborateurs dans le cadre de la conduite des affaires.	X	X	X	++	Court terme	
Opportunité *(Réelle)*	Crédibilité financière renforcée grâce à une gouvernance transparente et efficace		X		++	Court terme	Transparence et engagement des actionnaires

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs aux achats et aux relations avec les fournisseurs

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques par suite du non-respect par les fournisseurs des normes RSE ou des clauses contractuelles	X	X	X	+	Court terme	Gestion de la relation avec les fournisseurs
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et/ou juridiques par suite du non-respect des délais de paiement	X	X		+	Court terme	

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la cybersécurité et à la protection des données

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations de l'entreprise	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact négatif *(Potentiel)*	Violation de données confidentielles affectant les clients et/ou leur personnel	X	X	X	++	Court terme	Politique de sécurité des SI
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques découlant de l'utilisation abusive ou de la violation des données des clients		X	X	++	Court terme	
Risque *(Potentiel)*	Répercussions financières et réputationnelles découlant de l'utilisation de données de sources inappropriées ou non vérifiées	X	X	X	++	Court terme	

1.2. Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise (G1-1)

Le mot de Pascal Imbert, Président-Directeur général de Wavestone

« Dans le cadre de notre démarche RSE, nous sommes attachés à respecter un haut niveau d'éthique des affaires et à lutter contre la corruption, les conflits d'intérêts et toute autre forme de fraude ou de pratique illicite.

À cette fin, nous avons mis en place un cadre solide dans toutes nos géographies, conforme aux réglementations locales et aligné avec le Code de conduite anticorruption de Middlenext. »

1.2.1. Les fondamentaux de la culture d'entreprise de Wavestone

Le *Positive Way* : unis pour créer un impact positif

Le *Positive Way* résume la culture d'entreprise de Wavestone. Repensé en 2024 pour mieux mettre en valeur la nouvelle dimension de Wavestone à la suite des récentes acquisitions, il représente le socle de valeurs du cabinet qui fédère toutes les équipes. Le *Positive Way* est centré sur la création d'un impact positif pour les clients, les collaborateurs et le monde alentour. Trois valeurs fondamentales donnent vie à cette vision :

- *Energetic ;*
- *Responsible ;*
- *Together.*

Le *Positive Way* imprègne le cadre de conduite des affaires de Wavestone (voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise-S1). Ce cadre reflète des principes définis par des conventions internationalement reconnues (décrites ci-après), qui guident les politiques et les actions mises en œuvre dans l'ensemble du cabinet en matière de conduite et d'éthique des affaires.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012, Wavestone s'engage à soutenir, par ses activités, les Objectifs de Développement Durable (ODD). Le cabinet publie dans ses rapports annuels[1] les progrès réalisés en matière de droits de l'homme, de droits du travail, de durabilité environnementale et de lutte contre la corruption, tant au sein de ses opérations que dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Wavestone respecte les principes et droits fondamentaux énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies. Le cabinet applique également les principes directeurs de l'OCDE, qui encouragent les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social et environnemental, en abordant la responsabilité des entreprises dans des domaines tels que les droits de l'homme, les droits du travail, la concurrence, la fiscalité et l'environnement.

L'Organisation internationale du travail (OIT) définit des normes de rémunération, de conditions de travail (y compris l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession) et d'avantages sociaux (y compris la liberté d'association et le droit de négociation collective). Wavestone s'engage à respecter ces principes et à verser un salaire décent permettant aux collaborateurs et à leurs familles de subvenir à leurs besoins fondamentaux, et à offrir une protection sociale adéquate à tous les collaborateurs (voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise-S1).

Bien que ses activités de conseil et les géographies où le cabinet est présent ne l'exposent pas directement à ces problématiques, Wavestone interdit strictement le recours au travail des enfants ou au travail forcé, comme stipulé dans les conventions fondamentales de l'OIT, y compris dans les relations avec ses fournisseurs. Le cabinet s'engage également à prévenir le travail forcé au sein de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement, en conformité avec la loi britannique sur l'esclavage moderne (*UK Modern Slavery Act*).

Conformément aux principes de ces conventions internationales, le dispositif d'éthique des affaires de Wavestone vise à promouvoir des pratiques responsables de conduite des affaires et à prévenir, identifier et traiter les situations susceptibles de porter atteinte à la culture et aux valeurs du cabinet. Cette structure est alignée sur les principes établis par la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) de 2005.

1.2.2. Politiques relatives à la conduite des affaires

La politique d'éthique des affaires de Wavestone repose sur les éléments suivants :

- deux documents fondamentaux : le Code de conduite de Middlenext et la charte d'éthique des affaires, qui définissent les objectifs et les principes directeurs de la politique ;
- une gouvernance et une organisation structurées : les *Ethics Officers* pilotent la politique et mettent en œuvre les plans d'action associés, avec le soutien de l'équipe d'audit interne et des dispositifs de contrôles permanents ;
- un dispositif externe de remontée d'alertes : ce mécanisme permet à l'ensemble des parties prenantes de signaler toute violation des principes d'éthique des affaires de Wavestone.

Wavestone a adopté le Code de conduite anticorruption de Middlenext, conformément à la loi française anticorruption Sapin II de 2016. Ce Code de conduite établit les principes généraux à suivre en matière de corruption et de trafic d'influence, de cadeaux et invitations, de dons à des organismes politiques et de bienfaisance, de mécénat et de mentorat, de paiements de facilitation, surveillance par des tiers ou de conflits d'intérêts. Le Code de conduite de Middlenext est la pierre angulaire de la démarche d'éthique des affaires de Wavestone.

Wavestone dispose également d'une charte d'éthique des affaires dédiée. Cette charte adapte les principes généraux du Code de conduite de Middlenext aux particularités de l'activité de conseil de Wavestone. Chaque collaborateur, en tant qu'ambassadeur de Wavestone, doit s'engager à respecter les principes de la charte et à signaler toute situation ne correspondant pas au principe de tolérance zéro du cabinet en matière de violations éthiques. La charte s'articule autour de trois axes principaux : la sincérité et la loyauté vis-à-vis des clients et des fournisseurs, la protection des données, les conflits d'intérêts.

(1) Pour en savoir plus sur l'engagement de Wavestone, rendez-vous sur le site du Pacte mondial des Nations Unies : https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/18416-Wavestone.

Des orientations supplémentaires sont fournies dans un document de questions-réponses , régulièrement amendé sur la base de situations réelles relatives à l'éthique des affaires, soulevées par les collaborateurs ou les parties prenantes. La charte et ses exigences s'appliquent également aux sous-traitants de Wavestone. Le Code de conduite de Middlenext et la charte d'éthique des affaires, ainsi que le dispositif d'alerte, sont présentés sur le site Internet de Wavestone.

La politique d'éthique des affaires s'applique à l'ensemble du cabinet, avec quelques adaptations locales dans des géographies précises. Wavestone s'est doté d'une organisation globale pour développer et mettre en œuvre ses principes d'éthique des affaires.

Le Comité exécutif est responsable de la politique de conduite des affaires de Wavestone, et veille à l'application effective de la charte d'éthique des affaires et du cadre éthique. Il peut être mobilisé par les *Ethics Officers* au besoin. Le Comité RSE du Conseil d'administration s'assure que les alertes éthiques soient traitées avec diligence, dans le respect des procédures du cabinet, et que les processus internes soient mis à jour en conséquence. Le Comité d'audit examine la mise en œuvre effective de ce processus dans le cadre de son mandat de gestion des risques.

Les *Ethics Officers* sont responsables de la conduite de la politique d'éthique des affaires de Wavestone, ainsi que du traitement des alertes ou des questions éthiques émanant de toute partie prenante. Ils sont nommés par le Président-directeur général, sur la base de leur fonction et de la géographie qu'ils représentent, ainsi que de critères d'intégrité, de loyauté et de connaissance du cabinet. Aux côtés de l'équipe d'audit interne, ils s'engagent à garantir la confidentialité du traitement des questions et alertes. Ils s'appuient sur les retours d'expérience issus de situations du quotidien et sur les questions et alertes soulevées par les parties prenantes pour faire évoluer et promouvoir la politique et la culture d'éthique des affaires.

Un Comité de pilotage des sujets éthiques, à fréquence trimestrielle, composé des *Ethics Officers* et des responsables des équipes d'audit interne et de contrôle interne, a pour objectif de définir, de valider et de suivre le plan d'action annuel, d'assurer le suivi de la gestion des questions et alertes, ainsi que la mise en œuvre efficace des règles de conduite des affaires au sein du cabinet.

Le cabinet a mis en place un processus de prévention et de gestion des incidents robuste et efficace, sous la responsabilité de l'équipe d'audit interne du cabinet, qui est chargée de superviser de manière indépendante l'étude menée pour tout incident lié à de la corruption ou subornation. L'équipe d'audit interne de Wavestone est directement rattachée au Comité d'audit du Conseil d'administration. Les détails de la démarche globale de prévention, de détection et de gestion de ces incidents sont présentés ci-dessous.

L'efficacité du dispositif d'éthique des affaires est mesurée par un suivi rigoureux des taux de complétion des formations obligatoires à l'éthique des affaires par les collaborateurs, ainsi que par le bon fonctionnement du système d'alerte. Ces éléments sont régulièrement partagés avec le Comité exécutif de Wavestone et le Comité d'audit du Conseil d'administration. Plus spécifiquement, les rapports relatifs aux questions d'éthique des affaires et les alertes soulevées par les parties prenantes sont présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration au moins une fois par an.

Dans les entités récemment acquises, des dispositifs spécifiques restent en place, en cohérence avec la politique et les principes généraux du cabinet (notamment le Code de conduite local ou le système d'alerte).

Mécanisme en place pour identifier, signaler et traiter les préoccupations des parties prenantes

Wavestone encourage chaque collaborateur et chaque partenaire commercial à être acteur de la construction d'un environnement de travail éthique et de confiance. Conformément à la loi française anticorruption Sapin II de 2016, le cabinet s'est doté d'un dispositif d'alerte interne pour permettre aux collaborateurs de remonter toute question ou préoccupation, ou de signaler des cas de corruption, de conflits d'intérêts et de toute autre forme de fraude, de pratiques illégales ou de violations de la charte d'éthique des affaires de Wavestone. Plus largement, dans le cadre de son engagement en tant qu'employeur responsable, le dispositif permet également de signaler des situations préoccupantes, telles que le harcèlement, le sexisme, le racisme ou toute autre forme de discrimination ou de situation inappropriée liée aux ressources humaines. Ce mécanisme permet à Wavestone de favoriser le développement de réflexes éthiques chez ses collaborateurs, d'encourager un dialogue ouvert sur ces sujets et de renforcer une culture d'entreprise éthique et responsable.

Ce dispositif est accessible à l'ensemble des géographies et entités de Wavestone. Il est également ouvert à toute partie externe. Ce dispositif d'alerte interne garantit la stricte confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, de l'identité des personnes concernées par l'alerte et de toute information recueillie au cours du processus de signalement.

Plusieurs canaux sont à la disposition des collaborateurs pour signaler des situations ou poser des questions :

- les équipes RH ;
- les représentants du personnel ;
- les *Ethics Officers* ;
- la plateforme d'alerte externe *Whispli*, permettant un signalement confidentiel.

Toutes les questions et alertes signalées par *Whispli* sont gérées par les *Ethics Officers*. Avec le soutien de l'équipe d'audit interne, les *Ethics Officers* évaluent la recevabilité de l'alerte ou de la question, assurent son suivi et gèrent son traitement au sein de *Whispli*, puis mènent des enquêtes si nécessaire. Les *Ethics Officers* peuvent solliciter toutes les fonctions *corporate* qu'ils jugent nécessaires pour mener leurs évaluations ou mettre en œuvre des actions de remédiation. Ils veillent à la confidentialité des discussions et des enquêtes, ainsi qu'à l'application stricte du cadre de protection des lanceurs d'alerte du cabinet.

Une procédure détaillée décrit ce mécanisme, son fonctionnement et les mesures en place pour protéger les

lanceurs d'alerte et leur entourage professionnel contre toutes représailles. Ce mécanisme a été mis à jour en 2022 pour se conformer pleinement à la directive européenne (UE) 2019/1937 relative à la protection des lanceurs d'alerte, ainsi qu'à ses transpositions en droit national français et luxembourgeois. Ce mécanisme est présenté dans le cadre de la formation obligatoire de Wavestone sur l'éthique des affaires et est disponible sur l'Intranet et le site Internet du cabinet.

Un dispositif spécifique existe au sein du périmètre historique de Q_PERIOR, avec un service de lancement d'alerte dédié (exploité par un tiers indépendant – 12Tower), accessible à toutes les parties prenantes. Le mécanisme en place pour ces géographies est également conforme à la directive européenne (UE) 2019/1937 sur la protection des lanceurs d'alerte et à sa transposition en droit allemand. De plus, tous les collaborateurs de ces géographies sont tenus de suivre une formation en ligne dédiée à la conformité et la conduite des affaires.

Au cours de l'exercice 2024/25, les *Ethics Officers* ont traité 23 alertes ou questions (100% des alertes et questions reçues), dont :

- 18 questions ;
- 5 alertes jugées recevables, toutes clôturées au 31/03/25.

La plupart de ces situations concernent la protection des données, ainsi que des sujets relatifs aux ressources humaines.

1.2.3. Actions liées à la conduite des affaires

Afin d'assurer une large adhésion à ses principes d'éthique des affaires et de promouvoir des pratiques de conseil éthiques, Wavestone met en œuvre à la fois des actions de sensibilisation régulières et des programmes de formation obligatoires.

Programme de formation obligatoire sur la conduite des affaires

Tous les collaborateurs de Wavestone (y compris les collaborateurs à temps partiel), en tant qu'ambassadeurs du cabinet, doivent respecter ses engagements en matière d'éthique des affaires. Tous les nouveaux arrivants sont donc tenus de suivre une formation en ligne au cours de leur première année au sein du cabinet. Cette formation, basée sur des mises en situation réelles, leur fournit des instructions claires sur les comportements à adopter ainsi qu'une présentation du cadre d'éthique des affaires de Wavestone et des différents canaux leur permettant de faire part de leurs préoccupations. Ce dispositif contribue à limiter les impacts négatifs potentiels pouvant être subis par une partie prenante à la suite d'un manquement éthique de la part d'un collaborateur de Wavestone. Cette formation en ligne est diffusée de façon continue. Un objectif spécifique de taux de participation a été défini.

Actions régulières de sensibilisation

Wavestone mène régulièrement des actions de sensibilisation pour ancrer les sujets d'éthique des affaires dans l'esprit des membres de toutes ses équipes. Au cours de l'exercice 2024/25, deux conférences intitulées *Ethics Coffees* ont été organisées. Animées par des *Ethics Officers* et ouvertes à l'ensemble des collaborateurs, ces sessions constituent des moments clés pour aborder des enjeux éthiques concrets à partir de situations réelles (notamment les conflits d'intérêts potentiels), et contribuent ainsi à atténuer les impacts négatifs susceptibles d'affecter les parties prenantes.

Par ailleurs, les sujets liés à l'éthique des affaires sont régulièrement abordés lors des réunions d'équipe des *business units* ainsi que dans la communication interne du cabinet (via des articles publiés sur l'Intranet).

Évolution du cadre mondial d'éthique des affaires

Dans le cadre des processus d'intégration (*Post-Merger Integration*, PMI) engagés, le cabinet travaille à l'alignement progressif de son cadre d'éthique des affaires et à la mise en place d'un dispositif unifié pour l'ensemble des collaborateurs, toutes géographies confondues. Cette convergence prévoit l'adoption d'une charte d'éthique des affaires unique, la refonte du processus de gestion des alertes, ainsi que le déploiement d'un programme de formation complet, soutenu par une organisation et des ressources adaptées.

La mise à jour et l'unification de ce cadre permettront de mieux répondre aux enjeux actuels et émergents en matière de conduite des affaires auxquels les collaborateurs peuvent être confrontés, tout en favorisant l'alignement des équipes autour d'un socle commun de principes directeurs.

La mise en œuvre de ce dispositif est prévue d'ici la fin de l'exercice 2026/27.

1.2.4. Cibles liées à la conduite des affaires

Tous les collaborateurs, quelle que soit leur fonction ou leur géographie, sont tenus de suivre un module de formation en ligne afin d'être pleinement préparés à faire face aux enjeux éthiques dans leurs activités quotidiennes. Wavestone s'est fixé un objectif ambitieux pour cette formation, reflétant sa volonté de maintenir les plus hauts standards en matière d'éthique : au moins 95% des collaborateurs (à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting) ayant plus d'un an d'ancienneté dans le cabinet doivent avoir complété le module. Pour définir cet objectif, Wavestone a réalisé un *benchmark* avec ses pairs afin de se positionner parmi les acteurs de référence du marché. L'objectif a été partagé avec les représentants du personnel et validé par les instances de gouvernance. Un dispositif de suivi rigoureux a été mis en place pour garantir son atteinte.

Cet objectif de 95% a été atteint au cours de l'exercice 2024/25, avec un taux de complétion de 96% parmi les collaborateurs éligibles, témoignant de l'engagement constant de Wavestone en faveur de la promotion de comportements éthiques.

	Périmètre	Objectif 2024/25	Performance 2024/25
Complétion de la formation en ligne obligatoire sur l'éthique des affaires Unité : pourcentage de l'ensemble des collaborateurs éligibles	**Wavestone** hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	95%	**96%**

Dans les années à venir, Wavestone entend maintenir le même niveau d'ambition en matière de formation à la conduite éthique des affaires, tout en étendant ce dispositif à l'ensemble de ses géographies. Un objectif intermédiaire de 90% a été fixé pour l'exercice 2025/26, afin de permettre une montée en puissance progressive de ce programme de formation dans les nouvelles géographies concernées.

	Périmètre	Objectif 2025/26	Objectif 2026/27	Objectif 2027/28
Complétion de la formation en ligne obligatoire sur l'éthique des affaires Unité : pourcentage de l'ensemble des collaborateurs éligibles	**Wavestone** Toutes les géographies	90%	95%	95%

1.3. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)

1.3.1. Démarche en matière de prévention et de détection de corruption

Les éléments suivants résument le système de contrôle interne de Wavestone. Une description détaillée est disponible à la section 3. Contrôle interne et gestion des risques de la partie Rapport du Conseil d'administration - Facteurs de risques et contrôle interne du chapitre 1 Rapport d'activité.

Wavestone adopte une position de tolérance zéro en matière de corruption qui est explicitement énoncée dans les politiques et actions de conduite des affaires du cabinet (charte d'éthique des affaires, complétée par un document de questions et réponses, formation en ligne obligatoire). Les risques de corruption sont identifiés et suivis au sein du dispositif de contrôle interne de Wavestone. Les processus de signalement et d'enquête sur les préoccupations des parties prenantes, tels que décrits dans la norme ESRS G1-1, font partie intégrante de ce dispositif.

Le dispositif de contrôle interne de Wavestone a pour objectif de fournir une assurance raisonnable quant au :

- respect des lois et règlements en vigueur ;
- bon fonctionnement des processus et opérations internes de Wavestone, notamment ceux liés à la protection des actifs et à la fiabilité des informations financières ;
- bonne mise en œuvre des instructions, directives et règles établies par la Direction générale ou les organismes de normalisation dans toutes les sociétés du cabinet, telles qu'elles sont reflétées dans les rapports financiers et non financiers.

L'environnement de contrôle comprend la structure organisationnelle de Wavestone, des règles clairement définies en matière d'attribution et de répartition des responsabilités, des politiques et procédures documentées, ainsi qu'un système d'information fiable et performant. Cet environnement est homogène dans l'ensemble des entités du cabinet.

Les activités de contrôle recouvrent les processus opérationnels mis en œuvre pour gérer les risques. Ces activités sont réalisées soit manuellement par les collaborateurs, soit automatiquement par les systèmes d'information, afin de prévenir ou de détecter les incidents. Elles s'appuient sur différents niveaux de contrôle des risques :

- les contrôles de niveau 1 sont effectués de manière systématique et continue par les consultants et les fonctions *corporate* ;
- les contrôles de niveau 2 sont réalisés par l'équipe de contrôle interne, sur la base d'échantillons et à intervalles réguliers.

Les responsables des équipes opérationnelles sont spécifiquement chargés de veiller à la bonne application des mesures de contrôle interne.

Une diversité de processus et d'outils est mobilisée pour détecter les incidents, y compris ceux liés à la corruption ou à la fraude (par exemple, des vérifications de cohérence sur les plans projet, ou des *check-list* obligatoires pour tous les projets clients dépassant 400 000 euros en France et 100 000 euros hors de France).

Le Comité de gestion des risques constitue l'organe principal chargé du suivi et du traitement des incidents. Ses réunions mensuelles rassemblent la Direction générale, le Directeur financier, la responsable du contrôle interne, le responsable de l'audit interne et le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). Le Comité supervise le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, en se concentrant sur trois domaines clés : le contrôle interne, l'audit interne, et la sécurité des systèmes d'information et la protection des données.

Le Comité de gestion des risques supervise également la gestion des incidents de corruption ou de pots-de-vin. Les investigations, dont le champ d'application englobe l'ensemble de l'organisation et des processus de Wavestone, y compris ses filiales à l'international, sont menées par l'équipe d'audit interne. Cette équipe rend compte directement au Comité d'audit du Conseil d'administration, garantissant ainsi une indépendance totale dans l'exercice de sa mission.

Des rapports réguliers sur les incidents (y compris les cas potentiels de corruption) et les plans de remédiation associés sont présentés au Comité exécutif ainsi qu'au Comité d'audit du Conseil d'administration, qui assure le suivi de la mise en conformité à la loi Sapin II sur une base annuelle.

Le cadre de contrôle interne et d'audit interne sera progressivement unifié sur l'ensemble des géographies de Wavestone dans le cadre du projet général d'intégration (*Post-Merger Integration*, PMI). L'extension du plan d'audit annuel du cabinet à l'ensemble des géographies a débuté au cours de l'exercice 2024/25. L'extension du cadre de contrôle interne sera achevée d'ici la fin de l'exercice 2026/27.

Conformément à la loi anticorruption, le plan d'audit du cabinet intègre un audit de conformité à la loi Sapin II et du cadre de conformité éthique tous les trois à quatre ans à partir de l'exercice 2025/26. Les conclusions de ces audits sont présentées au Comité d'audit.

1.3.2. Fonctions les plus exposées au risque de corruption

Wavestone a établi une liste de postes particulièrement exposés aux risques de corruption sur la base de la cartographie des risques du cabinet. Les fonctions les plus à risque sont identifiées en fonction de leur rôle dans les processus critiques, de leurs responsabilités au sein de ces processus ou de leur capacité à engager le cabinet dans des relations commerciales importantes (ventes, contact avec les clients, partenariats avec les fournisseurs, etc.).

Révisée annuellement et tenue à jour par l'équipe de contrôle interne, la liste concerne actuellement les fonctions suivantes :

- *Ethics Officers* ;
- équipes de contrôle interne et d'audit interne ;
- responsables de partenariats commerciaux stratégiques (par exemple, avec des fournisseurs numériques) ;
- dirigeants ou cadres supérieurs des fonctions *corporate* du cabinet ;
- responsables de *business unit*.

La dernière population a été ajoutée à cette liste en 2024/25. Cette liste s'applique actuellement à Wavestone, hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Elle sera progressivement étendue aux géographies nouvellement acquises, dans le cadre du plan d'intégration en cours.

96% des collaborateurs des fonctions les plus exposées ont suivi la formation en ligne obligatoire sur l'éthique des affaires. Ce point de données a été calculé pour la première fois en 2024/25.

Ces populations sont également tenues de suivre une session de formation spécifique en présentiel, axée sur la prévention de la corruption. Ces sessions de trois heures sont animées par des professionnels externes qui ont occupé des postes de haut niveau dans des entreprises multinationales. Elles offrent aux participants une base théorique solide sur les cadres juridiques pertinents pour les géographies de Wavestone, ainsi que des études de cas interactives pour permettre d'intégrer les concepts et les définitions. Au 31/03/25, 42% des collaborateurs occupant des postes exposés ont suivi cette formation.

1.4. Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin (G1-4)

Wavestone n'a enregistré aucun cas de corruption ou de versement de pots-de-vin au cours de l'exercice 2024/25, que ce soit dans ses opérations propres ou dans sa chaîne de valeur.

	Périmètre	2024/25
Nombre de condamnations pour violation des lois anticorruption Unité : valeur absolue	**Wavestone** Toutes les géographies	**0**
Valeur des amendes pour violation des lois anticorruption et anti-pots-de-vin Unité : euro		**0 €**
Nombre d'incidents confirmés de corruption ou de pots-de-vin Unité : valeur absolue		**0**
Nombre de contrats résiliés ou non renouvelés en raison d'un cas de corruption ou de pot-de-vin Unité : valeur absolue		**0**

1.5. Influence politique et activités de *lobbying* (G1-5)

Neutralité vis-à-vis de la politique

Wavestone maintient une position de neutralité vis-à-vis des partis ou mouvements politiques. Le cabinet ne s'engage donc pas dans le financement, les contributions ou les dons à des organisations politiques ou à des politiciens dans les régions où il opère, que ce soit directement ou par le biais d'initiatives tierces.

Participation à des organisations professionnelles

Dans le cadre de son engagement sociétal et de sa volonté de générer des impacts positifs, Wavestone joue un rôle actif au sein d'associations représentatives des secteurs du conseil ou des services numériques dans des géographies clés. Wavestone prend soin d'évaluer l'alignement entre sa propre culture d'entreprise et les missions de ces organisations avant de rejoindre l'une d'entre elles.

S'engager dans ces initiatives permet à Wavestone de répondre plus largement aux enjeux de durabilité identifiés via son analyse de double matérialité. La collaboration entre pairs permet aux cabinets de conseil d'aborder plus efficacement les changements sociétaux, technologiques et environnementaux, tels que l'essor de l'intelligence artificielle, la transition vers des opérations plus durables, l'amélioration de l'inclusion sur le lieu de travail et la lutte contre la pénurie de talents. Ces organisations entretiennent un dialogue régulier avec les entités publiques de leur région, garantissant ainsi le plein respect des cadres juridiques et éthiques en vigueur.

Wavestone est membre de Middlenext, une association française représentant les petites et moyennes entreprises cotées sur Euronext Paris. Middlenext, en collaboration avec d'autres acteurs professionnels, mène un dialogue actif avec les pouvoirs publics, afin de promouvoir une gouvernance d'entreprise responsable et une performance durable en France et en Europe.

La supervision de la participation à de telles activités relève de la responsabilité du Comité exécutif.

Le tableau ci-après répertorie les principales associations auxquelles Wavestone participe, ainsi que les cotisations versées sur l'exercice 2024/25.

Contribution versée à des organismes 2024/25	Type d'organisation	Périmètre	Contribution 2024/25
Middlenext	Association de petites et moyennes entreprises cotées en Bourse	France	**4 000 €**
Numeum	Organisation de l'industrie numérique		**35 000 €**
Syntec Conseil	Organisation du secteur du conseil		**25 000 €**
***Bundesverband Deutscher Unternehmens-beratungen* (BDU)**	Organisation du secteur du conseil	Allemagne	**8 809 €**

Registre de transparence de l'Union européenne

Wavestone et ses filiales ne sont pas immatriculées au registre de transparence de l'UE ni à tout autre équivalent, que ce soit dans un État membre de l'UE ou en dehors de l'UE.

Implication des membres du Conseil d'administration dans l'organisation publique

Aucun membre du Conseil d'administration de Wavestone n'a occupé une fonction comparable dans un établissement public au cours des deux derniers exercices. Le cabinet ne se livre à aucune à activité de *lobbying* ou d'influence politique. L'équipe d'audit interne de Wavestone est chargée de superviser ces données.

1.6. Engagement envers la gestion financière responsable

Conformément à son cadre de conduite des affaires, Wavestone garantit la mise en œuvre de pratiques financières responsables à l'échelle de l'entreprise.

1.6.1. Engagement en faveur de la transparence et du dialogue avec les actionnaires

Wavestone s'engage à construire des relations de confiance avec ses parties prenantes externes par une communication financière et extra-financière claire et transparente. En tant que société cotée en Bourse, Wavestone répond à des exigences réglementaires strictes, y compris l'audit externe de ses états financiers et extra-financiers. Toute la documentation financière et extra-financière réglementée à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, y compris les actionnaires, est publiée sur le site Internet du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone a mis en place plusieurs initiatives pour favoriser la communication et le dialogue avec ses actionnaires et la communauté financière en général :

- un club d'actionnaires a été créé pour renforcer la compréhension du modèle d'affaires, de la stratégie et des priorités du cabinet auprès de ses actionnaires ;
- un Comité consultatif des actionnaires individuels permet un dialogue régulier et de qualité avec les représentants de ses actionnaires individuels externes et salariés.

1.6.2. Intégration de la durabilité dans les fusions et acquisitions

La croissance durable est au cœur de l'ADN et de la stratégie d'entreprise de Wavestone. Le cabinet équilibre cette évolution entre croissance organique et acquisitions ciblées dans des géographies clés. Chaque acquisition et intégration d'une nouvelle entreprise présente des enjeux et des risques financiers, organisationnels et humains, ainsi qu'une opportunité de faire progresser l'engagement de Wavestone en matière de durabilité, en particulier pour les entreprises opérant dans des géographies où la durabilité est moins développée. Pour faire face à ce risque, Wavestone intègre à son processus de décision les préoccupations liées à la durabilité, en s'intéressant notamment à l'adéquation culturelle et à l'étude des synergies ou des progrès en matière de durabilité dans le cadre des projets de fusions-acquisitions. Les mesures mises en place pour atténuer ce risque sont détaillées dans la partie 1. Informations générales, section 2. Gouvernance en matière de durabilité (GOV).

1.6.3. Déclaration sur la transparence fiscale

Wavestone veille à ce que ses pratiques fiscales soient pleinement alignées avec son engagement en faveur des plus hauts standards d'intégrité et de comportement éthique. Le cabinet s'assure du respect rigoureux des réglementations fiscales en vigueur dans chacun des pays où il opère, en déposant l'ensemble de ses déclarations fiscales et en acquittant les impôts dus dans les délais impartis. Les structures fiscales mises en place répondent à des objectifs économiques réels, en conformité avec le principe de pleine concurrence en matière de prix de transfert. Wavestone s'engage à respecter à la fois l'esprit et la lettre des lois fiscales dans tous les pays où il est implanté, en veillant à ce que la création de valeur ne soit pas transférée vers des juridictions à faible fiscalité.

Le cabinet exclut le recours aux juridictions opaques ou aux paradis fiscaux dans un objectif d'optimisation abusive, et ne dispose d'aucune présence dans les États et territoires non coopératifs (ETNC).

Sa politique fiscale est étroitement intégrée à sa stratégie d'entreprise et à son cadre de gouvernance, traduisant un engagement constant en faveur de la transparence et de l'éthique.

Enfin, Wavestone s'engage à déployer progressivement cette approche au sein des entités récemment acquises.

En 2024/25, Wavestone a payé 38,1 millions d'euros d'impôts.

1.7. Achats et relations avec les fournisseurs

1.7.1. Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)

Wavestone s'engage à développer des relations équilibrées et de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes, et à développer des pratiques d'achats responsables avec ses fournisseurs, dans le but de collaborer avec les partenaires les plus fiables et les plus durables.

En tant que cabinet de conseil, la chaîne d'approvisionnement de Wavestone est relativement limitée en volume et en diversité d'achats. La structure d'approvisionnement se compose de deux dimensions principales :

- les dépenses liées aux opérations propres du cabinet : il s'agit notamment des coûts liés aux locaux, aux équipements et logiciels informatiques, aux services financiers ou RH, ainsi que des dépenses de marketing et de communication ;
- la sous-traitance : Wavestone s'appuie sur des ressources, des compétences ou des connaissances externes pour mener à bien certaines parties de ses missions clients.

1.7.2. Cadre des achats

Le dispositif d'achats de Wavestone repose actuellement sur un ensemble de lignes directrices et de processus permettant une exécution efficace et un contrôle rigoureux des activités d'achats entre les parties prenantes. Ces lignes directrices visent à répondre aux objectifs suivants :

- assurer un suivi étroit des dépenses ;
- garantir la conformité avec les réglementations locales et internationales ;
- éviter toute exposition potentielle à un risque contractuel ;
- développer des pratiques d'achats responsables, dans le cadre d'une approche globale de durabilité ;
- garantir le strict respect des délais de paiement des fournisseurs.

Dans une logique d'amélioration continue et, compte tenu de l'intégration récente de nouvelles entités, Wavestone prévoit de formaliser une politique d'achats globale. Celle-ci s'appuiera sur le déploiement d'un nouveau système d'information Finance à l'échelle du cabinet d'ici le début de l'exercice 2027/28, qui viendra notamment soutenir le processus *Purchase to Pay* (du *sourcing* au paiement) de bout en bout. L'opportunité de définir un objectif associé à cette nouvelle politique sera évaluée dans le cadre de sa conception.

Plusieurs dispositifs de contrôle permettent au cabinet de sélectionner et de contractualiser avec ses fournisseurs en toute sécurité :

- une plateforme en ligne assure l'intégration des fournisseurs, avec des vérifications de conformité aux normes légales, éthiques et financières ;
- un ensemble de procédures encadre les processus de contractualisation et de gestion des achats, en précisant les étapes applicables, les délais, ainsi que les rôles et responsabilités. En complément, Wavestone a défini des lignes directrices intégrant des critères de durabilité dans la sélection de ses fournisseurs, notamment via le recours à des appels d'offres (*Requests For Proposals*, RFP) pour les dépenses significatives.
- tous les fournisseurs et sous-traitants de Wavestone sont tenus de respecter les principes énoncés dans la Charte d'éthique des affaires du cabinet.

La fonction achats chez Wavestone est décentralisée, en cohérence avec la structure organisationnelle du cabinet. Le Directeur financier supervise le cadre des achats dans le cadre du Comité exécutif. Les décisions d'achat sont prises par les responsables budgétaires des différentes fonctions *corporate* et des *business units*. Seuls les collaborateurs disposant d'une délégation budgétaire de la Direction

générale sont habilités à signer des contrats ou des bons de commande, assurant ainsi la validité juridique des engagements.

Les responsables budgétaires sont chargés de la gestion des relations avec les fournisseurs, en veillant au respect des engagements réciproques. L'efficacité du cadre des achats est suivie à l'aide d'indicateurs opérationnels, intégrés aux processus globaux de pilotage de la performance financière du cabinet.

Les objectifs généraux, l'organisation et la gouvernance des achats sont valables à l'échelle de l'ensemble du cabinet. Toutefois, les pratiques et processus ne sont pas encore harmonisés. Par exemple, les fournisseurs opérant dans des géographies récemment intégrées peuvent être soumis à des codes de conduite locaux applicables aux partenaires commerciaux.

1.7.3. Actions liées aux achats et aux relations avec les fournisseurs

Nouveau cadre de pilotage financier et système d'information

Wavestone a engagé un vaste projet de transformation visant à mettre en place un nouveau cadre de pilotage financier et un système d'information unifié à l'échelle du cabinet. Ce dispositif devrait être pleinement opérationnel d'ici le début de l'exercice 2027/28.

Dans ce cadre, le cabinet prévoit également de renforcer son dispositif achats en définissant une politique d'achats globale. Celle-ci visera à sensibiliser davantage les parties prenantes internes aux principes directeurs et aux critères de sélection des fournisseurs, en intégrant de manière structurelle les enjeux de durabilité dans les processus décisionnels. Cette nouvelle politique permettra à Wavestone de mieux piloter ses pratiques d'achats, notamment pour garantir le respect des délais de paiement. L'opportunité de fixer un objectif chiffré en matière de délais de paiement sera évaluée dans le cadre de ce projet global.

1.7.4. Pratiques en matière de paiement (G1-6)

Wavestone a défini des standards clairs en matière de délais de paiement :

- 60 jours pour les prestations générales ;
- 30 jours pour les services de restauration, d'hôtellerie et de transport.

Ces conditions sont systématiquement intégrées dans les documents contractuels. Elles peuvent être adaptées aux pratiques locales, tout en restant alignées avec les délais légaux maximum autorisés. Ces règles s'appliquent également aux petites et moyennes entreprises (PME). Le cabinet s'engage à respecter strictement les délais convenus.

En raison des travaux d'intégration (*Post-Merger Integration*, PMI) et de la mise en œuvre du nouveau système d'information financier unifié, Wavestone ne publiera pas les données relatives au délai moyen de paiement des factures ni au pourcentage de paiements effectués dans les délais standards pour l'exercice 2024/25. Ces deux indicateurs seront disponibles à compter du début de l'exercice 2027/28.

Au 31/03/25, Wavestone n'est impliqué dans aucune procédure judiciaire liée à des retards de paiement, dans aucune de ses géographies.

1.7.5. Démarche d'achats responsables

Depuis 2019, Wavestone œuvre à l'alignement progressif de ses activités d'achats avec ses engagements en matière de durabilité, notamment en ce qui concerne la réduction des émissions carbone. Cette démarche, portée conjointement par les équipes RSE et Finance, ne s'est pas encore traduite par une politique d'achats responsables formalisée, mais elle est progressivement étendue à l'ensemble des géographies du cabinet.

Actions relatives aux achats responsables

Les actions menées par Wavestone visent trois objectifs : intégrer des critères de durabilité dans la sélection des fournisseurs clés ; intégrer la durabilité dans tous les projets de relocalisation ; diffuser les pratiques d'achats responsables auprès de toutes les équipes.

Intégration de critères de durabilité dans la sélection des fournisseurs clés

Depuis l'exercice 2024/25, tous les appels d'offres significatifs (d'un montant supérieur ou égal à 50 000 euros) intègrent une évaluation ESG représentant 15% de la note globale attribuée aux fournisseurs. Cette évaluation couvre des thématiques variées : éthique des affaires, performance environnementale, soutien aux communautés vulnérables, etc.

Elle a également été transmise aux principaux fournisseurs actuels du cabinet afin d'évaluer leur maturité et d'alimenter le dialogue fournisseur et les processus de renouvellement. Une réunion de restitution est organisée par l'équipe RSE pour approfondir l'évaluation ESG du fournisseur, partager les bonnes pratiques et accompagner le fournisseur dans l'amélioration de sa performance en matière de durabilité.

Intégration de la durabilité dans tous les projets de relocalisation

Les projets de réaménagement ou de relocalisation de bureaux permettent de lever des opportunités pour engager les parties prenantes vers des pratiques plus durables et contribuer aux objectifs RSE du cabinet. Un référent RSE, en étroite collaboration avec les équipes *Facility Management,* est systématiquement impliqué dans les projets, avec une attention particulière portée à la sélection de locaux compatibles avec les objectifs de réduction de GES du cabinet. Par exemple, en 2023/24, ces critères RSE ont été intégrés dans le choix du nouveau bureau londonien, situé dans un bâtiment certifié BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*), avec l'évaluation *Very Good*. Prévu pour début 2027, le futur déménagement du siège parisien, le plus grand site de Wavestone, incarnera pleinement l'engagement du cabinet en faveur de la durabilité, celle-ci ayant été intégrée dès la phase de conception du projet.

Diffusion des pratiques d'achats responsables

Wavestone promeut les pratiques d'achats responsables auprès de ses parties prenantes internes, en s'appuyant sur une boîte à outils dédiée à l'organisation d'événements responsables, incluant un corpus de bonnes pratiques et la liste des fournisseurs responsables (y compris les fournisseurs ayant recours à des pratiques d'inclusion professionnelle).

À titre d'exemple, le 24/05/24, un volet durabilité a été intégré à l'organisation de l'événement international du cabinet, *Together as One* , qui a rassemblé 5 000 collaborateurs à Paris. L'événement a été conçu pour intégrer autant que possible les enjeux environnementaux et sociaux : priorité au train pour les déplacements européens, repas végétariens, matériaux réutilisables, espaces de repos, accessibilité des lieux, etc.

1.8. Cybersécurité et protection des données

La section suivante aborde la cybersécurité et la protection des données sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Wavestone, y compris ses opérations propres.

Le mot de Pascal Imbert, Président-Directeur général de Wavestone

« La menace en matière de cybersécurité est devenue un enjeu majeur, avec une augmentation des incidents, et des impacts de plus en plus graves pour les entreprises. En tant qu'acteur de premier plan et leader dans ce domaine, Wavestone est particulièrement exposé. Nous sommes pleinement mobilisés et en alerte afin de prévenir toute atteinte aux systèmes d'information de Wavestone et à la confidentialité des données de nos clients. »

1.8.1. Politiques relatives à la cybersécurité et à la protection des données

Politique de sécurité des systèmes d'information

Wavestone identifie la cybersécurité et la protection des données comme des enjeux majeurs de durabilité, à travers son analyse de double matérialité. La mission centrale du cabinet consiste à accompagner ses clients dans leurs transformations les plus critiques. Manipulant un volume important de données confidentielles, Wavestone est pleinement mobilisé pour sécuriser ses infrastructures informatiques et protéger les données contre toute forme d'attaque.

Avec plus d'un millier de consultants spécialisés en cybersécurité, au service de clients dans le monde entier et occupant des positions clés sur des marchés stratégiques, tels que la France, l'Allemagne et le Royaume-Uni, Wavestone affirme son engagement en matière de protection des données et de conformité réglementaire stricte dans l'ensemble de ses opérations.

En tant que partenaire de confiance, Wavestone insiste sur l'importance de la confidentialité des données pour construire une confiance durable avec les clients, cruciale pour la résilience du cabinet. L'utilisation sûre et responsable des solutions et des données numériques est au cœur de la conduite des affaires et de l'éthique de Wavestone. Chaque utilisateur du système d'information joue un rôle essentiel dans la prévention des risques cyber.

Wavestone a mis en place un dispositif complet de protection de ses actifs numériques, articulé autour d'une politique de sécurité des systèmes d'information, ainsi que sur :

- une politique de confidentialité des données, centrée sur la protection des données personnelles traitées au sein du cabinet et décrite ci-après ;
- un plan d'assurance sécurité, détaillant les mesures mises en œuvre dans les projets des clients.

Les chartes des utilisateurs et des administrateurs traduisent les principes énoncés dans ces politiques à respecter au quotidien par les collaborateurs de Wavestone. L'ensemble de ces documents est disponible sur l'Intranet.

À travers son cadre de sécurité des SI, Wavestone vise cinq objectifs principaux :

- assurer la protection et la confidentialité des données des clients traitées par le cabinet dans le cadre de ses missions ;
- protéger les données personnelles des collaborateurs, clients, partenaires et candidats ;
- protéger le savoir-faire et l'expertise du cabinet, ainsi que ses données stratégiques et financières ;
- assurer le respect de la loi, notamment en matière de protection et de confidentialité des données ;
- maintenir les exigences de certifications en cybersécurité requises par les missions auprès des clients.

La politique de sécurité des systèmes d'information (ISSP) définit l'organisation et les procédures dédiées à la sécurité, conçues pour répondre aux besoins spécifiques de Wavestone. Elle garantit la bonne application des mesures de sécurité et en soutient la mise en œuvre si nécessaire. Elle précise également les règles de sécurité applicables aux activités numériques principales du cabinet, en réponse aux risques identifiés.

La politique a été élaborée avec la participation des parties prenantes clés, notamment des experts en cybersécurité ayant apporté leur connaissance des pratiques du marché. Elle définit les règles applicables à un large éventail de mesures en vigueur, parmi lesquelles :

- la protection de l'information afin de garantir une protection adéquate des données et des documents en fonction de leur niveau de sensibilité ;
- l'exploitation, la maintenance et la mise à jour des systèmes informatiques, y compris les mesures d'identification, de renforcement et de protection des actifs, la protection contre les codes malveillants (par exemple, le déploiement d'une solution EDR – *Endpoint Detection and Response* – sur l'ensemble des périphériques), ainsi que les directives de sécurité applicables en matière d'administration, de mises à jour, de maintenance et de mise au rebut ;
- le dispositif de sécurisation de l'environnement de travail, couvrant les solutions de chiffrement, la gestion des pertes ou vols d'équipements, ainsi que les mesures de renforcement adaptées à certains rôles sensibles ou critiques ;
- la sécurité des réseaux, y compris le cloisonnement des réseaux internes vis-à-vis des réseaux externes non contrôlés et l'isolement des systèmes critiques ou accessibles au public ;
- La gestion des incidents et de la continuité des systèmes d'information, qui définit le processus de gestion des incidents de sécurité ainsi que le plan de continuité informatique (PCI). Dans ce cadre, des analyses d'impact métier (*Business Impact Assessments* – BIA) sont réalisées tous les trois ans afin d'évaluer les conséquences d'une interruption des processus critiques.

La politique de sécurité des systèmes d'information s'applique à :

- toutes les géographies, avec un déploiement progressif auprès des entreprises acquises au fur et à mesure de leur intégration dans le modèle opérationnel ;
- tous les collaborateurs de Wavestone, c'est-à-dire les salariés, le personnel externe et les tiers (tels que les consultants sous-traitants, etc.) ;
- l'ensemble des activités des sociétés de Wavestone, qu'elles soient liées au conseil, au développement de logiciels ou au support interne ;
- l'ensemble des systèmes d'information de Wavestone, qu'ils soient internes ou externalisés, tout au long de leur cycle de vie.

Les fournisseurs sont tenus de respecter les principes de l'ISSP de Wavestone.

Le Comité exécutif est responsable de l'approbation et du pilotage de l'ISSP. Deux Comités clés pilotent la sécurité informatique de Wavestone : le Comité d'audit du Conseil d'administration, chargé de superviser le plan annuel d'audit interne, sécurité des SI comprise et le Comité de pilotage des risques, présidé par le Président-Directeur général du cabinet. Ce Comité veille à la mise en place de mesures appropriées pour sécuriser les SI, compte tenu des objectifs en matière de risques et de sécurité. La politique de sécurité des systèmes d'information (ISSP) de Wavestone est définie et mise en œuvre sous la responsabilité du responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI), appuyé par une équipe dédiée à la sécurité informatique. En cas de besoin, cette équipe s'appuie sur les experts de la *business unit* Cybersécurité de Wavestone pour fournir des services de sécurité essentiels, notamment l'analyse des risques, l'expertise sur les projets de sécurité, les tests d'intrusion, les audits de sécurité, l'analyse criminalistique et les exercices de gestion de crise. Wavestone bénéficie notamment de sa propre équipe de réponse aux incidents de sécurité informatique (accréditée CERT), disponible 24 h/24 et 7 j/7 pour prévenir et répondre aux incidents cyber.

Wavestone suit de près la mise en œuvre et l'efficacité de sa politique de sécurité des SI. Tous les nouveaux arrivants sont tenus de suivre une formation en ligne sur la sécurité des SI. Tous les collaborateurs doivent en outre suivre des micro-formations annuelles obligatoires sur des sujets clés.

La performance de Wavestone en matière de cybersécurité a atteint la note de 929/1000 dans l'évaluation indépendante CyberVadis pour l'année 2024/25.

La politique de sécurité des SI est mise à jour et réapprouvée tous les trois ans par le Comité exécutif ou selon les besoins pour refléter les changements significatifs de la stratégie de l'entreprise, de l'environnement de la sécurité informatique ou du cadre juridique et réglementaire.

Une politique SI spécifique, construite autour des principes fondamentaux et de la philosophie du cabinet, reste en vigueur au sein des entités récemment intégrées. La mise en œuvre de cette politique est soutenue par une équipe locale dédiée, en coordination avec l'équipe de sécurité informatique de Wavestone. Tous les collaborateurs doivent suivre tous les deux ans une formation en ligne à la conduite des affaires, en trois modules, dont l'un est dédié à la protection des données et l'autre à la cybersécurité.

Un système de gestion de la sécurité informatique ISO/IEC 27001 est en place dans les pays suivants (pour 2024/25) : Allemagne, Autriche, Bosnie-Herzégovine, Pologne, Roumanie, Suisse (agences de Berne et de Zurich), ainsi que dans une partie spécifique des systèmes informatiques du cabinet à Paris et à Nantes.

Politique de confidentialité des données

La protection des données personnelles est une condition importante de la confiance que les parties prenantes accordent à Wavestone. Le cabinet est prêt à agir en tant que partenaire de confiance dans le traitement des données tout au long de sa chaîne de valeur. À ce titre, Wavestone a développé et mis en œuvre une politique de confidentialité des données entièrement conforme au Règlement général européen sur la protection des données (RGPD – Règlement (UE) 2016/679). Cette politique s'inscrit dans le cadre complet de sécurité informatique de Wavestone et couvre le même champ d'application. Elle décrit les procédures suivies par le cabinet pour se conformer au RGPD et aux autres lois nationales relatives au traitement des données personnelles par Wavestone, ses prestataires ou pour le compte de Wavestone, notamment :

- la minimisation de la collecte et de la conservation des données : les données personnelles ne sont conservées qu'aussi longtemps que nécessaire aux fins spécifiques pour lesquelles elles ont été collectées et traitées, sauf disposition contraire ou autorisation de la loi. Dans le cadre de son plan obligatoire, l'équipe d'audit interne effectue régulièrement des analyses pour s'assurer de la mise en œuvre uniforme des règles et procédures établies ;
- un accès sécurisé à l'ensemble des données hébergées par Wavestone ou ses fournisseurs, avec des solutions de gestion des accès et de chiffrement ;
- des règles de suppression automatique des données : ces règles sont intégrées dans les applications dès leur conception, conformément aux périodes de conservation, généralement trois mois après la fin d'une mission pour les données client. Si l'automatisation n'est pas possible, des processus sont en place pour supprimer manuellement les données conformément à la fréquence définie ;
- des droits individuels concernant les données personnelles : des processus sont en place pour permettre aux individus d'exercer leurs droits concernant leurs données personnelles, y compris l'accès à ces données, leur rectification et leur suppression ;
- la gestion des violations : un processus documenté intègre des mesures réactives de l'équipe de sécurité informatique à des actions de mitigation proactives, telles que des évaluations de risques, des formations régulières et le chiffrement des réseaux utilisant les protocoles TLS 1.2/1.3, des serveurs (par les fournisseurs de Wavestone), des ordinateurs portables (BitLocker) et des fichiers (7zip, ACID ou Zed).

Wavestone ne loue pas, ne vend pas et ne transmet pas de données personnelles à des tiers à des fins autres que celles convenues avec le propriétaire des données.

Le Comité exécutif est chargé d'approuver et de surveiller la politique de protection des données.

Un délégué à la protection des données (DPO) supervise la mise en œuvre et la maintenance de la politique de protection des données au sein de Wavestone. Les équipes DPO et RSSI partagent des ressources pour créer des synergies et assurer une collaboration efficace sur les sujets communs. Le DPO est directement rattaché au Comité de pilotage des risques du cabinet, présidé par le Président-Directeur général. L'équipe d'audit interne de Wavestone réalise un audit triennal sur la conformité au RGPD et sur les actions menées par le DPO.

Protection spécifique des données des clients

Wavestone insiste particulièrement sur la protection de la sécurité et de l'intégrité des données traitées lors des missions clients. Les mesures en place chez Wavestone peuvent être complétées par d'autres garanties pour répondre aux exigences et politiques de sécurité spécifiques des clients.

Un plan d'assurance sécurité (SIP) peut donc être défini conjointement par Wavestone et son client afin d'établir le dispositif de sécurité adapté à la durée de la mission, en précisant les rôles et responsabilités respectifs de toutes les parties impliquées. Rédigé et amendé par le RSSI du cabinet et examiné par le responsable commercial du cabinet afin de l'adapter aux besoins de la mission, le SIP est validé par le RSSI ou la Direction des achats du client. Il est ensuite communiqué à l'ensemble des collaborateurs du cabinet impliqués dans la mission et à l'équipe de sécurité du cabinet afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la configuration souhaitée. Dans le cadre de la démarche de conseil responsable (voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1), les consultants de Wavestone accordent une attention particulière à l'intégration des principes de protection des données dès l'amont de leurs projets.

1.8.2. Actions et objectifs liés à la cybersécurité et à la protection des données

Le plan d'action 2024/25 de Wavestone en matière de sécurité informatique s'articule autour de deux dimensions principales : la sensibilisation des collaborateurs à leur rôle dans la mise en œuvre des principes et l'extension du dispositif à de nouvelles géographies. Les deux actions s'appuient sur les ressources existantes et ne nécessitent pas d'investissements supplémentaires significatifs.

Formation obligatoire sur la protection des données

La cybersécurité et la protection des données sont des domaines en évolution constante. La politique de sécurité des SI de Wavestone s'appuie sur un dispositif abouti et bien établi qui donne aux collaborateurs un rôle crucial dans la mise en œuvre de ses principes et règles. Wavestone déploie chaque année une formation en ligne sur la cybersécurité et la protection des données (programme *TRUST*). Cette formation obligatoire porte sur la protection des données personnelles. L'accès aux SI est restreint tant que cette formation n'est pas réalisée.

Wavestone s'appuie sur les indicateurs de taux de participation pour suivre la formation effective de ses collaborateurs.

Mise en œuvre progressive d'un dispositif unifié de sécurité du SI

À la suite des récentes acquisitions structurantes que Wavestone a réalisées, le cabinet unifie progressivement ses politiques, ses processus et son organisation sur l'ensemble de ses géographies. Dans le cadre de cette initiative élargie, l'équipe de sécurité informatique se prépare à la mise en œuvre du futur dispositif de sécurité du SI. Cette unification devrait être achevée d'ici la fin de l'année 2025/26 et se traduire par une politique de sécurité des SI uniques, des processus conjoints, et une gouvernance et une équipe communes en matière de cybersécurité et de protection des données. Le déploiement de ce cadre unifié contribuera aux objectifs de Wavestone en matière de sécurité des SI, en harmonisant les mesures de protection sur l'ensemble des géographies.

1.8.3. Objectif lié à la cybersécurité et à la protection des données

Les collaborateurs sont automatiquement inscrits à la formation, et des notifications régulières leur sont envoyées pour s'assurer qu'ils la réalisent. L'équipe de sécurité informatique est chargée de piloter l'évolution du taux de participation. Wavestone s'est fixé un objectif très ambitieux pour cette formation : 100% des collaborateurs ayant rejoint Wavestone doivent, au terme de leurs quatre premiers mois, avoir terminé la formation. Cet objectif a été défini sur la base d'un *benchmark* des bonnes pratiques des pairs et des concurrents, ainsi que pour prendre en compte les attentes des agences de notation ESG externes.

Wavestone a enregistré un taux de participation de 100% sur l'exercice 2024/25 (99,3% au 31/03/25, les six collaborateurs restants ayant achevé la formation au cours des deux semaines suivantes), reflétant sa très forte attention portée à la protection des données, à la sécurité et à l'efficacité des restrictions temporaires d'accès aux systèmes informatiques.

	Périmètre	Objectif 2024/25	Performance 2024/25
Complétion de la formation en ligne obligatoire sur la protection des données Unité : pourcentage des collaborateurs ciblés	**Wavestone** Nouveaux arrivants, à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	100%	**100%**

Cet objectif sera maintenu au cours des trois prochaines années, la formation étant étendue aux nouveaux arrivants dans toutes les géographies.

	Périmètre	Objectif 2025/26	Objectif 2026/27	Objectif 2027/28
Complétion de la formation en ligne obligatoire sur la protection des données Unité : pourcentage des collaborateurs ciblés	**Wavestone** Toutes les géographies	100%	100%	100%

Annexes

1. Informations générales

1.1. Évolution de la performance en matière de durabilité

Le tableau suivant fournit une vue complète de l'évolution de la performance de Wavestone en matière de durabilité sur plusieurs années (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting).

	Wavestone Toutes les géographies	Wavestone à l'exclusion des périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting				
Indicateurs	**Performance 2024/25**	**Performance 2024/25**	**Performance 2023/24**	**Performance 2022/23**	**Performance 2021/22**	**Performance 2020/21**
Net Promoter Score® *(-100 à +100)*	71	77	73	45	48	54
Nombre de projets réalisés selon l'approche du conseil responsable	N/A	N/A	387	119	37	-
Indice d'engagement des collaborateurs *(de 0 à 100)*	69	64	71	74	70	-
% de *turn-over* du personnel	12%	12%	14%	16%	18%	11%
% de femmes au sein du management	32,5%	35,5%	35,5%	35,0%	33,0%	31,0%
Nombre de salariés en situation de handicap (France uniquement)	84	84 *(31/12/24)*	61 *(31/12/23)*	49 *(31/12/22)*	35 *(31/12/21)*	29 *(31/12/20)*
% de collaborateurs formés à l'application des principes d'éthique des affaires	-	96%	96%	96%	97%	84%
% du temps du cabinet dédié à l'engagement sociétal	10 162 jours	1,1%	1,1%	1,3%	1,0%	0,8%
% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 (en valeur absolue)	-6%	-61%	-46%	N/A	N/A	N/A
% de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20						
Scope 3 – par employé	N/A	-49%	-	-	-	-
Scope 3 – par ETP	-42%*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Notes

Entre les exercices 2020/21 et 2024/25, Wavestone excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, a progressivement intégré ses acquisitions dans le périmètre de *reporting*. Cette évolution peut affecter la comparabilité des données publiées d'une année à l'autre. Les principales évolutions sont listées ci-dessous :

Net Promoter Score® : en 2023/24, Wavestone a entièrement revu son approche d'évaluation, en privilégiant désormais des échanges directs et en repensant son enquête en ligne.

Démarche conseil responsable : jusqu'en 2023/24, Wavestone fixait des objectifs annuels liés au nombre de projets conseil responsables réalisés. À partir de 2025/26, le nouvel indicateur sera basé sur le taux de complétion du programme de formation dédié à la charte du conseil responsable (pour plus de détails, voir partie 3. Informations sociales, section 4. Durabilité au cœur des missions de conseil - W1).

Indice d'engagement des collaborateurs : au fil des ans, l'indicateur a été légèrement ajusté afin de mieux refléter les principales priorités d'engagement des employés. Pour l'évolution définie en 2025/26 (pour plus de détails, voir partie 3. Informations sociales, section 1. Personnel de l'entreprise - S1).

Réduction de l'empreinte carbone : le périmètre couvrant Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting a été révisé, dans le cadre des travaux de recalcul de l'empreinte carbone, en renforçant l'exhaustivité et en ajustant les méthodes de calcul (pour plus de détails, voir partie 2. Informations environnementales, section 1. Changement climatique - E1).

* **Réduction de l'empreinte carbone – Scope 3** : à partir de l'exercice 2024/25 pour le périmètre de Wavestone incluant toutes ses géographies, la méthode de calcul de l'indicateur d'intensité a été modifiée, en passant des émissions par collaborateur, aux émissions par ETP (pour plus de détails, voir partie 2. Informations environnementales, section 1. Changement climatique - E1).

Pour l'exercice 2024/25, les indicateurs de Wavestone incluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting sont également présentés dans un souci de transparence, malgré les évolutions significatives de périmètre et l'harmonisation des méthodologies. Toutefois, les données ne sont pas directement comparables avec celles des périodes précédentes.

1.2. Notations de performance ESG

Au cours de l'exercice 2024/25, Wavestone a reçu plusieurs distinctions en reconnaissance de ses initiatives et de sa performance en matière de durabilité.

Le cabinet s'appuie notamment sur les évaluations réalisées par deux agences de notation de référence – EcoVadis et EthiFinance ESG Ratings – pour valider l'atteinte de son ambition stratégique : figurer parmi le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE. Ces notations sont régulièrement utilisées par les clients, les investisseurs et d'autres acteurs du marché comme outils de référence.

Cette ambition a été atteinte en 2024/25, avec un score de 80/100 (niveau Or, Gold) attribué par EcoVadis – en progression de deux points par rapport à l'année précédente – et un score stable de 78/100 par EthiFinance, également au niveau Or (Gold).

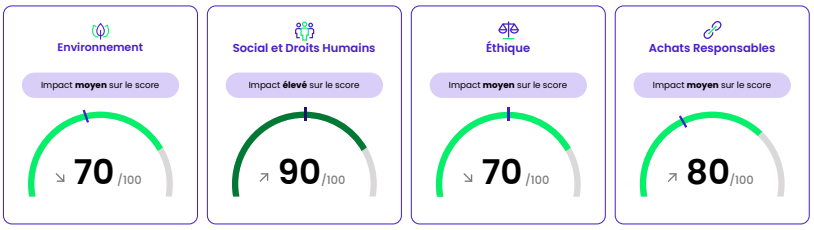
Ces notations s'appliquent à l'ensemble de Wavestone, y compris les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, à l'exception de l'évaluation CDP qui ne s'applique qu'à Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

EthiFinance ESG Ratings est un indice de référence de l'Investissement socialement responsable (ISR), qui évalue et classe 2 300 entreprises en fonction de leur *reporting* extra-financier et de leurs performances en matière de durabilité.

Pour la seizième année consécutive, Wavestone figure dans le classement EthiFinance ESG Ratings, se classant neuvième en 2024 parmi les entreprises du secteur des Technologies de l'Information, et obtenant une note de 78/100 lui permettant d'atteindre le niveau de reconnaissance Gold.

EcoVadis évalue plus de 150 000 entreprises dans le monde, en comparant leurs performances aux normes internationales en matière de RSE.

En 2024, Wavestone a atteint le niveau Gold , avec un score de 80/100, en hausse de 2 points par rapport à l'année précédente, malgré des exigences méthodologiques plus strictes. En conséquence, l'entreprise s'est classée dans les 5 premiers centiles des entreprises affichant les meilleures performances en matière de durabilité. Le score détaillé par thème est présenté ci-dessous :



Le *Carbon Disclosure Project* (CDP) est une organisation à but non lucratif qui établit la norme en matière de performance environnementale des entreprises grâce à son évaluation annuelle de plus de 22 000 entreprises dans le monde.

En 2024, Wavestone a obtenu pour la troisième fois consécutive un score B pour le climat (sur une fourchette de A à D-).

Wavestone a été reconnu Great Place To Work® dans 16 de ses 17 géographies, se classant au troisième rang en France parmi les entreprises de plus de 2 500 employés et figurant sur la liste des Best Workplaces® au Royaume-Uni pour 2025.

L'entreprise a également obtenu une place dans le classement des Best Workplace for Women® en France et au Royaume-Uni (2024), soulignant l'engagement de Wavestone en faveur d'un environnement de travail inclusif et solidaire.

Au 31/03/25, Wavestone a été noté C (Medium) sur une échelle de A+ à D- par ISS ESG Solutions.

En 2024, Wavestone a été noté 50/100 (en hausse de 10 points par rapport à 2023). La note moyenne du secteur (Logiciels et services) est de 32/100.

Sustainalytics est une société indépendante de recherche, de notation et d'analyse en matière d'ESG et de gouvernance d'entreprise. En 2024, la note de Wavestone était de 17,7/100, dans la catégorie risque faible (les performances proches de 0 sont considérées comme excellentes).

Les notations ESG établies par MSCI mesurent la résilience d'une entreprise face aux risques ESG à long terme et financièrement matériels en utilisant une méthodologie visant à identifier les leaders et les entreprises les moins avancées du secteur, en attribuant des notes de AAA à CCC en fonction de leur gestion de ces risques. En 2025, Wavestone a été classé A avec une note ajustée pour son secteur de 6,7/10.

1.3. Tableau des exigences de publication en vertu des normes ESRS et des publications par référence

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS 2	BP-1 – Base générale pour la préparation des états de durabilité			Partie 1. Informations générales 4.1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité
	BP-2 – Publication d'informations relatives à des circonstances particulières			Partie 1. Informations générales 4.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières
	GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	16	GRI 2-9 GRI 2-10 GRI 2-11 GRI 2-14 GRI 2-22 GRI 2-29	Partie 1. Informations générales 2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
	GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	16	GRI 2-9 GRI 2-10 GRI 2-11 GRI 2-14 GRI 2-22 GRI 2-29	Partie 1. Informations générales 2.2 Informations transmises aux organes de gouvernance et enjeux de durabilité traités par ces organes
	GOV-3 - Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	16	GRI 2-9 GRI 2-10 GRI 2-11 GRI 2-14 GRI 2-22 GRI 2-29	Partie 1. Informations générales 2.3 Intégration de la performance liée à la durabilité dans les dispositifs de rémunération incitative
	GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	16		Partie 1. Informations générales 2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable
	GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité			Partie 1. Informations générales 2.5 Gestion des risques et dispositifs de contrôle interne relatifs à l'information en matière de durabilité
	SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	16	GRI 2-22	Partie 1. Informations générales 1.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur
	SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	16	GRI 2-29	Partie 1. Informations générales 1.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes
	SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	16	GRI 2-14 GRI 2-22 GRI 2-29	Partie 1. Informations générales 1.3 Impacts, risques et opportunités matériels et lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
	IRO-1 – Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels			Partie 1. Informations générales 3.1 Description du processus de détermination et d'évaluation des impacts, des risques et des opportunités
	IRO-2 – Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise			Annexes 1.3 Tableau des exigences de publication en vertu des normes ESRS et des publications par référence
	ESRS 2 GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	7, 9, 11, 13	GRI 102-15 GRI 305-5 GRI 302-5	Partie 1. Informations générales 2.3 Intégration de la performance liée à la durabilité dans les dispositifs de rémunération incitative. Partie 2. Informations environnementales 1.1.2 Gouvernance en matière de changement climatique
ESRS E1	ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	7, 9, 11, 13	GRI 102-15 GRI 305-5 GRI 302-5	Partie 2. Informations environnementales 1.1 Informations générales
	ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	7, 9, 11, 13	GRI 102-15 GRI 305-5 GRI 302-5	Partie 2. Informations environnementales 1.1 Informations générales

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS E1	E1 – 1 – Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique			**Matériel, mais reporté à 2025/26**
	E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.2 Politiques, actions et objectifs relatifs au changement climatique
	E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.2 Politiques, actions et objectifs relatifs au changement climatique
	E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.3 Objectifs liés au changement climatique
	E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.4 Consommation d'énergie et mix énergétique
	E1-6 – Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.5 Empreinte carbone

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS E1	E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	7, 9, 11, 13	GRI 102-12 GRI 201-2 GRI 302-1 GRI 302-3 GRI 302-4 GRI 302-5 GRI 305-1 GRI 305-2 GRI 305-3 GRI 305-4 GRI 305-5 GRI 308-1 GRI 308-2	Partie 2. Informations environnementales 1.1.1 Cadre d'action sur le changement climatique au sein de Wavestone
	E1-8 – Tarification interne du carbone	7, 9, 11, 13		Partie 2. Informations environnementales 1.1.2 Gouvernance en matière de changement climatique
	E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matérielle et opportunités potentielles liées au climat	7, 9, 11, 13		Partie 2. Informations environnementales 1.1.1 Cadre d'action sur le changement climatique au sein de Wavestone
ESRS S1	ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3, 4, 5, 8, 10	GRI 401-1 GRI 401-3 GRI 403-1 GRI 403-5 GRI 403-6 GRI 403-7 GRI 403-8 GRI 403-9 GRI 404-1 GRI 404-2 GRI 404-3 GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.1.4 Implication des parties prenantes dans la définition et l'amélioration continue de la politique de ressources humaines
	ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3, 4, 5, 8, 10	GRI 401-1 GRI 401-3 GRI 403-1 GRI 403-5 GRI 403-6 GRI 403-7 GRI 403-8 GRI 403-9 GRI 404-1 GRI 404-2 GRI 404-3 GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.1.1 Les collaborateurs au cœur des opérations de Wavestone
	S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3, 4, 5, 8, 10	GRI 401-1 GRI 401-3 GRI 403-1 GRI 403-5 GRI 403-6 GRI 403-7 GRI 403-8 GRI 403-9 GRI 404-1 GRI 404-2 GRI 404-3 GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.2.1 Politiques relatives à l'attraction des talents 1.3.1 Politiques relatives à la gestion des talents et au parcours professionnel 1.3.2 Politiques relatives à la rémunération et avantages sociaux 1.3.3 Politiques relatives au développement des compétences 1.4.1 Politiques relatives à l'égalité femmes-hommes 1.4.2 Politiques relatives à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap 1.5.1 Politiques relatives au bien-être au travail 1.5.2 Cadre relatif à la santé au travail
	S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	8	GRI 102-41	Partie 3. Informations sociales 1.6 Dialogue social

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS S1	S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	3, 8	GRI 403-5 GRI 403-6 GRI 403-7 GRI 403-8	Partie 3. Informations sociales 1.5.2 Santé au travail
	S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	4, 5, 8, 10	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.2.2 Actions liées à l'attraction des talents 1.3.1 Actions liées à la gestion des talents et au parcours professionnel 1.3.2 Actions liées à la rémunération et avantages sociaux 1.3.3 Actions liées au développement des compétences 1.4.1 Actions liées à l'égalité femmes-hommes 1.4.2 Actions liées à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap 1.5.1 Actions liées au bien-être au travail 1.5.2 Actions liées à la santé au travail
	S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	4, 5, 10	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.3.1 Objectifs liés à la gestion des talents et au parcours professionnel 1.4.1 Objectifs liés à l'égalité femmes-hommes 1.4.2 Objectifs liés à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap
	S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise	8	GRI 401-1	Partie 3. Informations sociales 1.1.2 Description des effectifs de Wavestone
	S1-7 – Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	8	GRI 401-1	Partie 3. Informations sociales 1.1.2 Description des effectifs de Wavestone
	S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	8	GRI 102-41	Partie 3. Informations sociales 1.6 Dialogue social
	S1-9 – Indicateurs de diversité	4, 5, 8, 10	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.4.1 Indicateurs liés à l'égalité femmes-hommes
	S1-10 – Salaires décents	8	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.3.2 Rémunération et avantages sociaux
	S1-11 – Protection sociale	3	GRI 403-1 GRI 403-9	Partie 3. Informations sociales 1.3.2 Rémunération et avantages sociaux
	S1-12 – Personnes handicapées	5, 8, 10	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.4.2 Inclusion des collaborateurs en situation de handicap
	S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences	4	GRI 403-1 GRI 404-3	Partie 3. Informations sociales 1.3.3 Indicateurs liés au développement des compétences
	S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	3	GRI 403-1 GRI 403-9	Partie 3. Informations sociales 1.5.1 Indicateurs liés au bien-être au travail 1.5.2 Indicateurs liés à la santé au travail
	S1-15 – Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	3		Partie 3. Informations sociales 1.5.1 Indicateurs liés au bien-être au travail
	S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	8	GRI 405-1	Partie 3. Informations sociales 1.3.2 Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux
	S1-17 – Cas, plaints et impacts graves sur les droits de l'homme	8, 16	GRI 403-1 GRI 403-9	Partie 3. Informations sociales 1.4.5 Indicateurs liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS S2	ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	8		Partie 3. Informations sociales 2.1 Informations générales
	ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	8		Partie 3. Informations sociales 2.1 Informations générales
	S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	8		Partie 3. Informations sociales 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
	S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur	8		Partie 3. Informations sociales 2.3 Processus d'engagement auprès des travailleurs de la chaîne de valeur et canaux mis à disposition pour faire part de préoccupations
	S2-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	8		Partie 3. Informations sociales 2.3 Processus d'engagement auprès des travailleurs de la chaîne de valeur et canaux mis à disposition pour faire part de préoccupations
	S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	8		Partie 3. Informations sociales 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
	S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	8		Partie 3. Informations sociales 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S4	ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.1 Informations générales
	ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.1 Informations générales
	S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.2 Politiques relatives à la satisfaction client
	S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.3 Processus de dialogue avec les clients au sujet des impacts
	S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.4 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux clients de faire part de préoccupations
	S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.5 Actions liées à la satisfaction client
	S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	7, 9		Partie 3. Informations sociales 3.6 Objectifs liés à la satisfaction client
La durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	Informations générales	8, 10, 16	GRI 2-22	Partie 3. Informations sociales 4.1 Informations générales
	W1-1 – Politiques relatives à la durabilité au cœur des missions de conseil	8, 10, 16	GRI 2-22	Partie 3. Informations sociales 4.2.1 Politiques relatives aux offres durabilité 4.3.1 Politiques relatives à l'engagement de conseil responsable
	W1-2 – Actions concernant les impacts matériels sur la durabilité au cœur des missions de conseil, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant la durabilité au cœur des missions de conseil, et efficacité de ces actions	8, 10, 16	GRI 2-22	Partie 3. Informations sociales 4.2.2 Actions relatives aux offres durabilité 4.3.2 Actions relatives à l'engagement de conseil responsable
	W1-3 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	8, 10, 16	GRI 2-22	Partie 3. Informations sociales 4.3.3 Objectifs liés à l'engagement de conseil responsable

ESRS	Exigence de publication	Objectifs de Développement Durable (ODD)	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
Philanthropie (W2)	Informations générales	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	GRI 203-1 GRI 413-1	Partie 3. Informations sociales 5.1 Informations générales
	W2-1 – Politique relative à la philanthropie	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	GRI 203-1 GRI 413-1	Partie 3. Informations sociales 5.2 Politiques relatives à la philanthropie
	W2-2 – Actions concernant les impacts matériels, les approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant la philanthropie	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	GRI 203-1 GRI 413-1	Partie 3. Informations sociales 5.3 Actions liées à la philanthropie
	W2-3 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs significatifs, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	GRI 203-1 GRI 413-1	Partie 3. Informations sociales 5.4 Objectifs liés à la philanthropie
ESRS G1	ESRS 2 GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	16		Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.1 Informations générales
	ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	8, 10, 16		Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.1 Informations générales
	G1-1 – Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	8, 10, 16	GRI 205-2 GRI 205-3	Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.2 Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise
	G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	16	GRI 204-1 GRI 308-1 GRI 414-1	Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.7.1 Gestion des relations avec les fournisseurs
	G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	16	GRI 205-2 GRI 205-3	Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.3 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
	G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	16	GRI 205-2 GRI 205-3	Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.4 Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin
	G1-5 – Influence politique et activités de *lobbying*	16		Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.5 Influence politique et activités de *lobbying*
	G1-6 – Pratiques en matière de paiement	16	GRI 204-1 GRI 308-1 GRI 414-1	Partie 4. Informations sur la gouvernance 1.7.4 Pratiques en matière de paiement

1.4. Liste des points de données prévus dans les normes transversales et thématiques qui sont requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur numéro 13 du tableau 1, annexe 1		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		État de durabilité - Partie 1. 2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage de membres indépendants du Conseil d'administration paragraphe 21, point e)			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		État de durabilité - Partie 1. 2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable paragraphe 30	Indicateur numéro 10, tableau 3, annexe 1				État de durabilité - Partie 1. 2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateurs numéro 4, tableau 1, annexe 1	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission (6), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Sans objet
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur numéro 9, tableau 2, annexe 1		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Sans objet
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur numéro 14, tableau 1, annexe 1		Article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818 (7), annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Sans objet
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		Sans objet
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	État de durabilité – Partie 2. 1.1 Informations générales 1.3 Objectifs liés au changement climatique
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence Accord de Paris paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité – Partie 2. 1.1 Informations générales
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité - Partie 2. 1.3 Objectifs liés au changement climatique

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat), paragraphe 38	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I				État de durabilité – Partie 2. 1.4 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur numéro 5 Tableau 1 de l'annexe 1				État de durabilité – Partie 2. 1.4 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphes 40 à 43	Indicateur numéro 6 Tableau 1 de l'annexe 1				État de durabilité – Partie 2. 1.4 Consommation d'énergie et mix énergétique
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité – Partie 2. 1.5.1 Évaluation de l'empreinte carbone 2024/25
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes paragraphes 53 à 55	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité – Partie 2. 1.5.2 Intensité des émissions de GES en fonction du chiffre d'affaires
ESRS E1-7 Absorptions des GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	État de durabilité – Partie 2. 1.1.1 Cadre d'action sur le changement climatique au sein de Wavestone

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Sans objet
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a) ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel, paragraphe 66, point c)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire – Risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique			
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449 bis du Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés			
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1818 de la Commission		
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du Règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol, paragraphe 28	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines, paragraphe 9	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée, paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2 - SBM 3 - E4 paragraphe 16, point a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2 - SBM 3 - E4 paragraphe 16, point b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durable paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail paragraphe 14, point g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 1.1.1 Les collaborateurs au cœur des opérations de Wavestone
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 21			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		État de durabilité – Partie 3. 1.6.1 Politique relative au dialogue social
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 1.5.1 Politique relative au bien-être au travail 1.5.2 Cadre relatif à la santé au travail
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 1.5.1 Politique relative au bien-être au travail 1.5.2 Cadre relatif à la santé au travail
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		État de durabilité – Partie 3. 1.5.2 Indicateurs liés à la santé au travail
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				Disposition transitoire

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		État de durabilité – Partie 3. 1.3.2 Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				État de durabilité Partie 3. 1.3.2 Indicateurs liés à la rémunération et aux avantages sociaux
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 1.4.5 Indicateurs liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité – Partie 3. 1.6.1 Politique relative au dialogue social
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		État de durabilité – Partie 3. 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail, paragraphe 19			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		État de durabilité – Partie 3. 2.2 Politiques, actions et objectifs liés aux travailleurs de la chaîne de valeur
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non disponible

Exigence de publication et point de données connexe	Référence au SFDR	Référence au pilier	Référence au règlement de référence	UE Référence à la loi sur le climat	Sections
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 3.2 Politiques relatives à la satisfaction client
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/18181		État de durabilité – Partie 3. 3.2 Politiques relatives à la satisfaction client
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 3. 3.4 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux clients de faire part de préoccupations
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 4. 1.2.1 Les fondamentaux de la culture d'entreprise de Wavestone
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 4. 1.2.2 Politiques relatives à la conduite des affaires
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		État de durabilité – Partie 4. 1.4 Cas de corruption
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				État de durabilité – Partie 4. 1.4 Cas de corruption

2. Informations environnementales

2.1. Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone annuelle

De manière générale, Wavestone a privilégié l'utilisation de données physiques (consommation d'électricité, d'eau, de kilomètres parcourus, etc.) chaque fois qu'elles étaient disponibles et exploitables, dans le but d'obtenir des données exhaustives. Dans les cas où seules des données partielles étaient disponibles, des extrapolations ont été effectuées sur la base des données déjà collectées. Par exemple, si les factures du mois de mars n'ont pas pu être récupérées dans les délais impartis, les émissions de ce mois ont été extrapolées à l'aide des données des mois précédents.

En l'absence de données physiques, des données monétaires ont été utilisées, en appliquant les mêmes principes d'extrapolation si nécessaire.

Enfin, si aucune donnée physique ou monétaire n'était disponible pour estimer les émissions de certaines catégories spécifiques, des moyennes nationales ont été utilisées. Ce n'était le cas que pour un seul élément : les émissions liées aux fuites de fluides frigorigènes (voir ci-dessous pour plus de détails sur les catégories associées).

Note spécifique sur les espaces de coworking : pour les bureaux situés dans des espaces de coworking, les données spécifiques liées à la consommation d'énergie, d'eau et à la production de déchets n'ont pas pu être collectées. Par conséquent, Wavestone a pris en compte le coût de location de chaque espace de coworking, en supposant que tous les frais d'eau, de gaz, d'électricité et de service étaient inclus. Ces coûts de location ont été comptabilisés dans la catégorie Achats. Pour tenir compte du manque de données spécifiques et liées à l'activité dans ce cas, une incertitude de 50% a été appliquée.

Pour la plupart des facteurs d'émission utilisés, Wavestone s'appuie sur les données de la base carbone de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie).

Qualité des données et part des données primaires

Au cours de l'exercice 2024/25, 38,4% des émissions de gaz à effet de serre (GES) de Wavestone ont été calculées à l'aide de données primaires, c'est-à-dire de données sur l'activité physique recueillies directement. Les 61,6% restants ont été estimés à partir de données monétaires, en raison de la disponibilité limitée des données physiques, principalement dans les catégories du Scope 3 (achats, immobilisations non numériques, déplacements professionnels, etc.).

Déplacements professionnels

La majorité des données relatives aux trajets en train et en avion proviennent des plateformes de réservation utilisées par les collaborateurs. Pour les déplacements en avion, des facteurs d'émission sont appliqués en fonction du nombre de kilomètres parcourus, en tenant compte de l'impact de la traînée et de la classe des vols. Lorsque les données ne sont pas disponibles, des conversions kilométriques sont réalisées. La distance parcourue correspondant aux notes de frais est estimée en fonction du mode de transport (avion, train, taxi, location de voiture de courte durée, transports en commun) et du lieu (bureaux de Wavestone).

En 2024/25, une mise à jour a été apportée au ratio de taxi afin d'affiner les estimations en fonction de l'emplacement du bureau. Le ratio de location de voitures de courte durée a également été ajusté pour tenir compte des mises à jour de l'ADEME sur les facteurs d'émissions liés au transport terrestre et à la moyenne des véhicules. Pour les trajets en train, un facteur d'émission spécifique à chaque pays est utilisé pour refléter plus fidèlement le mix énergétique local. En ce qui concerne les transports en commun, c'est le coefficient d'émission du métro parisien qui est utilisé.

Wavestone prend également en compte les indemnités kilométriques accordées aux collaborateurs utilisant leur véhicule personnel. Ces données ont été extraites de sources de données internes et calculées en fonction des distances parcourues. Aucune extrapolation n'est réalisée à l'échelle individuelle, les données étant collectées pour l'ensemble des bureaux.

Les émissions associées à l'utilisation de véhicules de location de courte durée sont comptabilisées dans le Scope 1, reflétant le niveau de contrôle exercé par l'entreprise sur ces activités.

Spécifications des extrapolations :

- Pour les bureaux situés en Allemagne, en Suisse, en Pologne et pour ceux d'ESPRiT Engineering,, les données ont été collectées et agrégées au niveau national. Par conséquent, une extrapolation a été appliquée afin d'attribuer les émissions à chaque bureau, en fonction de leur nombre respectif d'ETP.

Voitures de société et consommation de carburant

L'empreinte carbone des voitures de société est calculée sur la base du poids des véhicules intégrés à la flotte au cours de l'exercice, conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*. L'entreprise a considéré le poids à vide de chaque modèle de véhicule pour déterminer un poids moyen, auquel a été appliqué le facteur d'émission correspondant.

La consommation de carburant a été estimée à partir des données des demandes de remboursement de frais et des relevés de cartes de carburants. Un prix moyen national du carburant a ensuite été appliqué pour convertir les dépenses en litres consommés, permettant ainsi l'application du facteur d'émission adéquat.

Concernant les véhicules électriques, pour une partie des bureaux du périmètre historique de Q_PERIOR, des données monétaires étaient disponibles pour la consommation d'électricité de ces véhicules. Dans ces cas, l'entreprise a utilisé un prix moyen de l'électricité par kWh pour estimer la consommation physique avant d'appliquer le facteur d'émission approprié. Cependant, pour la majorité des véhicules électriques de la flotte, aucune donnée directe n'était disponible. Une méthodologie spécifique a donc été appliquée pour estimer les émissions de carbone (voir détails dans la section extrapolation ci-dessous).

Le même ratio kilométrique (nombre de km par véhicule) a été appliqué au véhicule électrique situé au Luxembourg. Un facteur d'émission spécifique a été calculé pour ce cas, en tenant compte du mix électrique du Luxembourg.

Spécifications des extrapolations :

- Pour les données relatives aux locations de courte durée collectées en valeur monétaire, Wavestone a converti les données en euros, puis extrapolé les distances en kilomètres à l'aide d'un ratio fondé sur les facteurs d'émission de l'ADEME.
- L'entreprise a donc estimé la distance moyenne parcourue par véhicule à partir de données brutes provenant de véhicules thermiques internes utilisés sur le périmètre historique de Q_PERIOR. Ce kilométrage moyen a ensuite été appliqué au nombre de véhicules électriques de la flotte afin d'estimer la distance totale parcourue par ces véhicules. En parallèle, un facteur d'émission spécifique (en $kgCO_2e/km$) a été calculé sur la base du mix électrique allemand et d'une consommation moyenne supposée d'électricité par kilomètre (en kWh/km). Ce facteur a ensuite été appliqué à la distance totale estimée pour calculer les émissions associées à cette part de la flotte électrique.

Déplacement quotidien domicile-travail

Wavestone interroge les pratiques de déplacement de ses collaborateurs via un questionnaire afin de mesurer leur empreinte carbone. Pour limiter les variations et mieux refléter la réalité, les résultats publiés pour l'exercice 2024/25 correspondent à une moyenne des valeurs des exercices 2022/23 et 2023/24 pour les données Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) et concernent uniquement les déplacements quotidiens domicile-travail. Les coefficients d'émission sont mis à jour pour refléter les dernières normes de l'ADEME, notamment pour les trains, les TER et le métro, et pour sélectionner les plus appropriées (par exemple, les voitures hybrides et électriques). En 2024/25, les déplacements quotidiens domicile-client ont été ajoutés aux déplacements domicile-bureau afin de fournir une vision plus complète de cette catégorie. L'année de référence et l'empreinte carbone 2023/24 ont été recalculées pour intégrer ce changement et garantir la comparabilité des données. Les données recueillies ont ensuite été extrapolées en fonction du nombre d'ETP par bureau.

Consommation d'énergie liée au télétravail

Pour estimer cette consommation, le questionnaire auprès des collaborateurs comprend des questions sur les systèmes de chauffage et de climatisation. Comme pour les données relatives aux déplacements domicile-travail des collaborateurs, les résultats sont lissés sur trois ans pour les données Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting) afin de limiter la variabilité liée aux différences entre les répondants.

Achats

Le périmètre des dépenses est strictement défini pour déterminer les catégories d'achats incluses dans le calcul de l'empreinte carbone. Ces informations sont extraites de l'ERP de Wavestone, en collectant l'ensemble des achats réalisés au cours de l'année pour chaque bureau. Une première analyse exclut les données déjà prises en compte dans l'analyse des données physiques (principalement les achats numériques, les déplacements professionnels, l'énergie ou les factures de loyer des bureaux) afin de limiter le risque de doublons. Sur cette base, Wavestone a choisi de s'appuyer sur les catégories existantes de facteurs d'émission monétaires fournies par l'ADEME (par exemple, l'hébergement et la restauration, le stockage et la logistique, l'édition, les fournitures de bureau, l'éducation…). Plus précisément, la catégorisation repose sur la liste actualisée des facteurs d'émission monétaires publiée par l'ADEME en avril 2025.

En outre, une catégorie dédiée aux réservations d'hôtels a été créée, cette catégorie étant considérée comme facultative au titre du GHG Protocol. Dans une logique de transparence et de valorisation des efforts de réduction de l'empreinte carbone des événements, le groupe a mis en place un facteur d'émission personnalisé. Une fiche d'information est envoyée aux principaux organisateurs d'événements de l'entreprise pour recueillir des données physiques (par exemple, le nombre de repas végétariens ou non végétariens, le type d'énergie utilisée) et le coût associé. Ces données sont intégrées dans un outil de calcul développé en interne spécifiquement conçu pour les événements, permettant une estimation plus précise de l'empreinte carbone d'un événement. Ces informations permettent de calculer un ratio moyen $kgCO_2$/k€ dépensé, qui est ensuite appliqué à l'ensemble des dépenses liées à l'organisation des événements.

Spécifications des extrapolations :

- Pour les bureaux situés en Allemagne, en Suisse, en Pologne et pour ceux d'Esprit Engineering, les données ont été collectées et agrégées au niveau national. Par conséquent, une extrapolation a ensuite été appliquée pour répartir les émissions entre les bureaux en fonction de leur nombre respectif d'ETP.
- Les loyers des espaces de coworking ont été extrapolés sur l'année.

Technologies digitales

L'empreinte carbone des activités digitales de Wavestone est calculée à travers différentes composantes du système d'information. Pour l'ensemble des équipements personnels achetés au cours de l'exercice (PC, smartphones), les quantités sont extraites des inventaires de Wavestone. Conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*, les achats de matériel numérique ne sont pas amortis dans le temps. Les facteurs d'émission publiés par les fabricants sont utilisés lorsqu'ils sont disponibles. Pour les équipements partagés acquis au cours de l'exercice (ex. : imprimantes, équipements de salle de réunion), les coefficients d'émission de l'ADEME sont appliqués. Pour les serveurs et les réseaux, des facteurs d'émission spécifiques au modèle sont utilisés lorsqu'ils sont disponibles. Dans le cas contraire, des facteurs moyens ou fournis par l'ADEME sont appliqués.

Le calcul de l'usage du numérique et des télécommunications s'appuie sur la collecte des volumes de transfert de données (e-mails, utilisation de Teams, SharePoint, OneDrive, etc.)

transitant directement par les PC des collaborateurs (via l'outil Zscaler), ainsi que sur la consommation mobile (4G, voix, etc.). Les volumes de stockage sont mesurés plus précisément à l'aide des données de Microsoft 365 Admin Console. Les modèles utilisés s'appuient sur les études les plus récentes dans ce domaine (ex. : Green Cloud Computing, NégaOctet, Cloud Carbon Footprint). L'estimation de l'usage des dispositifs informatiques pour les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting a été extrapolée à partir des données du périmètre Wavestone (hors périmètre historique de Q_PERIOR et Aspirant Consulting), ajustées proportionnellement en fonction du nombre d'ETP.

Deux sources d'émissions ne sont pas incluses : l'usage des réseaux sociaux non professionnels et des plateformes de diffusion en continu (considérée comme facultatif selon le *GHG Protocol)*, ainsi que l'impact de l'IA, non intégré cette année en raison de difficultés d'évaluation. Des travaux sont en cours pour inclure l'IA dans l'empreinte carbone 2025/26.

Consommation d'énergie des bureaux

Les données collectées pour l'énergie et les émissions fugitives couvrent la consommation des réseaux d'électricité, de gaz, de chauffage et de refroidissement, ainsi que celles des unités de climatisation dans les bureaux de Wavestone. La société intègre également la consommation énergétique des espaces partagés dans les émissions liées à son occupation des lieux. Pour les espaces de coworking, l'empreinte carbone est estimée à partir des loyers tout compris. Malgré ces efforts, la fiabilité des données recueillies varie encore d'un bureau à l'autre en raison de plusieurs facteurs, décrits ci-dessous.

L'entreprise a utilisé les données les plus précises disponibles ; toutefois, pour la plupart des bureaux, les données du dernier mois de l'exercice (mars) ont dû être extrapolées afin de permettre leur intégration dans l'outil de calcul dans les délais. Certaines composantes de la consommation d'énergie, comme dans les espaces partagés, ont été extrapolées à partir des données des bureaux parisiens.

Pour le périmètre historique de Q_PERIOR, les données sur la consommation d'électricité et de chauffage pour 2024 ne seront disponibles qu'à partir du 3ème trimestre 2025 via les bailleurs. Par conséquent, les données de 2023 ont été utilisées pour certains bureaux.

Les surfaces de stationnement et les espaces communs/partagés ont été exclus de l'analyse, car les émissions de carbone associées à ces éléments ne sont comptabilisées qu'à l'étape de la construction, conformément au *GHG Protocol.*

En ce qui concerne les émissions liées au refroidissement, les hypothèses suivantes ont été appliquées :

- si le gestionnaire de l'immeuble a confirmé l'utilisation d'un réseau de refroidissement urbain, aucune émission fugitive n'a été comptabilisée ;
- si le bâtiment était équipé d'unités de climatisation individuelles, l'entreprise s'est renseignée sur les fuites de réfrigérant. Si les fuites ont été explicitement signalées comme absentes par le gestionnaire de l'immeuble, aucune émission fugitive n'a été prise en compte. Si le gestionnaire de l'immeuble n'a pas pu apporter de réponse claire, une approche conservatrice a été appliquée en estimant les fuites de fluide réfrigérant à l'aide du taux de fuite standard de l'ADEME (voir les détails ci-dessous dans la section extrapolation).

Concernant les émissions fugitives, les données de neuf bureaux ont été extrapolées sur la base des estimations de l'ADEME et de la surface des bureaux.

Spécifications des extrapolations :

- En l'absence de données spécifiques, les émissions liées aux fuites de fluide réfrigérant ont été estimées à partir de la surface des bureaux et d'un taux de fuite exprimé en kg de fluide réfrigérant par m^2, calculé comme suit : 0,1 kW/m^2 × 0,3 kg/kW × 10% = 0,003 kg/m^2/an. Cette estimation repose sur les hypothèses et les sources suivantes :
  - charge et taux de fuite du réfrigérant : selon les données de la Base carbone de l'ADEME, les systèmes de climatisation à eau glacée ont généralement une charge de réfrigérant de 0,3 kg par kW de capacité de refroidissement, avec un taux de fuite annuel de 10% ;
  - puissance de refroidissement par m^2 : sur la base des références réglementaires et industrielles, une puissance de refroidissement moyenne de 0,1 kW/m^2 a été retenue. Cette valeur tient compte du plafond de 0,075 kW/m^2 fixé par la réglementation thermique RT2012 (précédant la RE2020) et est corroborée par une étude d'Engie sur la demande moyenne de refroidissement par mètre carré. Étant donné que ces chiffres reposent sur des moyennes et des hypothèses nationales et non sur des données spécifiques aux sites, une marge d'incertitude de ±50% a été appliquée.
- La consommation d'énergie des parties communes a été extrapolée selon l'une des approches suivantes, en fonction de la disponibilité des données :
  - utilisation des données spécifiques de consommation d'énergie de Wavestone, lorsqu'elles sont disponibles ;
  - utilisation de la consommation énergétique globale du bâtiment et application de la part d'occupation de Wavestone ;
  - en l'absence de données au niveau du bâtiment, estimation de la consommation en fonction de la consommation d'énergie des espaces de bureaux privés spécifiques à chaque bureau.

Déchets et eau

Les données collectées couvrent tous les types de déchets générés, la consommation d'eau douce et les eaux usées associées. Lorsque des données récentes ne sont pas disponibles, les valeurs manquantes sont extrapolées pour compléter l'estimation des déchets de certains bureaux. En l'absence de données précises, les volumes de déchets sont estimés sur la base du ratio de déchets du bureau de Paris et du nombre d'ETP sur le site concerné. Il est supposé que la quantité d'eaux usées est égale à celle de l'eau douce consommée.

Spécifications des extrapolations :

- Concernant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, les données relatives aux déchets n'ayant pas pu être collectées à ce stade, le ratio du bureau de Paris a été appliqué.

Catégories incluses et exclues de Scope 3

Certaines catégories, telles que les séjours à l'hôtel, la consommation d'énergie liée au télétravail et les sites web ne sont pas incluses dans l'empreinte carbone Scope 3 de Wavestone, car elles sont considérées comme facultatives dans le cadre du référentiel SBTi. Toutefois, ces catégories font l'objet d'un calcul annuel.

Budgets carbone

Des budgets carbone sont définis pour les principales catégories d'émissions et servent à suivre et piloter les plans d'action dans le temps. Leur méthode de calcul peut différer de celle de l'empreinte carbone annuelle, car ils sont estimés de manière trimestrielle, tandis que l'empreinte carbone est calculée de façon plus détaillée une fois par an.

Pour Wavestone (hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting), des budgets carbone ont été établis pour l'exercice 2024/25 dans trois catégories :

- **Déplacements professionnels** : suivi mensuel des déplacements en avion, selon la même méthodologie que celle utilisée pour l'empreinte carbone annuelle.
- **Événements** : fondé sur les principales équipes en charge de l'organisation. Cette approche se distingue de celle utilisée pour l'empreinte carbone annuelle, qui intègre l'ensemble des postes de dépenses liés aux événements.
- **IT** : deux sous-budgets ont été établis :
  - **Équipements IT** : couvre uniquement les équipements principaux (ordinateurs, smartphones, écrans de salle de réunion, etc.) ; les accessoires et équipements décentralisés sont exclus.
  - **Usage IT** : basé principalement sur les données issues des plateformes Microsoft et de la consommation 4G. Les services IT (ex. : abonnements) sont exclus de ce budget et uniquement pris en compte dans l'empreinte annuelle via les données d'achats.

Dans le périmètre historique de Q_PERIOR, seul le transport aérien faisait l'objet d'un budget carbone. Pour ce périmètre, la méthodologie appliquée en 2024/25 pour estimer les émissions liées aux déplacements professionnels en avion, ainsi que pour définir l'objectif de réduction correspondant, repose sur des calculs spécifiques intégrant le nombre d'ETP, un coefficient en €/km et un facteur moyen d'émission de CO_2. À compter de l'exercice 2025/26, cette méthode de comptabilisation sera alignée sur celle utilisée pour le reste du groupe.

Recalcul de l'empreinte carbone pour les exercices 2019/20 et 2023/24 pour l'ensemble des sites de Wavestone

En 2024/25, Wavestone a entrepris une révision complète de sa mesure des émissions carbone pour tenir compte des évolutions récentes de son périmètre structurel. Cet ajustement a entraîné une modification significative des émissions initialement déclarées pour l'année de référence 2019/20 et l'année dernière, 2023/24.

Cette démarche vise à garantir l'homogénéité et la comparabilité des données dans le temps, permettant ainsi une analyse fiable de la trajectoire de décarbonation de Wavestone.

Dans un premier temps, l'empreinte carbone a été recalculée rétroactivement pour inclure les émissions des acquisitions les plus récentes : Nomadéis, PEN Partnership et Coeus Consulting (acquis en 2022/23), et les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting (acquis en 2023/24). Les données historiques d'activité ont été collectées pour ces entités pour l'exercice 2019/20 et 2023/24, lorsqu'elles étaient disponibles. En l'absence de données primaires, les extrapolations se sont appuyées sur l'empreinte carbone 2024/25 de Wavestone, qui constitue la première mesure intégrant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

Le second volet de ce retraitement a consisté en une mise à jour méthodologique, reflétant l'évolution des pratiques de marché. Les facteurs d'émission ont été révisés pour tenir compte des recommandations les plus récentes de l'ADEME, et les méthodes de calcul ont été améliorées pour estimer plus précisément les émissions de GES liées aux activités de Wavestone.

Enfin, des sources d'émissions supplémentaires ont été intégrées dans le périmètre révisé de 2019/20, dans une logique d'amélioration continue. Cela inclut notamment les déplacements domicile-clients, l'intégration de nouvelles catégories d'achats, ainsi que l'utilisation de plateformes SaaS.

3. Informations sociales

3.1. Données sur les effectifs (moyenne sur l'exercice fiscal)

Répartition moyenne sur l'exercice fiscal par genre (effectifs)

		Moyenne sur l'exercice fiscal	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**
Femmes	**Wavestone** Toutes les géographies	2 397	*40%*
Hommes		3 542	*60%*
Total		**5 938**	***100%***

Salariés dans les pays représentant plus de 10% de la moyenne totale des salariés (effectifs)

	Moyenne sur l'exercice fiscal	
2024/25	**Nombre**	**%**
France	3 889	*65%*
Allemagne	940	*16%*
Autres pays	1 109	*19%*
Total	**5 938**	***100%***

Répartition moyenne des salariés par type de contrats (effectifs)

		Femmes		Hommes		Total	
2024/25	**Périmètre**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**		**%**
Salariés dont	**Wavestone** Toutes les géographies	**2 397**	**40%**	**3 542**	**60%**	**5 938**	**100%**
Salariés permanents		2 363	40%	3 475	59%	**5 838**	**98%**
Salariés non permanents – dont CDD		34	1%	67	1%	**100**	**2%**
Salariés dont		**2 397**	**40%**	**3 542**	**60%**	**5 938**	**100%**
Salariés à temps plein		2 278	38%	3 470	58%	**5 748**	**97%**
Salariés à temps partiel		119	2%	72	1%	**190**	**3%**

3.2. Effectifs par géographies

Main-d'œuvre par pays (en nombre d'employés)

2024/25	Wavestone (au 31/03/25)
France	**4 033**
Allemagne[1]	**928**
Royaume-Uni	**261**
Suisse	**260**
États-Unis	**210**
Roumanie	**108**
Pologne	**65**
Luxembourg	**55**
Belgique	**34**
Hong Kong	**27**
Maroc	**22**
Singapour	**21**
Canada	**17**
Autriche	**13**
Italie	**12**
Espagne	**10**
Total	**6 076**

(1) Les données de l'Allemagne incluent les collaborateurs situés en Bosnie Herzegovine.

4. Liste des acronymes

- BDU : *Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen*
- BIA : Évaluations d'impact sur les activités (*Business Impact Assessments*)
- BP : Base de préparation (telle qu'écrite dans la norme)
- BREEAM : *Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*
- CAPEX : Dépenses d'investissement
- CDP : *Carbon Disclosure Project*
- CEO : Président-Directeur général ou Directeur général selon le contexte (*Chief Executive Officer)*
- CERT : Équipe d'intervention en cas d'urgence informatique (*Computer Emergency Response Team*)
- CFO : Directeur financier (*Chief Financial Officer*)
- CNUCC : Convention des Nations Unies contre la corruption
- COO : Directeur général délégué (*Chief Operating Officer*)
- CPE : Certificat de performance énergétique
- CSDDD/CS3D : Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité
- CSE : Comité social et économique
- CSRD : Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises
- CSSCT : Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail
- DEI : Diversité, équité et inclusion
- DMA : Analyse de la double matérialité (*Double Materiality Analysis*)
- DNSH : Ne pas causer de préjudice significatif (*Do Not Significant Harm*)
- DOETH : Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés
- DPO : Délégué à la protection des données (*Data Protection Officer*)
- DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
- EDR : Détection et réponse au niveau des terminaux (*Endpoint Detection and Response*)
- EEE : Espace économique européen
- EpE : Entreprises pour l'Environnement
- ESG : Environnemental, social et Gouvernance
- ESOP : Plan d'actionnariat salarié (*Employee Share Ownership Plan*)
- ESRS : Normes européennes d'information en matière de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards*)
- ETNC : États et territoires non coopératifs
- ETP : Équivalent temps plein
- FM : Gestion des installations (*Facility Management)*
- GES : Gaz à effet de serre
- GOV : Gouvernance (telle qu'elle est écrite dans la norme)
- GPTW® : Great Place To Work®
- IA : Intelligence artificielle
- IPI : Indice de Performance Individuelle
- IPC : Indice de Performance Collective
- IROs : Impacts, risques et opportunités (*Impacts, Risks and Opportunities*)
- ISSP : Politique de sécurité des systèmes d'information (*Information Systems Security Policy*)
- IT : Technologie de l'information (Information Technology)
- KPI : Indicateur clé de performance (*Key Performance Indicator*)
- LGBT+ : Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres + autres identités et orientations
- *Merge & Acquisitions* : Fusions et acquisitions
- MNE : Entreprises multinationales (*Multinational Enterprises*)
- NAO : Négociations annuelles obligatoires
- N/A : Sans objet
- NPS® : Net Promoter Score®, marque déposée appartenant à Bain & Company, NICE Systems et Fred Reichheld
- OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- OIT : Organisation internationale du travail
- OID : Observatoire de l'Immobilier Durable - Observatoire des bâtiments écologiques en France
- OPEX : Dépenses d'exploitation
- ODD : Objectifs de durabilité
- ONG : Organisation non gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- PEG : Plan Épargne Groupe
- PERCO : Plan Épargne Retraite Collective
- PME : Petites et moyennes entreprises
- PMI : Intégration post-fusion (*Post-Merger Integration*)
- RFP : Appel d'offres (*Requests For Proposals)*
- RGPD : Règlement général sur la protection des données
- RH : Ressources humaines
- RPS : Risques psycho-sociaux
- RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise
- RSSI : Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
- SBM : Stratégie et modèle d'affaires (*Strategy and Business Model*) (tel qu'écrit dans la norme)
- SBTi : *Initiative Science-Based Targets* (*Science-Based Targets initiative*)
- SIP : Plan d'assurance sécurité (*Security Insurance Plan*)
- SIRH : Système d'information des ressources humaines
- SKA : *Sustainable Knowledge Alliance*
- SLL : Prêt indexé sur des critères de durabilité (*sustainability-linked loan*)
- TCFD : Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*)
- TNFD : Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives à la nature (*Task Force on Nature-Related Financial Disclosures*)
- UNGP : Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme
- URD : Document d'enregistrement universel (*Universal Registration Document*)
- VE : Véhicule électrique
- WC&S : *Women's Center and Shelter of Greater Pittsburgh*

Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 mars 2025

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Wavestone. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 mars 2025 et incluses dans la section Etat de durabilité du rapport de gestion du groupe.

En application de l'article L.233-28-4 du code de commerce, Wavestone est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport de gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe Wavestone sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation financière consolidée. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Wavestone pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées et les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Wavestone dans le rapport de gestion du groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Wavestone, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Wavestone en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles informations comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Wavestone pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Wavestone lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe ;
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Wavestone avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons que cette obligation a été respectée.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- **Concernant l'identification des impacts risques et opportunités (« IRO »)**

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées en partie 1 paragraphe 3 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par l'entité concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à l'entité, tel que présenté en partie 1 paragraphe 3.1.1 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre, le cas échéant, avec les parties prenantes.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par l'entité des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de l'entité et, le cas échéant, avec les analyses de risques menées par les entités du groupe.

Nous avons :

- apprécié l'approche utilisée par l'entité pour recueillir les informations au titre des filiales ;
- apprécié la manière dont l'entité a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles ;

- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par l'entité, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance de l'entité ;
- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si l'entité a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;
- apprécié si l'entité a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

- **Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière**

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées en partie 1 paragraphes 3.1.2 et 3.2 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :
- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à l'entité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :
- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses en partie 1 paragraphes 2 et 4 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Wavestone relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant en partie 1 paragraphe 4.1 Périmètre de consolidation de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe concernant le périmètre des politiques et actions du groupe.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- **Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1**

Les informations publiées au titre du changement climatique sont mentionnées en partie 2 paragraphe 1 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section environnementale des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées ;
- Nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;

- Nous avons pris connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- Concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons apprécié :
  - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - le processus de collecte d'informations,
  - le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- Nous nous sommes entretenus avec la direction pour comprendre les principaux changements dans les activités, intervenus dans l'exercice, et susceptibles d'avoir une incidence sur le bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- Pour les données physiques, nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- Nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- En ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - Par entretien, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
  - Nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

- Informations fournies en application de la norme sociale ESRS S1

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) figurent en partie 3 paragraphe 1 de la section Etat de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :
- sur la base des entretiens menés avec les personnes que nous avons jugé appropriées :
  - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité,
  - examiner la documentation sous-jacente disponible,
  - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données,
  - apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : caractéristiques des employés, formation et développement des compétences, diversité et égalité des chances, personnes handicapées, santé et sécurité, rémunération ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la partie 3 paragraphe 1 des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons par ailleurs :
- pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées, étant précisé que nous n'avons pas revu l'efficacité opérationnelle de ces contrôles ;
- examiné le périmètre géographique/juridique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par l'entité pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S1 ;
- défini et mis en œuvre des procédures analytiques adaptées à l'information examinée en lien avec les évolutions de l'activité ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Wavestone pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Paris, le 18 juin 2025

Le commissaire aux comptes

Aca Nexia
représenté par
Sandrine Gimat

Rapport du Conseil d'administration – Note complémentaire

Résultat et autres éléments caractéristiques de la société au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	31/03/21	31/03/22	31/03/23[1]	31/03/24	31/03/25
Capital en fin d'exercice					
Capital social	505	505	505	623	623
Nombre d'actions ordinaires	20 196 492	20 196 492	20 196 492	24 906 332	24 906 332
Opérations et résultat					
Chiffre d'affaires (HT)	332 918	377 647	421 678	486 484	498 214
Résultat avant impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	46 956	46 829	57 880	88 054	89 986
Impôts sur les bénéfices	10 836	9 958	14 350	19 407	16 638
Participation des salariés	4 201	5 799	8 006	11 190	6 689
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	20 749	39 888	32 387	32 628	82 563
Résultat distribué	4 645	7 612	7 593	9 343	11 245
Résultat par action					
Résultat après impôts, participation, avant dotations aux amortissements et provisions	1,58	1,54	1,76	2,31	2,68
Résultat après impôts, participation, dotations aux amortissements et provisions	1,03	1,97	1,60	1,31	3,31
Dividende attribué par action	0,23	0,38	0,38	0,38	0,46
Personnel					
Effectif moyen des salariés	2 139	2 251	2 666	3 699	4 089
Montant de la masse salariale	125 379	130 910	154 568	213 994	224 667
Montant des sommes versées en avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales)	59 128	62 681	73 890	102 567	109 556

(1) À la suite des opérations de Transmission Universelle de Patrimoine (TUP) des sociétés Wavestone Advisors et Nomadéis dans Wavestone SA, les chiffres présentés au 31/03/23 correspondent au périmètre Wavestone SA du 01/04/22 au 31/12/22 puis au périmètre post-opérations de TUP du 01/01/23 au 31/03/23.

Informations sur les tendances

Pour la description des évolutions récentes et des perspectives d'avenir de la société, se reporter au « Rapport du Conseil d'administration – Rapport général » figurant au chapitre 1 du présent document.

2.

RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

194 DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

215 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

233 COMPLÉMENT D'INFORMATION

Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente à l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 son rapport sur le gouvernement d'entreprise, qui comprend les informations mentionnées aux articles L.22-10-8 à L.22-10-11, L.225-37-4 et L.225-197-1, II du Code de commerce.

Pour information, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 02/06/25.

Direction et contrôle de la société

1. Présentation et composition des organes de gouvernance

Pour mémoire, Wavestone est une société anonyme à Conseil d'administration.

Les éléments suivants complètent l'État de durabilité, en particulier la partie 1. Informations générales (ESRS 2), section 2 Gouvernance en matière de durabilité (GOV)).

1.1. Présentation synthétique des organes d'administration et de contrôle au 31/03/25

Depuis 2021, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Président-Directeur général sont regroupées et exercées par Pascal Imbert. Pour mémoire, la société a indiqué qu'elle reviendrait à une structure de gouvernance duale au terme de la transition vers la nouvelle organisation de la Direction générale du cabinet, prévue en 2026.

Afin de renforcer la qualité du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration a désigné Florence Didier-Noaro comme Administratrice référente chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.

La composition des organes sociaux à la clôture de l'exercice clos le 31/03/25 est la suivante :

Nom	Conseil d'administration	Comité audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE
Pascal Imbert	Président-Directeur général				
Patrick Hirigoyen	Directeur général délégué				
Karsten Höppner	Directeur général délégué				
Florence Didier-Noaro[1]	Administratrice référente	Présidente	Membre		Membre
FDCH (representée par Delphine Chavelas)[2]	Administratrice				
Pierre Allard	Administrateur, représentant des salariés actionnaires				Membre
Christophe Aulnette	Administrateur			Président	
Véronique Beaumont	Administratrice	Membre	Membre		
Astrid Blechschmidt	Administratrice		Membre		Membre
Benjamin Clément	Administrateur, représentante des salariés		Membre		
Graciana Petersen	Administratrice			Membre	
Camille Pinon[3]	Administratrice, représentante des salariés				
Marlène Ribeiro	Administratrice			Membre	Présidente
Marie-Ange Verdickt	Administratrice	Membre		Membre	
Rafaël Vivier	Administrateur		Président		Membre
Total	**15**	**3**	**5**	**4**	**5**

(1) Florence Didier-Noaro a remplacé Marie-Ange Verdickt en qualité d'Administratrice référente à l'issue de l'Assemblée générale du 25/07/24.
(2) Delphine Chavelas a remplacé Michel Dancoisne en tant que représentante de FDCH à l'issue de l'Assemblée générale du 25/07/24.
(3) Émilie Salas a démissionné de son poste d'Administratrice, représentante des salariés le 08/10/24, avec effet au 04/02/25. Elle a été remplacée par Camille Pinon en qualité d'Administratrice représentante des salariés, par le Comité social et économique le 25/02/25, en application de l'article 13 – III des statuts de la société.

1.2. Présentation détaillée des membres et composition du Conseil d'administration

Les Administrateurs ont été choisis pour leurs compétences et leurs expertises multidisciplinaires comme en attestent les biographies présentées ci-après, ainsi que les informations communiquées dans la section 1.4 Politique de diversité du Conseil d'administration du présent rapport, de ses Comités, et à chaque niveau hiérarchique du présent rapport.

Pascal Imbert
Président-Directeur général
Président du Conseil d'administration

Nationalité : Française

Date de naissance : 12/08/1958

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 30/09/02
- 26/09/08
- 28/07/14 (avec effet au 26/09/14)
- 28/07/20 (avec effet au 26/09/20)
- 28/07/22 (changement de gouvernance)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Wavestone Germany Holding – Supervisory Board Member
- Wavestone Germany AG – Supervisory Board Member
- Wavestone Advisors Germany GmbH – Managing Director
- Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG – Managing Director
- Wavestone Belgium – Administrateur
- Wavestone Switzerland SA – Administrateur – Président
- Wavestone Luxembourg SA – Administrateur de catégorie A
- Wavestone Advisors Maroc SARL – Gérant
- Wavestone US Inc. – Director/President
- Aspirant Consulting LLC – Manager
- Wavestone Advisors UK Ltd. – Director
- Wavestone Business Advisors UK Ltd. – Director
- Wavestone Digital Advisors UK Ltd. – Director
- Coeus Consulting International Ltd. – Director
- Aspirant Ltd. – Director
- Wavestone Hong Kong Ltd. – Director
- Wavestone Singapore Pte. Ltd. – Director
- Xceed Group (Holdings) Ltd. – Director/Chairman
- Xceed Group Ltd. – Director/Chairman
- Wavestone Consulting UK Ltd. – Director/Chairman
- why Academy! Pte. Ltd. – Director
- FIH – Gérant
- Theodo – Membre de l'Advisory Board

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- Xceed (2007) Inc. – Director/President/Treasurer
- Metis Consulting – Président
- WGroup Inc. – President/Chairman
- NewVantage Partners LLC – Membre du Board of Managers
- Wavestone Advisors – Président
- Nomadéis – Gérant
- Axway – Administrateur
- Wavestone India Private Limited – Director
- PEN Partnership GmbH – Chairman/CEO
- why Innovation! Ltd. – Director

Biographie :

Pascal Imbert est diplômé de l'École Polytechnique et de Télécom ParisTech. Il débute sa carrière en 1980 au sein du service R&D de la société de services numériques Télésystèmes avant d'intégrer, en 1988, Cirel Systems, une société spécialisée dans la fabrication de produits de télécommunications. En 1990, il cofonde Wavestone avec Michel Dancoisne, avec qui il préside à la croissance du cabinet pendant 12 années. En 2002, il devient Président du Directoire du cabinet et Michel Dancoisne Président du Conseil de surveillance. Il est, depuis le 28/07/22, Président-Directeur général de Wavestone. De 2010 à 2014, Pascal Imbert a été Président de Middlenext, une association professionnelle française qui représente les valeurs moyennes cotées. Pascal Imbert est également membre du Conseil consultatif de Theodo, une société française de conseil et de développement numérique, depuis 2023.

Patrick Hirigoyen
Directeur général délégué
Administrateur

Nationalité : Française

Date de naissance : 06/08/1963

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 30/09/02
- 26/09/08
- 28/07/14 (avec effet au 26/09/14)
- 28/07/20 (avec effet au 26/09/20)
- 28/07/22 (changement de gouvernance)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Wavestone Belgium – Administrateur
- Wavestone Luxembourg – Administrateur de catégorie B
- Wavestone Switzerland SA – Administrateur

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- Wavestone Advisors – Directeur général
- Metis Consulting – Directeur général

Biographie :

Patrick Hirigoyen est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'École nationale supérieure des Télécoms de Bretagne et possède une vaste expérience dans le domaine du conseil. Il a commencé sa carrière en tant qu'ingénieur d'affaires au sein d'INFI, une société d'édition de logiciels et de fourniture de services informatiques spécialisée dans les nouvelles technologies. Il a intégré Wavestone en 1993 en tant que Directeur commercial, poste auquel il a développé la division vente avant d'être nommé Directeur général et membre du Directoire en septembre 2002. Il est, depuis le 28/07/22, Directeur général délégué de Wavestone.

Karsten Höppner
Directeur général délégué
Administrateur

Nationalité : Allemande

Date de naissance : 03/07/1967

Adresse postale professionnelle : Wavestone Germany AG, Leopoldstraße 28A 80802 Munich, Allemagne

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 05/12/23

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Wavestone Germany AG – Gérant
- ESPRiT Engineering GmbH – Gérant
- Wavestone Consulting US Inc. – Director/Chairman
- Wavestone Austria GmbH – Gérant
- Wavestone Canada Inc. – Administrateur
- StonePine Services GmbH – Gérant
- Höppner Familienstiftung – Gérant/Membre du Board of Trustees

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Karsten Höppner est *Partner*, CEO et cofondateur de la société de conseil en IT et management Q_PERIOR. Depuis sa création en 1995, il a grandement contribué au développement de l'entreprise jusqu'à sa position actuelle. Il a débuté sa carrière en 1992 chez Andersen Consulting (aujourd'hui Accenture) après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur à l'Université des sciences appliquées de Berlin et un MBA à l'Université d'État de Pennsylvanie. Karsten Höppner est un consultant expérimenté, doté d'une solide compétence dans la gestion de vastes programmes de transformation à l'échelle internationale et d'une expertise approfondie dans le domaine de l'assurance. Il occupe désormais le poste de Directeur général délégué de Wavestone.

Florence Didier-Noaro
Administratrice référente
Présidente du Comité d'audit
Membre du Comité RSE
Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : Française

Date de naissance : 26/03/1966

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : Innwise – Dirigeante fondatrice

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 27/07/23
- 25/07/24 (Présidente du Comité d'audit)
- 25/07/24 (Administratrice référente)
- 25/07/24 (Membre du Comité RSE et du Comité des rémunérations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Groupe Bouchard – Membre du Comité stratégique
- Blue like an Orange Sustainable Capital – Membre du Comité consultatif ESG
- Sycomore Asset Management – Membre du Comité de mission

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- Forsee Power – Administratrice indépendante/Présidente du Comité RSE/Membre du Comité d'audit

Biographie :

Diplômée de NEOMA et Sciences Po Paris (EM), Florence Didier-Noaro a débuté sa carrière en audit financier chez Deloitte en 1989. À partir de 2001, elle devient Associée de Deloitte France en charge des normes comptables françaises et internationales, puis Responsable de projets d'appel public à l'épargne et d'adoption de référentiels comptables (IFRS, US). En 2007, toujours chez Deloitte, elle devient Associée responsable des projets de transformation de la fonction finance. En 2013, elle rejoint l'activité d'audit et de conseil en développement durable, qu'elle dirige à compter de 2014, et à ce titre rejoint le Comité de direction de l'activité Enterprise Risk Services en France. En 2017, elle quitte Deloitte et poursuit ses activités de conseil en stratégie durable qu'elle exerce encore aujourd'hui (innwise).

En parallèle, Florence Didier-Noaro met ses compétences comptables et d'audit et en matière de stratégie et de performance durable au service des entreprises en exerçant des mandats d'Administratrice et de Membre de comité de mission, stratégique ou consultatif.

Delphine Chavelas
Représentante permanente de FDCH

Nationalité : Française

Date de naissance : 02/07/1974

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 28/07/22 (nomination de FDCH représentée par Monsieur Michel Dancoisne)
- 25/07/24 (changement de représentant de FDCH)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Realine – Co-gérante

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

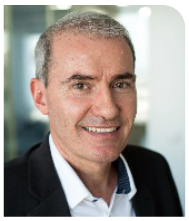
Biographie :

Delphine Chavelas, fille de Michel Dancoisne, cofondateur de Wavestone, est diplômée de l'EDHEC. Elle débute son parcours professionnel en 1997 à Hong Kong chez Eurest au sein du département marketing & communication. À son retour en France en 1998, elle intègre l'entreprise Secodip (appartenant désormais au groupe Kantar, leader mondial en matière de conseil, d'études de marché et marketing) en tant que conseil marketing. Jusqu'en 2005, elle évolue au sein de la société en devenant Chef de groupe, puis Directrice d'une *business unit* experte de plusieurs marchés de grande consommation.

Associée de la *holding* familiale FDCH depuis sa création en 2019, elle prend la succession de Michel Dancoisne, à l'issue de l'Assemblée générale du 25/07/24 pour représenter FDCH au Conseil d'administration de Wavestone.

Delphine Chavelas apporte au Conseil d'administration ses compétences en matière de direction et management ainsi que de gouvernement d'entreprise.

Pierre Allard
Administrateur, représentant des salariés actionnaires
Membre du Comité RSE
Manager



Nationalité : Française

Date de naissance : 26/11/63

Adresse postale professionnelle : Wavestone, 81 boulevard de Stalingrad 69100 Villeurbanne

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 28/07/22

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Pierre Allard est engagé dans la performance du cabinet depuis 20 ans. Il a commencé sa carrière en 1986 en tant qu'ingénieur informaticien, puis Chef de projet, Responsable organisation et qualité, et Directeur de pôle projets en ESN et cabinet de conseil. Depuis, il accompagne le pilotage de projets de transformation de grandes structures, telles que la SNCF, Enedis, le ministère de la Transition écologique, Sanofi, Macif, Crédit Agricole. En 2016, il a orchestré le rapprochement des savoir-faire du cabinet impliqués dans les projets de déménagement et de refonte des modes de travail (immobilier, services aux collaborateurs, digital, RH et conduite du changement), origine de l'offre *New Ways Of Working*. Il assure également plusieurs rôles transverses au sein du cabinet : Président du Conseil de surveillance du FCPE Wavestone Actions depuis 2020, Membre du Comité consultatif des actionnaires individuels, élu au Comité social et économique, fondateur du Club Investissement et, depuis 2022, Administrateur représentant des salariés actionnaires. L'attention portée à l'humain est une de ses valeurs clés. Il l'incarne dans ses relations à l'intérieur et à l'extérieur de la société. En parallèle, il a été membre du Conseil d'administration de l'ASCOME, organisme spécialisé dans l'événementiel. Depuis 2007, il est Président-fondateur d'une association d'investisseurs.

Christophe Aulnette
Administrateur
Président du Comité des nominations

Nationalité : Française

Date de naissance : 17/12/1961

Adresse postale professionnelle : 20 rue Alfred de Vigny 75117 Paris

Fonction principale exercée hors de la société :
- Arcadia Ventures SAS – Chairman

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 16/09/19
- 28/07/22 (changement de gouvernance)
- 27/07/23
- 01/04/24 (Président du Comité des nominations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Locarise Pte. Ltd. – Board Director
- Odigo – Chairman
- Bridge2Win Ventures Pte. Ltd. – Chairman

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- Netgem SA – Administrateur
- Netgem Singapore – Administrateur
- Netgem Australia – Administrateur
- Netgem Mexico – Administrateur
- Netgem International – Président
- Sixon Holding SA – Administrateur
- MBO Partenaires – Membre du Conseil de surveillance
- Dathena Science Pte. Ltd. – Executive Chairman

Biographie :

Diplômé de Télécom 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, il est alors Responsable de la Direction opérationnelle des sept 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 télécoms, société cotée sur Euronext. Durant ses quatre années en tant que CEO, Christophe Aulnette a transformé la société en l'internationalisant avec la conquête de nombreux clients opérateurs sur les cinq continents, tout en maintenant un haut niveau de profitabilité. En 2013, il devient Administrateur du groupe Netgem et développe, d'abord depuis Singapour et désormais depuis Paris, une activité d'investissement et de conseil opérationnel auprès d'entreprises du secteur technologique.

Véronique Beaumont
Administratrice
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des rémunérations

Nationalité : Française

Date de naissance : 28/06/1964

Adresse postale professionnelle : 34 rue du Dragon 75106 Paris

Fonction principale exercée hors de la société :
- L'Escalator SAS – Directrice des opérations

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 27/07/21
- 28/07/22 (changement de gouvernance)
- 25/07/24 (Membre du Comité des rémunérations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Iodrago SAS – Présidente

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- Publicis Sapient France – Présidente
- Publicis Conseil – Administratrice
- SOCAH SAS – Administratrice

Biographie :

Diplômée de l'ENSEEIHT, d'un Master de l'ISG et du certificat IFA/Sciences Po, Véronique Beaumont a plus de 30 ans d'expérience dans la transformation digitale et la structuration d'entreprises innovantes en croissance. Elle commence sa carrière en 1988 à la Sagem, où elle exerce pendant huit ans différentes fonctions marketing et commerciales. En 1996, elle saisit l'opportunité de rejoindre Sema Group Consulting pour développer sa *practice* E-business au niveau européen. En 1999, elle rejoint l'équipe de TBWA Interactive, une agence Web nouvellement créée. En 2002, la bulle Internet explose, mais convaincue que le digital n'en est qu'à ses débuts, elle prend la Direction commerciale, puis des opérations de Business Interactif, une agence Web indépendante. En 2007, Business Interactif est rachetée par Publicis pour devenir Digitas France, dont elle devient Directrice du développement international en lien avec le réseau mondial de Digitas. Fin 2009, elle est nommée Directrice générale de Digitas France. En 2013 son rôle est étendu à la Direction générale de DigitasLBi France et à la Direction du développement européen de DigitasLBi. En 2016, elle devient CEO de DigitasLBi France. En 2018, lorsque Publicis décide de fusionner DigitasLBi et Razorfish pour créer Publicis Sapient France, elle est nommée CEO de cette nouvelle société qui est renforcée fin 2018 par l'acquisition de Xebia. Elle est également promue à cette occasion Membre du Comité exécutif de Publicis France. Elle quitte le groupe Publicis en décembre 2020 pour explorer de nouvelles opportunités et dirige notamment, depuis 2021, L'Escalator, un incubateur dont l'ambition est de renforcer la diversité et l'inclusion de l'écosystème des start-up.

Astrid Blechschmidt
Administratrice
Membre du Comité RSE
Membre du Comité des rémunérations
Partner

Nationalité : Allemande

Date de naissance : 03/02/1970

Adresse postale professionnelle : Wavestone Germany AG, Leopoldstraße 28A 80802 Munich, Allemagne

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 05/12/23
- 25/07/24 (Membre du Comité des rémunérations)
- 25/07/24 (Membre du Comité RSE)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Diplômée de l'Université des sciences appliquées de Munich en administration des affaires, Astrid Blechschmidt a plus de 25 ans d'expérience dans les sociétés de conseil en systèmes d'information. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante en IT dans le secteur de la mobilité, du transport et de la logistique. En 2010, Astrid a été nommée Directrice du département des ventes *Travel, Transport & Logistics* de T-Systems Switzerland, une société de Deutsche Telekom. En 2014, elle est devenue Présidente-Directrice générale de T-Systems Data Migration Consulting AG, une société de conseil de Deutsche Telekom en Suisse. En 2016, Astrid Blechschmidt a rejoint Wavestone Germany AG, à Munich. Elle est *Partner* et responsable du secteur Voyage, transport et logistique. Elle a également la charge du compte Deutsche Bahn. Astrid Blechschmidt est active dans de nombreux domaines : elle a notamment défini le programme de formation à la vente et son implémentation, elle a lancé une initiative en faveur de la diversité, et elle accompagne en tant qu'ambassadrice le processus de promotion des nouveaux *Associate Partners* et *Partners*.

Benjamin Clément
Administrateur, représentant des salariés
Membre du Comité des rémunérations
Directeur adjoint de la communication

Nationalité : Française

Date de naissance : 24/02/1989

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 10/01/18
- 21/01/22
- 28/07/22 (changement de gouvernance)

Date d'échéance du mandat :
- 28/07/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
Affaire personnelle personne physique (auto-entrepreneur)

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Benjamin Clément est diplômé de Télécom École de Management. Il rejoint Wavestone en 2012. Consultant pendant quatre 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 de Wavestone et consacre la majorité de son temps au développement de l'image et de la notoriété de la marque, avant de prendre la responsabilité de la communication financière. Depuis 2022, il occupe la fonction de Directeur adjoint de la communication et du marketing, et participe activement au projet de rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR dans sa dimension communication, notamment financière. Il est nommé représentant des salariés au Conseil en janvier 2018 pour un premier mandat de quatre ans, renouvelé en 2022. Benjamin Clément est par ailleurs auto-entrepreneur dans l'événementiel *corporate* et sportif et intervient dans ce cadre comme présentateur et organiste auprès de prestigieuses institutions internationales (NBA, UEFA, FIBA, IHF, etc.).

Graciana Petersen
Administratrice
Membre du Comité des nominations

Nationalité : Allemande

Date de naissance : 13/05/1985

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société :
- ZF Group – Compliance Officer pour les fonctions de CEO, Regional Headquarters et Sales

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 25/07/24
- 25/07/24 (Membre du Comité des nominations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/28

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- ZF Group – Compliance Officer pour les fonctions de CEO, Regional Headquarters et Sales

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- McKinsey – Partner
- American - Korean Chamber of Commerce – Membre
- Korea Diversity and Inclusiveness Network – Membre
- McKinsey – Head of Strategy and Corporate Finance Practice, Corée du Sud
- McKinsey – DEI Leader Advanced Industries, Europe
- McKinsey – Private Equity and Advanced Industries JV Leader, Allemagne

Biographie :

Graciana Petersen est diplômée de mathématiques en 2009 et d'un doctorat en flux atmosphériques en 2013 à l'Université de Hambourg (Allemagne). Cette même année, elle débute sa carrière en tant que consultante chez McKinsey avant de se spécialiser dans le *private equity* (2015) puis dans la stratégie & transformation dans l'industrie (2016). Graciana travaille à l'international, partageant son temps entre l'Europe, les États-Unis et la Chine. En 2020, elle devient *Equity Partner*, et en 2021, elle est nommée Responsable de la *Strategy & Corporate Finance Practice* chez McKinsey en Corée du Sud. En 2023, elle prend la direction de la stratégie et des transformations chez ZF Group, une grande entreprise de la tech. Au cours des dix dernières années, elle a fait partie de plusieurs réseaux DEI (*Diversity, Equity and Inclusion*), a été membre de chambres de commerce ainsi que conférencière, panéliste et enseignante lors de formations et d'événements divers.

Camille Pinon
Administratrice représentante les salariés
(en remplacement d'Émilie Salas)
Manager

Nationalité : Française

Date de naissance : 04/02/1996

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 25/02/25 (nomination par le Comité social et économique en remplacement d'Émilie Salas)

Date d'échéance du mandat :
- 07/09/26

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Diplômée de l'INSA Lyon, Camille Pinon rejoint Wavestone en 2018. En tant que Manager au sein de la *business unit* Banque & Assurance, elle se spécialise dans les projets de transformation de l'organisation et de la gouvernance des départements IT d'entreprises du secteur Banque & Assurance. Elle a été nommée Administratrice représentante des salariés au Conseil d'administration en février 2025.

Marlène Ribeiro
Administratrice
Présidente du Comité RSE
Membre du Comité des nominations

Nationalité : Française

Date de naissance : 01/11/1978

Adresse postale professionnelle : Michael Page International, 164 avenue Achille Peretti 92200 Neuilly-sur-Seine

Fonction principale exercée hors de la société : Michael Page International - Managing Partner France & Southern Europe pour Page Executive

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 27/07/21
- 28/07/22 (changement de gouvernance)
- 01/04/24 (Membre du Comité des rémunérations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/25

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Page Executive - Membre du Comité exécutif
- PageGroup France - Membre du Comité exécutif

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Diplômée de l'école d'ingénieurs Télécom 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. Pendant dix ans, elle recrute des cadres confirmés et cadres dirigeants dans ce domaine 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, 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. Marlène Ribeiro est par ailleurs très engagée sur les sujets de diversité et d'inclusion, notamment à travers le groupe *Women@Page* pour laquelle elle assure actuellement un rôle de *Sponsor* pour PageGroup France. En janvier 2023, Marlène Ribeiro est nommée *Managing Director* PageGroup France. Depuis le début de l'année 2024, Marlène Ribeiro dirige l'activité Page Executive en France, Espagne, Italie, Portugal et Turquie, pour laquelle le cabinet PageGroup a de fortes ambitions de croissance. Elle est Membre du Comité exécutif de Page Executive et reste toujours très active en France en restant au Comité exécutif de PageGroup France.

Marie-Ange Verdickt
Administratrice
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des nominations

Nationalité : Française

Date de naissance : 24/10/1962

Adresse postale professionnelle : 21 rue Weber 75116 Paris

Fonction principale exercée hors de la société : Consultante indépendante

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 26/09/12
- 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*)
- 28/07/22 (changement de gouvernance)
- 01/04/24 (Membre du Comité des rémunérations)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/28

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
- Interparfums – Administratrice
- Bonduelle SA – Administratrice

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
- ABC Arbitrage – Administratrice
- Caphorn Invest – Membre du Conseil de surveillance

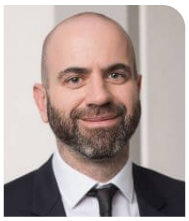
Biographie :

Marie-Ange Verdickt est diplômée de Kedge et membre de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF). Après avoir rejoint Deloitte-Touche en 1984 en tant qu'Auditrice, elle devient Contrôleuse de gestion au sein du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990, où elle étudie principalement les dossiers d'introduction en Bourse et les opérations financières sur les sociétés cotées. De 1998 à 2012, elle rejoint Financière de l'Échiquier 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 est également Membre du Comité RSE de Sopra-Steria et du Comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.

* Conseil de surveillance.

Rafaël Vivier
Administrateur
Président du Comité des rémunérations
Membre du Comité RSE



Nationalité : Française

Date de naissance : 27/08/1975

Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex

Fonction principale exercée hors de la société :
- Wit Associés – Associé fondateur
- Consultor – Directeur général

Date de la première nomination et date de renouvellement :
- 22/07/15
- 20/07/16 (Membre du Comité d'audit)
- 05/03/18 (Président du Comité des rémunérations)
- 16/09/19
- 28/07/22 (changement de gouvernance)
- 27/07/23 (renouvellement du mandat)

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/03/27

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :
N/A

Biographie :

Rafaël Vivier est diplômé de l'EDHEC et certifié en coaching de dirigeants à HEC. Il débute son parcours professionnel à Paris dans le secteur du recrutement chez Michael Page. En 2001, il intègre le cabinet de conseil en stratégie achats Masaï où il occupe les fonctions de consultant, puis de Manager. En 2006, il rejoint le cabinet Roland Berger où il intervient notamment dans les secteurs 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.

En 2011, il crée en parallèle consultor.fr, média du conseil en stratégie, devenu la principale source d'information sur ce secteur. Il en est le Directeur général.

Les mandataires sociaux confirment individuellement, au cours des cinq dernières années :
- ne pas avoir fait l'objet de condamnation pour fraude ;
- ne pas avoir été associés à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation pour lesquelles les mandataires sociaux, agissant en qualité de membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance, auraient fait l'objet d'une condamnation personnelle ;
- ne pas avoir fait l'objet d'incrimination et/ou de sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires désignées ;
- ne pas avoir été déchus par un tribunal du droit, d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

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 lesquels des mandataires sociaux.

Durée des mandats

La durée des mandats des Administrateurs est de quatre ans.

Obligation de détention d'actions Wavestone

Les membres du Conseil, à l'exception des membres représentant les salariés et les salariés actionnaires, sont tenus par le règlement intérieur du Conseil d'être actionnaires à hauteur d'au moins 400 titres Wavestone, ces 400 titres devant être détenus au nominatif et en possession de chaque membre du Conseil dans l'année suivant la prise de fonction.

Membres indépendants du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a examiné, dans sa séance du 03/03/25, la situation de chacun de ses membres au regard de l'indépendance telle que définie par le Code de gouvernement d'entreprise Middlenext publié en septembre 2021. Les critères permettant de justifier l'indépendance d'un Administrateur, exposés dans ledit Code, se caractérisent par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement de l'Administrateur.

Le résultat de cette analyse est présenté dans le tableau de synthèse ci-dessous :

Critères indépendance Middlenext	(Ex)-salarié ou (ex)-mandataire exécutif	Client, fournisseur ou banquier significatif	Actionnaire de référence	Lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Ancien auditeur	Administrateur indépendant
Pascal Imbert	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Patrick Hirigoyen	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Karsten Höppner	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Florence Didier-Noaro	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
FDCH représentée par Delphine Chavelas	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Pierre Allard	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Christophe Aulnette	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Véronique Beaumont	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Astrid Blechschmidt	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Benjamin Clément	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Graciana Petersen	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Camille Pinon	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Marlène Ribeiro	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Marie-Ange Verdickt[1]	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Rafaël Vivier	Non	Non	Non	Non	Non	Oui

Le Conseil d'administration a constaté, dans sa séance du 03/03/25, qu'il était constitué de six membres indépendants (Florence Didier-Noaro, Christophe Aulnette, Véronique Beaumont, Graciana Petersen, Marlène Ribeiro et Rafaël Vivier), en rappelant que le Code de gouvernement d'entreprise Middlenext recommande que le Conseil comporte au moins deux membres indépendants. Il est aussi rappelé qu'afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, chaque Comité émanant du Conseil d'administration est présidé par un Administrateur indépendant.

Le pourcentage de membres indépendants est ainsi de 50% (à l'exclusion des membres représentant les salariés et salariés actionnaires, conformément aux pratiques de marché observées concernant les émetteurs).

1.3. Évolution du Conseil d'administration

Lors de sa séance du 28/04/25, sur proposition du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Wavestone a décidé à l'unanimité de réduire le nombre d'Administrateurs. Ce changement est principalement motivé par la nécessité d'accompagner efficacement la Direction générale de Wavestone dans sa période de transition.

Lors de l'Assemblée générale du 29/07/25 :

- Patrick Hirigoyen et Astrid Blechschmidt mettront fin à leur mandat actuel par leur démission ;
- Véronique Beaumont ne sollicitera pas un nouveau mandat.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée générale du 29/07/25, le Conseil sera composé de 12 Administrateurs, sous réserve du renouvellement du mandat de Marlène Ribeiro par l'Assemblée générale du 29/07/25.

- **Parité femmes-hommes** : Le Conseil sera constitué de quatre hommes et cinq femmes (hors représentants des salariés et salariés actionnaires). En incluant les Administrateurs représentant les salariés actionnaires, il sera composé de six hommes et six femmes. Le Conseil se trouvera ainsi en conformité avec les obligations légales.
- **Indépendance des Administrateurs** : Le pourcentage de membres indépendants sera de 55% (à l'exclusion des membres représentant les salariés et salariés actionnaires, conformément aux pratiques de marché).

1.4. Politique de diversité du Conseil d'administration, de ses Comités, et à chaque niveau hiérarchique

Guidé par l'intérêt social de la société et des actionnaires, le Conseil d'administration s'assure de sa composition diversifiée ainsi que de celle de ses Comités (Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité 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.

(1) Il est précisé le Conseil d'administration ne considère plus Marie-Ange Verdickt comme indépendante. En effet, la durée cumulée de ses mandats au sein de la société dépasse le seuil de douze ans.

Le Conseil d'administration apprécie sa composition au regard de quatre critères que sont :

- **Égalité entre les sexes**

  Le Conseil entend maintenir une représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

  Le Conseil est actuellement constitué de cinq hommes – à l'exclusion des Administrateurs représentant les salariés et actionnaires salariés – et de sept femmes. En incluant les Administrateurs représentant les salariés actionnaires, il est composé de sept hommes et huit femmes. Le Conseil se trouve ainsi en conformité avec les obligations légales.

  Pour mémoire, les Administrateurs représentant les salariés au sein du Conseil sont un homme et une femme.

  Le Comité d'audit et le Comité RSE sont chacun présidés par une femme, respectivement Florence Didier-Noaro et Marlène Ribeiro. Le Comité des rémunérations et le Comité des nominations sont chacun présidés par un homme, respectivement Rafaël Vivier et Christophe Aulnette.

  Le Conseil veille à la diversité et l'absence de discrimination, notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes, et ce, en conformité avec la loi Rixain. Par ailleurs, conformément au Code Middlenext, une politique de diversité et de non-discrimination est mise en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques au sein de Wavestone.

- **Expérience à l'international – Nationalité**

  Plusieurs membres du Conseil ont exercé des responsabilités, incluant un périmètre international.

  Parmi eux, Monsieur Christophe Aulnette a plus de 25 ans d'expérience de direction et de développement d'entreprises internationales du secteur technologique et a une grande expertise de la transformation d'entreprises dans le cadre de leur internationalisation. Madame Véronique Beaumont, quant à elle, bénéficie de son expérience en tant que Directrice commerciale, puis Directrice du développement international au sein de Digitas.

  Plus récemment, à la suite du rapprochement de Wavestone avec Q_PERIOR, le Conseil s'est internationalisé davantage avec l'arrivée en son sein de Karsten Höppner, Astrid Blechschmidt et Graciana Petersen. De nationalité allemande, ils bénéficient d'une solide expérience de direction, de stratégie de développement et de vente à l'international.

- **Complémentarité des compétences**

  Le Conseil réunit en son sein des compétences variées, utiles afin d'apprécier les problématiques et les enjeux 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, le Conseil d'administration détient une compétence en matière de relations investisseurs au travers des expériences professionnelles de Marie-Ange Verdickt, ainsi que grâce à la position que Benjamin Clément occupe au sein de Wavestone.

  Une revue régulière des différents Comités est réalisée afin d'identifier les compétences manquantes à chaque Comité. Les propositions, faites aux actionnaires du groupe, de nomination de nouveaux Administrateurs prennent bien en compte ces compétences.

Compétences / expérience	Pascal Imbert	Patrick Hirigoyen	Karsten Höppner	Florence Didier-Noaro	Delphine Chavelas	Pierre Allard	Christophe Aulnette	Véronique Beaumont	Astrid Blechschmidt	Benjamin Clément	Graciana Petersen	Camille Pinon	Marlène Ribeiro	Marie-Ange Verdickt	Rafaël Vivier	Total sur 16
Direction / management	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	13
Finance / audit	X		X	X		X		X			X			X		7
Ressources sociales et humaines	X	X	X	X				X	X				X	X	X	9
Gouvernance d'entreprise	X	X	X	X	X	X				X			X	X	X	10
Environnement				X		X	X						X			4
Marché du conseil	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	13
International	X		X				X	X	X		X		X			7
Croissance externe	X		X				X	X			X					5
Digital / nouvelles technologies	X	X	X			X	X	X	X			X	X			9
Communication / relations actionnaires	X	X			X		X		X	X				X		7

- **Équilibre générationnel**

  Wavestone est en conformité avec la réglementation en ce qui concerne la durée des mandats et entend conserver un spectre large dans l'âge des membres du Conseil d'administration et de ses Comités. Le Conseil souhaite maintenir une composition équilibrée entre les membres ayant une connaissance historique et ceux plus récemment entrés. Sur l'exercice 2024/25, les membres ont entre 29 ans et 66 ans, l'âge moyen des Administrateurs est de 53 ans.

- **Handicap**

  Au 31/03/25, aucun Administrateur de Wavestone n'a fait état d'une situation de handicap.

2. Préparation et organisation des travaux des organes d'administration et de contrôle

2.1. Fonctionnement et travaux du Conseil

Le Conseil d'administration exerce le contrôle et la gestion de la société.

À toute époque de l'année, le Conseil d'administration opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil d'administration se voit également communiquer, à tout moment de la vie de la société entre les séances du Conseil, toute information pertinente, y compris critique, notamment à travers les rapports d'analyse financière.

Durant l'exercice clos le 31/03/25, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois, les 03/05/24, 23/07/24, 25/07/24, 04/09/24, 27/12/24, 04/01/25 et le 05/03/25, avec un taux de présence de 92%. Ce pourcentage a été particulièrement affecté en raison de l'absence de Patrick Hirigoyen à partir du mois d'octobre pour des raisons de santé. Le planning et le contenu des réunions du Conseil d'administration sont définis annuellement et revus au cours de l'exercice en fonction de l'actualité et des besoins.

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 pour revue aux membres du Conseil quatre à sept jours avant la réunion. Les représentants du Comité social et économique au Conseil d'administration sont convoqués à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Conseil d'administration portant sur l'arrêté semestriel des comptes et sur leur clôture annuelle. Durant le dernier exercice clôturé le 31/03/25, le Conseil d'administration a notamment traité des points suivants :

- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels de Wavestone ;
- examen, vérification et contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels de Wavestone ;
- présentation des documents de gestion prévisionnelle ;
- établissement du rapport financier semestriel ;
- examen du bilan du programme de rachat en cours et examen du projet du prochain programme de rachat d'actions ;
- établissement du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- plan d'action et budget annuels ;
- examen des rapports trimestriels ;
- étude du plan de succession et discussions sur la base des travaux du Comité des nominations ;
- rémunération des mandataires sociaux et des membres du Conseil d'administration ;
- suivi de l'avancement du plan de formation triennal ;
- décision relative au nouveau plan de formation triennal ;
- examen de la situation des Administrateurs par rapport à la qualification de membre indépendant ;
- examen des éventuels conflits d'intérêts ;
- revue des renouvellements des mandats et nominations des nouveaux Administrateurs et de l'Administratrice référente ;
- examen de la conformité des règles de gouvernement d'entreprise par rapport au nouveau Code Middlenext (recommandations et points de vigilance) ;
- politique de la société en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- stratégie de la société en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), suivi du *reporting* CSRD et choix de l'OTI ;
- analyse des dispositions de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne en vigueur dans la société ;
- évaluation formalisée du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration ;
- préparation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales, et plus particulièrement des votes des minoritaires ;
- procédure d'évaluation des conventions ordinaires conclues à des conditions normales ;
- poursuite d'une convention réglementée.

Le Directeur financier ou toute autre personne selon le sujet traité peut assister à tout ou partie des réunions du Conseil d'administration, sur décision des Administrateurs.

Le point concernant la rémunération des mandataires sociaux dirigeants est traité hors la présence du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués.

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.

2.2. Évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil

Le Conseil d'administration procède chaque année à une revue de son fonctionnement et de ses travaux, et à une auto-évaluation tous les trois ans à partir d'un questionnaire détaillé. La dernière évaluation formelle a eu lieu lors du Conseil d'administration du 03/03/25 et a été réalisée par l'Administratrice référente de Wavestone.

Les points d'amélioration abordés par le Conseil sont les suivants :

- assurer la participation du Conseil à la stratégie et au développement de Wavestone, y compris le plan d'action annuel ;
- réétudier la composition du Conseil, compte tenu de sa taille et de ses compétences ;
- veiller à ce que le Conseil ait des échanges réguliers avec les membres clés de la Direction de Wavestone ;
- consacrer un temps d'échange plus important sur les sujets liés à la concurrence et l'IA.

Le Conseil d'administration a adopté un plan d'action pour travailler sur ces domaines d'amélioration, qui sera supervisé par l'Administratrice référente.

2.3. Rôle d'Administrateur référent indépendant

En accord avec les bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein une Administratrice référente, Florence Didier-Noaro. Florence Didier-Noaro, Administratrice indépendante, assume cette fonction depuis le 25/07/24.

En sa qualité d'Administratrice référente, elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil. Ses attributions sont décrites en détail dans le règlement intérieur.

Au cours de l'exercice écoulé, l'Administratrice référente a organisé une *executive session* sans la présence des dirigeants mandataires sociaux. Les travaux de cette session ont notamment porté sur les points suivants :

- discussion autour des faits marquants de l'exercice 2024/25 en matière de gouvernance ;
- analyse des résultats de l'auto-évaluation formelle du Conseil et discussions sur le plan d'action ;
- suivi de la mise en œuvre des recommandations émises lors de la précédente *executive session* du 22/02/24 et présentées lors du Conseil d'administration du 06/03/24 ;
- examen de la conformité par rapport au Code Middlenext.

En mai 2025, en vue de la préparation de l'Assemblée générale du 29/07/25, l'Administratrice référente a rencontré des agences en conseil de vote ainsi que des actionnaires de Wavestone, afin de recueillir leurs attentes et d'échanger avec eux sur des sujets de gouvernance et de politique de rémunération.

2.4. Fonctionnement et travaux des Comités spécialisés

Comité d'audit

Le Comité d'audit est constitué de quatre membres, Véronique Beaumont, Florence Didier-Noaro, Émilie Salas (jusqu'à sa démission de Wavestone en février 2025) et Marie-Ange Verdickt.

Il a été constaté que Véronique Beaumont et Florence Didier-Noaro répondent aux critères d'indépendance et que Véronique Beaumont, Florence Didier-Noaro et Marie-Ange Verdickt détiennent des compétences en matière comptable ou financière du fait de leur expérience professionnelle.

Le Comité d'audit adhère aux recommandations formulées par le groupe de travail de l'AMF quant à son fonctionnement et à ses responsabilités.

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, financière et en matière de durabilité, sans qu'il soit porté atteinte à l'indépendance de l'audit interne ;
- 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 en charge de la certification des comptes et de la certification des informations en matière de durabilité, de leur mission et tient compte des constatations et conclusions de la Haute Autorité de l'Audit consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation ;
- il s'assure du respect, par les Commissaires aux comptes en charge de la certification des comptes et de la certification des informations en matière de durabilité, 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 examine les conventions ordinaires ;
- 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 du Comité d'audit, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Les réunions du Comité d'audit se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par la Présidente du Comité d'audit, Florence Didier-Noaro, qui est un membre indépendant.

Le Directeur financier, la Responsable de l'audit interne, la Responsable du contrôle interne, le Responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) ou toute autre personne selon le sujet traité peuvent assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, selon la décision des membres de ce Comité d'audit.

L'audition des Commissaires aux comptes lors du contrôle des comptes sociaux et consolidés semestriels ou annuels, le suivi de leur indépendance, et la proposition de leur nomination lors du renouvellement de leurs mandats sont traités hors la présence de la Direction générale.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité d'audit qui est annexé ensuite au procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration examinant ce compte-rendu.

Durant l'exercice clos le 31/03/25, le Comité d'audit s'est réuni quatre fois, les 26/05/24, 19/09/24, 29/11/24, et 20/01/25, avec un taux de présence de 100%.

Lors de ces réunions, et en plus des responsabilités susmentionnées, le Comité d'audit a traité les points suivants :

- examen et vérification des comptes sociaux et consolidés de Wavestone pour l'exercice clos le 31/03/25 présentés et arrêtés par le Conseil d'administration, audition du Directeur financier et audition des Commissaires aux comptes ;
- examen des rapports et documents annexes établis par le Conseil d'administration en vue de l'Assemblée générale ;
- examen, vérification et contrôle du rapport financier annuel établi par le Conseil d'administration ;
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- revue du plan d'audit présenté par les Commissaires aux comptes ;
- suivi de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- examen et vérification des états financiers semestriels approuvés par le Conseil d'administration ; audition du Directeur financier et audition des Commissaires aux comptes ;
- coordination avec le Comité RSE concernant l'examen du rapport CSRD et l'analyse de la double matérialité ;
- examen en coordination avec le Comité RSE du renouvellement de Aca Nexia en tant que Commissaire aux comptes du groupe, en charge de la certification de l'information financière et de l'information en matière de durabilité ;

- analyse et suivi du plan d'audit interne pluriannuel et des dispositions de contrôle interne et de gestion des risques en place dans la société. Ce point fait l'objet d'un examen biannuel portant sur le cadre général du dispositif en s'assurant de son efficacité, notamment à partir de la cartographie des risques, et des rapports sur les missions d'audit interne, en vérifiant à cette occasion l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle. En cas de défaut ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société d'entreprendre les actions correctrices nécessaires. Au cours de l'exercice, le Comité d'audit a travaillé en particulier sur la mise en œuvre de la CSRD, la mise à jour de la cartographie des risques, la mise en place de politiques communes de protection des données et de cybersécurité à la suite de l'intégration de Wavestone et de Q_PERIOR, l'approbation du nouveau plan d'audit pour l'exercice 2025/26, le plan de continuité mis en place en l'absence de Patrick Hirigoyen, et la transformation des équipes financières.

Le Conseil d'administration, dans ses différentes réunions, a suivi les recommandations du Comité d'audit.

Comité des rémunérations

Il est à noter que, lors de sa séance du 29/01/24, le Conseil d'administration a décidé de séparer le Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts à compter de l'exercice 2024/25.

Le Comité des rémunérations est constitué de cinq membres : Rafaël Vivier, Florence Didier-Noaro, Véronique Beaumont, Astrid Blechschmidt et Benjamin Clément.

Il a été constaté que Rafaël Vivier, Véronique Beaumont et Florence Didier-Noaro répondent aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et sous sa responsabilité, le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration sur :

- l'étude et la proposition au Conseil d'administration de l'ensemble des éléments de rémunération et avantages des dirigeants mandataires sociaux ;
- l'étude et la proposition du montant de l'enveloppe des rémunérations au titre du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale et à la répartition de cette enveloppe entre les Administrateurs, et la rémunération des censeurs, le cas échéant.

Les réunions du Comité des rémunérations se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par le Président du Comité des rémunérations, Rafaël Vivier, qui est un membre indépendant.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité des rémunérations qui est communiqué aux membres dudit Comité.

Durant l'exercice clos le 31/03/25, le Comité des rémunérations s'est réuni trois fois, les 14/05/24, 31/05/24 et 24/02/25, avec un taux de présence de 100%.

Comité des nominations

Il est à noter que, lors de sa séance du 29/01/24, le Conseil d'administration a décidé de séparer le Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts à compter de l'exercice 2024/25.

Le Comité des nominations est constitué de quatre membres : Christophe Aulnette, Marlène Ribeiro, Marie-Ange Verdickt et Graciana Petersen.

Il a été constaté que Christophe Aulnette, Marlène Ribeiro et Graciana Petersen répondent aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et sous sa responsabilité, le Comité des rémunérations a pour mission d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration sur :

- la planification de la succession de la Direction générale ;
- l'étude et la proposition de l'entrée de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration.

Les réunions du Comité des nominations se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par le Président du Comité des nominations, Christophe Aulnette, qui est un membre indépendant du Conseil.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité des nominations qui est communiqué aux membres dudit Comité.

Durant l'exercice clos le 31/03/25, le Comité des nominations s'est réuni sept fois, les 08/04/24, 28/05/24, 24/09/24, 02/01/25, 23/01/25, 21/02/25 et 26/02/25, avec un taux de présence de 96%.

Lors de ces réunions, et en plus des responsabilités susmentionnées, le Comité des nominations a traité les points suivants :

- évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration ;
- évaluation du renouvellement des mandats de Marlène Ribeiro et Véronique Beaumont ;
- réflexion sur la composition du Conseil d'administration.

Comité RSE

Le Comité RSE est constitué de cinq membres : Marlène Ribeiro, Florence Didier-Noaro, Pierre Allard, Astrid Blechschmidt et Rafaël Vivier.

Il a été constaté que Marlène Ribeiro, Florence Didier-Noaro et Rafaël Vivier répondent aux critères d'indépendance.

Lors de la tenue de sa première séance du 13/05/22, le Comité RSE a désigné Marlène Ribeiro comme Présidente du Comité RSE, qui est un membre indépendant.

Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et sous sa responsabilité, le Comité RSE a pour mission :
- de challenger la stratégie RSE et ses ambitions ;
- d'examiner annuellement l'avancement du déploiement de la stratégie RSE (plan d'action et performance) ;
- de veiller au respect des obligations de publication d'informations extra-financières dans un contexte réglementaire en pleine évolution ;
- d'établir des propositions et avis qu'il communique au Conseil d'administration.

Les réunions du Comité RSE se tiennent de manière distincte du Conseil d'administration et sont présidées par la Présidente du Comité RSE. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 29/01/24, a par ailleurs décidé de confier au Comité RSE la revue de la Déclaration de performance extra-financière, les travaux sur l'implémentation de la Directive CSRD et la proposition au Conseil de la sélection de l'auditeur de durabilité.

Il est fait un compte-rendu de chaque réunion du Comité RSE qui est communiqué aux membres dudit Comité.

Durant l'exercice clos le 31/03/25, le Comité RSE s'est réuni cinq fois, les 28/05/24, 22/07/24, 17/09/24, 14/11/24 et 17/01/25, avec un taux de présence de 96%.

Lors de ces réunions, en plus des responsabilités susmentionnées, le Comité RSE a assuré le suivi des mesures visant à mettre en œuvre la Directive sur les rapports de développement durable des entreprises (CSRD) ainsi que du processus de nomination de l'auditeur en charge de la certification de l'état de durabilité.

2.5. Règlement intérieur

Le règlement intérieur du Conseil d'administration traite de façon la plus exhaustive possible les règles de fonctionnement du Conseil et comporte les rubriques suivantes :

Rôle du Conseil d'administration :
- mission générale de contrôle permanent et de détermination des orientations de l'activité ;
- étude des résultats des votes aux Assemblées générales ;
- succession des dirigeants ;
- revue des points de vigilance.

Composition du Conseil d'administration et critères d'indépendance des membres :
- conditions de nomination des Administrateurs ;
- Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
- indépendance des Administrateurs ;
- Administrateur référent.

Devoirs des Administrateurs :
- devoir de loyauté et de respect des lois et des statuts ;
- devoir de confidentialité ;
- assiduité ;
- règles d'intervention sur les titres de la société, y compris information privilégiée ;
- révélation des conflits d'intérêts et devoir d'abstention.

Fonctionnement du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité RSE :
- fréquence des réunions ;
- convocation des Administrateurs ;
- information des Administrateurs ;
- utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication ;
- délibérations du Conseil d'administration ;
- décisions du Conseil d'administration par consultation écrite ;
- évaluation des travaux du Conseil d'administration ;
- censeurs ;
- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations ;
- Comité RSE.

Règles de détermination de la rémunération des membres du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations, et du Comité RSE :

- Conseil d'administration ;
- Comité audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations ;
- Comité RSE.

Le règlement intérieur dans son intégralité peut être consulté sur le site Internet www.wavestone.com.

2.6. Formation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté en 2022 un plan de formation triennal. Ce plan de formation identifie les compétences dont il est utile que le Conseil d'administration et les Comités disposent en leur sein. Ces compétences sont regroupées en trois catégories :

- connaissance du marché du conseil et de Wavestone ;
- régulations, finance et gouvernance d'entreprise ;
- responsabilité sociale d'entreprise.

Le plan de formation permet de suivre, pour chaque Administrateur, les formations suivies relatives à chacune des compétences identifiées ainsi que les compétences acquises par l'expérience ou par des formations antérieures. Les formations sont suivies soit individuellement par chaque Administrateur en présentiel ou bien en *e-learning*, soit organisées pour l'ensemble des membres du Conseil au cours d'une session de formation *ad hoc* organisée généralement dans la continuité de l'une des réunions du Conseil. Durant l'exercice 2024/25, une session de formation d'une demi-journée a été dispensée sur la CSRD en septembre 2024. Une autre session d'une demi-journée a été consacrée au marché du conseil en mars 2025.

Le Conseil examine annuellement l'avancement du plan de formation et détermine en conséquence les priorités pour l'année à venir.

À la fin de la période du plan de formation, une synthèse a été communiquée au Conseil et fait l'objet de discussions lors de la réunion du Conseil d'administration du 03/03/25. Il a conclu que le plan de formation du Conseil avait été exécuté de manière satisfaisante. Le Conseil a confirmé en outre que le plan de formation conçu en 2022 a permis au Conseil d'administration et à ses différents Comités de disposer des compétences requises pour l'accomplissement de leurs missions.

Au terme du plan de formation triennal entamé au cours de l'exercice 2022/23, un nouveau plan de formation triennal a été défini sur la période de 2025/26 à 2027/28 lors du Conseil d'administration du 03/03/25. Le Conseil s'est engagé à développer les compétences suivantes :

- connaissance du marché du conseil et de Wavestone, proposition de valeur de Wavestone ;
- régulations, finance et gouvernance d'entreprise ;
- responsabilité sociale d'entreprise.

Conformément à la recommandation de Middlenext, chaque membre du Conseil d'administration devrait suivre quatre à six jours de formation au cours de cette période de trois ans (y compris pour les compétences identifiées par l'expérience antérieure).

2.7. Succession de la Direction générale de Wavestone

Le Comité des nominations et le Conseil d'administration ont continué à travailler sur le plan de succession de la Direction générale du cabinet tout au long de l'exercice 2024/25.

Le Conseil d'administration de Wavestone, lors de sa séance du 02/06/25, a approuvé à l'unanimité, sur proposition du Comité des nominations, l'organisation prévue pour la future Direction générale du cabinet. Sa composition sera la suivante :

- un Directeur général, Karsten Höppner, actuel Directeur général délégué de Wavestone et ancien Directeur général de Q_PERIOR ;
- un Directeur général délégué, Benoît Darde, actuellement membre du Comité exécutif de Wavestone.

Cette nouvelle organisation de la Direction générale entrera en vigueur en juillet 2026, à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025/26.

D'ici là, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, respectivement Président-Directeur général et Directeur général délégué, travailleront activement aux côtés de Karsten Höppner et Benoît Darde pour les préparer à leur future fonction.

Il est également prévu que Pascal Imbert demeure Président du Conseil d'administration après l'Assemblée générale annuelle 2026. Dans ce contexte, afin d'assurer le bon déroulement du processus de succession, il investira un rôle plus important pendant une période transitoire, tout en respectant les prérogatives du Conseil d'administration et du Directeur général.

En parallèle, et pour mieux accompagner la nouvelle Direction générale, le Conseil d'administration, qui compte actuellement 15 membres, envisage d'évoluer vers une configuration resserrée. Ce changement interviendra lors des Assemblées générales 2025 et 2026 et n'affectera pas l'équilibre d'indépendance ni la parité femmes-hommes.

Annoncé en décembre 2021, ce plan de succession a été préparé par le Comité des nominations et Pascal Imbert, appuyé par le cabinet Spencer Stuart, sous la responsabilité du Conseil d'administration.

Ces changements seront sans impact sur la structure capitalistique de Wavestone. Pour mémoire, les actionnaires de contrôle se sont engagés à conserver leurs actions jusqu'en décembre 2027 et ont conclu un pacte d'actionnaires qui court jusqu'en 2033, démontrant un engagement fort de leur part sur le long terme.

Biographie de Karsten Höppner

La biographie de Karsten Höppner figure à la section 1.2 Présentation détaillée des membres et composition du Conseil d'administration du présent rapport.

Biographie de Benoît Darde

Benoît Darde est né en octobre 1972. Diplômé de l'ESIEA, il rejoint Wavestone en 1999 après une première expérience dans le secteur des services. Il débute sa carrière dans le domaine des infrastructures IT (Télécom, Workplace, Datacenter).

Il accompagne ensuite le développement des activités de conseil en transformation des filières IT (organisation, stratégie de *sourcing*, excellence opérationnelle) des grandes entreprises.

Il acquiert ainsi une expertise solide dans le pilotage de grands projets de transformation, qu'il n'a cessé de développer depuis, d'abord dans le domaine IT et digital, puis dans le secteur des services financiers.

Membre du Comité exécutif de Wavestone depuis 2012, il pilote plusieurs projets d'intégration à la suite d'opérations de croissance externe, en France, en Suisse et au Royaume-Uni. Benoît Darde supervise aujourd'hui les activités *Financial Services* en France, ainsi que les bureaux de Londres, Genève et Nantes.

Il représente Wavestone en tant qu'Administrateur au sein du syndicat professionnel Numeum depuis 2018, et a rejoint en 2023 le Comité exécutif du syndicat.

3. Application du Code de gouvernement d'entreprise Middlenext

Le Conseil d'administration a adopté, en tant que Code de gouvernement d'entreprise, le Code Middlenext 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 Middlenext (www.middlenext.com).

Ce Code fournit une série de recommandations auxquelles les sociétés qui l'adoptent doivent souscrire, et propose aussi des points de vigilance, que le Conseil d'administration examine chaque année.

Le Conseil d'administration a par ailleurs établi que la gouvernance mise en place au sein de Wavestone est conforme à la totalité des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middlenext.

Rémunérations des mandataires sociaux

1. Rémunérations des mandataires sociaux pour les exercices 2024/25, 2023/24 et 2022/23

Tableau de présence des Administrateurs au titre de l'exercice 2024/25

Prénom	Nom	Conseil d'administration	Comité audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE
Pascal	Imbert	100%				
Patrick	Hirigoyen[3]	43%				
Karsten	Höppner	86%				
Florence	Didier-Noaro	100%	100%	100%		100%
Pierre	Allard	100%				100%
Christophe	Aulnette	100%			100%	
Véronique	Beaumont	100%	100%	100%		
Astrid	Blechschmidt	86%		100%		80%
Benjamin	Clément	86%		100%		
	FDCH	100%	100%	100%		
Graciana	Petersen[2]	100%			80%	
Camille	Pinon[4]	100%				
Marlène	Ribeiro	100%		100%	100%	100%
Émilie	Salas[1]	100%	100%			
Marie-Ange	Verdickt	100%	100%		100%	100%
Rafaël	Vivier	86%		100%		100%
Total		**92%**	**100%**	**100%**	**96%**	**96%**

Compte tenu des changements opérés dans la composition du Conseil d'administration et de ses Comités au cours de l'exercice 2024/25, il convient de noter que les taux de présence sont calculés en référence au nombre de séances auxquelles chaque Administrateur était censé assister.
(1) Le mandat de Émilie Salas a pris fin le 04/02/25, après son départ de Wavestone.
(2) Le mandat de Graciana Petersen a débuté le 25/07/24.
(3) Patrick Hirigoyen est en arrêt maladie depuis le mois d'octobre 2024.
(4) Le mandat de Camille Pinon a débuté le 25/02/25.

Tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues au titre des exercices 2024/25, 2023/24 et 2022/23

		Rémunérations annuelles brutes											
		2024/25				2023/24				2022/23			
(en euros)		Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total	Fixes	Variables	Rémunération Conseil et Comités	Total
Mandataires sociaux													
Pascal Imbert[5]		211 286	58 784		**270 049**	211 286	51 125		**262 411**	211 286	34 786		**246 072**
Patrick Hirigoyen[3][5]	*Rémunération*	211 286	42 912		**254 198**	211 286	51 125		**262 411**	211 286	34 786		**246 072**
	Avantages en nature	8 575				986			**986**	5 786			**5 786**
Karsten Höppner[5]	*Rémunération*	250 000	139 109		**389 109**	50 000	64 905		**114 905**				
	Avantages en nature	208											
Conseil d'administration													
Florence Didier-Noaro[7]				64 860	**64 860**			17 008	**17 008**				
Pierre Allard[10]		59 989	6 324	30 500	**96 813**	88 740	8 658	19 102	**116 501**	89 464	2 790	10 151	**102 405**
Christophe Aulnette				38 000	**38 000**			15 000	**15 000**			13 714	**13 714**
Véronique Beaumont				35 240	**35 240**			25 000	**25 000**			25 000	**25 000**
Astrid Blechschmidt[4]	*Rémunération*	167 200	106 294		**273 494**	55 733	59 349		**115 082**				
	Avantages en nature	8 140			**8 140**	2 048			**2 048**				
Benjamin Clément[10]		69 679	3 580	26 457	**99 717**	66 996	1 464	21 500	**89 960**	66 210		22 500	**88 710**
FDCH[3]				26 711	**26 711**			32 500	**32 500**			21 993	**21 993**
Graciana Petersen				20 357	**20 357**								
Camille Pinon[10][12]		6 821	512		**7 333**								
Marlène Ribeiro				58 260	**58 260**			36 500	**36 500**			37 500	**37 500**
Émilie Salas[10][11]		70 747	7 010	27 119	**104 876**	77 627	7 845	21 803	**107 275**	65 739	7 318	8 260	**81 317**
Marie-Ange Verdickt[7]				53 880	**53 880**			56 000	**56 000**			52 651	**52 651**
Rafaël Vivier				48 957	**48 957**			37 500	**37 500**			36 375	**36 375**
Michel Dancoisne[6]										12 273		10 507	**22 780**
Sarah Lamigeon[9][9]						30 619	3 024	7 193	**40 836**	94 042	7 338	22 500	**123 880**
Jean-François Perret[8]												7 274	**7 274**

Remarques sur le tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues au titre des exercices 2024/25, 2023/24 et 2022/23

(1) Pour mémoire, 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).

(2) Aucun dirigeant ou mandataire social de Wavestone n'a reçu aucune autre rémunération que celle figurant dans le tableau synthétique ci-dessus ni ne bénéficie de mécanisme complémentaire (primes de départ ou d'arrivée ou de rémunérations différées liées à la cessation ou à des changements de fonctions pour les mandataires sociaux de Wavestone, ou des régimes complémentaires de retraite spécifique). Il est précisé que les éventuels frais de déplacement et d'hébergement supportés par les Administrateurs pour assister aux réunions du Conseil et de ses Comités sont remboursés par la société et qu'ils ne figurent pas dans les tableaux de cette section.

(3) 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. Au titre de l'année 2023/24, le montant de l'avantage en nature est de 9 519,67 euros, auquel est dégrevé un montant de 8 533,71 euros, lié à une correction au titre des années 2018 à 2021.

(4) Pour rappel, depuis l'Assemblée générale du 05/12/23, Astrid Blechschmidt est nommée en qualité d'Administratrice pour un mandat de quatre ans. Elle a indiqué renoncer à une rémunération liée à son appartenance au Conseil d'administration.

(5) En tant que dirigeants, ni Karsten Höppner, ni Patrick Hirigoyen, ni Pascal Imbert ne reçoivent de rémunération en qualité de membres du Conseil d'administration.

(6) Michel Dancoisne a perçu jusqu'au 28/07/22 une rémunération fixe au titre de son mandat de président du Conseil de surveillance. Pour rappel, l'Assemblée générale du 28/07/22 a approuvé le changement de gouvernance et la mise en place d'un Conseil d'administration.

Pour rappel, depuis l'Assemblée générale du 28/07/22, la société FDCH a été nommée en qualité d'Administratrice pour un mandat de quatre ans. Delphine Chavelas a été désignée en qualité de représentante permanente de cette société.

(7) Marie-Ange Verdickt a été Administratrice référente du 28/07/22 au 25/07/24. Elle a ensuite été remplacée par Florence Didier-Noaro, qui a été nommée Administratrice référente lors de l'Assemblée générale du 25/07/24.

(8) Le mandat de Jean-François Perret est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 28/07/22 et n'a pas été renouvelé.

(9) Le mandat de Sarah Lamigeon est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 27/07/23 et n'a pas été renouvelé.

(10) Pour Sarah Lamigeon, Émilie Salas, Pierre Allard, Camille Pinon et Benjamin Clément, le tableau intègre leur rémunération d'Administrateur, et leur rémunération au titre de leur contrat de travail Wavestone. En ce qui concerne leur rémunération variable, le montant figurant dans le tableau est le montant provisionné au 31/03/25.

(11) Émilie Salas a quitté Wavestone le 04/02/25.

(12) Camille Pinon a été nommée Administratrice représentant les salariés le 25/02/25. Elle a déclaré qu'elle renoncerait à sa rémunération en tant que membre du Conseil d'administration.

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 2024/25 Montant dû	Rémunérations annuelles brutes 2023/24 Montants dus	Rémunérations annuelles brutes 2022/23 Montants dus
Pascal Imbert - Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	270 069	262 411	246 072
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	**270 069**	**262 411**	**246 072**
Patrick Hirigoyen - Directeur général délégué			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	262 773	263 397	251 858
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	**262 773**	**263 397**	**251 858**
Karsten Höppner - Directeur général délégué			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	389 317	114 905	
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A	
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice	N/A	N/A	
Total	**389 317**	**114 905**	

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

(en euros)	Rémunérations annuelles brutes 2024/25		Rémunérations annuelles brutes 2023/24		Rémunérations annuelles brutes 2022/23	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Pascal Imbert - Président du Conseil d'administration						
Rémunération fixe	211 286	211 286	211 286	211 286	211 286	211 286
Rémunération variable	51 125	58 784	34 786	51 125	69 048	34 786
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	**262 411**	**270 069**	**246 072**	**262 411**	**280 334**	**246 072**
Patrick Hirigoyen - Membre du Conseil d'administration						
Rémunération fixe[1]	181 497	211 286	211 286	211 286	211 286	211 286
Rémunération variable	51 125	42 912	34 786	51 125	69 048	34 786
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]	8 575	8 575	986	986	5 786	5 786
Total	**241 197**	**262 773**	**247 058**	**263 397**	**286 120**	**251 858**
Karsten Höppner[3] - Membre du Conseil d'administration						
Rémunération fixe	250 000	250 000	50 000	50 000		
Rémunération variable	64 905	139 109	N/A	64 905		
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A		
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A		
Rémunération Conseil et Comités	N/A	N/A	N/A	N/A		
Avantages en nature	208	208	-	-		
Total	**314 905**	**389 317**	**50 000**	**114 905**		

(1) Patrick Hirigoyen a été absent une partie de l'année pour des raisons de santé. Du 21/12/24 au 31/03/25, il n'a plus été rémunéré par Wavestone, mais par le biais du plan de prévoyance de Wavestone.
(2) 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.
(3) Dans ce tableau, seules apparaissent les rémunérations liées à la fonction de mandataire social de Karsten Höppner chez Wavestone à partir du 01/01/24.

Tableau sur les rémunérations versées aux mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 des recommandations de l'AMF)

	Montants versés au cours de l'exercice 2024/25	Montants versés au cours de l'exercice 2023/24	Montants versés au cours de l'exercice 2022/23
Michel Dancoisne			
Rémunération Conseil et Comités			36 507
Autres rémunérations	N/A	N/A	12 273
FDCH			
Rémunération Conseil et Comités	32 500	21 993	-
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Marie-Ange Verdickt			
Rémunération Conseil et Comités	56 000	52 651	34 667
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Jean-François Perret			
Rémunération Conseil et Comités			24 607
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Sarah Lamigeon			
Rémunération Conseil et Comités		29 693	13 000
Autres rémunérations	3 501	103 054	104 324
Rafaël Vivier			
Rémunération Conseil et Comités	37 500	36 375	30 333
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Benjamin Clément			
Rémunération Conseil et Comités	21 500	22 500	16 467
Autres rémunérations	71 940	66 996	66 210
Christophe Aulnette			
Rémunération Conseil et Comités	15 000	13 714	12 133
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Marlène Ribeiro			
Rémunération Conseil et Comités	36 500	37 500	8 833
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Véronique Beaumont			
Rémunération Conseil et Comités	25 000	25 000	8 833
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A
Émilie Salas			
Rémunération Conseil et Comités	21 803	8 260	N/A
Autres rémunérations	85 186	84 944	75 672
Pierre Allard			
Rémunération Conseil et Comités	19 102	10 151	N/A
Autres rémunérations	65 455	91 530	97 206
Florence Didier-Noaro			
Rémunération Conseil et Comités	17 008	N/A	
Autres rémunérations	N/A	N/A	
Astrid Blechschmidt			
Rémunération Conseil et Comités	N/A	N/A	N/A
Autres rémunérations	224 651	51 781	N/A
Graciana Petersen			
Rémunération Conseil et Comités	N/A		
Autres rémunérations	N/A		
Camille Pinon			
Rémunération Conseil et Comités	N/A		
Autres rémunérations	6 821		
Total	**739 466**	**662 143**	**541 065**

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

Informations sur les actions attribuées gratuitement	Historique des attributions gratuites d'actions					
	Plan en date du 15/09/06	Plan Key People n° 5	Plan Key People n° 7	Plan Key People n° 10	*One Firm Share Plan*	Plan Key People n° 13[1]
Date du Conseil d'administration	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 Dont le nombre attribué à des mandataires sociaux :	27 840	45 540	7 499	13 160	111 136	71 036
Patrick Hirigoyen	9 280	7 590	-	2 632	736	11 836
Sarah Lamigeon	-	-	7 499	-	736	-
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 31/03/25	27 840	37 950	7 499	13 160	87 346	65 116
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-	7 590	-	-	23 790	5 920
Nombre d'actions attribuées gratuitement restant à acquérir au 31/03/25	-	-	-	-	-	-

(1) Nombre d'actions post-division par quatre du pair de l'action.

Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (tableau 11 des recommandations AMF)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pascal Imbert Président-Directeur général		X		X		X		X
Patrick Hirigoyen Directeur général délégué[1]		X		X		X		X
Karsten Höppner Directeur général délégué[2]		X		X		X		X

(1) Le contrat de travail de Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17.
(2) Le contrat de travail de Karsten Höppner a été suspendu à compter du 01/04/01.

Autres tableaux des recommandations AMF non applicables

Conformément aux recommandations de l'AMF, les informations suivantes ne sont pas applicables à Wavestone au titre de l'exercice 2024/25 :

- options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du groupe (tableau 4 des recommandations de l'AMF) ;
- options de souscription ou d'achat levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 des recommandations de l'AMF) ;
- actions de performance attribuées à chaque mandataire social (tableau 6 des recommandations de l'AMF) ;
- tableau des attributions d'actions devenues définitives (tableau 7 des recommandations de l'AMF) ;
- historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions - information sur les options de souscription ou d'achat (tableau 8 des recommandations de l'AMF) ;
- options de souscription ou d'achat consenties aux dix premiers salariés ou mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (tableau 9 des recommandations de l'AMF).

2. Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux

2.1. Mesures restrictives imposées aux dirigeants et mandataires sociaux

En vertu des articles L.225-185 et L.225-197-1 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 éléments clés de la société et les personnes qui leur sont étroitement liées au titre de l'exercice écoulé.

concernés	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre de titres	Cours de la transaction
Patrick Hirigoyen	03/05/24	Cession	1 000	56,8827 €
Patrick Hirigoyen	12/09/24	Cession	2 000	53,5276 €
Patrick Hirigoyen	31/10/24	Cession	1 300	49,0192 €
Marlène Ribeiro	04/11/24	Acquisition	5	48,742 €
Florence Didier-Noaro	16/12/24	Acquisition	100	42,92 €
Patrick Hirigoyen	07/01/25	Cession	1 500	43,6207 €
Patrick Hirigoyen	10/03/25	Cession	600	50,8815 €

3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

En introduction et pour rappel général concernant la politique de rémunération 2024/25 des dirigeants et des mandataires sociaux approuvée lors de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 25/07/24 :

- En ce qui concerne les rémunérations des membres du Conseil d'administration, elles sont fixées dans une enveloppe globale de 436 116 euros calculés en fonction de l'appartenance à certains Comités et à l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et des Comités.
- En ce qui concerne Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner, respectivement Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués, les principes de leur rémunération étaient les suivants :
  - une part fixe. Cette part fixe s'élève à 211 286 euros pour Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, et à 250 000 euros pour Karsten Höppner ;
  - une rémunération variable constituée d'un bonus. Ce bonus est calculé sur la base d'un bonus cible (niveau bonus à objectifs atteints) de 50% de la rémunération fixe pour Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, et 100% de la rémunération fixe pour Karsten Höppner. Pour calculer le bonus, on applique deux indices de performance, multipliés l'un par l'autre : l'indice de performance collective (IPC) et l'indice de performance individuelle (IPI).
    Bonus = Bonus cible * [IPI] * [IPC].
    - L'indice de performance collective est composé d'une composante financière à 80% et d'une composante de responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) à 20%. Il peut varier entre 0% et 140%, selon ce qui a été déterminé en début d'année par le Conseil d'administration.
    - L'indice de performance individuelle (IPI) est évalué par le Conseil d'administration sur avis du Comité des rémunérations. Il s'inscrit volontairement à l'opposé d'une simple analyse mécanique de l'atteinte par les dirigeants d'objectifs statiques préétablis en début d'exercice. Il repose sur une évaluation dynamique et contextuelle de l'action menée par les dirigeants, selon la même méthodologie que celle utilisée pour évaluer la performance du Comité exécutif.
      L'IPI peut varier de 0 à 125%. Cependant, il ne pourra pas excéder 100% dans le cas où l'IPC serait inférieur à 100%.
    - Étant donné que le montant maximum de l'IPI est de 125% et le montant maximum de l'IPC est de 140%, le montant maximum du bonus dû peut varier de la fourchette 0% à 175%.
  - Karsten Höppner bénéficie d'un avantage en nature constitué d'un véhicule et de frais de trajets pour un montant annuel maximum de 25 000 euros, selon la politique applicable à l'ensemble des Partners Q_PERIOR en Allemagne.
  - La rémunération de Karsten Höppner est plus élevée que les rémunérations de Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen. Cet écart s'explique notamment par le fait que les rémunérations pratiquées en Allemagne dans le secteur du conseil sont plus élevées qu'en France. Elle est de plus conforme à la grille de rémunération allemande définie pour Wavestone.

4. Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2024/25 (vote *say-on-pay « ex post »* – résolutions 8 à 11 de l'AGM du 29/07/25)

Les informations contenues dans le présent paragraphe relatives à la rémunération des mandataires sociaux de Wavestone, telles qu'exigées par les articles L.22-10-9 (et liées à l'article L.22-10-20) et L.22-10-34 du Code de commerce, sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale Mixte du 29/07/25 avec les votes sur les résolutions 8, 9, 10 et 11.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2024/25 ou attribuée au titre de cet exercice aux membres du Conseil d'administration

Un montant total de 431 094 euros, dans les limites de l'enveloppe de 436 116 euros votée par l'Assemblée générale le 25/07/24, attribué au titre de l'exercice 2024/25, sera versé aux membres du Conseil d'administration.

Se référer au paragraphe 2.1 « Rémunérations des mandataires sociaux des exercices 2024/25, 2023/24 et 2022/23 » pour connaître les taux de présence aux réunions du Conseil et des Comités.

Membres du Conseil d'administration	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2024/25 7 réunions du Conseil 19 réunions des Comités	Rémunérations dues au titre de l'exercice 2023/24 9 réunions du Conseil 12 réunions des Comités
Marie-Ange Verdickt[1]	53 880 €	56 000 €
Sarah Lamigeon[2]	N/A	7 193 €
Rafaël Vivier	48 957 €	37 500 €
Benjamin Clément	26 457 €	21 500 €
Christophe Aulnette	38 000 €	15 000 €
Véronique Beaumont	35 240 €	25 000 €
Marlène Ribeiro	58 260 €	36 500 €
FDCH	26 711 €	32 500 €
Pierre Allard	30 500 €	19 102 €
Émilie Salas[3]	27 119 €	21 803 €
Florence Didier-Noaro[4]	64 860 €	17 008 €
Astrid Blechschmidt[5]	-	-
Graciana Petersen[6]	20 357 €	N/A
Camille Pinon[7]	-	N/A

(1) Jusqu'au 25/07/24, Marie-Ange Verdickt occupait la fonction d'Administratrice référente.
(2) Le mandat de Sarah Lamigeon est arrivé à échéance lors de l'Assemblée générale du 27/07/23 et n'a pas été renouvelé.
(3) Émilie Salas a quitté Wavestone le 04/02/25.
(4) Lors de sa réunion du 25/07/24, le Conseil d'administration a nommé Florence Didier-Noaro en qualité d'Administratrice référente.
(5) Pour rappel, Astrid Blechschmidt a indiqué renoncer à sa rémunération en tant qu'Administratrice lors de sa nomination à l'Assemblée générale mixte du 05/12/23.
(6) Graciana Petersen a été nommée Administratrice lors de l'Assemblée générale du 25/07/25.
(7) Camille Pinon a été nommée Administratrice représentant les salariés de Wavestone après le départ d'Émilie Salas le 25/02/25. Elle a renoncé à sa rémunération lors de sa nomination.

Éléments de rémunération dus ou versés à Messieurs Pascal Imbert, Président-Directeur général, Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, et Karsten Höppner, Directeur général délégué, au titre de l'exercice 2024/25

Pascal Imbert

Éléments de rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2024/25	Montant soumis au vote	Description
Rémunération fixe	211 286 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2024/25 de Pascal Imbert à 211 286 euros bruts. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant.
Rémunération variable versée en 2024/25, au titre de l'exercice 2023/24	51 125 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2023/24 à 51 125 euros. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2023/24 était de 88 740 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2024/25, à verser en 2025/26	58 784 €	Le Conseil d'administration du 02/06/25, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2024/25 à 58 784 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 29/07/25. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2024/25 était de 105 643 euros.

Patrick Hirigoyen

Éléments de rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2024/25	Montant soumis au vote	Description
Rémunération fixe	211 286 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération fixe au titre de l'exercice 2024/25 de Patrick Hirigoyen à 211 286 euros bruts. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant.
Rémunération variable versée en 2024/25, au titre de l'exercice 2023/24	51 125 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2023/24 à 51 125 euros. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2023/24 était de 88 740 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2024/25, à verser en 2025/26	42 912 €	Le Conseil d'administration du 02/06/25, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2024/25 à 42 912 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 29/07/25. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2024/25 était de 105 643 euros.
Valorisation des avantages de toute nature	8 575 €	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.

Karsten Höppner

Éléments de la rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2024/25	Montant ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe	250 000 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur proposition du Comité des rémunérations, a défini la rémunération fixe au titre de l'exercice 2024/25 de Karsten Höppner à 250 000 euros bruts. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant.
Rémunération variable versée en 2024/25, au titre de la période du 01/01/24 au 31/03/24	64 905 €	Le Conseil d'administration du 03/06/24, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de la période du 01/01/24 au 31/03/24 à 64 905 euros. L'Assemblée générale du 25/07/24 a approuvé ce montant. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2023/24 était de 300 000 euros sur une base annuelle.
Rémunération variable due au titre de l'exercice 2024/25, à verser en 2025/26	139 109 €	Le Conseil d'administration du 02/06/25, sur recommandation du Comité des rémunérations et en application des règles de calcul de la rémunération variable, a fixé le montant de la rémunération variable attribuée au titre de l'exercice 2024/25 à 139 109 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 29/07/25. Pour mémoire, le montant de la part variable à objectif atteint au titre de l'exercice 2024/25 était de 250 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature	208 €	Karsten Höppner a la possibilité de bénéficier d'un avantage en nature (véhicule, frais de déplacement, etc.) d'un montant annuel maximum de 25 000 euros, selon la politique applicable à tous les partenaires Wavestone en Allemagne. Pour la période du 01/04/24 au 31/03/25, il a utilisé 208 euros de ce montant.

Détail du calcul de la rémunération variable attribuée à Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner au titre de l'exercice 2024/25

Calcul de l'indice de performance collective

Sur la base des comptes clos au 31/03/25, l'Indice de Performance Collective (IPC) s'établit à **81,1%**.

Ce pourcentage résulte à la fois des composantes financières et « RSE » de l'IPC. La composante financière compte pour 80% de l'IPC. Les critères RSE comptent pour 20%.

La composante financière résulte de l'application de la formule :

$$\textit{Composante financière} = 1 + \frac{ROP - ROP0}{79\,900 \text{ milliers d'euros}}$$

dans laquelle :

- ROR est le Résultat Opérationnel Récurrent de l'exercice fiscal 2024/25 à taux de change constant sur un périmètre comprenant Aspirant et Q_PERIOR, ROR = 118 810 milliers d'euros ;
- ROR0 est le ROR budgété ;
- ROR0 = 135 200 milliers d'euros.

Ainsi, la composante financière de l'IPC est égale à 79,5%.

Le résultat obtenu pour la composante RSE est le fait :

- De l'atteinte de sept des huit critères RSE tels que publiés dans la DPEF, et validé par le Comité RSE soit 87,5%. Pour rappel, les huit critères RSE pris en compte pour le calcul de l'IPC étaient les suivants :

Objectifs RSE 2024/25		Objectifs	Résultats	Points attribués
Mesure de la satisfaction client	Wavestone (périmètre historique)	Net Promoter Score® > 60	77	5
	Q_PERIOR	Satisfaction client > 4,2	4,4[1]	
Taux de *turn-over*	Wavestone (périmètre historique)	15%	12%	5
	Q_PERIOR	12%	10%[2]	
% de femmes dans le management	Wavestone (périmètre historique)	37% (en progression d'un point)	35,5%	2,5
	Q_PERIOR	23% (en progression d'un point et demi)	25,5%[3]	
Environnement Réduction de l'empreinte carbone	Wavestone (périmètre historique)	Scopes 1 & 2 : -21% par rapport à l'exercice 2019/20	-61%	5
		Scope 3 : -30% par rapport à l'exercice 2019/20	-49%	
	Q_PERIOR	Stabilité des émissions de carbone en raison des voyages par avion par collaborateur, comparé à l'exercice 2023/24[4].	-26%	
		Objectif : 1 006 $kgCO_2e$/collaborateurs	774 $kgCO_2e$/ collaborateurs	
Total				**17,5**

Afin de déterminer le pourcentage de la composante RSE dans le calcul de l'IPC, le mécanisme suivant est mis en place :

- chaque critère vaut 5 points ;
- si un critère est atteint pour les deux périmètres Wavestone (hors Q_PERIOR et Aspirant) et Q_PERIOR, alors les 5 points sont comptabilisés ;
- si un critère n'est atteint que sur un des deux périmètres, 2,5 points sont comptabilisés ;
- si un critère n'est atteint sur aucun périmètre, alors aucun point n'est comptabilisé.

Sur la base du mécanisme ci-dessus, le calcul aboutit à un résultat de 17,5 points sur un maximum de 20. Le ratio est de 87,5%.

Calcul de l'IPC :

- IPC = 79,5% x 80% + 87,5% x 20% = **81,1%**

Calcul de l'indice de performance individuel

Sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a en outre fixé l'Indice de Performance Individuelle (IPI) à **68,6%** pour Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner.

L'évaluation présentée ci-dessous est qualitative et spécifique à l'exercice 2024/25. La pondération des critères ne sert en aucun cas de base de comparaison avec les évaluations passées ou futures.

Au terme d'une évaluation qualitative complète réalisée par le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a calculé l'indice de performance individuelle 2024/25 comme suit :

- à 80% sur la base de critères liés aux éléments suivants :
  - les objectifs et les projets clés de l'année, la mise en œuvre de priorités spécifiques au sein du périmètre historique de Wavestone d'une part, et du périmètre de Q_PERIOR d'autre part, le tout pondéré pour les deux tiers ; et
  - la capacité à tenir compte des enjeux résultant de la situation économique actuelle et de réagir aux menaces et aux opportunités, pondérée pour un tiers.

L'évaluation a abouti à un score de 60,8%.

- à 20% en lien avec la préparation du plan de succession de la Direction générale.

L'évaluation a abouti à un score de 100%.

- Calcul de l'IPI :

IPI = 60,8% x 80% + 100% x 20% = **68,6%**

(1) Hors ESPRiT Engineering.
(2) Taux d'attrition sans ESPRiT Engineering : 10,39% – Taux d'attrition d'ESPRiT Engineering : 7,65% (01/04/24 – 31/03/25).
(3) Sont considérés comme position de management les postes d'encadrement opérationnel et/ou hiérarchique.
(4) Cela représente une diminution de 11% des émissions de carbone courantes, compte tenu de l'impact de la convention exceptionnelle organisée par Wavestone à Paris en mai 2024..

Calcul de la composante variable (IPC x IPI)

Pour Pascal Imbert et Karsten Höppner, la rémunération variable s'élève à 55,6% de la rémunération variable cible (IPC x IPI = **55,6%**).

Patrick Hirigoyen est absent depuis le mois d'octobre 2024. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a appliqué une politique mise en place pour les salariés de Wavestone absents une partie de l'année, telle que décrite dans le dispositif de bonus de Wavestone. Cette politique consiste en l'exclusion du calcul de son bonus de la période des jours de congé maladie à compter de 61 jours consécutifs d'absence, car il n'était plus rémunéré par Wavestone, mais par le plan de prévoyance de Wavestone. Dans le cas de Patrick Hirigoyen, le 61ème jour est intervenu le 21/12/24 pour le calcul de sa rémunération variable, ce qui correspond à un pourcentage de 73% pour l'exercice 2024/25. Ainsi, pour Patrick Hirigoyen, la rémunération variable s'élève à **40,6%** (IPC x IPI x 73%).

Le Conseil d'administration a enfin pris note des points suivants, portés à son attention par le Comité des rémunérations :

- le calcul de l'indice de performance collective étant commun à l'ensemble des membres du Comité exécutif de la société, la rémunération variable mentionnée dans le tableau ci-dessus s'inscrit en cohérence avec les rémunérations variables versées aux autres membres du Comité exécutif de Wavestone au titre de l'exercice 2024/25 ; la composante financière de l'IPC est la même pour tous les salariés du cabinet ;
- Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner n'ont perçu aucune autre rémunération ou avantage que ceux figurant dans ce tableau ;
- Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner peuvent bénéficier du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que 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 Patrick Hirigoyen est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté acquise par ce dernier au titre de son contrat de travail (étant rappelé que le contrat de travail de Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17). Cette approbation a été renouvelée explicitement lors de l'Assemblée générale du 28/07/22. Pour le calcul des indemnités de fin de carrière de Patrick Hirigoyen, les conditions types de la convention collective Syntec seront appliquées. Ce montant ne dépassera pas deux années de salaire.

Conformité à la politique de rémunération « *ex ante* » approuvée lors de l'Assemblée générale du 25/07/24

Les rémunérations fixes du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués versées au cours de l'exercice 2024/25 sont strictement identiques à celles votées lors des Assemblées générales mixtes du 25/07/24.
Le montant de la rémunération variable du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2024/25 proposé au vote de l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 est strictement conforme à la politique antérieurement approuvée.
Les rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'administration et des Comités au titre de l'exercice 2024/25 s'élèvent à 430 340 euros, conformément au montant maximum de 436 116 euros approuvé lors de l'Assemblée générale mixte du 25/07/24.

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 mandataires sociaux, 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 multiple 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.

Bases de calculs

Les rémunérations totales comprennent :

- pour Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner : (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) ;
- pour les salariés : (i) leur rémunération fixe ; (ii) leur rémunération variable (bonus) ; (iii) les plans d'attributions gratuites d'actions (attribution définitive) ; (iv) leur participation aux bénéfices de l'entreprise.

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 versées à Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner, celles prises en compte pour l'exercice 2024/25 sont les rémunérations qui seront soumises au vote *say-on-pay* « *ex post* » de l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 (voir ci-dessus au 2.3.1 « Consultation sur les éléments de rémunération versée ou due au cours de l'exercice 2024/25 (vote *say-on-pay* « *ex post* » - résolutions 9 à 11 de l'AGM du 29/07/25) »).

		2024/25	2023/24	2022/23	2021/22	2020/21
Pascal Imbert Président–Directeur général	Rémunération totale	270 069 €	262 411 €	246 072 €	274 180 €	300 129 €
	Multiple de la rémunération moyenne	4,51	4,49	4,33	4,67	5,10
	Multiple de la rémunération médiane	5,24	5,13	5,00	5,53	6,06
	Multiple du SMIC(2)	12,63	12,50	13,02	14,81	16,39
Patrick Hirigoyen Directeur général délégué	Rémunération totale	262 773 €	263 397 €	251 858 €	279 966 €	305 915 €
	Plan d'attribution gratuite d'actions devenu définitif	-	-	-	-	506 581 €
	Multiple de la rémunération moyenne	4,39	4,51	4,43	4,77	13,80
	Multiple de la rémunération médiane	5,10	5,14	5,12	5,65	16,41
	Multiple du SMIC(2)	12,29	12,55	13,32	15,12	44,38
Karsten Höppner(1) Directeur général délégué	Rémunération totale	389 317 €	459 620 €	-	-	-
	Plan d'attribution gratuite d'actions devenu définitif	-	-	-	-	-
	Multiple de la rémunération moyenne	6,50	7,87	-	-	-
	Multiple de la rémunération médiane	7,56	8,98	-	-	-
	Multiple du SMIC(2)	18,21	21,90	-	-	-
Performance de Wavestone	Résultat opérationnel récurrent	119 057 k€	101 641 k€	77 042 k€	74 805 k€	53 275 k€
	Marge opérationnelle récurrente	12,6%	14,5%	14,5%	15,9%	12,8%

(1) Il est rappelé que la rémunération de Karsten Höppner, plus élevée que celle de Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, s'inscrit dans les pratiques observées dans le secteur du conseil en Allemagne. Elle est légèrement inférieure à la médiane de la fonction « dirigeant » des principaux cabinets de conseil allemands constatée dans les *benchmarks*.
(2) Source : insee.fr, SMIC mensuel rapporté sur 12 mois.

Une nouvelle méthodologie a été appliquée à ce tableau par rapport aux exercices précédents : les montants de la participation aux bénéfices étaient auparavant comptabilisés pour l'exercice n+1 jusqu'à l'exercice 2022/23. Par exemple, le montant de la participation aux bénéfices versé en juillet 2022 pour l'année 2021/22 a été comptabilisé au titre de l'année 2022/23.

Depuis l'exercice 2023/24, ces montants sont comptabilisés pour l'exercice durant lesquels ils sont définitivement attribués. Le tableau dans son ensemble a été mis à jour pour tenir compte de ce changement de méthodologie.

5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say-on-pay* « *ex ante* » – résolutions 12 à 16 de l'AGM du 29/07/25)

En application de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 est appelée à approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Cette politique décrit toutes les composantes de la rémunération des mandataires sociaux et explique le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre.

Politique de rémunération de Pascal Imbert en tant que Président-Directeur général et de Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner en tant que Directeurs généraux délégués

La politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 est proche des politiques approuvées lors de l'Assemblée générale mixte du 25/07/24 à 99,20% en ce qui concerne Pascal Imbert, Président-Directeur général, à 99,18% en ce qui concerne Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, et à 99,25% en ce qui concerne Karsten Höppner, Directeur général délégué. Il est précisé que la rémunération de Pascal Imbert présentée ci-dessous est à considérer à la fois au titre de son rôle de Président du Conseil d'administration et de son rôle de Directeur général.

1) Principes généraux

La rémunération des dirigeants et mandataires sociaux s'inscrit dans un strict respect de l'intérêt social de la société et de l'atteinte de son plan de développement.

Les éléments pris en compte par le Conseil d'administration, sur avis du Comité des rémunérations, pour déterminer la rémunération de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner 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, et pour Patrick Hirigoyen, 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 niveaux de rémunérations de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen s'inscrivent dans le cadre fixé pour le niveau de rémunérations des *Partners* France du cabinet. Le niveau de celle de Karsten Höppner s'inscrit dans le cadre fixé pour le niveau de rémunérations des *Partners* Allemagne du cabinet ;
- performance : le mécanisme de détermination de la rémunération variable applicable à ces trois dirigeants est similaire au mécanisme applicable aux membres du Comité exécutif.

2) Processus de décision, de révision, et de mise en œuvre de la rémunération de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner

Conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27/11/19 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, le Conseil d'administration peut déroger à l'application de la politique de rémunération si cette dérogation est temporaire. Cette dernière est subordonnée à la survenance de circonstances exceptionnelles, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la société.

L'adaptation temporaire de la politique de rémunération à des circonstances exceptionnelles serait décidée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

On peut citer à titre d'exemple, comme étant des circonstances exceptionnelles, le recrutement d'un nouveau Directeur général 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.

3) 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 meilleures pratiques de gouvernance.

Pour cet exercice 2025/26, la structure de la rémunération globale annuelle de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner reste la même que celle de l'année précédente.

La structure de rémunération de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner 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 2025/26, 54% de la rémunération fixe pour Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, et 100% de la rémunération fixe pour Karsten Höppner. L'augmentation de la part du bonus de Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen s'explique par l'objectif à long terme de converger progressivement vers 100% de la rémunération fixe. Toutefois, pour l'exercice 2025/26, le Conseil d'administration a décidé de limiter cette augmentation compte tenu du contexte économique difficile ;
- le bonus versé peut varier dans la fourchette de 0 à 200% du montant du bonus cible ;

- pour ce qui concerne le bonus, celui-ci est déterminé en fonction du bonus cible, auquel s'appliquent deux indices de performance, multipliés l'un par l'autre, l'IPC et l'IPI :
  - l'indice de performance collective (IPC) représente la somme de deux composantes :
    - une composante financière, assise sur l'atteinte de l'objectif budgétaire de Wavestone et affectée à la hausse comme à la baisse par les écarts constatés entre l'objectif fixé et le résultat effectivement réalisé. L'objectif budgétaire pris en compte est le résultat opérationnel récurrent de Wavestone pour l'exercice 2025/26, sur la base de son périmètre au 01/04/25 et à taux de change constant. Cette composante est égale à 100% si l'objectif budgétaire est atteint,
    - elle peut varier entre 0% et 150%,
    - cette composante compte pour 80% dans la détermination de l'IPC,
    - pour des raisons de confidentialité, l'objectif budgétaire ainsi que la formule de variation ne sont pas communiqués. Ils le seront *ex post*,
    - une composante « RSE », assise sur la performance RSE de Wavestone. Cette composante, qualitative, repose sur l'appréciation du niveau d'atteinte de Wavestone sur certains critères RSE,
      Cette composante peut varier de 0% à 100%.
      Cette composante compte pour 20% dans la détermination de l'IPC.

Les critères suivants énumérés dans le rapport de durabilité sont pris en compte pour le calcul de la composante « RSE » de l'indice de performance collective :

Critères de performance RSE 2025/26	Objectifs	Points attribués si l'objectif est atteint
% de consultants et commerciaux formés au conseil responsable	80%	12,5%
Net Promoter Score® (-100 à +100)	60	12,5%
% de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	90%	12,5%
Indice d'engagement collaborateur (de 0 à 100)	70	12,5%
Taux de *turn-over* (démissions uniquement)	≤ 15%	12,5%
% de femmes dans le management	33%	12,5%
Pourcentage de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20	Scopes 1 & 2 : -17% *(en valeur absolue)* Scope 3 : -35% *(par ETP)*	12,5%
Nombre de jours-homme consacrés à des projets de mécénat de compétences	10 000 jours	12,5%
Total		100%

Ces critères sont calculés sur le périmètre total de Wavestone au 01/04/25 (c'est-à-dire hors Wivoo ou toute nouvelle acquisition).

Afin de déterminer le pourcentage de la composante RSE dans le calcul de l'IPC, le mécanisme suivant est mis en place :
- chaque KPI aura une pondération égale (1/8) dans l'IPC, ce qui se traduira par une performance ESG de 100% si tous les objectifs sont atteints ;
- par conséquent, chaque KPI vaut 12,5%.

L'IPC sera calculé en fin d'exercice de la manière suivante : composante financière * 80% + composante RSE * 20%. Il peut donc varier entre 0% et 140%.

- un indice de performance individuelle (IPI) : il est évalué par le Conseil d'administration sur avis du Comité des rémunérations.

L'IPI s'inscrit volontairement à l'opposé d'une simple analyse mécanique de l'atteinte par les dirigeants d'objectifs statiques préétablis en début d'exercice. Il repose sur une évaluation dynamique et exhaustive de l'action menée par les dirigeants.

Cette analyse prend en compte :
- l'atteinte des objectifs opérationnels de l'exercice 2025/26 ;
- la réalisation des chantiers du plan d'action de l'exercice, en ce compris la préparation de la succession des dirigeants ;
- la capacité à prendre en compte les enjeux liés à la conjoncture, à réagir face aux menaces et à saisir les opportunités.

Le résultat de cette évaluation sera communiqué *ex post*.

L'IPI peut varier de 0 à 150%. Cette fourchette allant jusqu'à 150% est alignée sur la politique de Wavestone en matière de bonus pour l'ensemble des salariés au titre de l'exercice 2025/26. Cependant, il ne pourra pas excéder 100% dans le cas où l'IPC serait inférieur à 100%.
- la formule de calcul est la suivante : Bonus dû = bonus cible x IPC x IPI. Le bonus maximum dû est plafonné à 200% du bonus cible.

4) *Clawback*

Le Conseil d'administration propose pour l'exercice 2025/26 une clause dite de « *clawback* » permettant la restitution de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée à Pascal Imbert, à Patrick Hirigoyen et à Karsten Höppner 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, Patrick Hirigoyen ou Karsten Höppner commettent une faute grave et délibérée.

Le Conseil d'administration pourra demander à Pascal Imbert, Président-Directeur général, et à Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner, Directeurs généraux délégués, de rembourser tout ou partie des parts variables versées.

Détermination de la rémunération 2025/26 de Pascal Imbert pour l'exercice de son mandat de Président-Directeur général, et de Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner pour l'exercice de leur mandat respectif de Directeur général délégué

Par application des principes définis ci-dessus, les critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération totale de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner pour l'exercice 2025/26 sont les suivants :

a) Part fixe

- Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen : sur proposition du Comité des rémunérations, la part fixe proposée est stable par rapport à l'année passée, soit 211 186 euros bruts.
- Karsten Höppner : sur proposition du Comité des rémunérations, la part fixe proposée est stable par rapport à l'année passée, soit 250 000 euros bruts.

b) Partie variable

- Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen : il est proposé un montant de bonus cible de 114 040 euros bruts, soit 54% de la part fixe.
- Karsten Höppner : il est proposé un montant de bonus cible de 250 000 euros bruts, soit 100% de la part fixe.

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 31/03/26 interviendra après l'Assemblée générale qui se tiendra en 2026 pour approuver les comptes clos au 31/03/26 et est conditionné à son approbation par ladite Assemblée.

c) Éléments 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.
- Pour mémoire, Patrick Hirigoyen s'est vu attribuer des plans d'actions gratuites, respectivement les 15/09/06, 15/10/10, 02/07/12, 01/07/15, 28/01/16 et 02/07/18.
- Karsten Höppner est un actionnaire important de Wavestone, détenant environ 3,3% du capital. Cette proportion garantit un alignement naturel avec les objectifs de performance à long terme de la société. Par conséquent, il ne reçoit aucune rémunération à long terme.

d) Autres éléments de rémunération

- Pascal Imbert bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone.
- Patrick Hirigoyen bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone. Il bénéficie également d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise.
  - Il est rappelé que le contrat de travail liant Patrick Hirigoyen à la société a été suspendu à compter du 01/04/17. Conformément à l'article R.225-56-1 II du Code de commerce, son contrat de travail présente les caractéristiques suivantes :
    - durée du contrat : contrat à durée indéterminée ;
    - période de préavis : 3 mois ;
    - conditions de résiliation : conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société.
  - Pour rappel, l'Assemblée générale du 26/07/18 a approuvé la convention réglementée aux termes de laquelle il a été convenu que la durée de suspension du contrat de travail de Patrick Hirigoyen est prise en compte pour le calcul de l'ancienneté acquise par ce dernier au titre de son contrat de travail (étant rappelé que le contrat de travail de Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17). Cette approbation a été renouvelée explicitement lors de l'Assemblée générale du 28/07/22. Pour le calcul des indemnités de fin de carrière de Patrick Hirigoyen, les conditions types de la convention collective Syntec seront appliquées.
    Ce montant ne dépassera pas deux années de salaire.

- Karsten Höppner bénéficie du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs de Wavestone en Allemagne.
  - Il est rappelé que le contrat de travail liant Karsten Höppner à la société Q_PERIOR a été suspendu à compter du 23/08/01. Son contrat de travail présente les caractéristiques suivantes :
    - durée du contrat : contrat à durée indéterminée ;
    - délai de préavis : 3 mois ;
    - conditions de résiliation : conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur.
  - Ce contrat ne comprend aucun engagement ou avantage au-delà des conditions légales en vigueur en Allemagne. Il n'entraîne notamment pas de versement d'indemnité au moment du départ à la retraite.
- Karsten Höppner bénéficie d'un avantage en nature constitué d'un véhicule et de frais de trajets pour un montant annuel maximum de 25 000 euros, selon la politique applicable à l'ensemble des *Partners* de Wavestone en Allemagne.

e) Rémunération des Administrateurs

La politique de rémunération des Administrateurs, qui sera soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 29/07/25, s'inscrit dans la continuité de la politique approuvée à 99,99% par l'Assemblée générale mixte du 25/07/24.

La rémunération des Administrateurs au titre de leur mandat se compose uniquement d'une rémunération au titre de leur fonction de membre du Conseil d'administration et de ses Comités, dont le montant global annuel est voté par l'Assemblée générale et dont la répartition est décidée par le Conseil.

Au titre de l'exercice 2025/26, il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 de fixer le montant global annuel à 392 994 euros, contre 436 116 euros précédemment.

Cette baisse prend en considération les éléments suivants :
- Camille Pinon et Benjamin Clément, en qualité d'Administrateurs représentant les salariés, ont renoncé à leur rémunération pour la durée restant à courir de leur mandat ;
- le nombre d'Administrateurs a été réduit.

Les règles de répartition de la rémunération au titre du Conseil d'administration prévoient une part fixe (40%) et une part variable prépondérante (60%), calculée en fonction de la présence effective aux réunions du Conseil, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité RSE et du nombre de celles-ci.

Le versement de cette rémunération intervient après détermination de la part variable revenant à chaque membre.

À titre d'information, Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner 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.

Il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 29/07/25 de cesser d'indemniser les Administrateurs salariés de Wavestone, y compris les Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, tout en leur accordant des jours gratuits dans le cas où ils seraient amenés à travailler en dehors de leur temps de travail. Cette disposition ne s'applique pas aux Administrateurs en exercice. Elle entrerait en vigueur pour les prochains Administrateurs élus par l'Assemblée générale ou désignés par le Comité social et économique de Wavestone.

En dehors de ces rémunérations et conformément aux dispositions des articles L.225-84 et L.22-10-28 du Code de commerce, les membres du Conseil d'administration peuvent percevoir des rémunérations au titre de missions exceptionnelles.

Conformément aux articles R.22.10.14 II, 5° du Code de commerce, les contrats de travail liant Benjamin Clément, Pierre Allard, Camille Pinon, et Astrid Blechschmidt à la société présentent les caractéristiques suivantes :

Nom	Durée du contrat de travail	Période de préavis	Conditions de résiliation
Benjamin Clément	Contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société
Pierre Allard	Contrat à durée indéterminée	3 mois conformément à la convention collective applicable aux salariés de la société relevant de la catégorie « modalité 3 »	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés de la société
Camille Pinon	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
Astrid Blechschmidt	Contrat à durée indéterminée	6 mois conformément à la politique appliquée pour l'ensemble des *Partners* allemands de Wavestone	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur

Complément d'information

1. Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

Les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales sont précisées aux articles 25 à 34 des statuts.

2. Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire significatif et une filiale

Aucune convention entrant dans le champ d'application de l'article L.225-37-4, 2° du Code de commerce n'est intervenue au cours de l'exercice 2024/25 (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 3 Informations financières.

3. Procédure d'évaluation des conventions ordinaires et conclues à des conditions normales

Lors de sa séance en date du 05/12/22, le Conseil de surveillance a mis en place une procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conditions de conclusion des conventions ordinaires conclues à des conditions normales en application des dispositions de l'article L.22-10-12 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.

À la fin de chaque semestre :

- une mise à jour est appliquée à la liste des Administrateurs de Wavestone et des sociétés extérieures au groupe dans lesquelles ils exercent des fonctions ; ces sociétés sont appelées « parties liées » ;
- une extraction de tous les achats et ventes est réalisée à partir des outils internes afin d'identifier et de contrôler chaque transaction avec une partie liée.

Sur la base des extractions, les contrôles suivants sont effectués par l'équipe de contrôle interne :

- 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 de contrôle interne consulte le conseil juridique de Wavestone.

Le contrôle interne formalise et communique ses résultats (y compris en l'absence éventuelle de conventions ordinaires conclues par Wavestone) auprès du Comité d'audit (lors de la réunion qui porte sur les résultats annuels de la société) afin que ce dernier procède à leur examen.

Le Comité d'audit vérifie que ces conventions remplissent bien les conditions pour être qualifiées de conventions courantes conclues à des conditions normales et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration. Dans ce cas, les membres du Comité d'audit intéressés directement ou indirectement à la convention ne participent pas à l'examen.

Le Conseil d'administration a pour mission de valider l'examen annuel de ces conventions, soit en confirmant la qualification de conventions ordinaires conclues à des conditions normales, soit en considérant que la convention doit être soumise à la procédure des conventions réglementées et donc être soumise à sa ratification. Le membre du Conseil d'administration directement ou indirectement intéressé à la convention ne prend part ni aux délibérations ni au vote.

4. Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation

Selon l'Assemblée générale mixte du 25/07/24

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
19ème	Émission d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois	Augmentation de capital : 155 665 euros (25% du capital social au 25/07/24) Titres de créance : 80 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28ème résolution	Néant
20ème	Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre au public (droit de priorité au profit des actionnaires pendant un délai minimal de cinq jours) d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société	26 mois	Augmentation de capital : 124 532 euros (20% du capital social au 25/07/24) Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28ème résolution	Néant
21ème	Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'un placement privé d'actions ordinaires et de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme au capital social de la société	26 mois	Augmentation de capital : 10% du capital social au 25/07/24 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28ème résolution	Néant
22ème	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 19ème 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 28ème résolution	Néant
23ème	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 20ème 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 28ème résolution	Néant

N° de la résolution	Objet	Durée de l'autorisation	Plafond maximum du pair	Utilisation
24ème	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 21ème 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 28ème résolution	Néant
25ème	Émission 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	Augmentation de capital : 10% du capital social au 25/07/24 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28ème résolution	Néant
26ème	Émission 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	Augmentation de capital : 10% du capital social au 25/07/24 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28ème résolution	Néant
28ème	Plafond global des émissions au titre des 19ème à 26ème résolutions de l'Assemblée générale mixte du 25/07/24 et des 21ème et 22ème résolutions de l'Assemblée générale mixte du 28/07/22		Augmentation de capital : 25% du capital social au 25/07/24 Titres de créance : 80 000 000 euros	Néant
29ème	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

Selon l'Assemblée générale mixte du 28/07/22

N° de la résolution	Objet	Durée	Valeur nominale maximale	Utilisation
21ème	Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des salariés de la société et des sociétés qui lui sont liées	38 mois	5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation dans la limite du plafond global fixé à 28ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 25/07/24	Plan salariés n° 17 du 05/07/23 : Attribution initiale de 57 234 actions correspondant à 0,28% du capital au moment de l'attribution Plan Key People n° 17 du 05/07/23 : Attribution initiale de 53 856 actions correspondant à 0,27% du capital au moment de l'attribution Plan International n° 3 du 05/07/23 : Attribution initiale de 9 033 actions correspondant à 0,04% du capital au moment de l'attribution Plan salariés n° 18 du 04/07/24 : Attribution initiale de 76 308 actions correspondant à 0,31% du capital au moment de l'attribution Plan Key People n° 18 du 04/07/24 : Attribution initiale de 53 227 actions correspondant à 0,21% du capital au moment de l'attribution Plan International n° 4 du 04/07/24 : Attribution initiale de 9 873 actions correspondant à 0,04% du capital au moment de l'attribution Plan spécial catch-up salariés 2024 du 04/07/24 : Attribution initiale de 1 212 actions correspondant à 0,005% du capital au moment de l'attribution
22ème	Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des mandataires sociaux de la société et des sociétés qui lui sont liées	38 mois	0,5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la délégation dans la limite du plafond global fixé à 28ème résolution de l'Assemblée générale mixte du 25/07/24	Néant

5. Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, nous vous précisons les points suivants :

- la structure du capital ainsi que les participations directes ou indirectes de Wavestone et toutes informations en la matière sont décrites dans la section 3.1.1 Répartition du capital de le partie rapport du Conseil d'administration – Rapport général, figurant au chapitre 1 du présent document ;
- 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 3.1.5 Engagements collectifs de conservation de la partie Rapport du Conseil d'administration – Rapport général, figurant au chapitre 1 du présent document ;
- 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 de la partie Rapport du Conseil d'administration – Rapport général, figurant au chapitre 1 du présent document, sont exercés par les FCPE Wavestone Actions et Wavestone Shares ;
- les règles de nomination et de révocation des mandataires sociaux dirigeants sont les règles de droit commun ;
- en matière de pouvoirs du Conseil d'administration, les délégations en cours sont décrites à la section 4.1.10. Programme de rachat d'actions de la partie Rapport du Conseil d'administration – Rapport général, figurant au chapitre 1 du présent document et dans le tableau des délégations en cours présenté à la section 4 du présent rapport ;
- la modification des statuts de Wavestone se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- il n'y a pas d'accord prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de dirigeants mandataires sociaux ;
- dans le cadre de l'emprunt contracté par Wavestone en date du 26/03/20, tel que modifié par les avenants en date du 19/05/21, du 14/12/22 et du 15/05/24, en cas de changement de contrôle, les prêteurs peuvent demander (ou non) l'exigibilité immédiate de leur participation dans tous les tirages en cours et le paiement de tous intérêts et autres montants qui lui sont dus au titre du contrat de crédit. Le terme changement de contrôle désigne la survenance de l'un ou l'autre des événements suivants ou de plusieurs d'entre eux :
  - toute personne, ou tout groupe de personnes agissant de concert, n'incluant ni Monsieur Pascal Imbert (ou ses héritiers en cas de décès) ni ses affiliés (ou ceux de ses héritiers en cas de décès), détient le contrôle de l'emprunteur au sens de l'article L.233-3 I (1°, 2° et 3°) et II du Code de commerce, ou
  - Monsieur Pascal Imbert (ou ses héritiers en cas de décès) et ses affiliés (ou ceux de ses héritiers en cas de décès) cessent de détenir, directement ou indirectement, pour quelques raisons que ce soit, au moins 15% du capital et/ou des droits de vote de l'emprunteur.

3.

INFORMATIONS FINANCIÈRES

240 COMPTES CONSOLIDÉS AU 31/03/25

244 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

273 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS - EXERCICE CLOS LE 31/03/25

277 COMPTES SOCIAUX AU 31/03/25

279 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ WAVESTONE

296 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS - EXERCICE CLOS LE 31/03/25

300 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Comptes consolidés au 31/03/25

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/25	31/03/24
Chiffre d'affaires	**1**	**943 666**	**701 056**
Achats consommés	2	(144 953)	(67 798)
Charges de personnel	3 & 4	(595 367)	(465 469)
Charges externes	5	(66 390)	(52 045)
Impôts et taxes		(8 198)	(7 839)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		(10 925)	(8 106)
Autres produits et charges courants		1 224	1 542
Résultat opérationnel récurrent		**119 057**	**101 341**
Amortissement relation clientèle	6	(8 371)	(3 808)
Autres produits et charges opérationnels	6	(1 122)	(11 750)
Résultat opérationnel		**109 564**	**85 783**
Produits financiers	7	701	759
Coût de l'endettement financier brut	7	(3 932)	(2 376)
Coût de l'endettement financier net		**(3 232)**	**(1 617)**
Autres produits et charges financiers	7	(3 115)	(2 902)
Résultat avant impôt		**103 217**	**81 264**
Charge d'impôt	8	(27 296)	(22 673)
Résultat net		**75 921**	**58 591**
Intérêts minoritaires		(362)	(391)
Résultat net - part du groupe		**75 558**	**58 199**
Résultat net - part du groupe par action (euros)[1]	9	3,09	2,71
Résultat net dilué - part du groupe par action (euros)	9	3,09	2,71

(1) Nombre d'actions pondéré sur la période.

Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31/03/25	31/03/24
Écarts d'acquisition	10	512 485	507 889
Immobilisations incorporelles	11	66 209	74 565
Immobilisations corporelles	11	11 561	11 965
Droits d'utilisation des biens pris en location	12	25 305	23 887
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	1 906	1 737
Autres actifs non courants *goodwill*	13	12 000	13 661
Actif non courant		**629 466**	**633 705**
Clients et comptes rattachés	14	250 176	245 900
Autres créances	14	21 960	20 656
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	78 346	77 481
Actif courant		**350 481**	**344 036**
Total actif		**979 948**	**977 741**
Capital	15	623	623
Primes d'émission, de fusion, d'apports		265 432	265 432
Réserves et résultats consolidés		361 853	300 059
Réserves de conversion groupe		4 050	3 352
Capitaux propres - part du groupe		**631 957**	**569 466**
Intérêts minoritaires		1 443	1 926
Total capitaux propres		**633 401**	**571 392**
Provisions long terme	16 & 17	23 627	24 657
Passifs financiers - part à plus d'un an	18	44 930	52 231
Dettes locatives - part à plus d'un an	12	19 173	18 013
Autres passifs non courants	20	24 054	25 864
Passifs non courants		**111 785**	**120 765**
Provisions court terme	16	3 124	5 205
Passifs financiers - part à moins d'un an	18	7 830	5 977
Dettes locatives - part à moins d'un an	12	8 839	8 174
Fournisseurs et comptes rattachés	20	34 150	42 293
Dettes fiscales et sociales	20	145 915	152 575
Autres passifs courants	20	34 904	71 360
Passif courant		**234 762**	**285 583**
Total passif		**979 948**	**977 741**

Tableau des flux de trésorerie consolidée

(en milliers d'euros)	Note	31/03/25	31/03/24
Résultat net de l'ensemble consolidé		**75 921**	**58 591**
Élimination des éléments non monétaires :			
Dotations nettes aux amortissements et provisions[1]		19 569	12 991
Charges / (produits) liés aux paiements en actions	15	5 651	4 420
Moins-values / (plus-values) de cession, nettes d'impôt		(47)	27
Autres charges et produits calculés		620	1 069
Coût de l'endettement financier net (y.c. intérêts sur dettes locatives)		4 351	2 036
Charges / (produits) d'impôt	8	27 296	22 673
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		**133 362**	**101 806**
Impôt payé		(38 163)	(21 650)
Variation du besoin en fonds de roulement		(5 922)	2 935
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**89 277**	**83 091**
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	11	(4 838)	(3 109)
Cessions d'immobilisations		46	66
Variation des immobilisations financières		52	14
Incidence des variations de périmètre	10	(44 005)	(65 990)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**(48 744)**	**(69 018)**
Cession / (acquisition) par la société de ses propres titres[2]		(12 155)	(5 914)
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère		(9 380)	(7 593)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(845)	0
Souscriptions d'emprunts	18	40 000	19 700
Remboursements d'emprunts	18	(45 642)	(5 646)
Remboursement des dettes locatives	12	(8 084)	(6 199)
Intérêts financiers nets versés		(3 028)	(1 317)
Intérêts net versés sur dettes locatives	7	(1 065)	(425)
Autres flux liés aux opérations de financement	18	20	(11)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**(40 179)**	**(7 406)**
Variation nette de trésorerie		**354**	**6 667**
Incidence des variations de taux de change	18	503	104
Trésorerie à l'ouverture	18	77 452	70 681
Trésorerie à la clôture	18	78 309	77 452

(1) Intégrant 8 462 milliers d'euros au titre de l'amortissement des droits d'utilisation immobiliers au 31/03/25 (contre 5 775 milliers d'euros au 31/03/24) et 8 371 milliers d'euros au titre de l'amortissement de la relation clientèle au 31/03/25 (contre 3 808 milliers d'euros au 31/03/24).
(2) Pour information, la société a livré des actions auto-détenues pour un montant de 4 559 milliers d'euros au cours de l'exercice 2024/25.

Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Écarts de conversion	Total part du groupe	Part des minoritaires	Total
Capitaux propres consolidés au 31/03/23	**505**	**11 218**	**235 246**	**50 068**	**2 013**	**299 050**	**0**	**299 050**
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	58 199	0	58 199	391	58 591
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	(425)	0	0	(425)	0	(425)
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	1 340	1 340	(0)	1 340
Écarts actuariels IAS 19	0	0	159	0	0	159	0	159
Résultat net global	**0**	**0**	**(266)**	**58 199**	**1 340**	**59 273**	**391**	**59 664**
Affectation du résultat	0	0	50 068	(50 068)	0	0	0	0
Variation de capital de l'entreprise consolidante	118	254 214	(33 911)	0	0	220 421	0	220 421
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(7 593)	0	0	(7 593)	0	(7 593)
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	(5 964)	0	0	(5 964)	0	(5 964)
Paiements fondés sur des actions	0	0	4 280	0	0	4 280	0	4 280
Acquisition d'actions Q_PERIOR	0	0	0	0	0	0	1 535	1 535
Capitaux propres consolidés au 31/03/24	**623**	**265 432**	**241 860**	**58 199**	**3 352**	**569 466**	**1 926**	**571 392**
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	75 558	0	75 558	362	75 921
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	(144)	0	0	(144)	0	(144)
Variation des écarts de conversion	0	0	0	0	697	697	(0)	697
Écarts actuariels IAS 19	0	0	2 188	0	0	2 188	0	2 188
Résultat net global	**0**	**0**	**2 044**	**75 558**	**697**	**78 300**	**362**	**78 662**
Affectation du résultat	0	0	58 199	(58 199)	0	0	0	0
Variation des capitaux propres de l'entreprise consolidante	0	0	0	0	0	0	0	0
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(9 380)	0	0	(9 380)	(845)	(10 225)
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	(12 103)	0	0	(12 103)	0	(12 103)
Paiements fondés sur des actions	0	0	5 675	0	0	5 675	0	5 675
Acquisition des titres Q_PERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0
Capitaux propres consolidés au 31/03/25[1]	**623**	**265 432**	**286 295**	**75 558**	**4 050**	**631 957**	**1 443**	**633 401**

(1) Les capitaux propres ne présentent aucun élément générant un impôt exigible. Le cumul des impôts différés actifs relatifs aux éléments comptabilisés dans les capitaux propres depuis l'origine s'élève à 1 954 milliers d'euros. Il est généré par les écarts actuariels liés à l'application de l'IAS 19 et par la mise à la juste valeur des instruments de couverture.

Le montant du dividende distribué au cours de l'exercice s'élève à 0,38 euro par action, soit au total 9 380 milliers d'euros.

État du résultat net global

(en milliers d'euros)	Note	31/03/25	31/03/24
Résultat net		**75 921**	**58 591**
Éléments recyclables en résultat :			
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	19	(144)	(425)
Variation des écarts de conversion		697	1 340
Éléments non recyclables en résultat :			
Écarts actuariels IAS 19	17	2 188	159
Total comptabilisé en capitaux propres		**2 741**	**1 074**
Résultat net global		**78 662**	**59 664**
Intérêts minoritaires		(362)	(392)
Résultat net global - part du groupe		**78 300**	**59 273**

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire

1. Présentation générale 245

2. Faits caractéristiques de l'exercice 246

3. Principes et méthodes comptables 246

3.1. Principes de consolidation 246
3.2. Modalités de consolidation 247
3.3. Méthodes de conversion 248
3.4. Indicateurs alternatifs de performance 248
3.5. Recours à des estimations 248
3.6. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel 248

4. Périmètre de consolidation 249

5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan 251

Note 1. Chiffre d'affaires 251
Note 2. Achats consommés 252
Note 3. Charges de personnel 252
Note 4. Rémunération versée aux dirigeants 252
Note 5. Charges externes 253
Note 6. Autres produits et charges opérationnels 253
Note 7. Résultat financier 253
Note 8. Charge d'impôt 254
Note 9. Résultat par action 255
Note 10. Écarts d'acquisition à l'actif du bilan 256
Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles 258
Note 12. Contrats de location 259
Note 13. Autres actifs 260
Note 14. Actif courant 260
Note 15. Capital 261
Note 16. Provisions 263
Note 17. Provisions pour engagements de retraite 264
Note 18. Passifs financiers et endettement net 265
Note 19. Instruments financiers 267
Note 20. Autres passifs 269
Note 21. Engagements hors bilan 270
Note 22. Transactions entre parties liées 271
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 271
Note 24. Honoraires des Commissaires aux comptes 272
Note 25. Risque financier lié au changement climatique 272

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 comptes consolidés du cabinet Wavestone (constitué de la société Wavestone et de ses filiales) ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 02/06/25.

Tous les montants présentés dans l'annexe sont exprimés en milliers d'euros.

Nom ou tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers	Wavestone
Explication des modifications du nom ou de toute 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
Établissement 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 acteur du conseil, qui a pour mission d'accompagner les entreprises et organisations dans leurs transformations stratégiques dans un monde en constante évolution, avec l'ambition de générer des impacts positifs et durables pour toutes ses parties prenantes. Le cabinet rassemble plus de 6 000 collaborateurs présents dans 17 pays à travers l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie.
Nom de l'entité mère	Wavestone SA
Nom de la société tête de groupe	Wavestone SA

2. Faits caractéristiques de l'exercice

Changement de nom de l'entreprise

À la suite du déploiement de la marque Wavestone, certaines sociétés ont changé de nom comme suit :

Ancien nom	Nouveau nom
why innovation! Pte Ltd.	Wavestone Singapore Pte Ltd.
PEN Partnership Limited	Wavestone Business Advisors UK Ltd.
Coeus Consulting Limited	Wavestone Digital Advisors UK Ltd.
Coeus Verwaltungs GmbH	Wavestone Advisors Germany GmbH
Coeus Consulting GmbH & Co. KG	Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG
Q_PERIOR Holding AG	Wavestone Germany Holding AG
Q_PERIOR AG	Wavestone Germany AG
Q_PERIOR AG	Wavestone Consulting Switzerland AG
Q_PERIOR GmbH	Wavestone Austria GmbH
Q_PERIOR Inc.	Wavestone Consulting US Inc.
Q_PERIOR Canada Inc.	Wavestone Canada Inc.
Q_PERIOR Ltd.	Wavestone Management Advisors UK Ltd.
Q_PERIOR SRL	Wavestone Consulting Romania SRL
Q_PERIOR Sp. Z.o.o.	Wavestone Poland Sp. Z.o.o.
Q_PERIOR Italia SRL	Wavestone Italy SRL
Q_PERIOR España SL	Wavestone Consulting Spain S.L.U

Contrat de crédits : renégociation des critères de performance responsabilité sociale d'entreprise (RSE)

Dans l'avenant au contrat de crédit signé le 14/12/22, Wavestone s'était engagé à renégocier la partie performance RSE de son contrat. Pour respecter cet engagement, un avenant a été signé le 15/05/24.

Grâce à cette renégociation, le cabinet a renforcé le lien entre son financement et sa performance RSE. Passant d'un système permettant de bénéficier d'un bonus de marge en cas d'atteinte des objectifs RSE, à un système plus contraignant de bonus/malus (« *sustainability-linked loan* »).

Dans le cadre de cette renégociation, le cabinet a revu les indicateurs et objectifs associés pour l'exercice 2024/25. Il est à noter que, pour cet exercice 2024/25, les indicateurs seront calculés sur le périmètre initial du cabinet (hors acquisitions réalisées sur l'exercice 2023/24).

Le cabinet s'est par ailleurs engagé à redéfinir, au cours de l'exercice 2024/25, ses indicateurs RSE et les objectifs associés, qui seront utilisés à partir de l'exercice 2025/26. Ces derniers seront calculés sur un périmètre prenant en compte les acquisitions de Q_PERIOR et Aspirant réalisées sur l'exercice 2023/24.

Chaque année, l'auditeur de durabilité de Wavestone aura la charge de certifier la valeur des indicateurs RSE.

Impact des regroupements d'entreprises

À périmètre constant et taux de change constants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 591 745 milliers d'euros, le ROR (tel que défini au 3.4) à 84 780 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 58 697 milliers d'euros au 31/03/25, contre un chiffre d'affaires de 586 929 milliers d'euros, un ROR de 90 374 milliers d'euros et un résultat net part du groupe de 61 926 milliers d'euros au 31/03/24.

À périmètre constant et taux de change courants, le chiffre d'affaires s'est élevé à 593 446 milliers d'euros, le ROR à 84 906 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 58 690 milliers d'euros au 31/03/25.

À périmètre total, le chiffre d'affaires s'est élevé à 943 666 milliers d'euros, le ROR à 119 057 milliers d'euros et le résultat net part du groupe à 75 558 milliers d'euros au 31/03/25.

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 31/03/25.

Les principes comptables utilisés pour ces comptes consolidés sont identiques à ceux appliqués par le cabinet pour ses comptes consolidés au 31/03/24 à l'exception des évolutions normatives présentées ci-dessous.

3.1.2. Évolutions normatives

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 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI26040) pour les exercices ouverts à compter du 01/04/24, 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 01/04/24

Normes, Amendements ou Interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application[1] : exercices ouverts à compter du
Amendements à IFRS 16 « Obligation locative découlant d'une cession-bail »	20/11/23	01/01/24
Amendements à IAS 1 sur le classement des passifs en tant que passifs courants et non courants	19/12/23	01/01/24
Amendements à IAS 7 et IFRS 7 « Accords de financement de fournisseurs »	15/05/24	01/01/24

(1) Date d'application de l'Union européenne.

Normes comptables ou interprétations que le cabinet appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31/03/25 ; 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
IFRS 18 « Présentation des états financiers et informations à fournir »	09/04/24	01/01/27
IFRS 19 « Filiales sans responsabilité publique - Informations à fournir »	09/05/24	01/01/27

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31/03/25, applicables à partir des exercices ouverts à compter du 01/01/25. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, Amendements ou Interprétations	Date de publication par l'UE	Dates d'application[1] : exercices ouverts à compter du
Amendements à IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »	13/11/24	01/01/25

(1) Date d'application de l'Union européenne.

Les impacts des projets de normes ou d'interprétations en cours d'étude par l'IASB n'ont pas été anticipés au sein de ces comptes consolidés et ne peuvent pas être raisonnablement estimés à ce jour.

3.1.3. Comparabilité des comptes

Les comptes de l'exercice clos le 31/03/25 sont comparables à ceux de l'exercice clos le 31/03/24, à l'exception des variations de périmètre de consolidation. Ces variations couvrent le regroupement des entreprises Q_PERIOR depuis le 05/12/23 et Aspirant depuis le 16/01/24. Les informations financières pro forma, portant notamment sur le périmètre total, ainsi que les comptes consolidés au 31/03/2024, ont été publiées dans le document d'enregistrement universel 2023/24.

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 pas d'influence notable ou de contrôle conjoint sur aucune entreprise. Wavestone ne contrôle, directement ou indirectement, aucune entité *ad hoc*.

Les comptes des sociétés consolidées sont, le cas échéant, retraités afin d'assurer l'homogénéité des règles de comptabilisation et d'évaluation.

Les comptes des sociétés consolidées sont tous arrêtés au 31/03/25.

Au 31/03/25, les comptes consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du cabinet sur douze mois.

3.3. Méthodes de conversion

Conversion des comptes 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 « Écarts de conversion » pour la part du groupe.

		Cours de clôture		Cours moyen	
Devise		**31/03/25**	**31/03/24**	**31/03/25**	**31/03/24**
Dollar canadien	CAD	0,643791	0,681570	0,667921	0,683118
Franc suisse	CHF	1,049208	1,023961	1,051396	1,040763
Livre sterling	GBP	1,197089	1,169454	1,191479	1,158902
Dollar de Hong Kong	HKD	0,118864	0,118212	0,119543	0,117870
Dirham marocain	MAD	0,096084	0,091872	0,094038	0,091617
Zloty	PLN	0,239006	0,231895	0,234346	0,225756
Leu roumain	RON	0,200920	0,201066	0,200958	0,201523
Dollar de Singapour	SGD	0,688753	0,685542	0,696096	0,685483
Dollar des États-Unis	USD	0,924642	0,924984	0,931402	0,922445

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.

Comptabilisation des transactions en devise

Les transactions en devises sont converties en euros sur la base du cours de change à la date de l'opération.

3.4. Indicateurs alternatifs de performance

Résultat opérationnel récurrent

Le « Résultat Opérationnel Récurrent » (ROR) est un indicateur alternatif de performance obtenu en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles des activités courantes, y compris les paiements en actions aux salariés. Les dotations à l'amortissement des relations clientèles ne sont pas déduites du ROR, ni les produits et charges non récurrents. Ces derniers incluent notamment les produits ou charges liés aux acquisitions ou cessions d'activité, ainsi que les produits ou coûts liés aux locaux non occupés.

La marge opérationnelle récurrente est obtenue en divisant le ROR par le chiffre d'affaires.

3.5. 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'impôts différés actifs ;
- la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait ;
- l'évaluation des relations clientèle et de leurs durées d'amortissement ;
- la date probable de résiliation des baux commerciaux.

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.

3.6. Existence de passif éventuel et d'actif éventuel

Wavestone a signé, le 24/07/24, un contrat de bail en l'état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris dont la livraison est prévue le 31/12/26. Parallèlement, la société s'est engagée à renégocier ses baux en cours de façon à faire concorder leurs dates de résiliation. Ces baux comportent une clause de remise en état des locaux dont les frais associés constituent un passif éventuel.

Compte tenu des précédentes opérations de remise en état, il est impossible d'établir une estimation des coûts qui seront comptabilisés. Il se peut même que le nouveau bailleur prenne possession des lieux, mais il n'est pas possible de le quantifier.

4. Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les comptes des sociétés suivantes :

Sociétés	Siège social	Siret	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Wavestone SA	Tour Franklin 100-101 Terrasse Boieldieu 92042 La Défense Cedex	37755024900041	Société-mère	France	12
Wavestone Austria GmbH	Josefstädter Straße 43-45/1/2, 1080 Wien	FN 325336 k	100%	Autriche	12
Wavestone Belgium SA/NV	6 avenue des Arts Immeuble The Artist 1210 Bruxelles	0879.426.546	100%	Belgique	12
Wavestone Canada Inc.	44 Chipman Hill, Suite 1000, Saint John NB, E2L 2A9	620893	100%	Canada	12
Wavestone Germany AG	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 140669	100%	Allemagne	12
Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG	Bleichstraße 8-10, c/o RWP Rechtsanwälte, 40211 Dusseldorf	HRA 25293	100%	Allemagne	12
Qdive GmbH	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 248679	100%	Allemagne	12
New Outcome GmbH	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 261209	100%	Allemagne	12
Wavestone Advisors Germany GmbH	Bleichstraße 8-10, c/o RWP Rechtsanwälte, 40211 Dusseldorf	HRB 85619	100%	Allemagne	12
Wavestone Germany Holding AG	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 190228	100%	Allemagne	12
Q_PERIOR Energy GmbH	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 230773	100%	Allemagne	0
Q_VERTION GmbH	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 247328	100%	Allemagne	0
ESPRiT Engineering GmbH	Leopoldstraße 254, 80807 München	HRB 171232	75%	Allemagne	12
Wavestone HK Limited	21/F, On Building, 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	2403871	100%	Hong Kong	12
why innovation! Limited	21/F, On Building, 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	2124014	100%	Hong Kong	0
Wavestone Italy SRL	Via Boroggna 2, 20122 Milan	MI-2657992	100%	Italie	12
Wavestone Luxembourg SA	10 rue du Château d'Eau 3364 Leudelange	B114630	100%	Luxembourg	12
Wavestone Advisors Maroc SARL	Capital Tower Angle Main Street et bd Moulay Abdellah Bencherif 20100 Casablanca	219375	100%	Maroc	12

Sociétés	Siège social	Siret	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Wavestone Poland Sp. Z.o.o.	Bojkowska 37C, 44-101 Gliwice	0000130970	100%	Pologne	12
Wavestone Consulting Romania SRL	Cluj Business Campus Strada Henri Barbusse, Nr.44-46, Imobil CBC2, Etaj 1 Cluj-Napoca 400616	J12/2899/2013	100%	Roumanie	12
ESPRiT Engineering SRL	Cluj Business Campus Strada Henri Barbusse, 44-46, Imobil CBC2, Etaj 1 Cluj-Napoca 400616	J12/3744/2021	75%	Roumanie	12
Wavestone SIngapore Pte Ltd.	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	201113021K	100%	Singapour	12
why academy! Pte Ltd.	380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	201932428N	100%	Singapour	12
Wavestone Consulting Spain S.L.U	Paseo de la Castellana, 18, 7a 28046 Madrid	B10700235	100%	Espagne	12
Wavestone Consulting Switzerland AG	Weltpoststraße 5, 3015 Berne	CHE-105.068.069	100%	Suisse	12
Wavestone Switzerland SA	1 Place de Pont-Rouge 1212 Grand-Lancy, Genève	CHE-109.688.302	100%	Suisse	12
PEN Partnership GmbH	c/o Summerfield Accounting & Tax GmbH Untermuli 3, 6300 Zug	CHE-267.105.509	100%	Suisse	12
Wavestone Advisors UK Ltd.	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	05896422	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Business Advisors UK Ltd.	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	10618417	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Digital Advisors UK Ltd.	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	08360921	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Management Advisors UK Ltd.	73 Cornhill, London EC3V 3QQ	10118556	100%	Royaume-Uni	12
Aspirant Ltd.	Herschel House, 58 Herschel Street, Slough, Berkshire, SL1 1PG	07530670	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone Consulting UK Ltd.	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	04965100	100%	Royaume-Uni	12
Coeus Consulting International Limited	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	11692719	100%	Royaume-Uni	12
Xceed Group (Holdings) Limited	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	10468064	100%	Royaume-Uni	12
Xceed Group Limited	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	06526750	100%	Royaume-Uni	12
Wavestone US Inc.	600 North Second Street, Suite 401, Harrisburg, PA 17101	5905389	100%	États-Unis	12
Aspirant Consulting LLC	1, Allegheny Square Suite 502, Pittsburgh, PA 15212	0013504393	100%	États-Unis	12
Wavestone Consulting US Inc.	Corporation Service Company 251 Little Falls Drive, Wilmington, DE 19808	3878361	100%	États-Unis	12

Toutes les sociétés ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Fusion de Q_PERIOR Energy GmbH et Q_VERTION GmbH avec Wavestone Germany AG

Les fusions de Q_PERIOR Energy GmbH et Q_VERTION GmbH avec Wavestone Germany AG sont intervenues avec une prise d'effet le 01/04/24.

Ces deux opérations sont sans impact sur les comptes consolidés.

Fusion de why innovation! Ltd. avec Wavestone Hong Kong

La fusion de why innovation! Ltd. avec Wavestone Hong Kong est intervenue avec une prise d'effet le 08/04/24.

Cette opération est sans impact sur les comptes consolidés.

Transferts d'activité de Wavestone Business Advisors UK Ltd. et de Wavestone Digital Advisors UK Ltd. vers Wavestone Advisors UK Ltd.

Les transferts d'activités de Wavestone Business Advisors UK Ltd. et de Wavestone Digital Advisors UK Ltd. vers Wavestone Advisors UK Ltd. ont été opérés avec une prise d'effet le 31/03/25 conformément à l'Accord de transfert d'activité du 31/03/25.

Ces opérations, qui consistent en un paiement de dividende en nature par le transfert de l'actif et du passif de Wavestone Business Advisors UK et Wavestone Digital Advisors UK vers Wavestone Advisors UK, sont sans impact sur les comptes consolidés.

5. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

Note 1. Chiffre d'affaires

Le cabinet Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et systèmes d'information), l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques, générant des taux de rentabilité homogènes, il n'a pas été défini de segments d'activités distincts.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients :

Le groupe applique la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » depuis le 01/04/18.

Elle prévoit une comptabilisation du chiffre d'affaires qui reflète le paiement attendu en contrepartie de la prestation rendue. Le cas échéant, il est enregistré des Actifs sur contrats (ci-après « Factures à établir ») et des Passifs sur contrats (ci-après « Produits constatés d'avance »).

Les prestations réalisées, comptabilisées soit au temps passé soit à l'avancement, sont spécifiques et adaptées au contexte de chaque client et/ou mission et ne peuvent pas être reproduites directement chez d'autres. Par ailleurs, les contrats prévoient que la propriété intellectuelle des livrables et de leur contenu soit cédée aux clients. Le cabinet considère donc que les prestations ne créent pas un actif qui pourrait être utilisé autrement.

En cas d'arrêt d'une mission à l'initiative du client, ce dernier est tenu de rémunérer le cabinet pour la prestation effectuée. Cette rémunération est réalisée en fonction de l'avancement du projet et des taux journaliers indiqués sur la proposition commerciale. Cette rémunération couvre donc les coûts engagés pour le projet ainsi qu'une fraction de la marge du contrat. Il existe ainsi un droit exécutoire à paiement au titre de prestations effectuées au sein de chacun des contrats.

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 chiffre d'affaires est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux. Cette méthode est conforme à la méthode de l'avancement définie par la norme IFRS 15.

Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *prorata temporis*.

Coûts d'obtention des contrats

Dans le secteur du conseil, les coûts d'obtention des contrats sont très limités et ne nécessitent généralement pas de dépenses externes. Par ailleurs, la durée moyenne des missions réalisées est inférieure à un an. Le cabinet a adopté la mesure de simplification prévue par IFRS 15 §94 qui permet de ne pas activer les coûts marginaux d'obtention d'un contrat si la période d'amortissement de l'actif n'excède pas un an.

La répartition du chiffre d'affaires consolidé par zones géographiques est présentée ci-dessous :

Chiffre d'affaires	31/03/25	31/03/24
France	492 209	483 782
Allemagne	236 715	77 439
Suisse	79 508	37 046
États-Unis - Canada	69 677	42 080
Royaume-Uni	42 240	45 563
Autres	23 317	15 146
Total	**943 666**	**701 056**

Le chiffre d'affaires est composé à 52% de contrats au forfait et à 48% de contrats au temps passé.

Le carnet de commandes au 31/03/25 est de 4,24 mois.

Note 2. Achats consommés

Les achats consommés sont essentiellement constitués d'achats de prestations de sous-traitance. La hausse de ce poste s'explique principalement par le rapprochement avec Q_PERIOR, qui a actuellement un recours plus important à la sous-traitance que le reste du cabinet.

Note 3. Charges de personnel

Charges de personnel	31/03/25	31/03/24
Salaires et traitements	(454 073)	(345 880)
Charges sociales	(141 294)	(119 589)
Total	**(595 367)**	**(465 469)**

Le tableau suivant présente les effectifs moyens :

Effectif moyen en ETP	31/03/25	31/03/24
Ingénieurs et cadres	5 512	4 663
Salariés	292	134
Total	**5 805**	**4 797**

L'effectif moyen par zones géographiques est réparti comme suit :

Effectif moyen	31/03/25	31/03/24
France	3 818	3 134
Allemagne	871	745
Suisse	266	234
États-Unis - Canada	231	192
Royaume-Uni	264	224
Autres	355	269
Total	**5 805**	**4 797**

Note 4. Rémunération versée aux dirigeants

Rémunération versée aux dirigeants	31/03/25	31/03/24
Rémunération des membres du Conseil d'administration	1 558	1 291
Total	**1 558**	**1 291**

Dans ce tableau, la rémunération de Karsten Höppner correspond uniquement à sa rémunération au titre de sa fonction de mandataire social de Wavestone à partir du 01/01/24.

Note 5. Charges externes

	31/03/25	31/03/24
Loyers et charges locatives	(20 364)	(15 428)
Retraitement IFRS 16	9 265	5 773
Honoraires	(15 385)	(14 104)
Déplacements, missions, réceptions	(17 296)	(11 958)
Autres charges externes	(22 610)	(16 327)
Total	**(66 390)**	**(52 045)**

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. Autres produits et charges opérationnels

Pour rappel, l'amortissement des relations clientèle est comptabilisé sous le résultat opérationnel récurrent compte tenu du caractère non récurrent et de l'ampleur des opérations avec Kurt Salmon et Q_PERIOR. Cette charge d'amortissement s'élève à 1 149 milliers d'euros pour Kurt Salmon et (7 221) milliers d'euros pour Q_PERIOR.

	31/03/25	31/03/24
Divers	1 622	213
Autres produits opérationnels	**1 622**	**213**
Frais d'acquisition de titres et de fonds de commerce	(157)	(10 441)
Divers	(2 588)	(1 522)
Autres charges opérationnelles	**(2 744)**	**(11 963)**
Total net	**(1 122)**	**(11 750)**

Les résultats et charges opérationnels divers nets intègrent principalement une charge de (998) milliers d'euros liée au projet de changement de locaux parisiens.

Au 31/03/24, les coûts d'acquisition étaient principalement liés au rapprochement avec Q_PERIOR.

Note 7. Résultat financier

	31/03/25	31/03/24
Produits nets sur équivalents de trésorerie	701	759
Intérêts des emprunts	(3 932)	(2 376)
Coût de l'endettement net	**(3 232)**	**(1 617)**
Autres produits et charges financiers	(3 115)	(2 902)
Résultat financier	**(6 347)**	**(4 519)**

Les intérêts des emprunts comprennent essentiellement les intérêts sur les emprunts Refinancement, Crédit Renouvelable et Crédit Croissance Externe à hauteur de (3 367) milliers d'euros intégrant l'effet des contrats de couverture de taux et les commissions de non-utilisation sur l'emprunt Crédit Croissance Externe à hauteur de (348) milliers d'euros.

Les autres produits et charges financiers comprennent :
- les charges d'intérêts sur les baux pour (1 119) milliers d'euros au 31/03/25 et pour (418) milliers d'euros au 31/03/24 ;
- les effets de désactualisation de la dette relative aux compléments de prix à hauteur de (874) milliers d'euros ainsi que des provisions de retraites à hauteur de (575) milliers d'euros au 31/03/25 (voir note 17) et respectivement à hauteur de (756) milliers d'euros et de (509) au 31/03/24 ;
- le coût des instruments de couverture pour (778) milliers d'euros au 31/03/25 et pour (243) milliers d'euros au 31/03/24.

Note 8. Charge d'impôt

Les impôts différés sont calculés par société pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leur valeur fiscale.

Dans le cadre des règles définies par la norme IAS 12, les actifs d'impôts ne sont constatés, société par société, que dans la mesure où les bénéfices futurs estimés sont suffisants pour couvrir ces actifs dans un horizon de temps raisonnable et où leur échéance n'est pas supérieure à dix ans.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les impôts relatifs aux éléments reconnus directement en capitaux propres sont comptabilisés en capitaux propres.

Effet net des impôts sur le résultat	31/03/25	31/03/24
Impôts courants	(28 723)	(24 914)
Impôts différés	1 427	2 241
Total	**(27 296)**	**(22 673)**

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 (1 274) milliers d'euros.

Compte tenu du chiffre d'affaires consolidé du cabinet, le modèle de règles du Pilier 2 publié par l'OCDE, instaurant un impôt national minimum qualifié, ne trouve pas à s'appliquer au 31/03/25.

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31/03/25	31/03/24	31/03/25	31/03/24
Déficits reportables activés	2 255	2 207	46	(1 722)
Décalages temporaires sur provisions	2 232	4 548	(2 334)	2 837
Écritures de consolidation[1]	7 513	6 906	1 056	633
Total actifs d'impôt différé	**12 000**	**13 661**	**(1 232)**	**1 748**
Déficits reportables activés	0	0	0	0
Décalages temporaires sur provisions	0	(2)	2	3
Écritures de consolidation[2]	(21 465)	(24 046)	2 658	490
Total passifs d'impôt différé	**(21 465)**	**(24 048)**	**2 660**	**493**
Charge d'impôt différé			**1 427**	**2 241**

(1) Dont 5 513 milliers d'euros au titre des provisions pour engagements de retraite au 31/03/25.
(2) Dont (21 391) millieurs d'euros au titre des relations clientèle de Q_PERIOR au 31/03/25.

À l'exception des déficits non activés présentés ci-après, tous les impôts différés générés par les opérations de l'exercice ont fait l'objet d'une comptabilisation.

Les pertes générées par l'ancienne filiale Audisoft Oxéa avant son acquisition, d'un montant de 1 845 milliers d'euros, ont été partiellement approuvées par l'administration fiscale et transférées à Wavestone SA pour un montant de 1 258 milliers d'euros. Avec les pertes accumulées depuis l'acquisition et déjà capitalisées, à hauteur de 386 milliers d'euros, elles ont été intégralement imputées sur le résultat imposable de l'année en cours. La charge d'impôt différé correspondante s'élève à (100) milliers d'euros uniquement liés à l'utilisation de la partie capitalisée.

Les principaux déficits non activés s'élèvent à 3 517 milliers d'euros, de la part de Wavestone US, en raison de la faible probabilité de leur utilisation dans un horizon de temps raisonnable.

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 :

	31/03/25	31/03/24
Résultat net consolidé	75 921	58 591
Produit (charge) d'impôt	(27 296)	(22 673)
IAS 12 : CVAE et autres	1 274	1 222
Crédits d'impôt	468	497
Résultat avant impôt	101 475	79 545
Taux d'impôt théorique	25,83%	25,83%
Produit (charge) théorique d'impôt	**(26 211)**	**(20 546)**
Rapprochement :		
Différences permanentes	(1 165)	(1 370)
Réactivation (désactivation) de perte fiscale antérieure	370	(925)
Opérations imposées à un autre taux	(414)	18
Crédits d'impôt	1 396	1 373
IAS 12 : CVAE et autres	(1 274)	(1 222)
Produit (charge) réel d'impôt	**(27 296)**	**(22 673)**

Note 9. Résultat par action

Résultat par action	31/03/25	31/03/24
Résultat des entreprises net - part du groupe	75 558	58 199
Nombre moyen pondéré des titres en circulation[1]	24 444 821	21 445 744
Résultat net part du groupe par action non dilué (euros)	**3,09**	**2,71**
Nombre moyen pondéré des titres en circulation[1]	24 444 821	21 445 744
Nombre moyen de titres potentiellement dilutifs		
Nombre moyen pondéré de titres émis et potentiels	24 444 821	21 445 744
Résultat net part du groupe dilué par action (euros)	**3,09**	**2,71**

(1) Hors titres d'auto-contrôle.

Note 10. Écarts d'acquisition à l'actif du bilan

Le modèle opérationnel intégré permet à Wavestone de développer les synergies entre l'ensemble de ses unités, quelle que soit leur structure juridique d'appartenance, d'instaurer une interface commerciale unique avec chaque client et de constituer avec efficacité au quotidien des équipes missions intégrant des collaborateurs provenant d'unités différentes. Les unités ne correspondent ni à un découpage par secteur d'activité, ni par zone géographique, ni même par structure juridique. Ce modèle opérationnel est appelé à connaître des adaptations régulières pour répondre au mieux aux besoins du marché.

La mise en place de ce modèle opérationnel, dont l'organisation s'affranchit des périmètres des sociétés ou activités acquises par la société Wavestone SA au cours de son développement, ne permet pas de suivre individuellement les écarts d'acquisition attachés initialement à ces différentes sociétés ou activités. Le cabinet Wavestone constitue ainsi une unité génératrice de trésorerie (UGT) unique.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose dans un premier temps sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone et le cas échéant, dans un second temps, sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de prévisions établies sur un horizon de cinq 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 cinq ans peut être raccourci, seulement si cette simplification n'a pas d'incidence sur le résultat du test de dépréciation.

Les hypothèses clés utilisées pour la réalisation des tests sont les suivantes :

- un taux de croissance à l'infini de 2%, ce taux paraissant acceptable eu égard à l'observation des performances passées du secteur d'activité concerné (conseil en management et systèmes d'information) ;
- un taux d'actualisation de 10,6% après impôt déterminé par un évaluateur externe indépendant. Ce taux tient compte du taux sans risque à dix ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Wavestone, et enfin d'une prime de risque spécifique à Wavestone.

En ce qui concerne l'utilisation de la valeur de marché, la capitalisation boursière de Wavestone est mesurée à la date de clôture de l'exercice, minorée de 2% de frais de cession.

Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie, tels que les écarts d'acquisition, un test est réalisé au moins une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît.

	Valeur nette au 31/03/24	Diminution de l'exercice	Augmentation de l'exercice	Écarts conv.	Valeur nette au 31/03/25
Écarts d'acquisition	**507 889**	**(107)**	**2 887**	**1 817**	**512 485**
dont :					
Q_PERIOR		(107)			
Aspirant Consulting			2 887		

Le *goodwill* de Q_PERIOR a été ajusté compte tenu d'un écart de change.

Le *goodwill* d'Aspirant Consulting a été ajusté en contrepartie d'un complément de prix majoré de 1,8 million d'euros et d'un ajustement de prix de 1,1 million d'euros.

Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie du cabinet

Le tableau ci-dessous présente l'incidence sur la trésorerie des entrées de périmètre du semestre ainsi que des paiements effectués ou reçus en lien avec les transactions de l'exercice précédent.

	Q_PERIOR	Aspirant Consulting	PEN Partnership Ltd.	Wavestone India (cession)	Total
Ajustement de prix (valeur nominale)	0	(1 061)	(574)	0	(1 635)
Complément de prix (valeur nominale)	(35 000)	(7 460)	0	0	(42 460)
Total des décaissements (A)	**(35 000)**	**(8 521)**	**(574)**	**0**	**(44 095)**
Trésorerie des entités acquises (B)	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Encaissements sur entités cédées (C)	0	0	0	90	90
Décaissement net (A+B+C)	**(35 000)**	**(8 521)**	**(574)**	**90**	**(44 005)**

Tests de dépréciation

Les tests de dépréciation réalisés sur les écarts d'acquisition ont permis de confirmer la valeur de ces écarts d'acquisition sur la base des hypothèses nominales retenues.

Compte tenu de la valeur de marché de Wavestone déterminée sur la base de sa capitalisation boursière à la date de clôture de l'exercice, qui est très sensiblement supérieure à la valeur comptable des capitaux propres du groupe, lesquels intègrent les écarts d'acquisition, il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des écarts d'acquisition testés.

Risques financiers liés aux acquisitions

Description du risque

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

Gestion du risque

Afin de limiter les risques d'une mauvaise évaluation, la Direction du développement stratégique et la Direction générale de Wavestone s'entretiennent avec le management de la société cible en amont de l'opération. Cette communication vise notamment à évaluer l'alignement stratégique et culturel entre les deux entreprises.

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

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

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

Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Wavestone a la propriété juridique de l'ensemble des immobilisations incorporelles et corporelles figurant à son bilan.

Les logiciels et les immobilisations corporelles sont évalués à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Les frais financiers ne sont pas immobilisés et restent donc en charge sur l'exercice.

Chacun des composants identifiés d'une immobilisation fait l'objet d'une comptabilisation et d'amortissements séparés.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire, sans déduction d'une valeur résiduelle, appliqué aux durées d'utilisation estimées des actifs. Ces dernières sont revues à chaque arrêté pour les actifs immobilisés significatifs. La durée d'utilité initiale est prolongée ou réduite si les conditions d'utilisation du bien le justifient.

Les durées d'amortissement généralement retenues sont les suivantes :

- logiciels : 3 à 5 ans ;
- relations clientèle : 6, 9, 11 ou 14 ans ;
- constructions : 40 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 5 à 10 ans, selon la durée des baux concernés ;
- véhicules de tourisme : 4 ans ;
- matériel informatique : 3 à 5 ans ;
- mobilier de bureau : 9 ans.

Des actions de recherche et développement sont régulièrement menées par la société. Ces actions ne sont immobilisées que de manière exceptionnelle.

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances.

Valeur brute	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Logiciels	3 252	21	0	1	3 275
Clientèle	92 246	0	0	0	92 246
Total immob. incorporelles	**95 498**	**21**	**0**	**1**	**95 521**
Terrains	333	0	0	10	343
Constructions	843	0	0	26	869
Autres immob. corporelles	24 691	5 637	(1 024)	81	29 385
Immob. corporelles en cours	2 106	408	(2 293)	39	261
Total immob. corporelles	**27 973**	**6 046**	**(3 316)**	**157**	**30 859**

Amortissements	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Logiciels	3 212	7	0	1	3 220
Clientèle	17 711	8 371	0	0	26 082
Total immob. incorporelles	**20 923**	**8 377**	**0**	**1**	**29 302**
Constructions	213	23	0	7	243
Autres immob. corporelles	15 658	4 292	(980)	41	19 011
Total immob. corporelles	**15 871**	**4 316**	**(980)**	**48**	**19 254**

Dépréciations	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Immobilisations incorporelles	10	0	0	0	10
Total immob. incorporelles	**10**	**0**	**0**	**0**	**10**
Autres immobilisations corporelles	137	0	(94)	0	44
Total immob. corporelles	**137**	**0**	**(94)**	**0**	**44**
Total net immob. incorporelles	**74 565**	**(8 356)**	**0**	**0**	**66 209**
Total net immob. corporelles	**11 965**	**1 730**	**(2 242)**	**108**	**11 561**

Aucune immobilisation incorporelle ou corporelle ne fait l'objet d'une restriction de propriété.

L'augmentation des immobilisations corporelles provient de l'investissement en matériel informatique pour 2 162 milliers d'euros se composant principalement d'ordinateurs portables et de téléphones portables, et de la mise en service de meubles et d'accessoires au Royaume-Uni pour 2 189 milliers d'euros.

Les diminutions d'immobilisations en cours proviennent principalement de la mise en service des biens correspondants.

La variation du poste « Dettes sur immobilisations » s'est élevée à (1 060) milliers d'euros au 31/03/25 contre 833 milliers d'euros au 31/03/24.

Note 12. Contrats de location

Le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 01/04/19. Elle prévoit une comptabilisation de tous les contrats de location au bilan des preneurs : un droit d'utilisation est reconnu à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le preneur constate un amortissement et une charge d'intérêt. La norme supprime la distinction entre location simple et crédit-bail.

Le droit d'utilisation et la dette locative sont comptabilisés à la date de début du contrat de location, date à laquelle le bailleur met à disposition du preneur le bien sous-jacent. Leur valeur initiale est égale à la valeur actualisée des loyers sur la durée du contrat, et, le cas échéant des avantages reçus du bailleur. Le taux d'actualisation retenu pour toutes les entités correspond à celui en vigueur sur les principales lignes de crédit en cours.

Les droits d'utilisation des biens pris en location sont amortis linéairement sur la durée du contrat.

Le groupe applique les exemptions prévues par la norme relative aux contrats dont la durée est inférieure ou égale à 12 mois ou dont la valeur est inférieure à 5 milliers de dollars.

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 neuf 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.

Wavestone a signé, le 24/07/24, un contrat de bail en l'état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris, dont la livraison est prévue le 31/12/26. Cet engagement figurera au bilan à la date d'ouverture des locaux, le 31/12/26. L'engagement ferme correspondant s'élèvera à environ 92 546 milliers d'euros. Il est présenté à ce titre dans la note 21.

Parallèlement, la société s'est engagée à renégocier ses baux en cours de façon à faire concorder leurs dates de résiliation. Pour trois d'entre eux, une date de résiliation ferme a été établie au 30/06/25. À défaut de préavis de résiliation ou de demande de renouvellement, ces baux se prolongent tacitement. Ils constituent des contrats renouvelables au sens de la décision de l'IFRS *Interpretations Committee* (IFRS IC) de novembre 2019.

La Direction a donc procédé à une nouvelle estimation de la durée des contrats de location afin qu'elle corresponde à la période pendant laquelle il est raisonnablement certain que la société restera dans les locaux, même en l'absence d'accord formel avec le bailleur. À la suite de cette nouvelle estimation, la date du 31/12/26 a été retenue comme date de fin d'engagement la plus probable.

Droits d'utilisation

Valeur brute	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Location simple	**41 905**	**9 686**	**(4 326)**	**303**	**47 567**
Location immobilière	41 905	9 686	(4 326)	303	47 567
Crédit-bail	**3 484**	**1 062**	**(112)**	**3**	**4 436**
Matériel de bureau et informatique	1 127	0	0	0	1 127
Matériel de transport	2 357	1 062	(112)	3	3 309
Total droits d'utilisation	**45 388**	**10 748**	**(4 438)**	**306**	**52 004**

Amortissements	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Location simple	**19 941**	**7 184**	**(3 307)**	**80**	**23 898**
Location immobilière	19 941	7 184	(3 307)	80	23 898
Crédit-bail	**1 560**	**1 293**	**(54)**	**2**	**2 801**
Matériel de bureau et informatique	1 127	0	0	0	1 127
Matériel de transport	433	1 293	(54)	2	1 674
Total droits d'utilisation	**21 501**	**8 477**	**(3 362)**	**82**	**26 699**

Dépréciations	31/03/24	Augmentation	Diminution	Écart conv.	31/03/25
Location simple	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Location immobilière	0	0	0	0	0
Crédit-bail	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Matériel de bureau et informatique	0	0	0	0	0
Matériel de transport	0	0	0	0	0
Total droits d'utilisation	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total net droits d'utilisation	**23 887**	**2 270**	**(1 076)**	**223**	**25 305**

Les biens financés par un contrat de crédit-bail font l'objet d'une restriction de propriété.

Dette locative

	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Dettes à plus de cinq ans	5 038	5	109	5 152
Dettes de un à cinq ans	12 975	927	119	14 021
Total dettes locatives non courantes	**18 013**	**932**	**228**	**19 173**
Total dettes locatives courantes (dont crédit-bail)	8 174	650	16	8 839
Total dettes locatives	**26 187**	**1 582**	**243**	**28 013**

Répartition des paiements contractuels au titre des loyers par échéance

	Montant total 31/03/25	À 1 an au plus	1 > 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements contractuels futurs au titre des loyers	**30 935**	**9 732**	**15 754**	**5 449**

Les cautions données en garantie de ces dettes locatives sont décrites ci-après en note 21.

Note 13. Autres actifs

Les actifs financiers non courants comprennent la part à plus d'un an des prêts et créances évalués au coût amorti. Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de règlement.

Les dépôts et cautionnements dont l'échéance est supérieure à un an et ne portant pas intérêt font l'objet d'une actualisation comme prévu par la norme IFRS 9 « Instruments Financiers », dès lors que cette actualisation présente un caractère significatif.

Les actifs financiers sont composés essentiellement des dépôts et cautionnements.

Les autres actifs non courants sont composés essentiellement d'impôts différés actifs pour 12 000 milliers d'euros (13 661 milliers d'euros au 31/03/24), détaillés en note 8.

Note 14. Actif courant

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable. Le groupe vérifie régulièrement le taux de perte de crédit historique observé, conformément à la norme IFRS 9.

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 titres négociables qui répondent aux critères de l'IAS 7 : placements à court terme, aisément convertibles en un montant connu de liquidités et non soumis à des risques significatifs de variation de valeur.

Ces valeurs mobilières de placement sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, puis évaluées à leur juste valeur, correspondant, pour ces valeurs cotées, au cours de marché à la date d'arrêté des comptes. La variation de juste valeur est inscrite en produits financiers. Les produits ou charges nets de cession sont également constatés en produits financiers.

Clients et comptes rattachés	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Créances clients	185 763	5 554	580	191 898
Factures à établir	60 710	(2 271)	148	58 587
Valeur brute	**246 473**	**3 283**	**728**	**250 484**
Dépréciation	**(573)**	**266**	**(1)**	**(308)**
Valeur nette comptable	**245 900**	**3 550**	**727**	**250 176**

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 spécifique du client et des retards de paiement.

Les pertes de crédits attendues restent à un niveau particulièrement faible et, en conséquence, la dépréciation du poste client n'est pas ajustée.

Antériorité des créance clients

Au 31/03/25	Valeur Comptable	Non échues	Inférieur à 30 jours	De 31 à 90 jours	Supérieur à 90 jours
Créances clients	191 898	157 735	22 002	7 920	4 242
En pourcentage du poste clients	100%	82%	11%	4%	2%

Au 31/03/24	Valeur Comptable	Non échues	Inférieur à 30 jours	De 31 à 90 jours	Supérieur à 90 jours
Créances clients	185 763	144 036	26 061	12 210	3 456
En pourcentage du poste clients	100%	78%	14%	7%	2%

Autres actifs courants

Autres créances	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Avances et acomptes versés	2 162	(1 829)	3	336
Créances fiscales	11 101	2 700	96	13 897
Débiteurs divers	2 358	(239)	9	2 127
Charges constatées d'avance	5 071	516	17	5 604
Valeur brute	**20 693**	**1 147**	**124**	**21 964**
Dépréciation autres créances	(37)	33	0	(4)
Dépréciation	**(37)**	**33**	**0**	**(4)**
Valeur nette comptable	**20 656**	**1 180**	**124**	**21 960**

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Valeurs mobilières de placement	0	199	4	204
Disponibilités	77 481	163	499	78 142
Valeur brute	**77 481**	**362**	**503**	**78 346**
Dépréciation	**0**	**0**	**0**	**0**
Valeur nette comptable	**77 481**	**362**	**503**	**78 346**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont notamment composés de comptes bancaires rémunérés pour un montant total de 46,8 millions d'euros à un taux moyen de 2,10%.

Note 15. Capital

Wavestone détient des actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale de ses actionnaires.

Conformément au traitement prescrit par IAS 32 et IFRS 9, toutes les actions propres sont portées en déduction des capitaux propres consolidés, indépendamment de l'objectif d'acquisition et de détention et de leur classement comptable dans les comptes individuels des entreprises détentrices. Par ailleurs, les résultats réalisés lors de la cession de ces actions ainsi que les provisions éventuellement constituées pour faire face à la dépréciation de ces titres sont également neutralisés par les capitaux propres.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », l'avantage accordé aux salariés dans le cadre des plans d'attribution gratuite d'actions est évalué à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution et comptabilisé en charges de personnel. Cette juste valeur correspond au cours de Bourse à cette même date.

Au 31/03/25, le capital de la société-mère Wavestone est constitué de 24 906 332 actions entièrement libérées de 0,025 euro chacune.

Le nombre d'actions propres détenues au 31/03/25 s'élève à 461 511 actions.

Le 01/02/25, Wavestone a lancé une campagne de rachat d'actions à hauteur de 10 millions d'euros. La campagne a porté sur 123 629 actions rachetées pour un montant maximum de 50 euros et s'est clôturée le 31/03/25. Les actions achetées n'auront pas pour objet d'être annulées, mais conservées au service de futurs plans d'actions gratuites pour les salariés et mandataires sociaux du cabinet, qui seront décidés dans les années à venir conformément à la politique de la société.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Au 31/03/25, il existe plusieurs plans d'attribution d'actions gratuites en cours au sein du cabinet Wavestone. Leurs bénéficiaires doivent rester présents dans les effectifs du cabinet jusqu'au jour de l'attribution définitive.

La constatation des avantages respectifs correspondant à chacun de ces plans ainsi accordés a été comptabilisée en tant que provision pour un montant de 5 651 milliers d'euros dans les charges de personnel, contre 4 420 milliers d'euros pour l'exercice précédent. La contrepartie de cette provision est présentée dans les capitaux propres dans les comptes au 31/03/25.

Le détail de ces plans d'attribution d'actions gratuites est présenté ci-dessous :

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Juste valeur des actions attribuées
Plan Key People n° 16	06/07/22	06/07/25	57 135	15	2 363
Plan salariés n° 17	05/07/23	05/07/25	57 234	1 596	2 381
Plan International Tous n° 3	05/07/23	05/07/25	9 033	104	376
Plan Key People n° 17	05/07/23	05/07/26	53 856	16	2 520
Plan salariés n° 18	04/07/24	04/07/26	76 308	2 004	3 199
Plan International Tous n° 4	04/07/24	04/07/26	9 873	121	414
Plan spécial catch-up 2024	04/07/24	04/07/26	1 212	10	51
Plan Key People n° 18	04/07/24	04/07/27	53 227	17	2 678

Au cours de l'année, Wavestone a procédé aux attributions d'actions gratuites suivantes.

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

Le 06/07/21, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n° 15 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan Key People n° 15 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

La période d'acquisition de ce plan, qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 55 499 actions. Compte tenu des conditions du plan, 49 657 actions ont été définitivement acquises par 17 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n° 15 » 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 06/07/22 (« Plan salariés n° 16 »)

Le 06/07/22, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan salariés n° 16 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n° 16 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

La période d'acquisition de ce plan, qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 60 322 actions. Compte tenu des conditions du plan, 44 530 actions ont été définitivement acquises par 1 077 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés n° 16 » 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 06/07/22 (« Plan International Tous n° 2 »)

Le 06/07/22, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan International Tous n° 2 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan International Tous n° 2 » concerne les collaborateurs salariés des filiales étrangères du cabinet Wavestone ayant souscrit au FCPE d'actionnariat salarié « Wavestone Shares » ou des actions Wavestone sous la forme nominative, dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié international de 2022.

La période d'acquisition du « Plan International Tous n° 2 » qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 9 036 actions. Compte tenu des conditions du plan, 8 084 actions ont été définitivement acquises par 82 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan International Tous n° 2 » sont des actions existantes, préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale annuelle, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 03/06/24, de mettre en œuvre les plans présentés ci-après.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan salariés n° 18 »)

Ce « Plan salariés n° 18 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 2 004 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) de 76 308 actions, représentant 0,31% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan International Tous n° 4 »)

Ce « Plan International Tous n° 4 » 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 2024.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 121 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) de 9 873 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan spécial catch-up 2024 »)

Le « Plan spécial catch-up 2024 » s'adresse à plusieurs collaborateurs de Wavestone.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de dix collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) de 1 212 actions, représentant 0,005% du capital social de Wavestone au 04/07/24

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan Key People n° 18 »)

Ce « Plan Key People n° 18 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

L'attribution définitive de ces actions gratuites est conditionnée à l'investissement personnel du bénéficiaire en actions Wavestone, et à l'atteinte d'un critère de performance portant sur le résultat opérationnel courant consolidé du cabinet.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 17 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 36 mois) de 53 227 actions, représentant 0,21% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Note 16. Provisions

Les provisions sont constituées essentiellement d'engagements de retraite ayant fait l'objet d'une évaluation de la part d'actuaires indépendants (voir note 17), 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.

				Reprise			
	31/03/24	Reclassement	Augmentation	Utilisée	Non utilisée	Écart conv.	31/03/25
Provisions pour engagements de retraite	24 657	0	1 837	(375)	(2 769)	276	23 627
Total provisions long terme	**24 657**	**0**	**1 837**	**(375)**	**(2 769)**	**276**	**23 627**
Provisions pour risques et charges	5 205	263	123	(2 063)	(440)	35	3 124
Total provisions court terme	**5 205**	**263**	**123**	**(2 063)**	**(440)**	**35**	**3 124**
Total provisions	**29 862**	**263**	**1 960**	**(2 438)**	**(3 209)**	**312**	**26 751**

Un passif de 263 milliers d'euros couvrant un risque client a été reclassé en provision pour risques.

Les variations de provisions de l'exercice impactent le résultat opérationnel courant pour 190 milliers d'euros, les autres produits et charges opérationnels pour 1 144 milliers d'euros et le résultat financier pour (417) milliers d'euros.

Provision pour congés payés annuels (*Paid Time Off* - PTO) en France, en cas de maladie non professionnelle

À la suite des récentes évolutions législatives alignant le droit du travail français sur la réglementation européenne, Wavestone a revu ses dispositions relatives à l'accumulation des congés payés en période de maladie non professionnelle. Sur la base du délai de prescription de trois ans applicable aux salaires des salariés ayant quitté l'entreprise, Wavestone a ajusté la sortie probable de ressources avec le nombre de jours de congés payés annuels récupérables plafonné à 40 jours par salarié. Il en résulte une provision de 576 milliers d'euros au 31/03/25, contre 704 milliers d'euros au 31/03/24.

Note 17. Provisions pour engagements de retraite

Conformément à la norme IAS 19 (Avantages du personnel), les obligations au titre des régimes à prestations définies et leur coût sont valorisés par des actuaires indépendants sur la base d'unités de crédit projetées. Les obligations de Wavestone se limitent au versement d'indemnités de fin de contrat de travail à ses salariés en France et aux cotisations patronales dans le cadre du « deuxième pilier » du système de prévoyance suisse.

Il existe également un engagement de retraite et prévoyance en Belgique dont le calcul a abouti à un résultat non significatif.

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 comptabilise 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 obligations au titre des avantages à long terme ou de cessation de service.

	France	Suisse	Total
Provision au 31/03/24	**13 614**	**11 043**	**24 657**
Variation de périmètre	0	0	0
Coût des services rendus	921	3 568	4 489
Charges d'intérêts	443	133	575
Prestations de services	(375)	0	(375)
Contributions employeur	0	(3 227)	(3 227)
Charge nette comptabilisée	**989**	**474**	**1 463**
Pertes (gains) actuariels	(455)	(2 314)	(2 769)
Écarts de conversion	0	276	276
Provision au 31/03/25	**14 148**	**9 479**	**23 627**

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses (taux d'actualisation, taux de rotation du personnel, etc.) lorsqu'ils sont applicables et présentés ci-dessous par pays, et des ajustements liés à l'expérience.

France

Les prestations de retraite pour la France sont basées sur les hypothèses suivantes :

- application de la convention collective Syntec n° 3018 ;
- taux de rotation du personnel : 15%, soit identique à l'hypothèse retenue au 31/03/24 ;
- table de mortalité TGHF 2005 avec extension des tranches d'âge pour tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie des jeunes générations ;
- taux de cotisations sociales : 45% ;
- augmentations de salaire : 2,20%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/24 ;
- taux d'actualisation : 3,70% contre 3,30% au 31/03/24 ;
- âge de départ à la retraite : 66%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/24 ;
- départ volontaire.

Suisse

Les hypothèses retenues pour la Suisse sont les suivantes :

- table de mortalité BVG2020 ;
- augmentations de salaire : 1,60% contre 1,75% pour Wavestone Consulting Switzerland au 31/03/24 et 2,20%, soit la même hypothèse que le 31/03/24 pour Wavestone Switzerland ;
- taux d'actualisation : 1,30% contre 1,50% au 31/03/25 ;
- âge de départ à la retraite : 65.

L'engagement comptabilisé en Suisse au titre des engagements de retraite correspond au différentiel constaté entre le régime à prestations définies et les actifs de couverture constitués des cotisations déjà versées.

Wavestone Consulting Switzerland AG est affiliée à la Fondation de prévoyance collective Profond et Wavestone Switzerland est affiliée à la Fondation du groupe Helvetica (*Helvetia Sammelstiftung für Personalvorsorge*).

Le régime est entièrement assuré et il n'existe pas d'états financiers individuels pour chaque contrat. En conséquence, la juste valeur des actifs du régime correspond :

- au montant forfaitaire des versements en capital des personnes assurées au régime combiné aux réserves mathématiques ;
- le montant forfaitaire de l'épargne en capital des retraités à la date de clôture ;
- la situation à date des comptes correspondants.

Les actifs de couverture, les engagements bruts ainsi que les engagements nets sont présentés ci-dessous :

Engagements nets - Suisse	31/03/24	Autres variations	Écart conv.	31/03/25
Actifs de couverture (A)	51 509	1 431	1 267	54 208
Obligations brutes (B)	62 553	(409)	1 543	63 687
Engagement net (B-A)	**11 043**	**(1 840)**	**276**	**9 479**

Test de sensibilité

Des tests de sensibilité au taux d'actualisation ont été conduits sur la provision pour retraites.

Une hausse du taux d'actualisation de la provision de 0,25% représenterait 2 686 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 3 066 milliers d'euros.

Note 18. Passifs financiers et endettement net

Les passifs financiers comprennent des obligations, des emprunts auprès d'établissements de crédit et des concours bancaires. Les passifs financiers dont l'échéance est inférieure à un an sont comptabilisés dans les passifs financiers courants. Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Emprunts auprès d'établissements de crédit	57 702	(5 425)	0	52 277
Emprunts et dettes financières diverses	329	20	0	349
Intérêts courus non échus	148	(51)	0	97
Total passifs financiers hors concours bancaires courants	**58 180**	**(5 457)**	**0**	**52 723**
Concours bancaires courants	29	8	0	37
Total passifs financiers	**58 208**	**(5 448)**	**0**	**52 760**

Ventilation des passifs financiers par maturité :

	Montant total 31/03/25	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts auprès d'établissements de crédit	52 277	7 670	44 607	0
Emprunts et dettes financières diverses	349	26	323	0
Concours bancaires courants	37	37	0	0
Intérêts courus non échus	97	97	0	0
Total passifs financiers	**52 760**	**7 830**	**44 930**	**0**

	Montant total 31/03/24	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts auprès d'établissements de crédit	57 702	5 471	41 227	11 004
Emprunts et dettes financières diverses	329	329	0	0
Concours bancaires courants	29	29	0	0
Intérêts courus non échus	148	148	0	0
Total passifs financiers	**58 208**	**5 977**	**41 227**	**11 004**

La répartition des remboursements futurs des emprunts contractuels, tel que l'exige la norme IFRS 7, n'est pas présentée, car l'écart entre la dette au coût amorti et le montant nominal de la dette n'est pas significatif, soit -464 milliers d'euros au total.

	31/03/24	Souscription	Remboursement	Autres	Écart conv.	31/03/25
Emprunts auprès d'établissements de crédit	57 702	40 000	(45 642)	217	0	52 277
Total	**57 702**	**40 000**	**(45 642)**	**217**	**0**	**52 277**

En juillet 2024, Wavestone a prélevé 40 millions d'euros sur la ligne de crédit renouvelable pour faire face à des besoins de trésorerie à court terme, qui ont été intégralement remboursés.

	31/03/24		31/03/25	
Taux	**fixe**	**variable**	**fixe**	**variable**
Passif financier courant	0	52 231	0	44 930
Total passifs financiers	24	5 953	26	7 804
Total financial liabilities	**24**	**58 184**	**26**	**52 734**

Les obligations de remboursement de la dette n'ont fait l'objet d'aucun défaut de part du groupe au cours de la période.

Ces emprunts ne font l'objet d'aucun nantissement.

Lignes de crédit syndiqué

Caractéristiques de l'emprunt Refinancement :
- Nominal : 65 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Échéance : 12/14/28
- Date d'émission : 26/03/20

Caractéristiques de l'emprunt Crédit Renouvelable :
- Nominal : 40 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Échéance : 14/12/27
- Date d'émission : 14/12/22

Caractéristiques du prêt d'acquisition :
- Nominal : 105 000 milliers d'euros
- Taux : variable (Euribor + marge)
- Échéance : 14/12/29
- Date d'émission : 14/12/22

La part non utilisée de la ligne Crédit Renouvelable et du prêt Acquisition est mentionnée dans la note 21.

Le contrat prévoit également un crédit non confirmé d'un montant maximum de 70 000 milliers d'euros dédié aux opérations de croissance externe.

Autres lignes de crédit

Wavestone dispose d'un contrat avec une banque américaine portant sur une ligne bilatérale « tout usage » de 15 millions de dollars.

Covenant

Le contrat de crédit prévoit le respect d'un Ratio de Levier qui est le rapport entre les Dettes Financières Nettes et l'EBITDA Consolidé (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* ou bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements). L'engagement de maintenir ce Ratio de Levier inférieur à 2,5 est respecté sur la période.

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31/03/24	Variation	Écart conv.	31/03/25
Valeurs mobilières de placement à valeur historique	0	195	4	200
Disponibilités	77 481	163	499	78 142
Concours bancaires courants	(29)	(8)	0	(37)
Trésorerie nette des concours bancaires courants	**77 452**	**349**	**503**	**78 304**
Ajustement de la juste valeur des équivalents de trésorerie	0	4	0	4
Trésorerie consolidée	**77 452**	**354**	**503**	**78 309**
Passif financier hors concours bancaires courants	**(58 180)**	**5 457**	**0**	**(52 723)**
Trésorerie / (endettement) financier net	**19 272**	**5 810**	**503**	**25 586**

Risque de taux : analyse de sensibilité

Au 31/03/25, les passifs financiers à taux variable du groupe s'élèvent à 52 734 milliers d'euros. Conformément à ses engagements au titre du Contrat de Crédit, le groupe a souscrit un contrat de couverture des taux d'intérêt (collar de 2,13% à 3,40% pour un montant notionnel de 17 940 milliers d'euros). Cette couverture arrive à échéance en décembre 2028.

Une augmentation de 1% du taux d'intérêt représenterait une augmentation de 60 milliers d'euros du coût de la dette nette, tandis qu'une baisse de 1% du taux d'intérêt représenterait une augmentation de 80 milliers d'euros du coût de la dette nette.

Note 19. Instruments financiers

Le cabinet a conclu des contrats à terme sur devises et des *cross-currency swaps* pour couvrir ses prêts et comptes courants en devises étrangères. Le cabinet a également conclu des contrats de couverture de taux (tunnel) pour couvrir le risque de hausse des taux d'intérêt des prêts souscrits.

Pour les couvertures de flux de trésorerie (« *Cash-Flow Hedge* »), 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. Les instruments détenus à des fins de transaction sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat dans « Autres produits et charges financiers ».

À la clôture de l'exercice, Wavestone détient les instruments financiers suivants :
- actions propres ;
- *cross-currency swaps* ;
- des contrats de couverture de taux (tunnel) ;
- titres négociables.

Classement comptable et juste valeur des actifs et passifs financiers

Conformément à la norme IFRS 13 « Évaluation de la juste valeur », les actifs et passifs financiers sont classés selon les trois niveaux de juste valeur suivants :
- niveau 1 : prix coté sur un marché actif ;
- niveau 2 : modèle interne avec paramètres observables ;
- niveau 3 : modèle interne avec paramètres non observables.

	Valeur nette au bilan par catégorie d'instrument				Juste valeur	
Au 31/03/25	**Dérivés qualifiés de couvertures**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Coût amorti**	**Niveau**	**Juste valeur**
Dépôts de garanties et créances financières	0	30	0	0	Niveau 3	30
Clients et comptes rattachés	0	0	0	1 889	Niveau 2	1 889
Instruments dérivés actifs	0	0	0	250 176	Niveau 2	250 176
Valeurs mobilières de placement	54	0	0	0	Niveau 2	54
Disponibilités	0	204	0	0	Niveau 1	204
Total actif	0	78 142	0	0	Niveau 1	78 142
Emprunts bancaires	**54**	**78 376**	**0**	**252 065**		**330 495**
Emprunts bancaires	0	0	0	52 374	Niveau 2	52 374
Dette locative	0	0	0	28 013	Niveau 2	28 013
Fournisseurs et comptes rattachés	0	0	0	34 150	Niveau 2	34 150
Dettes sur acquisition de titres de participation	0	0	0	0	Niveau 2	0
Concours bancaires courants	0	37	0	0	Niveau 1	37
Instruments dérivés passifs	1 603	0	0	0	Niveau 2	1 603
Total passif	**1 603**	**37**	**0**	**114 537**		**116 177**

	Valeur nette au bilan par catégorie d'instrument				Juste valeur	
Au 31/03/24	**Dérivés qualifiés de couvertures**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par capitaux propres**	**Coût amorti**	**Niveau**	**Juste valeur**
Titres de participation non consolidés	0	30	0	0	Niveau 3	30
Dépôts de garanties et créances financières	0	0	0	1 939	Niveau 2	1 939
Clients et comptes rattachés	0	0	0	245 900	Niveau 2	245 900
Instruments dérivés actifs	196	0	0	0	Niveau 2	196
Valeurs mobilières de placement	0	0	0	0	Niveau 1	0
Disponibilités	0	77 481	0	0	Niveau 1	77 481
Total actif	**196**	**77 511**	**0**	**247 839**		**325 545**
Emprunts bancaires	0	0	0	57 851	Niveau 2	57 851
Dette locative	0	0	0	26 187	Niveau 2	26 187
Fournisseurs et comptes rattachés	0	0	0	42 293	Niveau 2	42 293
Dettes sur acquisition de titres de participation	0	0	0	40 280	Niveau 2	40 280
Concours bancaires courants	0	29	0	0	Niveau 1	29
Instruments dérivés passifs	930	0	0	0	Niveau 2	930
Total passif	**930**	**29**	**0**	**166 610**		**167 569**

Risques financiers liés aux taux de change et aux opérations de couverture

Description du risque

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

Gestion du risque

Wavestone facture essentiellement ses prestations à des clients situés en France ou dans la zone euro. La part de chiffre d'affaires réalisée par l'ensemble de ses filiales étrangères hors zone euro représentait 21% du chiffre d'affaires au 31/03/25.

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

La Direction financière a la charge de mettre en place les instruments financiers adéquats dès qu'une transaction en devise significative est susceptible de faire naître un risque de change pour le cabinet. Au cours de l'exercice 2024/25, Wavestone a ainsi conclu des ventes à terme de devises. Compte tenu de la technicité des opérations à concevoir, Wavestone s'appuie sur des experts externes en risques, dette et trésorerie dans la mise en place des instruments de couverture de taux de change. Le risque réside alors dans une mauvaise transmission des informations nécessaires au travail de ces experts, ou dans une mauvaise compréhension de leurs préconisations.

Note 20. Autres passifs

	31/03/24	Reclassement	Variation	Écart conv.	31/03/25
Autres passifs non courants					
Dettes fiscales et sociales	958	0	118	0	1 076
dont dettes fiscales	*236*	*0*	*14*	*0*	*250*
dont dettes sociales	*722*	*0*	*104*	*0*	*826*
Dettes sur acquisition de titres	0	0	0	0	0
Autres dettes[1]	24 906	0	(1 929)	2	22 978
Total	**25 864**	**0**	**(1 811)**	**2**	**24 054**
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	42 293	0	(8 345)	202	34 150
Dettes fiscales et sociales	152 575	0	(7 137)	477	145 915
dont dettes fiscales	*58 193*	*0*	*(6 741)*	*182*	*51 635*
dont dettes sociales	*94 382*	*0*	*(396)*	*295*	*94 280*
Autres passifs courants	71 360	(263)	(36 352)	159	34 904
dont fournisseurs d'immobilisation	*1 118*	*0*	*(1 060)*	*12*	*70*
dont dettes sur acquisition de titres	*40 280*	*0*	*(40 334)*	*54*	*0*
dont autres dettes	*15 732*	*(263)*	*1 323*	*63*	*16 855*
dont produits constatés d'avance	*14 230*	*0*	*3 720*	*30*	*17 980*
Total	**266 228**	**(263)**	**(51 833)**	**838**	**214 969**
Total autres passifs	**292 091**	**(263)**	**(53 645)**	**839**	**239 023**

(1) Dont 21 391 milliers d'euros d'impôt différé passif au titre de la relation clientèle de Q_PERIOR au 31/03/25.

Un passif de 263 milliers d'euros couvrant un risque client a été reclassé en provision pour risques.

La baisse du poste « Dettes sur acquisition de titres de participation » s'explique notamment :

- par la comptabilisation d'ajustements d'un prix et d'un complément de prix raisonnablement estimés sur la base des informations disponibles à la date de clôture, relatifs à l'acquisition d'Aspirant Consulting pour un montant de 2 886 milliers d'euros ;
- par le paiement de l'intégralité du prix et de l'ajustement de complément de prix relatifs à Aspirant Consulting réalisés pour un montant de (8 521) milliers d'euros ;
- et le paiement du complément de prix relatif au rapprochement avec Q_PERIOR réalisé pour un montant de (35 000) milliers d'euros.

Au 31/03/25, il ne reste plus de complément de prix à payer.

Note 21. Engagements hors bilan

	Montant total au 31/03/25	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	2 008	1 277	626	105
Nantissements	0	0	0	0
Engagements de location simple	98 631	1 913	37 591	59 127
Total	**100 639**	**3 190**	**38 217**	**59 232**
Engagements reçus	163	58	0	105
Avals et cautions	139 170	99 170	40 000	0
Lignes de crédit accordées non utilisées	116 292	7 667	108 625	0
Garanties de passif[1]	**255 624**	**106 894**	**148 625**	**105**

(1) Dont comptes séquestres de 1 941 milliers d'euros, police d'assurance de 11 970 milliers d'euros relative à l'acquisition de Coeus et aux garanties spécifiques relatives à l'acquisition de Q_PERIOR décrite ci-dessus.

Concernant les locations immobilières, figurant 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 ;
- les baux au Royaume-Uni sont couverts par une garantie illimitée de Wavestone SA qui se substituerait à Wavestone Advisors UK en cas de non-respect de ses engagements auprès de ses bailleurs ;
- 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 de Wavestone SA de 28 milliers d'euros, à échéance 2028 ;
- le bail en Suisse est couvert par une garantie locative bancaire de 144 milliers d'euros, à échéance 2030.

Pour la France, l'engagement hors bilan relatif au bail en état futur d'achèvement signé pour un montant de 92 546 milliers d'euros (voir note 12), est couvert par une garantie bancaire de 19 148 milliers d'euros accordée à Wavestone SA, à échéance 2027. Les autres engagements locatifs correspondent principalement à des obligations de location de matériel informatique.

Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2018/19, 2021/22, 2022/23 et 2023/24.

Mécanisme de garantie des actifs et des passifs de Q_PERIOR

La garantie d'actifs et de passifs accordée par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR s'élève à 30 000 milliers d'euros jusqu'au deuxième anniversaire de la date d'exécution de la transaction. Elle décroît ensuite jusqu'au quatrième anniversaire de la date d'exécution de la transaction.

En contre-garantie des engagements pris par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR au titre de la garantie d'actifs et de passifs, le Groupe 7B (les sept principaux actionnaires de Q_PERIOR) a convenu de créer une fiducie avec IQ-EQ Management (le *trustee*) qui bénéficiera à Wavestone et transférera les éléments suivants à la date de réalisation de l'acquisition :

- 15 000 milliers d'euros en numéraire et ;
- 15 000 milliers d'euros en numéraire transférés à la fiducie en juillet 2024 en remplacement de la totalité des 1 388 889 actions Wavestone, comme convenu entre les parties.

La fiducie aura une durée de quatre ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition (augmentée, le cas échéant, de la durée des créances en cours, dans la limite de quinze (15) ans à compter de la date d'exécution de la transaction).

Le *trustee* remettra au Groupe 7B, au fil des années, une partie de la trésorerie détenue dans la fiducie, comme convenu entre les parties, en corrélation avec le plafond du mécanisme de garantie.

En complément de la garantie, Wavestone a conclu une assurance de garantie d'actif et de passif d'un montant de 35 000 milliers d'euros.

	Montant total au 31/03/24	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	4 031	2 188	1 389	455
Nantissements	0	0	0	0
Engagements de location simple	7 396	4 437	2 959	0
Total	**11 428**	**6 625**	**4 347**	**455**
Engagements reçus				
Avals et cautions	158	55	0	102
Lignes de crédit accordées non utilisées	139 175	0	139 175	0
Garanties de passif[1]	114 574	6 898	38 486	69 190
Total	**253 906**	**6 953**	**177 661**	**69 292**

(1) Dont comptes séquestres de 7 493 milliers d'euros, police d'assurance de 11 696 milliers d'euros relative à l'acquisition de Coeus et aux garanties spécifiques relatives à l'acquisition de Q_PERIOR décrite ci-dessous.

Note 22. Transactions entre parties liées

Aucune transaction avec une partie liée n'a été réalisée au cours de l'exercice.

Les renseignements demandés au sujet de la rémunération versée aux dirigeants sont présentés à la note 4.

Note 23. Événements 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 31/03/25 s'élèvent à 11 245 milliers d'euros, soit 0,46 euro par action.

Acquisition de Wivoo

Le 22/05/25, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo.

Fondé en 2019, Wivoo est un acteur de référence du conseil en *Product Management* en France. Initié dans le contexte de l'accélération numérique et de la transformation agile, Wivoo accompagne les départements numérique et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits et services numériques, data et IA.

Pour son exercice 2024, Wivoo a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, avec une marge opérationnelle courante ajustée de 7%. Elle emploie environ 100 personnes.

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

La société sera consolidée dans les comptes de Wavestone à compter du 01/06/25, soit sur dix mois de son exercice.

Les écarts d'acquisition seront inscrits dans les comptes consolidés du groupe à compter du 30/09/25.

Note 24. Honoraires des Commissaires aux comptes

	Forvis Mazars				Nexia S&A				Autres	
	Montant 2024/25	Montant 2023/24	% 2024/25	% 2023/24	Montant 2024/25	Montant 2023/24	% 2024/25	% 2023/24	Montant 2024/25	Montant 2023/24
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
› *Émetteur*	*244*	*264*	*53%*	*68%*	*180*	*202*	*67%*	*78%*	*0*	*0*
› *Filiales intégrées globalement*	*214*	*126*	*47%*	*32%*	*87*	*58*	*33%*	*22%*	*34*	*135*
Sous-total	**458**	**390**	**100%**	**100%**	**267**	**260**	**100%**	**100%**	**34**	**135**
Certification des informations sur la durabilité[1]										
› *Émetteur*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*59*	*0*	*100%*	*0%*	*0*	*0*
› *Filiales intégrées globalement*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*0*	*0*
Sous-total	**0**	**0**	**0%**	**0%**	**59**	**0**	**100%**	**0%**	**0**	**0**
Services autres que la certification des comptes légaux										
› *Émetteur*	*0*	*75*	*0%*	*100%*	*0*	*35*	*0%*	*100%*	*0*	*0*
› *Filiales intégrées globalement*	*4*	*0*	*100%*	*0%*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*0*	*24*
Sous-total	**4**	**75**	**100%**	**100%**	**0**	**35**	**0%**	**0%**	**0**	**24**
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité[2]										
› *Émetteur*	*2*	*2*	*100%*	*100%*	*1*	*1*	*100%*	*100%*	*0*	*0*
› *Filiales intégrées globalement*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*0*	*0*	*0%*	*0%*	*5*	*0*
Sous-total	**2**	**2**	**100%**	**100%**	**1**	**1**	**100%**	**100%**	**5**	**0**
Total	**464**	**467**	**100%**	**100%**	**327**	**296**	**100%**	**100%**	**39**	**159**

(1) Missions prévues conformément au paragraphe II de l'article L.821-54 du Code de commerce.
(2) Les prestations fournies correspondent à l'émission de l'attestation sur les ratios financiers.

Note 25. Risque financier lié au changement climatique

Wavestone est un cabinet exclusivement actif dans le domaine des prestations intellectuelles. À ce stade, le cabinet estime que ne pas prêter attention aux effets du changement climatique sur son fonctionnement et ses pratiques de conseil pourrait, dans une certaine mesure, nuire à sa capacité à développer et maintenir son attractivité auprès de ses clients, collaborateurs, candidats et actionnaires. Cela pourrait à terme générer des impacts négatifs sur son chiffre d'affaires et ses opérations. Pour atténuer ce risque potentiel, Wavestone s'engage à décarboner ses propres opérations ainsi qu'à intégrer progressivement des réflexions sur le développement durable dans ses prestations de conseil.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés - Exercice clos le 31/03/25

À 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 31/03/25, 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 01/04/2424 à la date d'émission de notre rapport, et notamment, nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

3. Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 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.

Évaluation des écarts d'acquisitions

Note 10 « Écarts 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 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 52% du total de l'actif consolidé du groupe.

La mise en place par Wavestone d'un modèle opérationnel intégré dont l'organisation s'affranchit des périmètres des sociétés ou activités acquises par la société Wavestone au cours de son développement ne permet pas de suivre individuellement les écarts d'acquisition attachés initialement à ces différentes sociétés ou activités. Le cabinet Wavestone constitue ainsi une unité génératrice de trésorerie (UGT) unique.

La méthodologie utilisée en matière de test de dépréciation repose dans un premier temps sur l'utilisation de la valeur de marché ressortant de la capitalisation boursière de Wavestone, et le cas échéant, dans un second temps, sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Nous avons ainsi considéré que les tests de perte de valeur des écarts d'acquisition sont un point clé de notre audit compte tenu du poids relatif de ces actifs dans les comptes consolidés du groupe, et du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction ainsi que de la sensibilité des valeurs recouvrables à la variation des hypothèses de prévisions, lorsque la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés est utilisée.

3.2. Notre réponse

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs au test de dépréciations mis en œuvre par la Direction et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont principalement consisté à apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable de l'UGT pour les tests de dépréciation des écarts d'acquisition.

Nous avons ainsi :

- examiné la conformité de la méthodologie appliquée par le groupe aux normes comptables en vigueur et, notamment si le rattachement des actifs à l'UGT unique identifiée est exhaustif ;
- vérifié que la juste valeur nette des coûts de cession est dérivée du cours de Bourse à la clôture.

Reconnaissance du chiffre d'affaires des prestations au forfait

Note 1 « Chiffre d'affaires » de la section 5 « Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan »

3.3. Risque identifié

Comme exposé dans la note 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients. Les modalités de contractualisation des services fournis par le groupe peuvent être de trois ordres :

- des prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé. Le chiffre d'affaires de ces prestations est comptabilisé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- des prestations faisant l'objet d'un forfait. Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- des prestations faisant l'objet d'un abonnement. Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *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*.

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 52% de l'activité du groupe et la reconnaissance de ce chiffre d'affaires requiert des jugements et estimations de la Direction quant à la détermination de l'avancement, du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

3.4. Notre réponse

Nous avons examiné les processus mis en place par le groupe relatifs aux prévisions de résultat à terminaison et du degré d'avancement des contrats « au forfait » sur l'exercice. Notre revue du contrôle interne a consisté à effectuer un test de cheminement, à revoir la conception et l'implémentation des contrôles clés et à vérifier l'efficacité opérationnelle de ces contrôles.

Les procédures d'audit mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats au forfait ont consisté, pour les tests substantifs, à sélectionner, selon une approche multicritère (volumes d'affaires ou en cours, ancienneté des contrats, finalisation des contrats anciens sur l'exercice, démarrage de nouveaux contrats sur l'exercice, complexité de projets) des contrats pour lesquels nous avons :

- apprécié le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
  - d'entretiens menés avec les équipes Projets, *Sales Finance Coordination* et les contrôleurs de gestion, afin de corroborer l'analyse des résultats à terminaison et des degrés d'avancement déterminés pour les projets en cours à la clôture de l'exercice ;
  - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, bons de commande, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps imputés et données de paie) ;
- mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats au forfait.

4. Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

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 17/12/18 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le Règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

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 16/09/19 pour le cabinet Aca Nexia et par l'Assemblée générale du 11/07/14 pour le cabinet Forvis Mazars. Au 31/03/25, le cabinet Aca Nexia était dans la 6ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la 11ème année.

6. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 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.821-27 à L.821-34 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

Aca Nexia

Paris, le 18 juin 2025

Sandrine GIMAT
Associée

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 18 juin 2025

Bruno POUGET
Associé

Comptes sociaux au 31/03/25

Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)	31/03/25	31/03/24
Chiffre d'affaires	**498 214**	**486 484**
Subventions d'exploitation	(4)	43
Reprises sur provisions, dépréciations et transfert de charges	5 948	4 751
Autres produits d'exploitation	14 159	9 482
Total des produits d'exploitation	**518 317**	**500 760**
Achats consommés	33 216	35 342
Charges de personnel	334 223	316 561
Autres charges d'exploitation	49 978	55 138
Impôts et taxes	8 660	8 315
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	8 768	8 532
Total des charges d'exploitation	**434 845**	**423 889**
Résultat d'exploitation	**83 472**	**76 871**
Produits financiers	29 962	13 405
Charges financières	7 190	27 209
Résultat financier	**22 772**	**(13 804)**
Résultat courant	**106 244**	**63 067**
Résultat exceptionnel	(354)	157
Résultat d'entreprise	**105 890**	**63 225**
Participation	6 689	11 190
Impôts sur les résultats	16 638	19 407
Résultat net	**82 563**	**32 628**

Bilan de la société Wavestone

Actif

(en milliers d'euros)	Brut	Amortissement /Dépréciation	31/03/25 Net	31/03/24 Net
Immobilisations incorporelles	116 726	23 014	93 712	92 464
Immobilisations corporelles	20 494	14 075	6 419	6 448
Immobilisations financières	523 438	0	523 438	498 970
Actif immobilisé	**660 657**	**37 089**	**623 568**	**597 881**
Clients et comptes rattachés	148 822	125	148 697	149 383
Autres créances et comptes de régularisation	19 538	233	19 305	16 920
Valeurs mobilières de placement	22 659	0	22 659	15 127
Disponibilités	48 954	0	48 954	24 054
Actifs courants	**239 973**	**358**	**239 616**	**205 485**
Total actif	**900 631**	**37 447**	**863 184**	**803 366**

Passif

(en milliers d'euros)	31/03/25	31/03/24
Capital	623	623
Primes d'émission, de fusion, d'apport	265 579	265 579
Réserves, report à nouveau	274 510	251 262
Résultat	82 563	32 628
Capitaux propres	**623 275**	**550 091**
Provisions	11 891	11 111
Emprunts auprès d'établissements de crédit	52 875	58 560
Fournisseurs et comptes rattachés	18 596	24 348
Autres dettes et comptes de régularisation	156 546	159 256
Dettes	**228 017**	**242 164**
Total passif	**863 184**	**803 366**

Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone

Sommaire

1. Présentation générale 280

2. Faits caractéristiques de l'exercice 280

3. Règles et méthodes comptables 280

3.1. Référentiel comptable 280
3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles 280
3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement 281
3.4. Créances 281
3.5. Opérations en devises 281
3.6. Indemnités de départ à la retraite 282
3.7. Provisions réglementées 282
3.8. Instruments financiers 282
3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice 282
3.10. Changement de méthode 283
3.11. Modification de la réglementation 283

4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan 283

Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires 283
Note 2. Effectif moyen 283
Note 3. Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance 284
Note 4. Charges et produits exceptionnels 284
Note 5. Ventilation de l'impôt 284
Note 6. Fonds commerciaux 285
Note 7. Immobilisations 285
Note 8. Amortissements 286
Note 9. Actions propres 286
Note 10. État des échéances des créances et des dettes 287
Note 11. Produits à recevoir 287
Note 12. Charges à payer 288
Note 13. Produits et charges constatés d'avance 288
Note 14. Différences d'évaluation sur VMP 288
Note 15. Composition du capital social 288
Note 16. Variation des capitaux propres 288
Note 17. Provisions et dépréciations 289
Note 18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt 291
Note 19. Instruments financiers de couverture 292
Note 20. Engagements hors bilan 293
Note 21. Liste des filiales et participations 294
Note 22. Transactions avec des parties liées 295
Note 23. Événements postérieurs à la clôture 295

1. Présentation générale

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 01/04/24 au 31/03/25.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration en date du 02/06/25.

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

Contrat de crédits : renégociation des critères de performance responsabilité sociétale d'entreprise (RSE)

Dans l'avenant au contrat de crédit signé le 14/12/22, Wavestone s'était engagé à renégocier la partie performance RSE de son contrat. Pour respecter cet engagement, un avenant a été signé le 15/05/24.

Grâce à cette renégociation, le cabinet a renforcé le lien entre son financement et sa performance RSE. Passant d'un système permettant de bénéficier d'un bonus de marge en cas d'atteinte des objectifs RSE, à un système plus contraignant de bonus/malus (« *sustainability-linked loan* »).

Dans le cadre de cette renégociation, le cabinet a revu les indicateurs et objectifs associés pour l'exercice 2024/25. Il est à noter que, pour cet exercice 2024/25, les indicateurs seront calculés sur le périmètre initial du cabinet (hors acquisitions réalisées sur l'exercice 2023/24).

Le cabinet s'est par ailleurs engagé à redéfinir ses indicateurs RSE et les objectifs associés qui seront utilisés à partir de l'exercice 2025/26. Ces derniers seront calculés sur un périmètre prenant en compte les acquisitions de Q_PERIOR et Aspirant réalisées sur l'exercice 2023/24.

Chaque année, l'auditeur de durabilité de Wavestone aura la charge de certifier la valeur des indicateurs RSE.

Recapitalisation de Wavestone Advisors UK

Par décision du 31/03/25, Wavestone SA a souscrit à l'augmentation de capital de la société Wavestone Advisors UK pour un montant total de 24 646 milliers d'euros (20 589 milliers de livres sterling). Cette opération a été réalisée par l'émission de 2 609 447 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,001£.

À l'issue de cette opération, les titres de participation de Wavestone Advisors UK ont été valorisés à 43 910 milliers d'euros.

3. Règles et méthodes comptables

3.1. Référentiel comptable

Les comptes au 31/03/25 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 à 5 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 9 ans ;
- matériel informatique : 3 ans, porté à 5 ans à compter de l'exercice clos le 31/03/24, selon la politique de renouvellement de Wavestone SA ;
- mobilier de bureau : 9 ans.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire.

Solutions informatiques

Conformément au règlement ANC 2023-05, les solutions informatiques (logiciels, ERP, sites Internet, etc.) sont comptabilisées en tant qu'immobilisations incorporelles à leur coût d'acquisition ou de production.

Les solutions produites (développées par l'entité) sont immobilisées lorsqu'elles répondent aux critères d'activation définis à l'article 611-3 (faisabilité technique, intention de compléter et capacité d'utilisation de la solution informatique, existence d'un marché ou d'une utilité interne, disponibilité de moyens techniques et fiabilité de l'évaluation).

Lorsqu'un logiciel acquis doit être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise, les travaux de développement sont enregistrés comme un actif à leur coût de production dès lors qu'ils respectent l'ensemble des critères d'activation.

Lorsque ces développements sont réalisés à l'aide d'une solution informatique mise à disposition via un droit d'accès :

- le coût de souscription aux services d'accès du (des) logiciel(s) est comptabilisé en charge au fur et à mesure de l'exécution du service continu ;
- les coûts de mise en œuvre du contrat (paramétrage, adaptation, interfaces, configuration, etc.) sont activés.

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 cinq 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 cinq ans peut être raccourci, seulement si cette simplification n'a pas d'incidence sur le résultat du test de dépréciation.

Les hypothèses clés utilisées pour la réalisation des tests sont les suivantes :

- un taux de croissance à l'infini de 2%, ce taux paraissant acceptable eu égard à l'observation des performances passées du secteur d'activité concerné (conseil en management et systèmes d'information) ;
- un taux d'actualisation de 10,6% après impôt déterminé par un évaluateur externe indépendant. Ce taux tient compte du taux sans risque à dix ans, d'une prime de risque de marché, du coefficient bêta observé sur des sociétés cotées comparables, y compris Wavestone, et enfin d'une prime de risque spécifique à Wavestone.

Actions propres

Les actions propres sont classées en titres immobilisés et répondent à trois objectifs différents :

- la première catégorie, dite « croissance externe », a pour objectif la remise de titres en paiement ou en échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- la seconde catégorie, dite « liquidité », a pour objectif le fonctionnement du contrat de liquidité ;
- la troisième catégorie, dite « AGA », a pour objectif l'attribution gratuite d'actions.

3.4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

3.5. Opérations en devises

Chiffre d'affaires

Les ventes en devises sont converties en euros sur la base du cours du jour de la vente. L'effet de la couverture est, le cas échéant, comptabilisé dans le même compte de chiffre d'affaires (voir 3.8).

Dettes et créances commerciales, disponibilités

Les dettes, créances et disponibilités libellées en devises sont converties en fin d'exercice à leur cours de clôture.

Les différences de conversion résultant de la réévaluation des créances et dettes en devises au cours de clôture sont inscrites au bilan en « écart de conversion actif » lorsqu'il s'agit d'une perte latente et en « écart de conversion passif » lorsqu'il s'agit d'un gain latent. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision à concurrence du risque non couvert.

Les écarts de conversion résultant de la réévaluation des disponibilités sont portés au compte de résultat, sauf si les disponibilités entrent dans une relation de couverture (élément couvert ou couverture). Dans ce cas, les écarts de conversion sont inscrits au bilan et suivent les principes de la comptabilité de couverture (voir 3.8).

Les écarts de conversion des dettes et créances d'exploitation (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat d'exploitation. Les écarts de conversion des dettes et créances financières (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat financier.

3.6. Indemnités de départ à la retraite

Les engagements résultant de régimes à prestations définies sont évalués par des actuaires indépendants suivant la méthode des unités de crédit projetées.

Ces indemnités ne font pas l'objet d'une comptabilisation, mais d'une mention en engagements hors bilan.

Les hypothèses retenues sont les suivantes :
- application de la convention collective des bureaux d'études (Syntec, n° 3018) ;
- taux de rotation du personnel : 15%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/24 ;
- 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 ;
- revalorisation des salaires : 2,20%, stable par rapport au 31/03/24 ;
- taux de charges sociales : 45% ;
- taux d'actualisation : 3,70% contre 3,30% au 31/03/24 ;
- âge de départ : 66%, soit la même hypothèse qu'au 31/03/24 ;
- 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 3.5) ;
- en partie à l'encaissement et classé dans le poste « Autres charges » et « Autres produits ».

Les reports/déports sur les dérivés de change sont étalés sur la durée de la couverture et classés en résultat financier.

Les variations de valeur des dérivés ne sont pas comptabilisées au bilan, sauf pour permettre d'appliquer le principe de symétrie du résultat.

Les dépréciations ou provisions pour risques portant sur un élément couvert prennent en compte les effets de la couverture.

En cas de disparition de l'élément couvert, l'instrument de couverture est traité comme une position ouverte isolée.

3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées à la clôture de l'exercice

Le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients.

3.9.1. Prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé

Le chiffre d'affaires de ces prestations est comptabilisé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

3.9.2. Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux.

3.9.3. Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *prorata temporis*.

3.9.4. Coûts d'obtention des contrats

Dans le secteur du conseil, les coûts d'obtention des contrats sont très limités et ne nécessitent généralement pas de dépenses externes. Par ailleurs, la durée moyenne des missions réalisées est inférieure à un an.

3.10. Changement de méthode

Néant.

3.11. Modification de la réglementation

Application du règlement ANC 2023-05, relatif aux solutions informatiques

Le règlement ANC 2023-05, relatif aux solutions informatiques, est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 01/01/24. Les dispositions de ce règlement s'appliquent de manière prospective à tous les coûts engagés après la date d'ouverture de l'exercice de première application.

Les solutions informatiques comptabilisées en tant que charges de développement à l'actif du bilan au début de l'exercice 2024/25 ont été reclassées, pour une valeur nette comptable de 0 millier d'euros, dans le compte « Solutions informatiques », sans changement de valeur et sans impact sur les capitaux propres d'ouverture.

Les solutions informatiques ainsi reclassées dans le bilan d'ouverture de l'exercice de la première année d'application et déjà soumises aux amortissements continuent d'être amorties sur leur durée de vie utile restante.

Présentation de l'impact comptable

Bilan	31/03/25 (publié)	31/03/24 (retraité selon les nouvelles règles)	31/03/24 (publié)
Fonds commercial	112 605	112 605	112 605
Dépréciations du fonds commercial	(3 603)	(3 603)	(3 603)
Total	**109 002**	**109 002**	**109 002**
Licences et logiciels	679	679	2 872
Dépréciations des licences et logiciels	(639)	(639)	(2 832)
Total	**40**	**40**	**40**
Solutions informatiques	2 193	2 193	0
Dépréciations des solutions informatiques	(2 193)	(2 193)	0
Solutions informatiques en cours	1 248	0	0
Total	**1 248**	**0**	**0**

4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan

Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires

La société Wavestone ne commercialisant qu'un unique type de prestations (prestations de conseil en management et systèmes d'information), et l'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques 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	3 740
Employés, techniciens et agents de maîtrise	105
Total	**3 845**

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

Rémunérations versées aux organes de direction et de surveillance	31/03/25	31/03/24
Rémunération des membres du Conseil d'administration	1 558	1 291
Total	**1 558**	**1 291**

Dans ce tableau, la rémunération de Karsten Höppner correspond uniquement à sa rémunération au titre de sa fonction de mandataire social de Wavestone à partir du 01/01/24.

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 aucun crédit n'a été consenti par les sociétés du cabinet aux membres du Conseil d'administration.

Note 4. Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	Valeur
Mali sur rachat d'actions propres	4 828
Autres charges exceptionnelles	182
Total	**5 010**

Produits exceptionnels	Valeur
Boni sur rachat d'actions propres	70
Autres produits exceptionnels	27
Transfert en charges de personnel du *mali* sur attribution gratuite d'actions	4 559
Total	**4 656**

Note 5. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	Résultat après impôts
Courant, après participation	99 555	(18 589)	80 966
Exceptionnel			
• *dont court terme*	*(354)*	*87*	*(267)*
• *dont long terme*	*0*	*0*	*0*
Crédits d'impôt		1 865	1 865
Résultat net			**82 563**

Les crédits d'impôt sont notamment constitués de réduction d'impôt mécénat 2024/25 pour 1 396 milliers d'euros.

Note 6. Fonds commerciaux

Fonds commerciaux	Valeur brute	Valeur nette
Éléments reçus en apport/fusion	110 745	90 573
Élements acquis	1 860	1 860
Total	**112 605**	**92 434**

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé confirme qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des titres testés.

Note 7. Immobilisations

	Valeur brute en début d'exercice	Augmentations		Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Acquisitions		
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	112 605	0	0	0	112 605
Licences et logiciels	679	0	0	0	679
Solutions informatiques	2 193	0	0	0	2 193
Immobilisations incorporelles en cours	0	0	1 248	0	1 248
Total	**115 477**	**0**	**1 248**	**0**	**116 726**
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	13 082	0	704	0	13 786
Matériel de bureau et informatique, mobilier	4 629	0	1 835	17	6 447
Immobilisations corporelles en cours	0	0	364	103	261
Total	**17 711**	**0**	**2 904**	**120**	**20 494**
Immobilisations financières					
Autres participations	455 458	0	24 646	0	480 104
Créances rattachées à des participations	60 392	0	6 681	25 959	41 114
Autres titres immobilisés	1 010	0	3 343	3 478	875
Prêts et autres immobilisations financières	1 418	0	71	145	1 344
Total	**518 278**	**0**	**34 741**	**29 582**	**523 438**
Total immobilisations	**651 466**	**0**	**38 893**	**29 702**	**660 658**

Les valeurs brutes des fonds commerciaux sont détaillées dans la note 6 ci-avant.

Le poste « Solution informatique » a été ajouté en lien avec le règlement ANC 2023-05 présenté en section 3.11.

Le poste « Immobilisations incorporelles en cours » correspond au projet de mise en œuvre de SAP S/4HANA, solution leader sur le marché, déployée avec le soutien d'un intégrateur et des équipes IT internes spécialisées dans le développement et l'intégration de ce type de solution IT au sein des directions financières. Cette solution est accessible via une plateforme SaaS, les coûts capitalisés couvrent les frais de personnalisation et de configuration. La date de mise en production de cette solution est prévue au 01/04/25.

La diminution d'immobilisations en cours correspond notamment à la mise en service des biens correspondants.

L'augmentation du poste « Autres participations » s'explique par l'opération de recapitalisation de Wavestone Advisors UK réalisée le 31/03/25 pour un montant de 24 646 milliers d'euros. Cette opération est décrite dans la section 2. Faits caractéristiques de l'exercice.

Les titres de participation, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé confirme qu'il n'y a pas lieu de constater de dépréciation des titres testés, avec pour conséquence la reprise de la dépréciation de Wavestone US.

Compte tenu du plan de marche à cinq ans établi pour Wavestone US, et de la valeur d'entreprise qui en résulte, la dépréciation des titres de participation de cette filiale a fait l'objet d'une reprise de 19 300 milliers d'euros, ramenant ainsi l'investissement à sa valeur brute de 70 833 milliers d'euros.

Note 8. Amortissements

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions Reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
Immobilisations incorporelles					
Fonds commercial	3 603	0	0	0	3 603
Licences et logiciels	639	0	0	0	639
Solutions informatiques	2 193	0	0	0	2 193
Total	**6 435**	**0**	**0**	**0**	**6 435**
Immobilisations corporelles					
Installations générales et agencements	8 738	0	1 719	0	10 457
Matériel de bureau et informatique, mobilier	2 525	0	1 106	13	3 618
Total	**11 263**	**0**	**2 825**	**13**	**14 075**
Total amortissements	**17 698**	**0**	**2 825**	**13**	**20 511**

L'ensemble des immobilisations est amorti selon le mode linéaire.

En raison du projet de changement des locaux parisiens prévu au 31/12/26, le plan d'amortissement du mobilier et des agencements des locaux actuels de la Tour Franklin a été accéléré, entraînant une charge d'amortissement supplémentaire de 462 milliers d'euros pour l'exercice en cours.

Note 9. Actions propres

	Nombre de titres				
	Au début de l'exercice	Achetés pendant l'exercice	Vendus pendant l'exercice	Transférés pendant l'exercice[1]	À la fin de l'exercice
Actions propres	320 695	305 699	62 612	102 271	461 511

(1) Dont attribution gratuite pour 102 271 actions.

Le 02/01/25, Wavestone a lancé une campagne de rachat d'actions pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros. La campagne a porté sur 123 629 actions rachetées pour un prix maximum de 50 euros et s'est achevée le 31/03/25. Les actions acquises ne sont pas destinées à être annulées, mais conservées afin de couvrir de futurs plans d'attribution d'actions gratuites pour les salariés et mandataires sociaux de l'entreprise, qui seront décidés dans les années à venir conformément à la politique de la société.

La valeur brute des actions propres détenues au 31/03/25 s'élève à 23 534 milliers d'euros, répartie comme suit selon les objectifs :
- croissance externe pour 0 millier d'euros ;
- liquidité pour 875 milliers d'euros ;
- AGA pour 22 659 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31/03/25 s'élève à 23 534 milliers d'euros.

Note 10. État des échéances des créances et des dettes

Créances	Valeur brute	À 1 an au plus	À plus d'1 an
De l'actif immobilisé			
Autres immobilisations financières	42 459	0	42 459
De l'actif circulant			
Clients et créances rattachées	148 822	148 822	0
Créances sociales	476	476	0
Créances fiscales	8 334	8 085	249
Cabinet et associés	2 120	0	2 120
Débiteurs divers	2 254	2 254	0
Charges constatées d'avance	4 592	4 592	0
Total	**209 057**	**164 229**	**44 828**

Dettes	Valeur brute	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emprunts obligataires(1)	0	0	0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à un an maximum à l'origine(1)	37	37	0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an à l'origine(1)	52 838	7 906	44 932	0
Emprunts et dettes financières divers(1)	26	26	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	18 596	18 596	0	0
Dettes sociales	57 578	56 777	802	0
Dettes fiscales	36 118	35 592	526	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	20	20	0	0
Cabinet et associés	36 692	0	0	36 692
Autres dettes	11 021	11 021	0	0
Produits constatés d'avance	13 031	13 031	0	0
Total	**225 958**	**143 006**	**46 260**	**36 692**

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 40 000 milliers d'euros.
Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 45 642 milliers d'euros.

Note 11. Produits à recevoir

Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	31/03/25	31/03/24
Créances rattachées à des participations	108	141
Créances clients et comptes rattachés	42 793	43 136
Autres créances	924	873
Disponibilités	197	210
Total	**44 022**	**44 360**

Note 12. Charges à payer

Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	31/03/25	31/03/24
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	119	177
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	16 194	16 043
Dettes fiscales et sociales	49 314	50 854
Autres dettes	9 566	8 106
Total	**75 194**	**75 180**

Note 13. Produits et charges constatés d'avance

Les produits constatés d'avance de 13 031 milliers d'euros concernent uniquement des produits d'exploitation et les charges constatées d'avance de 4 592 milliers d'euros concernent uniquement des charges d'exploitation.

Note 14. Différences d'évaluation sur VMP

Néant.

Note 15. Composition du capital social

		(en euros)	
Actions ordinaires	Nombre des titres	Valeur nominale	Capital social
Au 31/03/24	24 906 332	0,025	622 658,30
Au 31/03/25	**24 906 332**	**0,025**	**622 658,30**

Au 31/03/25, 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 31/03/24	**623**	**265 579**	**251 262**	**32 628**	**550 091**
Affectation du résultat	0	0	23 285	(23 285)	0
Dividendes	0	0	(37)	(9 343)	(9 380)
Résultat de l'exercice	0	0	0	82 563	82 563
Au 31/03/25	**623**	**265 579**	**274 510**	**82 563**	**623 275**

Note 17. Provisions et dépréciations

	Valeur en début d'exercice	Augmentations		Diminutions Reprises	Valeur en fin d'exercice
		Fusions/ apports	Dotations		
Provisions[1]					
Litiges	2 962	0	36	712	2 286
Amendes et pénalités	0	0	22	0	22
Autres provisions[2]	8 148	0	6 016	4 581	9 584
Total	**11 111**	**0**	**6 073**	**5 292**	**11 891**
Dépréciation					
Immobilisations incorporelles	16 579	0	0	0	16 579
Immobilisations corporelles	0	0	0	0	0
Titres de participation	19 300	0	0	19 300	0
Autres immobilisations financières	9	0	0	9	0
Comptes clients	316	0	25	217	125
Autres dépréciations	243	0	2	12	233
Total	**36 447**	**0**	**27**	**19 537**	**16 937**
Total général	**47 557**	**0**	**6 100**	**24 830**	**28 828**
Dont dotations et reprises					
• d'exploitation			5 943	5 517	
• financières			136	19 312	
• exceptionnelles			22	1	

(1) La reprise de provision pour risques et charges a été utilisée pour un montant de 4 860 milliers d'euros.
(2) Il s'agit essentiellement d'une provision pour attribution gratuite d'actions.

Provision pour congés payés en cas de maladie non professionnelle

À la suite des récentes évolutions législatives alignant le droit du travail français sur la réglementation européenne, Wavestone a revu ses provisions relatives à l'acquisition de droits à congés payés pendant les périodes de maladie non professionnelle. En s'appuyant sur le délai de prescription triennal applicable aux salaires des salariés ayant quitté l'entreprise, Wavestone a ajusté le montant probable de sortie de ressources, en plafonnant le nombre de jours de congés payés annuels récupérables à 40 jours par salarié. Cela conduit à la constitution d'une provision de 576 milliers d'euros au 31/03/25, contre 704 milliers d'euros au 31/03/24.

Plans d'attribution d'actions gratuites

Au 31/03/25, il existe plusieurs plans d'attribution d'actions gratuites en cours au sein du cabinet Wavestone.

Leurs bénéficiaires doivent rester présents dans les effectifs du cabinet jusqu'au jour de l'attribution définitive.

Le détail de ces plans d'attribution d'actions gratuites est présenté ci-dessous :

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Juste valeur des actions attribuées
Plan Key People n° 16	06/07/22	06/07/25	57 135	15	2 363
Plan salariés n° 17	05/07/23	05/07/25	57 234	1 596	2 381
Plan International Tous n° 3	05/07/23	05/07/25	9 033	104	376
Plan Key People n° 17	05/07/23	05/07/26	53 856	16	2 520
Plan salariés n° 18	04/07/24	04/07/26	76 308	2 004	3 199
Plan International Tous n° 4	04/07/24	04/07/26	9 873	121	414
Plan spécial catch-up 2024	04/07/24	04/07/26	1 212	10	51
Plan Key People n° 18	04/07/24	04/07/27	53 227	17	2 678

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

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

Le 06/07/21, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan Key People n° 15 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan Key People n° 15 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

La période d'acquisition du plan « Plan Key People n° 15 », qui était de trente-six (36) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 55 499 actions. Compte tenu des conditions du plan, 49 657 actions ont été définitivement acquises par 17 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan Key People n° 15 » 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 06/07/22 (« Plan salariés n° 16 »)

Le 06/07/22, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan salariés n° 16 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan salariés n° 16 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

La période d'acquisition du « Plan salariés n° 16 » était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 60 322 actions. Compte tenu des conditions du plan, 44 530 actions ont été définitivement acquises par 1 077 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan salariés n° 16 » 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 06/07/22 (« Plan International Tous n° 2 »)

Le 06/07/22, un plan d'attribution d'actions gratuites dénommé « Plan International Tous n° 2 » a été mis en place dans le cadre du dispositif d'épargne salariale du cabinet. Ce « Plan International Tous n° 2 » concerne les collaborateurs salariés des filiales étrangères du cabinet Wavestone ayant souscrit au FCPE d'actionnariat salarié « Wavestone Shares » ou des actions Wavestone sous la forme nominative, dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié international de 2022.

La période d'acquisition du « Plan International Tous n° 2 », qui était de vingt-quatre (24) mois, est venue à expiration le 06/07/24.

L'attribution initiale portait sur un nombre maximum de 9 036 actions. Compte tenu des conditions du plan, 8 084 actions ont été définitivement acquises par 82 salariés à l'issue de la période d'acquisition.

Les actions livrées dans le cadre du « Plan International Tous n° 2 » sont des actions existantes, préalablement acquises par la société dans le cadre d'un programme de rachat d'actions.

Par ailleurs, sur autorisation de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 03/06/24, de mettre en œuvre les plans présentés ci-après.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan salariés n° 18 »)

Ce « Plan salariés n° 18 » concerne les collaborateurs salariés du cabinet Wavestone selon l'option qu'ils ont retenue dans le cadre du dispositif d'actionnariat salarié.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 2 004 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 76 308 actions, représentant 0,31% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan International Tous n° 4 »)

Ce « Plan International Tous n° 4 » 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 2024.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 121 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 24 mois) est de 9 873 actions, représentant 0,04% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan spécial catch-up 2024 »)

Le « Plan spécial catch-up 2024 » s'adresse à plusieurs collaborateurs de Wavestone.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de dix 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 1 212 actions, représentant 0,005% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Attribution initiale selon le plan du 04/07/24 (« Plan Key People n° 18 »)

Ce « Plan Key People n° 18 » concerne les collaborateurs salariés clés du cabinet Wavestone, désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

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 le résultat opérationnel courant consolidé du cabinet.

À la date d'attribution initiale, le nombre de bénéficiaires était de 17 collaborateurs et le nombre d'actions Wavestone à attribuer (sous réserve de respect des conditions du plan au terme de la période d'acquisition de 36 mois) de 53 227 actions, représentant 0,21% du capital social de Wavestone au 04/07/24.

Note 18. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Accroissements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions réglementées	0
Autres	1 523
Total	**1 523**

Allègements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Participation des salariés	6 689
Contribution sociale de solidarité	194
Autres	
Frais d'acquisition des filiales	6 186
Provision pour risques et charges	784
Dépréciation des immobilisations	61
Dépréciation des créances	2
Plus-values latentes sur VMP	0
Écart de conversion passif	1 549
Total	**15 466**
Déficits reportables	0
Moins-values à long terme	0

Note 19. Instruments financiers de couverture

Couverture de taux d'intérêt

Conformément au contrat, le prêt bancaire est en partie couvert par un *tunnel*.

		31/03/25	
	Échéance	Nominal en cours	Valeur de marché
Emprunts bancaires			
Option de taux	14/12/28	16 530	(111)
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 Advisors UK de 34 255 milliers de livres est couvert à hauteur de 32 000 milliers de livres par trois *cross currency swap*.

			31/03/25	
	Devise	Échéance	Nominal en cours	Valeur de marché
Opérations commerciales				
Néant				
Comptes courants filiales				
Swap	USD / EUR	04/07/25	370	11
Swap	GBP / EUR	22/04/25	3 591	(31)
Swap	SGD / EUR	28/04/25	241	(1)
Swap	HKD / EUR	04/07/25	487	14
Prêts filiales				
Swap de change	GBP / EUR	20/09/27	37 011	(1 402)
Titres filiales				
Néant				

Le *swap* SGD/EUR et le *swap* HKD/EUR sont des positions ouvertes isolées.

Note 20. Engagements hors bilan

	Valeur totale	À 1 an au plus	À plus d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	11 883	2 384	5 100	4 399
Nantissements	0	0	0	0
Engagements en matière de retraite	14 148	0	0	14 148
Engagements de location simple[1]	104 771	3 999	40 351	60 420
Total	**130 802**	**6 383**	**45 451**	**78 968**
Engagements reçus				
Avals et cautions	5	5	0	0
Ligne de crédit accordées non utilisées[2]	139 170	99 170	40 000	0
Garanties de passif [3]	38 441	7 667	30 775	0
Total	**177 616**	**106 841**	**70 775**	**0**

(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.

À la suite des travaux menés dans le cadre de l'estimation des impacts liés à la norme 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.

Le 24/07/24, Wavestone a signé, un contrat de bail en l'état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris, dont la livraison est prévue le 31/12/26. Les futurs loyers correspondants sont inclus dans la rubrique « Engagements de location simple » pour un montant de 92 546 milliers d'euros, couvert par une garantie bancaire de 19 148 milliers d'euros à échéance 2027.

Parallèlement, la société s'est engagée à renégocier ses baux en cours afin d'aligner leurs dates de fin. Trois d'entre eux ont une date de résiliation ferme au 30/06/25. En l'absence de préavis de résiliation ou de demande de renouvellement, ces baux sont reconduits tacitement, mais aucune obligation contractuelle n'existe au-delà du 30/06/25.

(2) Le contrat de crédits permet également à Wavestone de solliciter un crédit non confirmé d'un montant maximum de 70 000 milliers d'euros dédié aux opérations de croissance externe.

(3) Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés intervenues au cours des exercices 2018/19, 2021/2022, 2022/23 et 2023/24. Elles comprennent l'acquisition de Q_PERIOR, avec un mécanisme de garantie présenté ci-dessous.

Mécanisme de garantie des actifs et des passifs de Q_PERIOR

La garantie d'actifs et de passifs accordée par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR s'élève à 30 000 millliers d'euros jusqu'au deuxième anniversaire de la date d'exécution de la transaction. Elle est dégressive jusqu'au quatrième anniversaire de la date d'exécution de la transaction.

En contre-garantie des engagements pris par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR au titre de la garantie d'actifs et de passifs, le Groupe 7B (les sept principaux actionnaires de Q_PERIOR) a accepté de mettre en place une fiducie auprès de IQ-EQ Management (le fiduciaire) au bénéfice de Wavestone, dans laquelle ont été transférés, à la date de réalisation de l'acquisition :

- 15 000 milliers d'euros en numéraire ; et
- 15 000 milliers d'euros en numéraire transférés à la fiducie en juillet 2024 en remplacement de la totalité des 1 388 889 actions Wavestone, comme convenu entre les parties.

La fiducie a une durée de quatre ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition (augmentée, le cas échéant, de la durée des réclamations en cours, dans la limite de quinze (15) ans à compter de la date de réalisation de la transaction).

Le fiduciaire libérera au profit du Groupe 7B, au fil des ans, une partie de la trésorerie détenue dans la fiducie, comme convenu entre les parties, en corrélativement à la diminution du plafond de la garantie.

En complément de la garantie, Wavestone a conclu une assurance de garantie d'actif et de passif pour un montant de 35 000 millliers d'euros.

Note 21. Liste des filiales et participations

	% d'intérêt	Capital	Autres capitaux propres	Résultat du dernier exercice clos
Filiales				
Wavestone Advisors UK Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	100	7	18 878	4 156
Wavestone Switzerland 1 place de Pont Rouge 1212 Grand-Lancy, Genève, Suisse	100	105	1 493	554
Wavestone US 600 North Second Street, Harrisburg, PA 17101, États-Unis	100	0	66 897	(698)
Wavestone Luxembourg 10 rue du Château d'Eau 3364 Leudelange, Luxembourg	100	31	1 282	312
Wavestone Belgium 6 avenue des Arts 1210 Bruxelles, Belgique	100	62	1 094	622
Wavestone Advisors Maroc Tour Capital Tower Angle Main street et bd Moulay Abdellah Bencherif 20100 Casablanca, Maroc	100	211	630	776
Wavestone Hong Kong 21/F, On Building 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	100	71	837	(169)
Wavestone Singapore Pte. Ltd. 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	427	1 480	(683)
why academy! Pte. Ltd. 380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	100	0	(18)	17
Wavestone Germany Holding AG[1] Leopoldstraße 28a, 80802 München, Germany	99	1 428	7 166	44
Participations				
Néant				

(1) Wavestone Germany Holding AG est détenue à 98,6% par Wavestone SA, les 1,4% restants étant des actions propres.

Renseignements globaux	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances[1], prêts et comptes courants	Dividendes versés
Filiales				
Françaises	0	0	0	0
Étrangères	480 074	480 074	43 233	3 393
Participation				
Néant				

(1) Y compris les avances aux filiales par le biais du *cash pooling* bancaire.

Note 22. Transactions avec des parties liées

Néant.

Les transactions intragroupe avec les filiales directement ou indirectement contrôlées par Wavestone SA sont exclues des informations à diffuser.

Note 23. Événements 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 31/03/25 s'élèvent à 11 245 milliers d'euros, soit 0,46 euro par action.

Acquisition de Wivoo

Le 22/05/25, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo.

Fondé en 2019, Wivoo est un acteur de référence du conseil en *Product Management* en France. Initié dans le contexte de l'accélération numérique et de la transformation agile, Wivoo accompagne les départements numériques et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits et services numériques, data et IA.

Pour son exercice 2024, Wivoo a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, avec une marge opérationnelle courante ajustée de 7%. Elle emploie environ 100 personnes.

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

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels - Exercice clos le 31/03/25

À l'Assemblée générale de la société Wavestone,

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31/03/25, 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.

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 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 01/04/24 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

3. Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des fonds commerciaux (paragraphe 3.3. Participation, autres titres immobilisés, valeurs mobilières de placement et paragraphe 3.2. Immobilisations incorporelles et corporelles de la section 3 Règles et méthodes comptables, note 6. Fonds commerciaux et note 7. Immobilisations de la section 4. Notes sur certains postes du compte de résultat et du bilan de l'annexe aux comptes annuels).

Risque identifié : Au cours des dernières années, la société a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'elle couvre. Des transmissions universelles du patrimoine, de sociétés acquises, à Wavestone SA ont été mises en œuvre.

Comme exposé dans la note 3.3 et la note 7 de la section 4 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation et créances rattachées aux participations inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 521 millions d'euros représentent 60% du total du bilan au 31/03/25. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition excluant les éventuels frais attribuables à l'immobilisation.

Les fonds commerciaux inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 92 millions d'euros représentent 11% du total du bilan au 31/03/25. Ils comprennent notamment les *mali* de fusion qui représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu des filiales ayant fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine et la valeur comptable des participations. Du fait des réorganisations juridiques et opérationnelles des différentes 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. Ils ont été considérés à durée de vie indéfinie.

La valeur d'inventaire des titres de participation correspond à la valeur d'utilité en date de clôture, qui est appréciée selon différents critères, tels que la quote-part des capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses *cash-flows* futurs actualisés et ses perspectives d'avenir.

Les fonds commerciaux, suivis globalement, font l'objet d'un test de dépréciation qui repose sur la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

La détermination de la valeur d'utilité de chaque titre de participation et créances rattachées ainsi que des fonds commerciaux repose sur des hypothèses et estimations établies par la Direction.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation et créances rattachées ainsi que des fonds commerciaux comme

un point clé de notre audit, compte tenu de leur poids au bilan, du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la Direction et de la sensibilité des valeurs d'utilité à la variation des hypothèses de prévision.

Notre réponse : Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de dépréciations mis en œuvre par la société et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont consisté à apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et créances rattachées ainsi que des fonds commerciaux sur la base des informations qui nous ont été communiquées. Nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance des modalités de calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie ;
- apprécier et examiner le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour ces prévisions de flux de trésorerie. Cet examen a notamment consisté en des entretiens avec la Direction, en la revue des données historiques et en une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections considérées dans les plans d'affaires ;
- vérifier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de dépréciation, en particulier la méthode de détermination du taux d'actualisation et de la valeur terminale utilisée dans les business plans, avec les analyses de marché et les consensus observés ;
- dans le cas où ces données n'étaient pas disponibles, pour les titres de participation, vérifier que les capitaux propres retenus concordent avec les comptes des entités qui ont fait l'objet d'un audit ou de procédures analytiques et vérifier le calcul arithmétique réalisé.

Reconnaissance du chiffre d'affaires au forfait (paragraphe 3.9. Reconnaissance du chiffre d'affaires et opérations partiellement exécutées 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 *prorata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *prorata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et estimations requis par la Direction quant à la détermination du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

Notre réponse : Nous avons examiné les processus mis en place par 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 commande, procès-verbaux d'acceptation des clients, données de suivi des temps imputés et données de paie) ;
- mis en œuvre des contrôles arithmétiques et des procédures analytiques sur l'évaluation du chiffre d'affaires et du résultat comptabilisé sur l'exercice.

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.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 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 comme 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.

5. 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 17/12/18 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 11/07/14 pour le cabinet Forvis Mazars SA et du 16/09/19 pour le cabinet Aca Nexia.

Au 31/03/25, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la 11ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Aca Nexia dans la 6ème.

6. Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

7. 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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 18 juin 2025

Bruno POUGET
Associé

Aca Nexia

Paris, le 18 juin 2025

Sandrine GIMAT
Associée

Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31/03/25

À 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 avisées ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées 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.225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

- **Mandat social de Monsieur Patrick Hirigoyen pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail**
  - Personne concernée : Monsieur Patrick Hirigoyen
  - Modalité, nature et objet : le contrat de travail de Monsieur Patrick Hirigoyen a été suspendu à compter du 01/04/17 et ce dernier a été rémunéré au titre de son mandat social de membre du Directoire jusqu'au 28/07/22, puis de Directeur général délégué, membre du Conseil d'administration, à compter de cette date. Dans ce contexte, il a été convenu entre la société et Monsieur Patrick Hirigoyen que la période d'exercice de ses mandats serait prise en compte pour le calcul de ses droits résultant de son contrat de travail.

Les Commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 18 juin 2025

Bruno POUGET
Associé

Aca Nexia

Paris, le 18 juin 2025

Sandrine GIMAT
Associée

4.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

304 PERSONNES RESPONSABLES

Personnes responsables

Responsable du Rapport financier annuel

Pascal Imbert, Président–Directeur général de Wavestone.

Attestation du responsable du Rapport financier annuel

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant en page 02 présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Paris, 04/07/25
Pascal Imbert, Président-Directeur général

Responsables du contrôle des comptes et contrôleurs légaux

Commissaires aux comptes titulaires :

Forvis Mazars, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles, 45 rue Kléber, 92300 Levallois-Perret, 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[1], 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 & Associés, membre de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, 31, rue Henri Rochefort – 75017 Paris, nommé par l'Assemblée générale du 16/09/19 ; expiration du mandat à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes clos le 31/03/25, représenté par Monsieur Olivier Juramie.

Responsable de l'information financière

Pascal Imbert, Président-Directeur général

Wavestone
Tour Franklin
100-101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 49 03 20 00 - Fax : 01 49 03 20 01
E-mail : action@Wavestone.com

(1) Aca Nexia a également été nommé par l'Assemblée générale du 25/07/24 en qualité de Commissaire aux comptes chargé de certifier les informations en matière de durabilité pour une durée d'un an, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes clos le 31/03/25.

WAVESTONE

www.wavestone.com