

WAVESTONE

Document
d'enregistrement
universel
2025/26



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 9 juillet 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération⁽ⁱ⁾ et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) 2017/1129.

Ce document d'enregistrement universel est une reproduction au format PDF de la version officielle du document d'enregistrement universel établi au format XHTML, déposée auprès de l'AMF le 9 juillet 2026 et disponible sur le site Internet de l'AMF www.amf-france.org/fr. Cette reproduction est disponible sur notre site Interne www.vestone.com.

(i) Ou note relative aux titres financiers.

Sommaire général

Chapitre 1	Présentation de l'entreprise	7
	1.1 Introduction	8
	1.2 Composer avec de nouveaux équilibres	20
	1.3 Se transformer à l'ère de l'IA	34
	1.4 S'engager dans la durée pour un avenir maîtrisé	50
Chapitre 2	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	67
	2.1 Direction et contrôle de la société	68
	2.2 Rémunérations des mandataires sociaux	93
	2.3 Informations complémentaires	118
Chapitre 3	Facteurs de risque et contrôle interne	123
	3.1 Facteurs de risque	124
	3.2 Assurances	135
	3.3 Contrôle interne et gestion des risques	136
	3.4 Procédures relatives à l'information comptable et financière	140
Chapitre 4	État de durabilité	143
	4.1 Informations générales (ESRS 2)	144
	4.2 Informations environnementales	182
	4.3 Informations sociales	210
	4.4 Informations spécifiques à Wavestone	262
	4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité (G1)	278
	4.6 Annexes	297
	4.7 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	322
Chapitre 5	Analyse opérationnelle et financière	329
	5.1 Faits marquants et perspectives	330
	5.2 Commentaires sur les comptes consolidés	334
	5.3 Commentaires sur les comptes statutaires de Wavestone SA	336
	5.4 Analyse des autres informations financières et opérationnelles	338



Chapitre 6

Wavestone et ses actionnaires 341

6.1 Détention du capital et droits de vote	342
6.2 Relations avec les actionnaires	345
6.3 Évolution du cours de Bourse de l'action Wavestone	348
6.4 Capital social	349
6.5 Dividendes	350
6.6 Programmes de rachat d'actions	350
6.7 Actionnariat salarié	351
6.8 Éligibilité des actions Wavestone au dispositif PEA-PME	351

Chapitre 7

Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 353

7.1 Exposé des motifs des résolutions	354
7.2 Projet de texte des résolutions	364
7.3 Descriptif du programme de rachat d'actions	384

Chapitre 8

Informations financières 387

8.1 Comptes consolidés au 31 mars 2026	388
8.2 Notes annexes aux comptes consolidés	393
8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés – Exercice clos le 31 mars 2026	419
8.4 Comptes sociaux au 31 mars 2026	423
8.5 Notes annexes aux comptes sociaux de la société Wavestone	426
8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels – Exercice clos le 31 mars 2026	442
8.7 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées – Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026	447

Chapitre 9

Informations complémentaires 449

9.1 Principaux événements de l'histoire de Wavestone	450
9.2 Informations à propos de Wavestone	451
9.3 Clauses spécifiques des statuts	452
9.4 Aperçu financier sur cinq ans de Wavestone SA	455
9.5 Locaux de Wavestone	456
9.6 Événements exceptionnels et litiges	456
9.7 Documents mis à disposition du public	457
9.8 Personnes responsables	457
9.9 Tables de concordances	458



Chapitre 1



1. Présentation de l'entreprise

1.1 INTRODUCTION	8
 1.1.1 ÉDITO	10
Entretien avec la Direction générale et l'Administratrice référente	
1.1.2 FICHE D'IDENTITÉ	14
Wavestone en bref : chiffres clés et présence dans le monde	
 1.1.3 AUTRES REGARDS	16
5 moments clés de l'histoire de Wavestone	
1.1.4 RÉSULTATS FINANCIERS	18
Résultats de l'exercice 2025/26	
1.2 COMPOSER AVEC DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES	20
 1.2.1 CONTEXTE DE MARCHÉ - DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES	22
Lectures croisées d'un monde sous tension	
1.2.2 MARCHÉ & CONCURRENCE	26
ADN tech et expertise métier : atouts clés dans un contexte incertain et tiré par l'IA	
 1.2.3 EXPERTISE - CYBERSÉCURITÉ	28
Face à l'escalade des cyberattaques, les entreprises à l'épreuve de la résilience	
 1.2.4 CONTEXTE DE MARCHÉ - SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE	30
Souveraineté numérique à l'ère de l'IA, une question de choix	
1.2.5 EXPERTISE - TECH	32
Les 7 tendances technologiques de 2026	
1.3 SE TRANSFORMER À L'ÈRE DE L'IA	34
1.3.1 EXPERTISE - IA	36
Dans la fabrique d'un monde augmenté par l'IA : où en sont les entreprises ?	
1.3.2 STRATÉGIE ET MODÈLE D'AFFAIRES	38
Un modèle d'affaires au service d'une croissance durable à l'ère de l'IA	
1.3.3 PROPOSITION DE VALEUR	42
Transformer l'incertitude en valeur : accompagner les grandes entreprises à l'ère de l'IA	
 1.3.4 CLIENT STORY	44
L'IA chez VINCI : du terrain au passage à l'échelle	
1.3.5 SATISFACTION CLIENT	46
Forte progression et déploiement d'une culture unifiée de la satisfaction client	
 1.3.6 AUTRES REGARDS	48
Nos experts sur le devant de la scène	
1.4 S'ENGAGER DANS LA DURÉE POUR UN AVENIR MAÎTRISÉ	50
1.4.1 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES	52
La durabilité au cœur de nos activités de conseil	
1.4.2 RESSOURCES HUMAINES & RECRUTEMENT	54
Un cadre stimulant pour s'accomplir au cœur des transformations	
 1.4.3 EXPERTISE - IA & SUSTAINABILITY	56
RSE et IA : les nouveaux équilibres de la transformation durable	
 1.4.4 AUTRES REGARDS	58
L'année vue par les collaborateurs de Wavestone	
1.4.5 ACTIONNARIAT	60
Dialogue avec les actionnaires	
1.4.6 LEADERSHIP & ORGANISATION	62
L'efficacité d'une organisation intégrée	
1.4.7 CANAUX D'INFORMATION	64
Suivre les actualités de Wavestone	



1.1





Introduction





ENTRETIEN AVEC LA DIRECTION GÉNÉRALE ET L'ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE

Florence Didier-Noaro
Administratrice référente
indépendante



Karsten Höppner
Directeur général délégué



Pascal Imbert
Président-Directeur général



TROIS QUESTIONS À... PASCAL IMBERT

Quelles sont les principales satisfactions mais aussi déceptions de l'exercice 2025/26 ?

Wavestone a enregistré une performance contrastée en 2025/26, dans un environnement de marché exigeant. Si nous avons renforcé nos positions sur les sujets porteurs et les secteurs résilients, d'autres activités ont pesé sur notre performance avec, au global, un taux d'utilisation insuffisant.

Concernant les sujets porteurs, au-delà de l'IA qui est montée en puissance rapidement, la cybersécurité, le *cloud* et SAP ont tiré leur épingle du jeu. En revanche, les sujets tournés vers le conseil en management ont été sous pression. D'un point de vue sectoriel, les différences ont également été marquées, avec une forte volatilité sous l'effet du contexte économique et géopolitique.

Sur le plan géographique, notre dynamique n'a globalement pas été bonne en Europe, avec une activité en recul en Allemagne et au Royaume-Uni et une croissance modérée en France. En revanche, nous avons su maintenir une excellente dynamique en Amérique du Nord, tant en termes de croissance que de rentabilité.

Au niveau financier, nous avons enregistré une forte génération de trésorerie. Notre free cash flow s'est établi à 119 M€, en progression de 88 % par rapport à l'exercice précédent. Avec une trésorerie nette de 121 M€ en fin d'exercice, le cabinet dispose d'une solide assise financière pour engager son nouveau plan stratégique.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Satisfaction enfin sur le plan extra financier puisque Wavestone a atteint l'ensemble de ses objectifs RSE, notamment la forte progression de l'indicateur de satisfaction client et le dépassement des objectifs de réduction carbone.

Barrières douanières américaines, conflits géopolitiques, révolution de l'IA : les défis auxquels doivent faire face les entreprises sont nombreux. Comment Wavestone aborde-t-il cette période charnière ?

Nous traversons une période de transformation exceptionnelle. Les tensions géopolitiques, les évolutions des politiques commerciales, les enjeux de souveraineté ou l'accélération de l'IA redessinent profondément l'environnement dans lequel évoluent les entreprises.

Face à cette complexité, les organisations ont plus que jamais besoin d'un partenaire capable de combiner vision stratégique, compréhension des métiers et maîtrise des technologies. C'est précisément le positionnement de Wavestone, à la convergence du *business* et de la technologie.

Les entreprises doivent simultanément renforcer leur résilience, adapter leurs chaînes de valeur, accélérer leur transformation numérique et intégrer l'IA à grande échelle.

Notre rôle est d'aider nos clients non seulement à s'adapter aux changements, mais à en faire un levier de différenciation. Nous sommes convaincus que les acteurs qui sauront conjuguer innovation, agilité et vision de long terme sortiront gagnants.

Quelles sont les perspectives de Wavestone pour le nouvel exercice 2026/27 ?

Le marché en Europe montre des signes d'amélioration par rapport à 2025, mais cela reste très progressif. Nos clients restent globalement prudents, avec un attentisme renforcé par le contexte géopolitique.

Notre priorité va être de progressivement retrouver une dynamique de croissance

« Nous traversons une période de transformation exceptionnelle. Les organisations ont plus que jamais besoin d'un partenaire capable de combiner vision stratégique, compréhension des métiers et maîtrise des technologies. C'est précisément le positionnement de Wavestone. »

organique, tout en faisant progresser notre rentabilité. Pour cela, nous devons compter avant tout sur nous-mêmes, en renforçant notre exécution et en accélérant les transformations que nous avons à opérer.

En 2026/27, nous visons ainsi une croissance organique « *low single-digit* » et une marge opérationnelle récurrente située autour de 13%.

QUATRE QUESTIONS À... KARSTEN HÖPPNER

Wavestone a présenté en juin 2026 sa nouvelle feuille de route stratégique, baptisée *Lead the shift*. Un mot sur sa genèse ?

Pour construire *Lead the shift*, Wavestone s'est lancé début 2026 dans une réflexion collective. Un dialogue avec plus de 1 000 clients, partenaires, fournisseurs, concurrents, investisseurs institutionnels, analystes financiers et actionnaires, auxquels s'est ajouté la contribution de plus de 2 000 collaborateurs.

À travers *Lead the shift*, Wavestone vise à relancer sa dynamique de croissance et à faire progresser sa performance, tout en relevant les défis liés à deux mutations structurelles : le bouleversement géopolitique et la révolution de l'IA.



Quelles sont les principales ambitions du cabinet à travers *Lead the shift* ?

Lead the shift s'articule autour de trois piliers.

Premièrement, nous entendons relancer la dynamique de croissance de notre cœur d'activité en nous focalisant sur les offres et les secteurs les plus porteurs, mais également en renforçant nos *business unit* transversales. L'objectif est de renouer avec une croissance organique annuelle d'environ 5%, de relancer la croissance externe et d'afficher une rentabilité conforme à nos standards.

Deuxièmement, nous allons franchir une nouvelle étape dans l'expansion internationale de Wavestone, en concentrant nos investissements dans trois régions clés : France, GSA (Allemagne, Suisse et Autriche, ndlr.) et États-Unis/Royaume-Uni. Nous entendons renforcer nos positions de manière ciblée sur des expertises complémentaires, et combiner croissance organique et acquisitions.

Le troisième volet est lié à l'IA et poursuit un objectif clair : positionner Wavestone à la pointe des transformations IA pour en faire un nouveau moteur de croissance.

L'IA est au cœur de ces ambitions. Comment Wavestone fait-il évoluer son organisation pour intégrer cette nouvelle révolution technologique ?

Nous partons d'un socle solide et différenciant : notre positionnement unique au croisement du *business* et de la technologie, notre approche centrée sur l'humain et notre engagement en matière d'une IA responsable.

Nous voulons positionner Wavestone au centre de l'écosystème de l'IA, en créant des *business unit* dédiées, en renforçant nos offres IA sectorielles et en développant nos partenariats avec les principaux éditeurs.

L'IA constitue aussi un impératif de transformation pour le cabinet qui entend devenir une entreprise pionnière en ce domaine. Nous avons d'ores et déjà engagé plusieurs chantiers de transformation : le déploiement d'un programme de montée en compétences de nos collaborateurs, l'intégration de l'IA dans nos opérations et l'utilisation de l'IA dans nos missions de conseil afin d'accroître la valeur apportée à nos clients.



« À travers *Lead the shift*, Wavestone vise à relancer sa dynamique de croissance et à faire progresser sa performance, tout en relevant les défis liés à deux mutations structurelles : le bouleversement géopolitique et la révolution de l'IA. »

Quels sont les objectifs financiers poursuivis dans le cadre de *Lead the shift* ?

À horizon 2030, Wavestone vise 1,4 Md€ de chiffre d'affaires, dont environ 350 M€ pour la région GSA et 350 M€ dans la région États-Unis/Royaume-Uni. En matière de rentabilité nous visons une marge opérationnelle récurrente comprise entre 14 % et 16 %. Enfin, nous souhaitons maintenir notre position parmi le top 5 % des entreprises les plus performantes sur le plan extra-financier.

Lead the shift s'appuie en outre sur une capacité d'investissement significative, allant jusqu'à 100 M€ de charges opérationnelles consacrées à l'IA et jusqu'à 800 M€ allouables à la croissance externe, financés principalement par les flux de trésorerie du cabinet.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

TROIS QUESTIONS À... FLORENCE DIDIER-NOARO

En juin 2026, le Conseil d'administration a décidé de repousser de deux ans le changement de Direction générale du cabinet. Pouvez-vous revenir sur cet ajustement ?

Compte tenu des enjeux stratégiques actuels, de la profonde transformation du marché induite par l'IA et de la volonté de maintenir une continuité du *leadership* pendant cette période de mutation, le Conseil a jugé opportun de repousser le changement de Direction générale, initialement prévu pour l'été 2026, tout en poursuivant le plan de succession.

En conséquence, au 1^{er} août 2026, la Direction générale du cabinet sera composée de Pascal Imbert, Directeur général, aux côtés de Karsten Höppner et Benoît Darde, Directeurs généraux délégués. Cette organisation permettra d'assurer la continuité d'une Direction générale à trois membres, en mesure de faire face aux défis actuels et de lancer le nouveau plan stratégique.

Le changement de Directeur général interviendra dans deux ans, une fois que Wavestone aura franchi avec succès cette période charnière.

Quelles sont les évolutions au sein du Conseil d'administration de Wavestone en 2025/26 ?

Dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du cabinet, il a été décidé de tendre vers une configuration plus resserrée du Conseil d'administration, à même d'appuyer la Direction générale, sans affecter les équilibres d'indépendance et de parité.

Ce mouvement a commencé à se matérialiser lors de l'Assemblée générale 2025, avec le passage de 15 à 12 membres. À l'issue de l'Assemblée générale 2026, le Conseil d'administration sera composé de 10 administrateurs, dont deux représentants des salariés et des salariés actionnaires, avec 50 % de membres indépendants.

« Les administrateurs ont fait ressortir plusieurs réflexions stratégiques devant les mobiliser davantage dans les prochaines années, tels l'approfondissement des impacts de l'IA sur le marché du conseil, l'évolution du modèle opérationnel du cabinet ou l'accompagnement du développement international. »

Plus largement, quels ont été les principaux travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025/26 ?

Le Conseil d'administration de Wavestone s'est réuni à sept reprises en 2025/26, avec un taux de participation de 97 %.

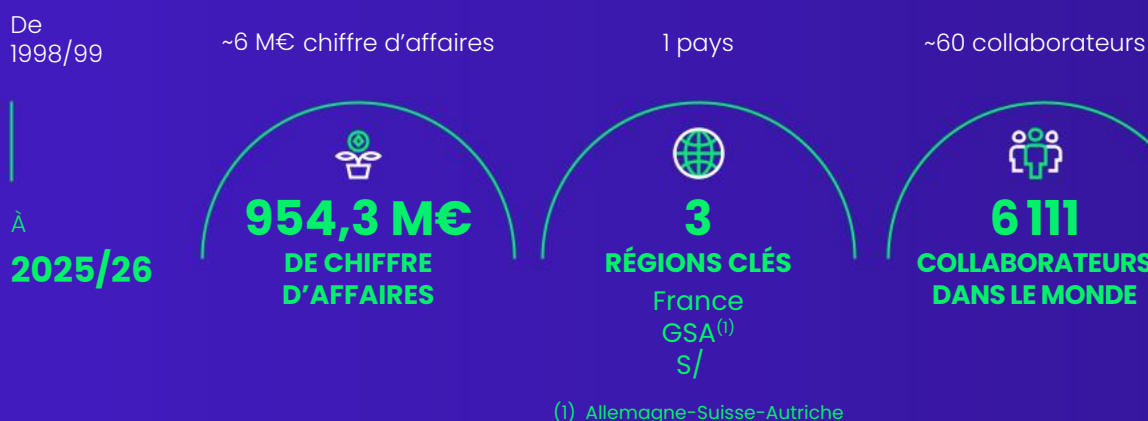
Au-delà des missions de contrôle et de surveillance, l'adaptation stratégique de Wavestone face aux transformations du marché avec l'IA et la construction du plan stratégique ont concentré les travaux du Conseil.

Les administrateurs ont fait ressortir plusieurs réflexions stratégiques devant les mobiliser davantage dans les prochaines années, tels l'approfondissement des impacts de l'IA sur le marché du conseil, l'évolution du modèle opérationnel du cabinet ou l'accompagnement du développement international.

Enfin, le renforcement des dispositifs de gestion des risques et de durabilité ont également été au cœur des discussions afin de suivre la capacité d'adaptation de Wavestone dans un environnement incertain et face aux bouleversements induits par l'IA.



WAVESTONE EN BREF : CHIFFRES CLÉS ET PRÉSENCE DANS LE MONDE



Né au cœur de l'avènement des nouvelles technologies et du digital, Wavestone n'a cessé de croître, toujours dans un esprit entrepreneurial, d'abord en France et en Allemagne, puis, au gré des fusions, en Suisse, au Royaume-Uni et aux États-Unis, pour devenir un cabinet de conseil de classe mondiale en mesure d'accompagner les plus grandes entreprises dans leurs transformations stratégiques les plus ambitieuses à l'ère de l'intelligence artificielle.

Avec plus de 6 000 consultants issus de plus de 40 pays à travers le monde, et sans qu'aucun territoire ne représente plus de la moitié de son chiffre d'affaires d'environ un milliard d'euros, Wavestone demeure un cabinet singulier sur son marché.

Une singularité qui réside sans doute dans son histoire et ses origines. Dans un monde aujourd'hui particulièrement fragmenté où les incertitudes semblent n'avoir jamais été aussi grandes, le cabinet s'attache à rester fidèle à ses racines européennes.

Coté en bourse depuis 2000, Wavestone s'astreint à être exemplaire en matière

de transparence, de gouvernance, de durabilité et d'éthique, et son indépendance lui permet de concentrer son action uniquement dans l'intérêt de ses clients.

Des clients qui reconnaissent volontiers la force du cabinet : combiner parfaitement expertise technologique de premier plan et connaissance approfondie des secteurs d'activité. Une force déterminante à l'heure où l'intelligence artificielle ouvre une nouvelle ère de transformation, à une échelle et à un rythme rarement observés par le passé, conduisant les entreprises à repenser en profondeur leurs modèles, leurs processus et leur manière de créer de la valeur.

D'abord parce que la technologie est solidement ancrée dans l'ADN du cabinet. Un héritage transmis par ses fondateurs et cultivé au fil des générations de consultants. À cela s'ajoute une connaissance approfondie des secteurs d'activité, et plus spécifiquement encore de chacun des clients, fruit de relations bâties sur la confiance et le long-terme.



Trois régions clés

**FRANCE,
ALLEMAGNE-SUISSE-AUTRICHE,
ÉTATS-UNIS/ROYAUME-UNI**

1

2

3

4

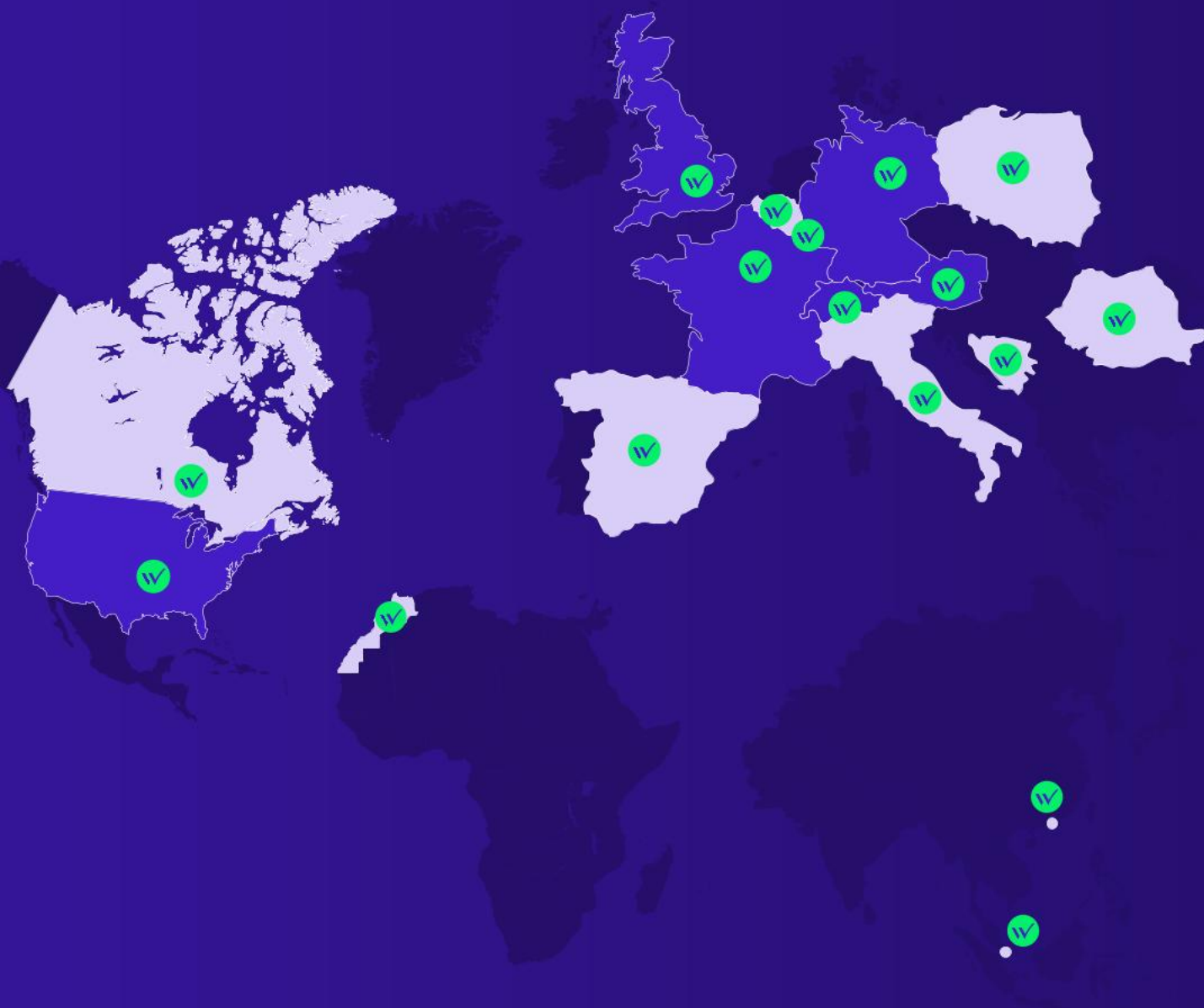
5

6

7

8

9



Une empreinte globale

**BELGIQUE – BOSNIE H. – CANADA – ESPAGNE
HONG KONG – ITALIE – LUXEMBOURG – MAROC
POLOGNE – ROUMANIE – SINGAPOUR**



5 MOMENTS CLÉS DE L'HISTOIRE DE WAVESTONE

Dans les yeux de Pascal Imbert, Président – Directeur général et Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué

Depuis plus de vingt-cinq ans, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen ont conduit toutes les transformations de Wavestone. Des premières acquisitions au rapprochement avec Q_PERIOR, les deux dirigeants racontent une histoire faite de crises traversées, de changements d'échelle et de réinventions permanentes. **« Notre plus grande fierté ? : les femmes et les hommes qui construisent Wavestone avec nous. »**



2001
2002

Grandir dans un marché qui s'effondre

Au début des années 2000, Solucom (le nom historique de Wavestone en France, ndlr.) accélère son développement avec le rachat d'Arcome. Mais quelques mois plus tard, la bulle Internet éclate et le marché des télécoms s'effondre brutalement. Le cabinet doit absorber cette première acquisition tout en traversant un environnement devenu extrêmement instable.

Dans cette période mouvementée, deux missions structurantes remportées chez Siemens et Lyonnaise des Eaux permettent pourtant au groupe de garder le cap et de changer progressivement de dimension.

« Ça nous a fait prendre conscience de l'importance de l'international. », explique Patrick Hirigoyen.

Avec le recul, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen considèrent aujourd'hui cette période comme fondatrice : celle où Wavestone apprend à conjuguer croissance, résilience et ambition internationale.

2008
2011

Réinventer l'entreprise

En 2008, le rapprochement avec Cosmosbay Vectis ouvre une nouvelle phase de transformation. À l'époque, Solucom reste encore fortement identifié aux infrastructures et aux télécoms. L'opération permet au cabinet d'accélérer sur les sujets digitaux et d'élargir son terrain de jeu.

« Wavestone n'avait pas complètement pris le virage de l'Internet. » abonde Patrick Hirigoyen.

Mais les années qui suivent sont plus difficiles. Certaines acquisitions ont du mal à s'intégrer, le turnover augmente et une crise RH assez profonde s'installe progressivement au sein du cabinet.

Pascal Imbert complète : « Des compagnons de toujours commencent à quitter l'aventure en disant : "Je ne retrouve plus les valeurs de l'entreprise." ».

Pour les deux dirigeants, cette période agit comme un électrochoc. En 2011, ils lancent un nouveau plan stratégique (Solucom 2015, ndlr.) avec une priorité claire : reconstruire le collectif et redonner une direction à l'entreprise. Pour cela, ils s'appuient sur l'emblématique sélectionneur de l'équipe de France de handball, Claude Onesta, dont les propos marqueront durablement les équipes. Pour continuer à avancer, Wavestone doit apprendre à se réinventer.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2015
2016

La naissance de Wavestone

Le rapprochement avec les activités européennes de Kurt Salmon marque un nouveau changement d'échelle. Le groupe se repositionne au moment même où la transformation digitale accélère dans toutes les grandes organisations.

La naissance de Wavestone ne correspond pas simplement à un changement de nom. Elle symbolise une ambition nouvelle : construire un acteur plus international, plus technologique et plus transversal.

Le dévoilement du nouveau nom à toutes les équipes, organisé en grandes pompes au cinéma le Grand Rex à Paris, reste un souvenir particulièrement fort pour les deux dirigeants.

« C'était un très grand moment. J'ai pleuré comme une madeleine. » confirme Patrick Hirigoyen, encore ému.

2020

Accélérer malgré l'incertitude

Lorsque la pandémie de Covid-19 frappe en 2020, Wavestone traverse l'une des périodes les plus incertaines de son histoire. Comme beaucoup d'entreprises du secteur, le groupe voit une partie de son activité ralentir brutalement et doit adapter en quelques semaines son fonctionnement, son management et sa dynamique commerciale.

Patrick Hirigoyen ajoute : « C'est la première fois que j'ai eu peur pour la survie de Wavestone. ».

Face à l'incertitude, les dirigeants choisissent pourtant d'accélérer plutôt que de ralentir. Le cabinet renforce sa dynamique commerciale et transforme durablement sa manière d'aborder le *business development*.

Avec le recul, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen considèrent aujourd'hui cette période comme un accélérateur de transformation autant qu'une crise.

2019
2023

Construire un leader européen avec PERIOR

Le rapprochement avec Q_PERIOR trouve son origine dans le partenariat initié entre les deux groupes dès 2019. Très rapidement, le constat est sans appel : les deux cabinets disposent de cultures d'entreprise proches et d'une vision commune du conseil.

Lors d'un déjeuner à Paris avec Karsten Höppner, cofondateur et CEO de Q_PERIOR, Pascal Imbert comprend que le projet pourrait aller bien au-delà d'un simple partenariat.

« À ce moment-là, j'ai eu une idée fixe : il faut qu'on se marie. », confirme-t-il.

Les discussions dureront près de deux ans. Pour les deux dirigeants français, l'objectif n'est pas seulement de gagner en taille, mais de transformer profondément le groupe : sa gouvernance, son périmètre et sa dimension internationale.

« Changeons tout. Changeons le capital, changeons le Conseil d'administration pour transformer Wavestone en un cabinet véritablement international. » confirme Pascal Imbert.

Pensé comme une combinaison plus qu'une acquisition, le rapprochement avec Q_PERIOR ouvre une

nouvelle étape dans l'histoire du cabinet avec, à terme, l'arrivée de Karsten Höppner à la direction générale de Wavestone.

Au fil des années, Wavestone aura changé de taille, d'empreinte géographique et de dimension stratégique. Mais lorsqu'on leur demande ce dont ils sont le plus fiers après plus de vingt-cinq ans à la tête du groupe, Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen reviennent immédiatement à l'essentiel, et une fois de plus à l'unisson : **« Les femmes et les hommes qui ont construit l'entreprise avec nous, sans aucune hésitation. ».**

En août 2026, Patrick Hirigoyen quittera la Direction générale de Wavestone, avant de mettre un terme à ses activités professionnelles dans l'année qui vient. Pascal Imbert restera quant à lui Président - Directeur général jusqu'en 2028, accompagné par Karsten Höppner et Benoît Darde, tous deux Directeurs généraux délégués.



RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2025/26

COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

Données auditées au 31/03 (en M€)	2025/26	2024/25	Variation
Chiffre d'affaires	954,3	943,7	+1%
Résultat opérationnel récurrent (ROR)⁽¹⁾ <i>Marge opérationnelle récurrente</i>	119,9 <i>12,6 %</i>	119,1 <i>12,6 %</i>	+1%
Amortissement relations clientèle	(7,2)	(8,4)	
Autres produits et charges opérationnels	(1,2)	(1,1)	
Résultat opérationnel	111,5	109,6	+2%
Coût de l'endettement financier	(0,5)	(3,2)	
Autres produits et charges financiers	(1,6)	(3,1)	
Charge d'impôt	(27,2)	(27,3)	
Résultat net <i>Marge nette</i>	82,1 <i>8,6 %</i>	75,9 <i>8,0 %</i>	+8%
Résultat net part du groupe <i>Résultat net part du groupe par action (en € - base diluée)</i>	82,0 <i>3,34</i>	75,6 <i>3,09</i>	+9% +8%

(1) 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 charges liées aux paiements en actions. Les dotations à l'amortissement des relations clients 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 co ts liés aux locaux non occupés. La marge opérationnelle récurrente est obtenue en divisant le ROR par le chiffre d'affaires.

BILAN

Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	31/03/26	31/03/25	Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	31/03/26	31/03/25
Actif non courant	621,1	629,5	Capitaux propres	702,5	633,4
Actif courant	254,4	272,1	Passifs financiers	0	52,8
Trésorerie	121,4	78,3	Dettes locatives	20,2	28,0
Total actif	996,9	979,9	Passifs non financiers	274,2	265,8
			Total passif	996,9	979,9



1

2

3

4

5

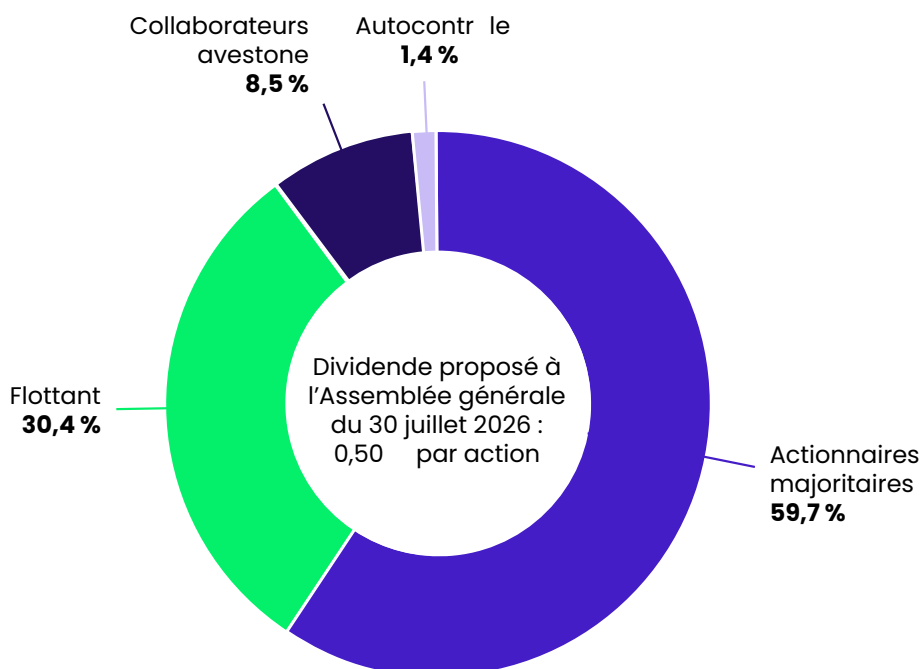
6

7

8

9

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 MARS 2026



CALENDRIER FINANCIER

29/07/26	Chiffre d'affaires T1 2026/27
30/07/26	Assemblée générale
29/10/26	Chiffre d'affaires S1 2026/27
02/12/26	Résultats semestriels 2026/27
01/02/27	Chiffre d'affaires T3 2026/27
29/04/27	Chiffre d'affaires annuel 2026/27
02/06/27	Résultats annuels 2026/27

DONNÉES BOURSIÈRES

Cours de Bourse au 31 mars 2026 : **45,90 €**
 Nombre d'actions : **24 906 332**
 Capitalisation boursière : **1,143 Md€**
 Valeur d'entreprise : **1,022 Md€**

Informations sur le titre

Marché : **Euronext (Paris) / compartiment A**

Code ISIN de l'action : **FR0013357621**

ICB : **9533 Services informatiques**

Reuters : **WAVE.PA**

Bloomberg : **WAVE:FP**

Wavestone est intégré aux indices CAC Mid&Small, CAC Small, CAC Technology, Euronext Tech Croissance et Euronext PEA-PME 150

Wavestone est éligible aux dispositifs fiscaux PEA, PEA PME-ETI et au mécanisme SRD (Service à Règlement Différé)



1.2



Composer avec de
nouveaux
équilibres



LECTURES CROISÉES D'UN MONDE SOUS TENSION

Ralentissement économique, accélération technologique, tensions géopolitiques et fragmentation réglementaire : les entreprises évoluent dans un monde où une crise ne chasse plus l'autre, mais où toutes se cumulent. Cette instabilité révèle aussi de nouvelles marges de manœuvre pour celles qui savent ajuster leurs priorités, renforcer leurs fondamentaux et investir avec discernement. Lectures croisées de cinq experts de Wavestone pour mieux comprendre comment les organisations naviguent dans cet environnement inédit.

Marlena Zakrzewska Millard

Senior Account Director, Royaume-Uni



Julien Floch

Associate Partner IA, France



Tom Lawrie

Partner, Royaume-Uni



Mathieu Garin

Partner Cybersécurité,
États-Unis



Dr. Bernhard Braunmüller

Partner et membre de l'EXCOM,
Allemagne





1

2

3

4

5

6

7

8

9

Le contexte actuel exacerbe la pression sur les résultats à court terme et l'incertitude sur l'avenir. Comment les entreprises gèrent-elles ces temporalités ?

Dr. Bernhard Braunmüller : C'est une réaction naturelle de se concentrer sur le court terme. Nous l'avons observé lors des *subprimes*, de la bulle Internet et nous le voyons à nouveau aujourd'hui, face à ce que nous pouvons qualifier de polycrise. Cependant, de plus en plus d'organisations comprennent qu'elles ne peuvent pas rester durablement dans cette posture défensive. Nous voyons réapparaître des décisions d'investissement – certes prudentes – concentrées sur trois axes : la capacité commerciale, l'efficacité opérationnelle et la résilience. Et deux sujets traversent désormais l'ensemble des stratégies : l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

Mathieu Garin : Tout à fait. Dans la cyber, Mythos, le modèle frontière d'Anthropic, a fait l'effet d'une bombe ! Et montré l'urgence d'agir maintenant pour assurer sa survie à long terme. Nous constatons aujourd'hui une effervescence d'investissements dans des programmes post-Mythos, ce qui sort les entreprises de la phase de sidération dans laquelle elles étaient il y a encore six mois. J'en vois cependant peu capables de se projeter à plus d'un an, là où la norme était aux programmes pluriannuels.

Julien Floch : Quand une technologie en détrône une autre tous les trois mois, faire un choix assertif est effectivement impossible ! Pour avancer malgré l'incertitude, une stratégie gagnante est d'investir dans ce qui restera utile quelle que soit la technologie dominante – modernisation des systèmes, standardisation, acculturation des équipes, etc. – et d'accélérer sans s'enfermer dans des choix irréversibles.

« Pour avancer malgré l'incertitude, il faut investir dans ce qui sera utile quelle que soit la technologie dominante, sans s'enfermer dans des choix irréversibles. »

Tom Lawrie : Les annonces technologiques autour de l'IA captent toute l'attention médiatique, mais, attention, les fondamentaux des entreprises ne se transforment pas au même rythme.

Lorsqu'on les regarde de près, les entreprises conservent leurs clients, leurs infrastructures historiques, leurs modèles opérationnels et leurs cultures. Elles s'inscrivent toujours dans des dynamiques organisationnelles de long terme, mais elles doivent désormais être capables de réévaluer leurs priorités en permanence. Le long terme n'a pas disparu : il est devenu plus flexible.

Marlena Zakrzewska Millard : Les entreprises les plus solides sont celles qui parviennent à avancer simultanément sur les deux dimensions : garder une direction stratégique claire tout en répondant aux impératifs immédiats. Cela suppose une vraie capacité à faire confiance aux équipes pour gérer les urgences du quotidien. Lorsqu'une organisation sur-structure sa gouvernance ou multiplie les niveaux de validation, elle finit souvent par ralentir sa propre transformation. Lorsque les équipes sont responsabilisées, l'entreprise gagne à la fois en efficacité opérationnelle et en capacité d'adaptation. Indispensables dans ce contexte.



L'IA est devenue incontournable, mais s'accompagne de risques : cybersécurité, souveraineté, gouvernance... Comment accélérer sans se fragiliser ?

T.L. : Le risque principal est de laisser la technologie dicter la stratégie. La bonne question reste la même qu'hier : quel problème métier essayons-nous de résoudre ? Lorsqu'un sujet n'est pas critique ou qu'il n'existe pas d'urgence métier immédiate, prendre le temps d'observer l'évolution du marché, d'analyser les retours d'expérience ou de laisser une technologie gagner en maturité peut être bénéfique. Il faut évaluer si la valeur créée justifie le niveau de risque accepté.

Être un suiveur rapide et éclairé peut s'avérer plus stratégique qu'être un pionnier. La résilience consiste parfois à savoir marquer une pause avant d'agir.



« Dans un environnement où tout évolue très vite, il est parfois stratégique de marquer une pause avant d'agir. »

Dr. B.B. : L'essentiel, pour les entreprises, est d'identifier leurs *"crown jewels"* : leur propriété intellectuelle, leurs données les plus sensibles, leurs capacités distinctives... L'objectif est alors de protéger avec le plus haut niveau d'exigence les actifs réellement critiques pour elles, tout en acceptant que le reste puisse s'appuyer sur des infrastructures mondiales et mutualisées, sans être dans un environnement souverain. Dans un monde profondément interconnecté, la résilience consiste à savoir précisément ce qui mérite une protection exceptionnelle, pas à tout protéger de manière identique.



« La résilience consiste à identifier ses *"crown jewels"* – ses actifs vraiment critiques – et les protéger avec le plus haut niveau d'exigence. »

M.G. : Après la disponibilité et la confidentialité, nous entrons dans l'ère où l'intégrité est le nouvel enjeu crucial en cybersécurité. Une donnée peut désormais traverser des dizaines de systèmes, être interprétée et transformée en chemin... Les entreprises vont devoir construire de nouveaux mécanismes de traçabilité pour savoir qui a accédé à une donnée, ce qui a été modifié, à quel moment.

La bonne nouvelle, c'est que, si les technologies sont nouvelles, et le rythme du changement accéléré, les problématiques – poser la bonne gouvernance, définir les bonnes architectures, mettre les équipes et la sécurité en place – sont, elles, connues depuis longtemps.

Ce sont des mouvements pour lesquels nous avons accompagné nos clients dans le passé, pour le passage au cloud notamment. Aujourd'hui, nous répliquons ces savoirs-faire sur un sujet et une échelle différents.



« Les technologies sont nouvelles, mais les problématiques – poser la gouvernance, définir les architectures, mettre la sécurité en place – nous sont familières. »



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les entreprises ont bâti leur efficacité sur la standardisation mondiale. Comment les modèles globaux résistent-ils à l'épreuve de la fragmentation ?

Dr. B.B. : Les modèles globaux doivent être conçus différemment. Les entreprises les plus performantes ont une logique de couches : une base commune aussi robuste que possible – technologies, processus, méthodes de travail – pour bénéficier des économies d'échelle, puis des couches locales adaptées aux contraintes réglementaires, sectorielles ou nationales. Standardiser partout où c'est possible, adapter partout où c'est nécessaire.

Certaines activités peuvent rester optimisées à l'échelle mondiale. D'autres doivent passer sous contrôle direct, même si cela implique un coût plus élevé. Les crises récentes nous ont montré qu'à la question : « Quelle est l'option la moins chère ? » s'ajoute désormais : « Quels sont les actifs critiques dont nous devons préserver la maîtrise dans la durée ? ».

M.Z.M. : Le secteur bancaire illustre cette tension : les grandes banques ont toutes mis en place une gouvernance centrale tout en laissant aux équipes locales l'autonomie nécessaire pour s'adapter aux réglementations de leur marché.

Le vrai sujet est surtout la localisation des budgets : comment une entreprise répartit ses ressources et à quelle vitesse elle peut déplacer ses priorités d'investissement selon les évolutions du contexte. Les anciens modèles rigides par blocs géographiques ont laissé place à des structures beaucoup plus mobiles et transverses.

La contrainte sous-estimée reste les différences culturelles. En théorie, c'est simple : être agile, global, se réinventer en permanence. Dans la pratique, il est difficile de trouver des personnes capables de travailler efficacement dans des environnements culturels différents. Les outils, même l'IA, ne résolvent pas cela. Les équipes les plus performantes sont presque toujours celles dont les responsables voyagent et vont sur le terrain.

« Le vrai sujet est la localisation des budgets : d'où vient l'argent, comment il est distribué, et à quelle vitesse l'organisation peut arbitrer. »

J.F. : Les disparités régionales peuvent s'avérer des opportunités. En Europe, par exemple, les enjeux réglementaires, énergétiques et de conformité sont forts. Cela peut ralentir certaines initiatives, mais cela pousse aussi les organisations à construire des modèles plus robustes, plus sobres...

Dans les secteurs très régulés, comme la banque ou certains services critiques, la capacité à garantir la conformité, la sécurité et la maîtrise des données peut devenir un différenciateur fort. Certaines contraintes peuvent ainsi devenir des moteurs d'innovation si elles sont accompagnées d'une véritable ambition industrielle.





ADN TECH ET EXPERTISE MÉTIER : ATOUTS CLÉS DANS UN CONTEXTE INCERTAIN ET TIRÉ PAR L'IA

Dans un marché toujours plus incertain, exigeant et mouvant, une tendance de fond s'affirme : l'essor de l'IA, qui redéfinit les priorités d'investissement des entreprises. Wavestone s'appuie sur ses expertises pour accompagner ses clients dans cette nouvelle ère et se positionner comme un acteur de référence des transformations impulsées par l'IA.

L'exercice 2025/26 s'est inscrit dans un environnement de marché exigeant, marqué par des incertitudes géopolitiques et économiques persistantes. Le premier semestre a ainsi été affecté par une prudence accrue des entreprises dans la mise en œuvre de leurs plans d'investissement. Les enjeux liés aux politiques commerciales et aux droits de douane américains ont notamment pesé sur les décisions d'engagement.

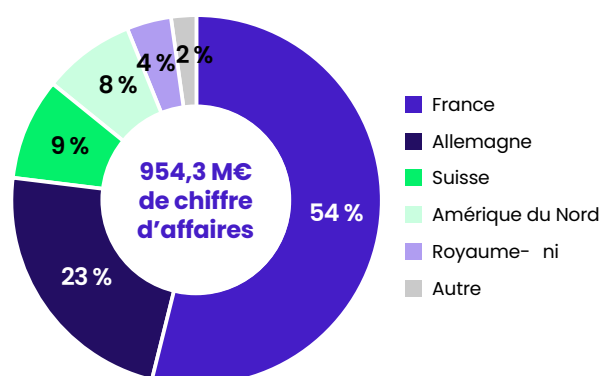
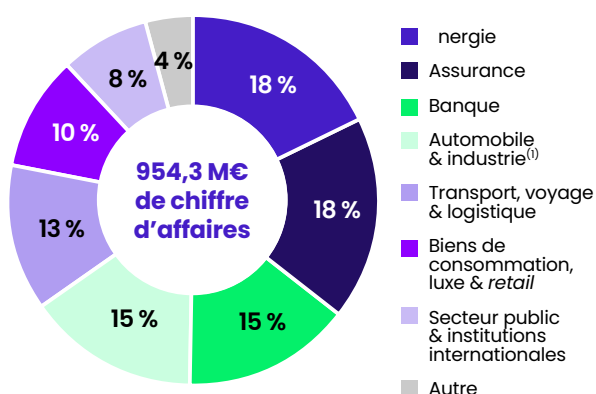
Au second semestre, les conditions de marché ont laissé entrevoir une amélioration

progressive. Les clients sont toutefois restés globalement prudents, en particulier au début de l'année 2026, où des décalages de projets ont été observés. Certains facteurs exogènes, comme les tensions au Moyen-Orient en fin d'exercice, ont par ailleurs renforcé cette prudence. À l'inverse, l'Amérique du Nord a continué d'afficher une dynamique soutenue.

Les tendances sectorielles sont demeurées contrastées. L'énergie, l'assurance et les *life sciences* ont confirmé leur résilience, tandis que des secteurs comme le transport, le *retail* et certaines activités industrielles sont restés plus attentistes. Après un constat similaire dans la banque, les premiers signes d'une inflexion positive ont néanmoins commencé à apparaître en fin d'année.

Pour autant, un mouvement de fond s'est clairement affirmé : l'accélération des transformations portées par l'IA. Les projets liés à l'IA ont maintenu un rythme soutenu tout au long de l'année, avec une montée en puissance progressive et des déploiements à plus grande échelle. Ils représentent désormais 17 % du chiffre d'affaires annuel du cabinet, contre 8 % un an plus tôt.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2025/26



(1) dont Automobile (4 %) et *life sciences* (4 %)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

PORTEFEUILLE DE CLIENTS

Wavestone accompagne principalement des clients du Fortune 500 (chiffre d'affaires supérieur à 25 milliards d'euros), avec l'intention de développer des relations durables et l'objectif de devenir leur partenaire privilégié.

NOS 20 PREMIERS CLIENTS EN 2025/26

DEUTSCHE BAHN	5%
EDF	5%
CRÉDIT AGRICOLE	4%
AXA	3%
TOTALENERGIES	3%
ENGIE	3%
BNP PARIBAS	2%
CONFIDENTIEL (ASSURANCE)	2%
BPCE	2%
SBB	2%
L'ORÉAL	2%
CHANEL	2%
SNCF	2%
MUNICH RE	2%
HERMES	1%
LA POSTE	1%
SAINT GOBAIN	1%
VOLKSWAGEN	1%
SAFRAN	1%
LINK DIGITAL	1%

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

- ☒ **Les « Big 5 » du conseil** : Accenture, EY, Deloitte, KPMG, PwC.
- ☒ **Les champions de l'IT** : Capgemini Consulting, Sopra Steria, IBM, Talan, adesso.
- ☒ **Les cabinets de conseil en management indépendants** : BearingPoint, Sia Partners, Onepoint, etc.
- ☒ **Les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays)** : Argon & Co, Capco, LHH, ainsi que zeb, MHP Management- und IT-Beratung dans les pays germanophones.

En revanche, Wavestone est très peu en concurrence avec les cabinets de conseil en stratégie (Bain & Company, BCG, McKinsey, Roland Berger, Oliver Wyman, etc.) qui peuvent, au contraire, être des partenaires sur certains projets.



Pour rester compétitives et créer de la valeur durable, les entreprises se tournent vers des partenaires conseil aux compétences holistiques, capables d'intégrer l'intelligence artificielle au cœur de leurs modèles d'affaires.

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

- ☒ **Une combinaison de savoir-faire uniques, à l'intersection de la technologie, de la data et du business** : nous accompagnons nos clients à chaque étape de leur transformation, depuis la refonte des processus métiers et support jusqu'à la mise en œuvre des technologies de pointe, notamment l'intelligence artificielle, et à la prise en compte des enjeux liés à la transition écologique et sociétale. Nous les aidons ainsi à identifier, déployer et passer à l'échelle les cas d'usage les plus créateurs de valeur ;
- ☒ **Une taille critique** : notre expertise est incarnée par 6 000 consultants principalement répartis dans 5 zones géographiques clés et rassemblés en équipes multidisciplinaires et sur-mesure.
- ☒ **Une orientation résultats** : nous ne nous contentons pas de « conseiller », nous agissons comme un véritable partenaire privilégié et travaillons en étroite collaboration avec les équipes de nos clients pour fournir les meilleures solutions possibles de bout en bout.

Dans un contexte d'investissements croissants en intelligence artificielle, nous les accompagnons pour transformer ces initiatives en impacts tangibles et mesurables.



FACE À L'ESCALADE DES CYBERATTAQUES, LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE DE LA RÉSILIENCE

Attaques plus rapides, plus nombreuses, systèmes toujours plus interconnectés : l'exposition des entreprises aux cybermenaces atteint un niveau inédit. En 2025, le CERT⁽¹⁾ Wavestone a géré vingt crises de cybersécurité majeures dans tous les secteurs. De ces interventions, les équipes ont tiré les grandes évolutions et les leviers de résilience prioritaires pour les entreprises.



Hélène Dutilleul
Associate partner Cybersécurité

65 %

des attaques ont un but financier (vs. 50% en 2024)

17 %

des attaques sont réalisées dans un objectif d'espionnage (vs. 10% en 2024)

38 %

des attaques se font via le *phishing* (vs. 20% en 2024)

1,5

jour est le plus court délai observé entre intrusion et exfiltration de données

COMMENT ÉVOLUENT LES CYBERMENACES ?

La principale évolution est l'accélération du risque. Les attaques sont plus rapides, plus automatisées et ciblent des périmètres plus larges.

Côté intrusion, le *phishing* en est le principal vecteur. Un email, appel ou QR code piégé permet de tromper un employé et d'accéder au système d'information. Le télétravail a par ailleurs accru les risques, avec 22 % des attaques réalisées via des accès distants mal sécurisés. Les failles des applications web représentent, elles, 20 % des intrusions, tandis que partenaires, filiales et SaaS élargissent encore la surface d'attaque, où une seule faille peut compromettre l'ensemble du système.

QUELLES SONT LES PRINCIPALES MOTIVATIONS DE CES CYBERATTAQUES ?

Les cybercriminels à but financier sont majoritaires. Ils s'organisent comme des entreprises, dont le modèle repose sur la rançon, l'extorsion de données et la fraude. L'espionnage connaît d'autre part une forte hausse, porté par le contexte géopolitique. Des États ou groupes affiliés cherchent à voler des informations stratégiques. Enfin, 18% des cas restent indéterminés, faute de preuves ou car l'attaque est stoppée tôt.

(1) *Computer Emergency Response Team* (équipe en charge des réponses aux incidents)



QUEL EST L'IMPACT DE L'ÉMERGENCE DE L'IA SUR LES CYBERATTQUES ET LES MOYENS DE DÉFENSE DES ENTREPRISES ?

L'IA a rendu possible l'automatisation des attaques, l'accélération de l'identification des faiblesses et le renfort de la crédibilité des intrusions, avec des *phishings* plus convaincants, ou l'émergence de *deepfakes* vocaux (imitation d'une voix grâce à l'IA).

Côté défense, l'IA permet de détecter rapidement des anomalies et de prioriser les actions de réponse. Son implémentation est clé, mais elle doit se faire de manière à en maîtriser les risques. En avril 2026, Anthropic dévoilait un projet de détection de failles par IA. Une preuve supplémentaire que l'IA décuple les capacités offensives et annonce une intensification sans précédent des cyberattaques.

FACE À L'ÉVOLUTION DES MENACES, COMMENT WAVESTONE ACCOMPAGNE-T-IL SES CLIENTS ?

L'accompagnement du cabinet se fait en amont des incidents, via des simulations d'attaques, des corrections de failles, des exercices de crise et des évaluations de résilience, mais aussi pendant, avec des investigations, l'accompagnement à la gestion de crise et, si nécessaire, la reconstruction des systèmes. Enfin, après les attaques, en améliorant les dispositifs de réponse, la sécurité et la mise en conformité réglementaire. Il faut intégrer la dimension systémique du risque, en renforçant la gouvernance, la gestion des tiers, la cartographie des dépendances et la sensibilisation des équipes.

Pour faire face à des attaques de plus en plus rapides et complexes, l'IA est aussi devenue un moyen de renforcer la surveillance, la détection et limiter la propagation.

Wavestone accompagne par exemple une grande organisation financière dans l'adaptation de sa feuille de route cyber notamment via la mise en œuvre d'une solution d'IA pour renforcer ses capacités de défense.

Lire l'étude complète :



Wavestone reconnu comme « Strong Performer » européen du conseil en cybersécurité selon The Forrester Wave™

Wavestone figure parmi les cabinets de conseil leaders en cybersécurité en Europe, selon le rapport « The Forrester Wave™: Cybersecurity Consulting Services in Europe (T4 2025) », dans lequel le cabinet est évalué pour la première fois. Wavestone est positionné parmi les « Strong Performers », ce qui confirme la pertinence de son positionnement et de son expertise.

Le rapport indique notamment que « Wavestone combine résilience, gestion des risques et excellence opérationnelle pour accompagner les organisations sur l'ensemble de leurs activités, de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la délivrance de service aux clients finaux », et que « les clients apprécient l'approche sur mesure de Wavestone et son expertise dans des environnements à haut risque et réglementés, ainsi que sa capacité à challenger le statu quo et à s'aligner sur les besoins des clients. ».

Forrester ne cautionne aucune entreprise, produit, marque ou service mentionné dans ses publications de recherche et ne recommande à quiconque de sélectionner les produits ou services d'une entreprise ou d'une marque sur la base des évaluations figurant dans ces publications. Les informations reposent sur les meilleures sources disponibles. Les opinions reflètent un jugement à un instant donné et sont susceptibles d'évoluer. Ce rapport s'inscrit dans un ensemble plus large de ressources Forrester, incluant des modèles interactifs, des référentiels, des outils, des données et un accès aux analyses des experts. Pour plus d'informations, consultez les principes d'objectivité de Forrester [ici](#).



SOUVERAINETÉ NUMÉRIQUE À L'ÈRE DE L'IA, UNE QUESTION DE CHOIX

Cloud, data, IA... derrière ces leviers de transformation se joue la maîtrise des dépendances technologiques. Face à une offre dominée par des acteurs extra-européens, les organisations doivent repenser leurs choix pour préserver leur liberté d'action et leur compétitivité.



Imène Kabouya
Partner IA

Parlons-nous tous de la même chose quand on parle de souveraineté numérique européenne ?

Non, et c'est précisément ce qui rend parfois le débat stérile.

Le terme « souveraineté » recouvre des réalités très différentes. En France, il est souvent associé à la maîtrise juridique et au risque d'extraterritorialité : éviter qu'un fournisseur soumis à des lois étrangères puisse être contraint de transmettre des données ou de suspendre un service. En Allemagne ou dans d'autres pays européens, l'approche est davantage économique et industrielle et vise à préserver la capacité d'innover, de choisir ses fournisseurs et de rester compétitif.

Ces visions ne sont pas incompatibles, mais ne répondent pas au même enjeu. Chaque dépendance critique non maîtrisée représente une part de valeur perdue pour l'Europe. La souveraineté n'est donc pas qu'une question de protection, mais aussi un levier de compétitivité et de prospérité.

Comment les enjeux de souveraineté se traduisent-ils concrètement pour les entreprises européennes ?

Ils se traduisent aujourd'hui par un enjeu de compétitivité autant que de résilience.

La plupart des entreprises européennes reposent aujourd'hui sur des infrastructures *cloud*, des logiciels et des modèles d'IA développés par un nombre limité d'acteurs non européens. Cette concentration est massive : plus de 90 % des données occidentales sont hébergées sur du *cloud* non européen et près de 80 % des dépenses *cloud* en Europe bénéficient à des fournisseurs américains.

Ces dépendances créent des risques juridiques, géopolitiques et économiques : lois extraterritoriales, tensions affectant l'accès à des technologies, évolution des prix, produits ou modèles commerciaux, sans marge de manœuvre pour les clients.

Une dépendance devient critique lorsqu'elle prive une organisation de sa capacité de choix.



Ne plus pouvoir arbitrer, négocier ou changer de fournisseur à un coût acceptable, c'est perdre sa liberté d'action. Conserver des options, c'est ça, l'autonomie stratégique.

Pourquoi l'essor de l'IA change-t-il profondément les enjeux d'autonomie stratégique ?

L'IA change profondément la nature des dépendances.

Hier, l'enjeu principal concernait les infrastructures et l'hébergement des données. Aujourd'hui, la dépendance s'étend à toute la chaîne de valeur technologique : aux modèles, aux plateformes d'orchestration technique, aux capacités de calcul, aux données d'entraînement et même aux agents qui prendront demain des décisions opérationnelles.

S'y ajoute un phénomène nouveau, la vitesse : modèles, prix et écosystèmes évoluent vite et en permanence. Les entreprises peuvent se retrouver liées à des technologies dont elles ne maîtrisent ni l'évolution ni les conditions d'usage.

L'IA fait donc passer le sujet de l'autonomie numérique d'une problématique essentiellement informatique à une question de gouvernance stratégique.

Comment les entreprises peuvent-elles construire leur autonomie stratégique dans ce contexte ?

Le pire serait de rechercher une indépendance totale. Elle est irréaliste et, dans la plupart des cas, contre-productive. L'enjeu n'est pas de supprimer les dépendances, mais de s'assurer qu'elles restent des choix et ne deviennent jamais des contraintes subies.

Construire son autonomie stratégique suppose une politique de gestion des dépendances, fondée sur leur compréhension et leur maîtrise.

La première étape consiste à les rendre visibles : identifier les fournisseurs, plateformes, modèles ou composants critiques dont dépend l'activité. Beaucoup d'organisations ignorent encore l'étendue de leurs dépendances.

La deuxième consiste à introduire des options : privilégier les standards ouverts, éviter les verrouillages inutiles, conserver plusieurs trajectoires techniques crédibles et tester régulièrement sa capacité à changer.

Enfin, ces arbitrages doivent être portés au niveau de la direction générale. Les choix technologiques engagent directement la stratégie, l'innovation et la résilience de l'entreprise.

L'enjeu n'est donc pas de choisir entre autonomie et performance, mais de construire la performance sans renoncer à sa liberté future.

Un mot pour conclure ?

La souveraineté est d'abord une question pour les États et les institutions européennes, garants de la maîtrise de ses technologies essentielles à la sécurité, la compétitivité et la capacité de décision de l'Europe.

Pour les entreprises, leur responsabilité est de construire leur résilience et leur autonomie stratégique : non pas viser l'indépendance totale, mais comprendre leurs dépendances, en mesurer les risques et préserver leurs marges de manœuvre.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



LES 7 TENDANCES TECHNOLOGIQUES DE 2026

En 2026, les entreprises sont entrées dans une nouvelle phase de maturité technologique, où l'enjeu n'est plus d'expérimenter, mais de déployer à grande échelle des solutions déjà éprouvées. Découvrez les sept tendances technologiques qui marquent l'année et comment elles redessinent déjà les priorités des directions des systèmes d'information et des leaders du digital à travers le monde.

90 %

des entreprises intègrent désormais l'IA dans leur stratégie d'entreprise

56 %

des attaques visant de grandes entreprises ont débuté via une filiale ou un partenaire

80 %

des organisations déclarent que la RSE joue désormais un rôle plus important dans la gouvernance d'entreprise

1

L'entreprise augmentée par l'IA

L'IA continue de s'imposer comme un levier stratégique majeur pour les entreprises, mais son véritable défi réside désormais dans son intégration concrète au cœur des activités. Les attentes montent d'un cran et les conseils d'administration veulent voir l'impact de l'IA apparaître clairement dans les résultats. Désormais inévitable, cette transformation nécessite toutefois de nouvelles règles et une conduite du changement afin de garantir son adoption au quotidien.

2

IA générative à l'échelle

Les modèles d'IA générative sortent progressivement des phases de test pour être déployés à grande échelle dans les organisations. L'enjeu n'est plus seulement d'expérimenter, mais d'intégrer ces capacités dans les processus métiers et outils existants. Cela implique de structurer des architectures robustes, de maîtriser les coûts d'exploitation de l'IA, de sécuriser les usages et de mettre en place des dispositifs de gouvernance adaptés. Les entreprises doivent également trouver le bon équilibre entre les modèles et développer des compétences spécifiques pour assurer performance, fiabilité et valeur durable.

3

Cybersécurité étendue

La montée des usages SaaS et des écosystèmes interconnectés élargit fortement la surface d'attaque des entreprises. Les cybermenaces ne ciblent plus uniquement les systèmes internes, mais aussi les partenaires et fournisseurs. Face à ce risque accru, les organisations doivent adopter une approche globale de la sécurité, en renforçant la gestion des accès, la supervision et la gouvernance. L'objectif est de réduire les zones d'exposition et d'intégrer la cybersécurité dès la conception pour mieux prévenir et contenir les attaques.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4

IT durable « *by design* »

La transition vers un numérique plus durable devient une priorité stratégique pour les entreprises, sous la pression conjointe des régulations, des coûts énergétiques et des engagements environnementaux. Il ne s'agit plus seulement de mesurer l'empreinte carbone des systèmes, mais de la réduire concrètement, notamment en optimisant les infrastructures, les usages et le cycle de vie des équipements. Cette approche implique d'intégrer des critères de durabilité dès la conception des services numériques, afin de concilier performance technologique et responsabilité environnementale.

5

Système d'information régionalisé

La régionalisation de l'IT s'impose comme une réponse aux enjeux géopolitiques, réglementaires et de souveraineté des données. Les entreprises adaptent leur stratégie en répartissant leurs infrastructures et leurs données selon les régions, afin de mieux répondre aux exigences locales et de limiter les risques. Cette évolution conduit à repenser les architectures pour les rendre plus flexibles et résilientes, tout en conservant une cohérence globale des systèmes d'information et des opérations à l'échelle internationale.

6

Infrastructures & cloud

L'évolution des infrastructures et des plateformes devient clé pour soutenir la montée en puissance de l'IA et des usages numériques. Les entreprises doivent moderniser leurs environnements en s'appuyant sur des architectures hybrides et multi-cloud plus flexibles. L'enjeu est d'améliorer la performance, le passage à l'échelle et la résilience, tout en maîtrisant les coûts. Cela passe aussi par une meilleure industrialisation des plateformes pour accélérer le déploiement des services et faciliter leur intégration dans les processus métiers.

7

Vers une ère post-quantique

La préparation à l'ère post-quantique devient un enjeu stratégique pour anticiper les impacts des futures technologies de calcul. Les ordinateurs quantiques pourraient remettre en cause les mécanismes actuels de chiffrement, menaçant la sécurité des données sensibles. Les entreprises doivent donc commencer à évaluer leurs vulnérabilités et planifier la transition vers des solutions de cryptographie résistantes au quantique. Cette anticipation vise à protéger durablement les systèmes d'information face à une évolution technologique encore émergente mais potentiellement disruptive.



« Jusqu'ici, l'effort a été relativement simple : tester, prototyper, produire à petite échelle. La prochaine étape est plus exigeante : intégrer l'IA au cœur de la stratégie, des métiers, des décisions quotidiennes. »

Julien Floch, Associate Partner IA



Découvrir l'article complet



1.3



Se transformer à
l'ère de l'IA



DANS LA FABRIQUE D'UN MONDE AUGMENTÉ PAR L'IA : OÙ EN SONT LES ENTREPRISES ?

Nourri des enseignements de son *Global AI Survey* et des retours terrain de ses experts, Wavestone s'est forgé des convictions claires. L'IA change d'échelle et s'impose comme un levier central de transformation pour les entreprises qui doivent concilier performance, maîtrise des risques et enjeux de souveraineté et de durabilité.



Pour la 3^{ème} année consécutive, Wavestone a interrogé 500 dirigeants en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, donnant lieu à la publication de son *Global AI Survey*. Leurs retours confirment à la fois la centralité de l'IA et le paradoxe d'une technologie promise dans les comités de direction mais encore fragile dans son exécution.



Découvrir
l'étude

UNE ADOPTION MASSIVE QUI REBAT LES PRIORITÉS

70%

des organisations
placent désormais
l'IA au cœur de
leur stratégie
d'entreprise

Ce chiffre acte un basculement : l'IA quitte le périmètre des directions IT pour devenir un sujet de comité de direction, au cœur des arbitrages stratégiques. Elle n'est plus considérée comme une technologie à expérimenter, mais comme une capacité structurante qui influence directement la compétitivité, la performance et la trajectoire de l'entreprise. Ce changement de statut impose une nouvelle vitesse d'exécution et oblige les organisations à choisir là où elles veulent concentrer leurs efforts pour créer de la valeur de manière tangible et durable.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

ENTRÉE DE L'IA DANS L'ÂGE INDUSTRIEL

13 %

des budgets IT
sont désormais
consacrés à l'IA

Cette montée en puissance traduit une évolution : les organisations les plus avancées ne se contentent plus d'ajouter des cas d'usage, elles repensent leurs processus, leurs environnements de travail et leurs modèles opérationnels. Ces transformations reposent sur des fondations essentielles : qualité des données, gouvernance, sécurité, acculturation des équipes et architectures adaptées. Sans ce socle, les usages restent fragiles et l'industrialisation s'enraye : c'est là que se joue l'écart entre les organisations qui expérimentent et celles qui transforment réellement.

Dans ce contexte, le rôle de l'IT évolue. Il ne s'agit plus seulement de fournir des infrastructures ou des applications, mais de concevoir des plateformes capables d'orchestrer données, modèles, et agents à l'échelle de l'entreprise. L'IT devient le garant des fondations qui permettent à l'IA de s'intégrer durablement aux processus métiers, en assurant sécurité, interopérabilité et passage à l'échelle.

UN PARADOXE PERSISTANT : ADOPTION MASSIVE, IMPACT ENCORE INÉGAL

46 %

des organisations ne
disposent pas encore
d'un cadre structuré
pour mesurer le retour
sur investissement
de l'IA

Malgré une adoption désormais généralisée, le marché reste marqué par un décalage entre ambition et exécution. Les initiatives se multiplient, mais seule une part limitée des cas d'usage transforme durablement les processus, les modes de travail ou la performance de l'entreprise à grande échelle.

Le défi est moins de prouver que l'IA fonctionne que de démontrer qu'elle crée une valeur mesurable et reproductible. Les organisations qui réussiront seront celles capables de passer d'une logique d'expérimentation à une logique d'industrialisation.

UNE COMPÉTITIVITÉ MONDIALE ACCRUE

L'essor de l'IA s'inscrit dans un contexte de compétitivité accrue. Si les entreprises sont moins nombreuses à se déclarer en retard, 45 % estiment être derrière leurs concurrents.

68 %

des entreprises
tentent d'éviter
toute dépendance
numérique
excessive

Malgré l'enjeu de compétitivité que l'IA amplifie, la question de la souveraineté entre aussi dans l'équation des entreprises. Le marché reste largement structuré par les grands acteurs technologiques extra-européens, qui définissent en partie le rythme, les standards et les modèles économiques.

Dès lors, garder la maîtrise de ses choix technologiques, de ses données et de ses architectures devient stratégique et déterminant. Cette maîtrise conditionne les possibles marges de manœuvre des entreprises et leur capacité à inscrire l'IA dans la durée.

SORTIR DE L'EFFET VITRINE : VERS UNE IA UTILE, DURABLE ET INTÉGRÉE

La valeur de l'IA se mesure à la capacité de l'intégrer durablement dans les opérations, en anticipant pleinement ses impacts sociaux et environnementaux.

Car, **comme le souligne Imène Kabouya, Partner IA chez Wavestone, « Les transformations IA ne sont pas des transformations technologiques. Ce sont avant tout des transformations organisationnelles et humaines. Tant que l'humain n'est pas placé au cœur des usages, des processus et des décisions, aucun modèle, aussi performant soit-il, ne créera de valeur durable. »**

Employabilité, sobriété des usages et soutenabilité énergétique s'imposent ainsi comme des exigences clés, sans lesquelles les organisations ne pourront déployer une IA utile, gouvernée et pleinement intégrée et en capter durablement les bénéfices.



UN MODÈLE D'AFFAIRES AU SERVICE D'UNE CROISSANCE DURABLE À L'ÈRE DE L'IA

LES CHALLENGES DE NOS CLIENTS

Aujourd'hui, les grandes entreprises évoluent dans un environnement marqué par une double rupture. D'une part, un contexte géopolitique instable, générant incertitude, volatilité et nouvelles exigences en matière de résilience, d'autonomie et de souveraineté.

Et d'autre part, une transformation technologique majeure s'impose. L'intelligence artificielle constitue un véritable changement de paradigme, remodelant en profondeur les organisations : modes de fonctionnement internes, chaînes de valeur, relations clients et modèles économiques.

Elle oblige désormais les entreprises à construire des fondations solides, à déployer les usages à grande échelle et à transformer leurs opérations pour en tirer des gains tangibles.

Dans ce contexte, les entreprises doivent simultanément moderniser leurs systèmes, renforcer leurs dispositifs de cybersécurité et de conformité, améliorer leur efficacité et faire évoluer leurs modèles opérationnels.

Face à ces transformations complexes, les attentes vis-à-vis des cabinets de conseil évoluent profondément. Au-delà de recommandations, les clients recherchent des partenaires capables de les accompagner de bout en bout, de la définition de la stratégie à son déploiement opérationnel, en intégrant pleinement les enjeux liés à l'intelligence artificielle et à son adoption.



NOS ATOUTS

Wavestone a pour ambition de s'imposer comme un acteur de référence des transformations stratégiques, en particulier celles impulsées par l'intelligence artificielle.

Le cabinet s'appuie pour cela sur des fondamentaux solides : un capital financier robuste (702,5 millions d'euros de capitaux propres) et un capital humain composé de 6 111 talents répartis dans plus de 15 pays à travers le monde et capables d'intervenir à la convergence du business et de la technologie.

Grâce à une proposition de valeur en constante évolution, Wavestone offre à ses clients des expertises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des transformations, du cadrage stratégique à la mise en œuvre



1

2

3

4

5

6

7

8

9

concrète, avec une capacité à intervenir sur les activités cœur de métier, là où la création de valeur est la plus forte.

L'intelligence artificielle est désormais complètement au centre de cette dynamique. Le cabinet développe une approche structurée et responsable de l'IA, plaçant l'humain au cœur des usages, intégrant des exigences éthiques fortes et prenant en compte les impacts environnementaux. Dans ce cadre, Wavestone investit à la fois dans les compétences, les méthodologies et les assets (outils, accélérateurs, agents, plateformes, partenariats, etc.) afin de renforcer sa capacité à délivrer des transformations impulsées par l'IA à fort impact. Cette approche s'inscrit dans une logique d'industrialisation progressive des savoir-faire et de différenciation sur des services à forte valeur ajoutée.

LE CADRE DE NOTRE ACTION

Pour accompagner ses clients dans cet environnement en mutation rapide, Wavestone s'appuie sur un cadre structuré et cohérent :

1. **Des chartes d'entreprise**, tout d'abord, pour harmoniser les pratiques et garantir l'application par tous et partout des meilleurs standards en matière de recrutement, d'éthique des affaires, de protection des données ou de satisfaction client. Le cabinet a en outre systématisé, à travers la charte conseil responsable (voir section 4.4.1.3 du rapport de durabilité), la prise en compte proactive des enjeux de durabilité dans toutes nos activités de conseil.
2. **Un socle de valeurs communes**, ensuite, appelé *The Positive Way*, visant à incarner un état d'esprit singulier et différenciant. L'énergie, l'intégrité et la cohésion sont au cœur de l'art de vivre Wavestone, et font figure de boussole dans l'attitude de nos équipes face à l'ensemble des parties prenantes du cabinet.
3. **Une stratégie RSE ambitieuse** (voir section 4.1.1.1 du rapport de durabilité), enfin, pour toujours chercher à avoir un impact positif et s'engager à agir de manière responsable auprès de l'ensemble des parties prenantes.

PARTIES PRENANTES ET CRÉATION DE VALEUR

L'ensemble de ces éléments permet à Wavestone de répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes dans un environnement en profonde transformation.

Pour les clients, cela se traduit par la capacité à accompagner des transformations complexes, pour la plupart impulsées par l'intelligence artificielle, avec un objectif clair d'impact métier et de création de valeur tangible et mesurable.

Pour les collaborateurs, le cabinet offre un cadre propice au développement des compétences et à l'apprentissage continu, en particulier sur les sujets liés à l'intelligence artificielle à travers le programme AI&me.

Pour les partenaires et l'écosystème, Wavestone développe une approche sélective d'alliances et de partenariats technologiques, tout en préservant son indépendance et sa capacité à agir dans le seul intérêt de ses clients.

Enfin, pour ses actionnaires et l'ensemble de ses parties prenantes, le cabinet s'inscrit dans une logique de création de valeur durable, combinant performance économique et engagement en matière de RSE.





OBJECTIFS À MOYEN TERME

Dans le cadre du plan stratégique *Lead the shift*, Wavestone vise à renouer avec une trajectoire de croissance durable dans un environnement incertain.

Le cabinet se fixe pour objectif d'atteindre 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires à horizon 2030, dont 350 millions d'euros dans la région GSA⁽¹⁾ et 350 millions d'euros dans la région Etats-Unis/Royaume-Uni.

Sur le plan de la rentabilité, Wavestone entend maintenir une marge opérationnelle récurrente comprise entre 14 % et 16 %, garantissant à la fois sa compétitivité et sa capacité à financer son développement.

Cette performance économique s'accompagne d'une ambition stratégique forte : devenir un acteur de référence des transformations impulsées par l'intelligence artificielle, en s'imposant comme un partenaire de premier plan pour accompagner les grandes organisations dans cette mutation.

Tous ces objectifs s'inscrivent dans une démarche d'ensemble où la performance financière reste indissociable d'une performance extra-financière solide, avec la volonté de demeurer parmi les entreprises les plus avancées en matière de durabilité.



(1) Allemagne-Suisse-Autriche



1

2

3

4

5

6

7

8

9



(2) Les chartes portent sur le recrutement, l'éthique des affaires, la cybersécurité et la protection des données, la satisfaction client et le conseil responsable.



TRANSFORMER L'INCERTITUDE EN VALEUR : ACCOMPAGNER LES GRANDES ENTREPRISES À L'ÈRE DE L'IA

Face à l'incertitude géopolitique, économique et environnementale, les entreprises doivent continuer à se transformer rapidement, mais avec discernement. Dans ce paysage mouvant, l'intelligence artificielle est devenue un enjeu stratégique central. Après une première phase marquée par l'exploration de l'IA générative, Wavestone accompagne les grandes organisations dans une nouvelle séquence : celle de l'industrialisation, de l'agentique et de la recherche d'impact réel.

BUSINESS + TECHNOLOGIE : UNE COMBINAISON QUI N'A JAMAIS SONNÉ AUSSI JUSTE

Wavestone est un cabinet de conseil de premier plan, offrant une gamme complète de services à travers de nombreux secteurs pour des clients du monde entier. Présents à l'échelle internationale, nous accompagnons les entreprises dans l'intégration de l'intelligence artificielle au cœur de leurs activités. Bien au-delà d'un levier d'optimisation, l'IA constitue aujourd'hui une transformation systémique qui redéfinit les métiers, les processus et les interactions au sein des organisations. L'émergence de l'IA agentique, capable d'orchestrer et d'exécuter des tâches complexes, en amplifie encore la portée et ouvre la voie à de nouveaux modèles d'affaires. Dans ce contexte, nos clients recherchent des partenaires capables de conjuguer excellence technologique et compréhension fine de leurs enjeux métiers. Grâce à notre portefeuille de savoir-faire à 360°, nous combinons expertise sectorielle et compétences transverses pour concevoir et déployer des transformations à fort impact.

Nos clients nous reconnaissent comme un acteur indépendant et critique, doté d'un *track-record* solide et d'une expertise technologique approfondie. Au moment de se lancer dans des transformations stratégiques, ils apprécient la capacité de nos équipes à articuler vision, analyse et action, et à inscrire l'IA dans leurs processus métiers de manière concrète et responsable.

Dans un environnement où les enjeux de gouvernance, de sécurité et de responsabilité sont centraux, nous proposons des dispositifs sur mesure, en tirant parti d'un modèle sans silos permettant de mobiliser les ressources les plus pertinentes, où qu'elles soient. Nos consultants accompagnent nos clients dans toutes les dimensions de leurs transformations IA, avec une attention particulière portée à leur impact opérationnel, humain et sociétal.

Quelles que soient les circonstances, nous nous efforçons d'incarner un esprit collectif, énergique et responsable pour faire de l'intelligence artificielle un levier concret de transformation et de création de valeur sur le long terme.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

DES EXPERTISES SECTORIELLES DE PREMIER PLAN...



...COMPLÉTÉES PAR UN PORTEFEUILLE DE SAVOIR-FAIRE TECHNOLOGIQUES ET CROSS-SECTORIELS

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

CYBERSÉCURITÉ

SAP CONSULTING

STRATÉGIE IT

CONSEIL AU CTO

PRODUCT MANAGEMENT

TRANSITION ÉCOLOGIQUE
ET SOCIÉTALE

FINANCE, RISQUES &
COMPLIANCE

EXPÉRIENCE CLIENT,
MARKETING ET INNOVATION

Wavestone accompagne ses clients de bout en bout, de la stratégie d'entreprise à la conduite et la mise en œuvre du changement, en passant par la définition du modèle opérationnel, l'efficacité organisationnelle, le développement et l'intégration de logiciels et d'application ou encore le *sourcing* et l'optimisation de services.



L'IA CHEZ VINCI : DU TERRAIN AU PASSAGE À L'ÉCHELLE

Chez VINCI, le déploiement de l'intelligence artificielle suit une approche pragmatique, centrée sur les besoins métiers et les irritants opérationnels. Leonard, plateforme d'innovation et de prospective, a contribué à lancer cette dynamique et continue à explorer, structurer et mettre à l'échelle des cas d'usage à fort potentiel au sein du groupe en coordination avec toutes les initiatives des différents pôles de VINCI. Bruno Daunay, directeur du programme IA de Leonard, pilote ces initiatives qui privilégient les gains mesurables et le passage à l'échelle, avec l'appui de partenaires tels que Wavestone.



Bruno Daunay
Directeur du programme IA de Leonard,
VINCI

Leonard x Wavestone, du POC à la pré-industrialisation

Wavestone a travaillé avec VINCI sur trois projets de Leonard afin de développer des cas d'usage IA, passant de l'idée à la pré-industrialisation :

- ☒ Une solution GenAI conçue pour accélérer le travail des experts en facilitant l'analyse de documents : détection d'incohérences, extraction d'informations clés et organisation de contenus par thématiques
- ☒ Un chatbot qui facilite l'interrogation de spécifications liées aux bâtiments (plans, métrés, plans 2D) et des standards de certification environnementale
- ☒ Une plateforme pour la génération de la documentation *Tel Que Construit* et l'optimisation de la gestion documentaire

Concrètement, que fait Leonard et quelle place y joue l'IA ?

Leonard a été créé en 2017 pour aider le groupe, très décentralisé, à se coordonner sur des sujets structurants pour l'avenir (mobilité autonome, IA, énergie, climat, etc.). La plateforme s'articule autour de la prospective, de l'intrapreneuriat et de l'open innovation.

L'IA a d'abord été un sujet de veille dès 2019, avant de devenir un levier identifié de performance sur certains cas d'usage. Un programme dédié a donc été structuré pour permettre aux entités de développer des applications à forte valeur et monter en compétences. L'approche reste pragmatique : l'IA est un moyen, pas une fin, et n'est retenue que si elle génère une performance mesurable.

Comment identifiez-vous les projets prioritaires ? Les gains sont-ils rapides ?

Les sujets partent des processus existants et des irritants opérationnels. L'objectif est d'évaluer les gains d'une solution augmentée : gain de temps, amélioration de qualité, réduction de risques (notamment en matière de sécurité), ou création de nouveaux produits.

La quantification des bénéfices est possible assez tôt, mais la rentabilité nécessite du temps : développement, mise en production, adoption et passage à l'échelle. Pour un nouveau produit, il faut compter environ trois ans pour atteindre un équilibre.

Comment gérez-vous le passage à l'échelle et quels en sont les freins ?

Chez VINCI, un cas d'usage ne devient pas automatiquement un standard groupe : il peut rester local s'il ne répond pas à un besoin partagé. Lorsqu'un potentiel de diffusion existe, la solution est structurée comme une offre, avec un enjeu de démonstration de valeur auprès des entités, qui restent décisionnaires.

Le principal frein est organisationnel : chaque projet doit convaincre ses « clients » internes, ce qui rend l'industrialisation exigeante mais limite aussi les investissements inutiles.

Un autre enjeu concerne les fonctions support, avec parfois des développements similaires dans plusieurs pays. L'alignement n'est pas toujours évident, car les contextes et priorités diffèrent, rendant difficile la démonstration d'un gain global.

Comment acculturez-vous les équipes à l'IA et quelles compétences sont nécessaires ?

L'acculturation repose d'abord sur des actions de sensibilisation pour expliquer les possibilités et limites de l'IA sans la surestimer. Elle se prolonge par des ateliers opérationnels avec les métiers pour identifier des cas d'usage concrets et décider d'éventuels investissements.



Les compétences clés reposent sur une forte expertise métier pour identifier les bons problèmes, complétée par des profils techniques capables de développer les solutions et d'en démontrer la valeur économique.

Quels sont les principaux défis à venir et votre vision du rôle de l'IA en entreprise ?

L'enjeu majeur sera d'évaluer rigoureusement la rentabilité des investissements, notamment dans les fonctions support, afin d'éviter des dépenses disproportionnées par rapport aux gains réels.

À terme, l'IA sera intégrée dans de nombreux outils standards. Les entreprises devront arbitrer entre ce qu'elles développent en interne et ce qu'elles achètent sur le marché.

Enfin, une idée reçue persiste : celle que l'IA fait tout. En réalité, elle reste un outil qui dépend des besoins définis et de la capacité des équipes à formuler les bonnes questions.



FORTE PROGRESSION ET DÉPLOIEMENT D'UNE CULTURE UNIFIÉE DE LA SATISFACTION CLIENT

En 2025/26, Wavestone a franchi une nouvelle étape dans sa démarche de satisfaction client. Avec la mise en place d'une culture de l'écoute client et d'un NPS® unifiés à l'échelle du cabinet, notamment dans le cadre de l'intégration de Q_PERIOR et Aspirant Consulting, la représentativité des clients hors de France a fortement progressé. Le niveau de satisfaction des clients du cabinet a également connu une progression significative par rapport à l'année passée.

UN DISPOSITIF COMPLET DE PILOTAGE DE LA SATISFACTION CLIENT

À l'échelle du cabinet, un dispositif complet de pilotage de la satisfaction client est mis en place. Il repose sur :

- ☒ **une organisation structurée autour d'un membre du Comité exécutif**, garant de la bonne mise en œuvre du dispositif, d'une **core team centrale** et d'un **réseau de quality champions** locaux ;
- ☒ **un processus de détection et de mise sous contrôle des risques satisfaction client**, intégré dans les mécanismes de pilotage du cabinet ;
- ☒ **des Satisfaction Feedback, recueillis tout au long de l'année à l'occasion d'échanges individuels** auprès des clients ayant fait appel à Wavestone ;
- ☒ **des Satisfaction Feedback, réalisés via une enquête annuelle en ligne complémentaire**, auprès de clients n'ayant pu être sollicités au fil de l'année.

La consolidation des *Satisfaction Feedback* recueillis en direct d'une part, et de ceux de l'enquête annuelle complémentaire d'autre part, permet de calculer le Net Promoter Score (NPS®)⁽¹⁾.

Alors que ce dispositif existe au sein du périmètre historique de Wavestone depuis

plusieurs années, l'année 2025/26 marque une étape majeure dans son déploiement à l'échelle du cabinet, notamment dans le cadre de l'intégration de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

LE DÉPLOIEMENT D'UNE CULTURE DE LA SATISFACTION CLIENT UNIFIÉE EN 2025/26

L'exercice 2025/26 a marqué un renforcement de l'engagement de Wavestone en matière de satisfaction client via le déploiement à l'échelle du cabinet de processus et méthodologies standardisées, afin de garantir des retours plus représentatifs et contextualisés.

La couverture internationale a fortement progressé, avec une part des *Satisfaction Feedback* réalisés hors de France passant de 21 % à 30 %. Les interviews en direct auprès des clients se sont par ailleurs fortement développées sur ce périmètre, avec une multiplication par trois des échanges individuels. Cette démarche s'est également traduite par le choix d'un indicateur commun, le NPS®, étendue à l'ensemble des entités de Wavestone en 2025/26. Le NPS® a par ailleurs connu une progression dynamique hors de France, notamment dans la région GSA⁽²⁾, en Asie ainsi qu'en Amérique du Nord.

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

(2) Allemagne-Suisse-Autriche

Cette dynamique s'inscrit dans une trajectoire claire : accompagner la croissance de Wavestone en consolidant une relation de confiance durable avec l'ensemble de ses clients à travers le monde.

UN EXERCICE 2025/26 MARQUÉ PAR DES RÉSULTATS TANGIBLES

- ☒ **Un nombre de *Satisfaction Feedback* en hausse** : l'enquête annuelle de mesure de la satisfaction client a permis de recueillir environ 2 400 réponses, soit une augmentation de 20 % par rapport à l'année précédente. Parmi celles-ci, 2300 ont été collectées lors d'échanges individuels, soit une hausse de 42 % par rapport à 2024/25, et un peu plus de cent à travers l'enquête en ligne.
- ☒ **Une amélioration significative de la représentativité de ses clients** : Wavestone a poursuivi le déploiement à l'échelle du cabinet de processus et méthodologies standardisées, faisant passer la part des *Satisfaction Feedback* hors de France de 21 % à 30 %, et multipliant par trois le nombre d'échanges directs avec les clients menés sur ce périmètre.
- ☒ **Un score NPS® supérieur à l'objectif visé** : Wavestone a continué d'améliorer la satisfaction de ses clients, avec un NPS® de 81, au-delà de l'objectif initialement visé de 60.
- ☒ **Une progression dynamique du NPS® hors de France** : celui-ci a enregistré une forte hausse sur le périmètre GSA⁽²⁾ où les conversations en direct avec les clients ont été déployées cette année – passant de 29 à 76 –, en Asie où il atteint 68 contre 53 l'année passée ou encore en Amérique du Nord où il passe de 76 à 88.
- ☒ **Des retours qualitatifs qui confirment les forces de Wavestone et qui esquissent des axes de travail** : les clients du cabinet soulignent l'engagement des équipes de Wavestone, leur professionnalisme ainsi que leur flexibilité et adaptabilité, au service de la réussite des projets confiés. Ils identifient par ailleurs des axes de progression dans la capacité de prise de recul et de challenge, notamment pour les profils les plus juniors, dans la continuité des équipes sur les projets, ainsi qu'en matière de renforcement des expertises technologiques.



Wavestone remporte deux prix Argent avec l'ANTS et TotalEnergies au Grand Prix Syntec 2025

Tous les ans, Syntec Conseil, le syndicat professionnel représentatif des sociétés de conseil en France, récompense la qualité des contributions des acteurs du conseil et de la recherche. Le 24 novembre 2025, Wavestone a reçu deux prix Argent pour des projets menés avec ses clients :

Avec France Titres – Agence Nationale des Titres Sécurisés (ANTS) dans la catégorie « Développement des territoires locaux et internationaux », avec le développement pour les citoyens de l'application France Identité, un portefeuille numérique sécurisé alliant proximité territoriale, extension des usages et rayonnement européen. Garantissant une adoption homogène, sécurisée et centrée sur l'utilisateur, ce projet affirme le rôle moteur de la France dans la construction d'un cadre européen inclusif, souverain et innovant pour l'identité numérique.

Avec TotalEnergies dans la catégorie « Impact social, sociétal et environnemental », avec la création d'un programme scientifique pour l'éolien flottant de demain. En lançant en 2024 un projet de pilote offshore soutenu par un large programme scientifique, TotalEnergies incarne une démarche d'innovation et de collaboration pour accélérer la transition énergétique en mer.

La prise en charge des insatisfactions s'est pour autant améliorée, avec 90 % de taux de satisfaction concernant le traitement des situations. Ces retours traduisent un haut niveau de confiance des clients envers Wavestone et confirment leurs attentes à l'égard du cabinet, appelé à jouer un rôle de partenaire privilégié, mais également de levier de transformation.

NOS EXPERTS SUR LE DEVANT DE LA SCÈNE

Dans un marché en recomposition, la valeur de Wavestone tient à sa capacité à éclairer le présent et l'avenir. Les experts du cabinet interviennent dans les débats qui comptent : médias, événements ou *think tanks* qui façonnent les agendas réglementaires et technologiques de demain. Leur expertise de terrain sur des sujets structurants (IA, cybersécurité, transformation durable) se traduit aussi dans l'émergence de nouvelles initiatives et par des reconnaissances extérieures.

ne prise de parole aiguisée dans les médias



**Uta
Niendorf,**
Partner IA

« Avec l'émergence de solutions d'IA performantes, de nouvelles possibilités s'ouvrent : interactions personnalisées, services automatisés et analyses prédictives au service de l'expérience client. »

Handelsblatt – juillet 2025



Nina Müller,
Senior Manager
Financial
Services

« Avec l'émergence de l'IA, les assureurs qui investissent tôt dans la montée en compétences prennent une longueur d'avance. Les autres s'exposent à des résistances internes et à une hausse de la rotation des talents. »

Handelsblatt – septembre 2025



**Ghislain
De Pierrefeu,**
Partner IA

« Beaucoup de dirigeants et de Comex ont pu avoir le sentiment, grâce à l'IA, de trouver la solution pour tout traiter. Sauf que l'IA dépend toujours de la qualité des données sous-jacentes. »

Les Echos – octobre 2025



**Clément
Le Roy,**
Partner Energy
& Utilities

« La renaissance du nucléaire s'inscrit dans un contexte d'exigence inédite : concilier sécurité d'approvisionnement, souveraineté technologique et neutralité carbone. Pour y parvenir, la filière doit conjuguer excellence industrielle et agilité numérique. »

Forbes – octobre 2025



**Cédric
Baecher,**
Partner
Sustainability

« La souveraineté ne se mesure plus seulement en capacités à se défendre, mais aussi à produire, innover et transformer dans un monde contraint. »

La Tribune – janvier 2026



**Jérôme
Billois,**
Partner
Cybersécurité

« Il ne faut pas oublier qu'à un moment, vos données personnelles peuvent être interceptées ou piratées. C'est pour ça qu'il faut rester attentif avec tous ces systèmes d'IA et à ce qu'on leur dit. »

France Inter – mai 2026



1

2

3

4

5

6

7

8

9

ne expertise reconnue par des prix et distinctions



Cecilia Edwards,
Partner,
États-Unis

Elle fait partie des finalistes de la 22^{ème} édition des Stevie® Awards for Women in Business, une compétition internationale qui met en lumière des dirigeantes, entrepreneures, collaboratrices et organisations dirigées par des femmes.



Paul Barbaste,
Consultant
senior IA

Paul et son équipe ont décroché la 1^{ère} place au hackathon IBM WatsonXTechXchange avec Hive.ai, une plateforme alimentée par l'IA dédiée à la résilience climatique urbaine.



Katie Brown et Lara Gervaise,
Fondatrices
de LightPanda
et Virtuosis AI

LightPanda et Virtuosis AI ont remporté le Women Entrepreneurs in Tech Award 2026, lancée par l'accélérateur de startups Shake'Up de Wavestone, en partenariat avec Les Echos et Serena, mettant en lumière des fondatrices qui façonnent l'avenir de l'IA en Europe.

ne contribution active aux débats du marché

Wavestone, partenaire du Club Les Echos Débats et de Handelsblatt



Imène Kabouya, Partner IA
La souveraineté économique européenne : enjeux de géopolitique et de globalisation
Les Echos Débats – 7 octobre 2025



Julien Floch, Partner IA
Sommet de l'IA : 9 mois plus tard, bilan et perspectives
Les Echos Débats – 6 novembre 2025



Thorsten Schrader, Partner Financial Services et **Christian Gensch,** Partner Insurance & Financial Services
Orchestrer l'avenir de l'assurance – déployer l'IA à l'échelle grâce à une transformation centrée sur l'humain
Handelsblatt Insurance Summit – 25 novembre 2025



Thimo Brandt, Partner Cybersécurité
Non-conformité » *by design* – la sécurité des produits en pratique
Handelsblatt Cybersecurity Summit – 27 novembre 2025

Une contribution à diverses *think tanks*



Une participation à des événements majeurs du marché et organisation de clubs



San Francisco



Lille

LES ASSISES

Monaco



Londres



Paris



Essen



REUTERS EVENTS

Philadelphia



1.4



S'engager dans la durée
pour un avenir
maîtrisé





LA DURABILITÉ AU CŒUR DE NOS ACTIVITÉS DE CONSEIL

Depuis sa création, Wavestone inscrit la durabilité au cœur de sa stratégie et de ses valeurs, avec pour objectif de générer un impact positif auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Le cabinet poursuit cette ambition avec la publication de son plan de transition climatique ainsi que l'accélération de sa démarche de conseil responsable.

UNE STRATÉGIE DE DURABILITÉ STRUCTURÉE AUTOUR DE TROIS GRANDS ENGAGEMENTS

En s'appuyant sur un dialogue régulier avec ses parties prenantes, Wavestone a construit sa stratégie de durabilité à travers trois engagements pour ses clients, ses collaborateurs, et le monde qui l'entoure.

ENGAGEMENTS	LEVIERS D'ACTION
 Nos clients Être 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 les transformations de ses clients ; ☑ Appliquer des standards d'éthique exigeants dans tout le cycle des affaires.
 Nos collaborateurs Être 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 « <i>best place to learn</i> » ; ☑ Favoriser la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même.
 Le monde qui nous entoure Être 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.

Pour chacun d'entre eux, le cabinet définit des objectifs pluriannuels spécifiques et ambitieux, tous atteints pour l'exercice 2025/26.

Pour en savoir plus, voir le Chapitre 4. État de durabilité, Sous-section 4.1.1.3. La durabilité dans la stratégie de Wavestone.

UNE TRAJECTOIRE DE DÉCARBONATION RÉAFFIRMÉE PAR LA PUBLICATION D'UN PLAN DE TRANSITION CLIMATIQUE

Wavestone poursuit un engagement de longue date pour réduire l'empreinte de son activité sur l'environnement. Dans le cadre de son ambition d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2049/50, fondée sur des objectifs validés par la *Science Based Targets initiative* (SBTi), le cabinet a formalisé en 2025/26 son premier plan de transition climatique.

Ce plan vise à préciser la trajectoire de décarbonation du cabinet à horizon 2029/30, en présentant les objectifs sur les principales sources d'émission de gaz à effet de serre, et les actions associées à moyen terme pour y parvenir tout en poursuivant le développement du cabinet.

Pour en savoir plus, voir Sous-section 4.2.1.5.1. Évaluation de l'empreinte carbone pour 2025/26 et Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique (E1-1) (E1-7) dans le Chapitre 4. État de durabilité du présent document.

UN IMPACT POSITIF AUPRÈS DE NOS CLIENTS VIA L'ACCÉLÉRATION DE NOTRE DÉMARCHE DE CONSEIL RESPONSABLE

En tant que cabinet de conseil, Wavestone a la responsabilité d'accompagner ses clients vers des transformations plus durables. Le conseil responsable est un engagement à agir proactivement pour prendre en compte systématiquement les enjeux de durabilité dans les projets, en étant attentifs aux impacts négatifs potentiels et en proposant des solutions pour les limiter.

En 2025/26, les dispositifs de formation au conseil responsable et de contrôle de son application dans les projets ont été déployés largement, permettant d'accélérer la diffusion de la démarche auprès des collaborateurs. Une attention particulière sera portée à partir de 2026/27 à la mise en œuvre de ces dispositifs dans les projets de transformations impulsés par l'IA chez les clients du cabinet.

Pour en savoir plus, voir le Chapitre 4. État de durabilité, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil.

5 succès marquants en 2025/26

1

Excellent niveau de satisfaction client, avec un **NPS® atteignant 81**

2

Montée en puissance du conseil responsable, avec **85 % des collaborateurs formés**

3

Progression de l'engagement des collaborateurs (+1pt), atteignant le **score cible de 70**

4

Augmentation de la représentativité des femmes dans les fonctions de management (+1,5 pt), **atteignant 34 %**

5

Dépassement des objectifs de réduction de l'empreinte carbone sur l'ensemble des scopes 1, 2 et 3

CERTIFICATIONS

CDP Climate (B)



EthiFinance (Platinum)



EcoVadis (Silver)





UN CADRE STIMULANT POUR S'ACCOMPLIR AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS

Depuis 35 ans, Wavestone vise à être un employeur de référence, chez qui performance, croissance et épanouissement des collaborateurs se renforcent mutuellement. Une stratégie qui repose sur un modèle éprouvé et toujours pertinent à l'heure où l'intelligence artificielle bouscule les repères : recruter les meilleurs talents et leur offrir un environnement stimulant, propice au développement et à l'équilibre de vie.

ATTIRER DES TALENTS À FORT POTENTIEL

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience, des jeunes diplômés aux profils plus expérimentés. Le cabinet recherche des personnalités engagées, curieuses et proactives, dotées d'un fort esprit d'équipe et d'une réelle appétence pour les nouvelles technologies.

Dans un marché fortement concurrentiel, Wavestone s'appuie sur une équipe de recrutement dédiée, chargée de sourcer et d'évaluer les candidats, puis de les accompagner tout au long de leur parcours, avec une attention particulière portée à la qualité de l'expérience candidat.

Pour répondre aux volumes de recrutement attendus tout en maintenant un haut niveau de sélectivité, la stratégie de *sourcing* est diversifiée : forums, *campus management*, cooptation, stages et alternances en pré-embauche, cabinets de recrutement, ainsi que des événements. À titre d'exemple, le dispositif Catch the Wave, lancé en 2025/26, invite les étudiants à réfléchir aux grandes transformations impulsées par l'IA.

OFFRIR DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ET DE MONTÉE EN COMPÉTENCES RAPIDES ET DIVERSIFIÉES

Des parcours professionnels sont formalisés pour l'ensemble des fonctions du cabinet. Pour tout niveau de responsabilité dans un métier donné, les compétences attendues et le salaire repère sont clairement définis et sont les mêmes pour tous.

Les premiers modes d'apprentissage sont des mises en situation concrètes et variées sur le terrain, aux côtés d'experts du conseil, qui permettent aux collaborateurs de se former et de développer leur posture et leur expertise. Cet apprentissage est complété par des cursus de formations articulés autour d'un socle commun de formations pour maîtriser les fondamentaux du métier du conseil, des parcours personnalisables via une offre transverse et métier, et du *e-learning*.

Pour soutenir sa croissance, Wavestone encourage la prise de responsabilités managériales. Chaque année, de nombreux collaborateurs sont mis en situation d'encadrement sur des projets ou des équipes, accompagnés par un programme de formation visant à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier ou la géographie.

AI&Me : Faire de l'intelligence artificielle une compétence clé pour tous

L'IA transforme en profondeur les secteurs et le métier du conseil. Pour accompagner cette évolution, Wavestone a lancé AI&Me, une plateforme de montée en compétences accessible à l'ensemble des collaborateurs. Elle centralise des ressources internes et externes : catalogue de formations, accès à des plateformes spécialisées, réseau d'experts, retours d'expérience et parcours personnalisés, notamment via DataCamp.

AI&Me repose sur deux principes : proposer des contenus adaptés à tous les niveaux permettant de suivre l'évolution rapide de l'IA et encourager chacun à prendre en main sa montée en compétences, soutenu par un écosystème interne qui favorise l'apprentissage continu.



PROPOSER UN ENVIRONNEMENT PROPICE À L'ÉPANOUISSEMENT

Chez Wavestone, l'approche de la qualité de vie au travail se veut globale, pérenne et en progrès continu. Cela se traduit notamment par des mesures de soutien à la parentalité, une attention portée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ou encore la possibilité pour chacun de choisir les modalités de travail les plus appropriées (télétravail, bureau) en fonction de ses activités et missions. Cette liberté s'exerce dans un cadre exigeant, où l'autonomie va de pair avec la responsabilisation, la rigueur et l'implication attendues dans les missions.



LABELS & CERTIFICATIONS



GREAT PLACE TO WORK 2026
(France) 🇫🇷



GREAT PLACE TO WORK 2026
(Suisse) 🇨🇭



GREAT PLACE TO WORK 2026
(Pologne) 🇵🇱



GREAT PLACE TO WORK IN TECH 2025
(France) 🇫🇷



GREAT PLACE TO WORK FOR WOMEN 2025
(France) 🇫🇷



HAPPY TRAINEES 2025
(France) 🇫🇷



RSE ET IA : LES NOUVEAUX ÉQUILIBRES DE LA TRANSFORMATION DURABLE

Publiée en septembre 2025, la 4^{ème} édition du Baromètre RSE de Wavestone confirme l'évolution du rôle de la RSE à l'ère de l'IA : d'une fonction d'appui, elle est devenue un levier central pour piloter la performance globale, à la croisée des enjeux stratégiques, technologiques et opérationnels. Réalisée en partenariat avec l'ORSE⁽¹⁾, elle marque aussi un changement d'échelle avec un périmètre d'analyse élargi à l'Europe⁽²⁾.

80 %

des répondants observent une meilleure prise en compte de la RSE dans la gouvernance

3/4

des entreprises prévoient d'investir dans des outils de données ESG à court terme

74 %

des entreprises mobilisent la RSE pour maîtriser les enjeux de l'IA

Le Baromètre RSE en bref

Le Baromètre RSE analyse les grandes évolutions de la transformation durable des entreprises et les leviers de leur passage à l'échelle. Son ambition est d'apporter une lecture à la fois stratégique et opérationnelle des évolutions en cours, en comparant les intentions des organisations, les moyens mis en œuvre et les impacts observés.

ENTRE IMPULSION STRATÉGIQUE, MOBILISATION DES MÉTIERS ET FREINS PERSISTANTS

La RSE ne relève plus seulement du discours : elle a pris place dans les décisions et dans les modèles opérationnels. 89 % des répondants estiment que les actions RSE ont déjà un impact positif sur les dimensions environnementales et sociales. Cette dynamique gagne progressivement les fonctions clés (stratégie, finance, ressources humaines ou systèmes d'information), signe d'une mobilisation croissante des équipes. Des écarts de maturité persistent toutefois, faute de moyens et d'une compréhension encore inégale des enjeux selon les organisations.

(1) Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises

(2) France, Royaume-Uni, Allemagne



LA DONNÉE ESG, UN LEVIER STRATÉGIQUE AUX DÉFIS OPÉRATIONNELS MAJEURS

La donnée ESG s'impose comme un levier stratégique pour structurer la transformation durable et en piloter la performance. Elle permet de mesurer les impacts, d'éclairer les choix et de répondre aux exigences réglementaires. Cette place centrale se reflète dans les priorités d'investissement : plus de trois entreprises sur quatre prévoient à court terme d'investir dans des outils dédiés à la gestion des données ESG. Les difficultés restent toutefois importantes : systèmes fragmentés, référentiels hétérogènes et gouvernance parfois insuffisamment structurée. L'enjeu n'est plus tant de collecter la donnée mais de la fiabiliser, de l'intégrer et de la rendre exploitable pour le pilotage stratégique. Cela suppose notamment de renforcer la collaboration entre directions RSE, data et IT.

EXPLOITER LE POTENTIEL DE L'IA TOUT EN MAÎTRISANT SES IMPACTS

L'IA constitue un accélérateur majeur de la transformation durable, tout en faisant émerger de nouveaux enjeux de responsabilité. Elle offre des perspectives importantes pour mieux mesurer, analyser et communiquer la performance ESG. Dans le même temps, elle soulève des questions clés sur l'impact environnemental, l'éthique et l'organisation du travail. L'implication croissante de la fonction RSE devient donc un facteur déterminant pour maîtriser les usages : 74 % des entreprises mobilisent la RSE pour maîtriser les enjeux de l'IA. Associée à ces décisions, la RSE favorise une meilleure prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans les choix, et oriente les usages vers des trajectoires plus responsables et durables.

L'AVIS DE L'EXPERT



Cédric Baecher
Partner Sustainability

L'IA : un choc sociétal qui exige une responsabilité d'entreprise explicite

Les entreprises doivent intégrer les enjeux énergétiques et environnementaux dès la conception : mesurer l'empreinte carbone, privilégier la frugalité des modèles, trouver le bon équilibre entre valeur créée et ressources consommées, et inscrire l'IA dans une trajectoire compatible avec leurs engagements RSE.

Mais l'enjeu ne se limite pas à réduire les impacts négatifs. Il consiste à **maximiser l'impact net de l'IA**, en comparant ses coûts environnementaux, sociaux et économiques aux bénéfices générés (optimisation des ressources, amélioration des décisions ESG, accélération de la transition).

Cette approche suppose de dépasser une simple mesure de l'empreinte pour adopter une vision d'ensemble :

- ☒ évaluer les bénéfices indirects permis par l'IA (efficacité énergétique, sobriété opérationnelle, transformation des métiers),
- ☒ comparer les usages pour privilégier ceux qui créent le plus de valeur,
- ☒ et intégrer les décisions technologiques dans une gouvernance qui réunit RSE, IT et métiers.

Piloter l'IA par l'impact net, c'est passer d'une logique de contrainte à une logique de choix stratégiques : orienter les investissements vers les usages qui contribuent à une transformation durable à grande échelle.

L'ANNÉE VUE PAR LES COLLABORATEURS DE WAVESTONE

En 2025/26, les collaborateurs de Wavestone ont contribué au succès du cabinet de multiples manières, qu'il s'agisse d'accompagner leurs clients, de développer des expertises, de favoriser l'apprentissage, de renforcer la culture de l'entreprise ou de porter des initiatives responsables. Ils partagent ce qui fait leur fierté, à travers des exemples concrets qui illustrent la réalité de leurs contributions.



Louise Caignaert,
Consultante IA, France
#IA

Je suis fière d'avoir contribué à la conception, au développement et au déploiement d'une solution reposant sur des agents, utilisée dans plus de 50 pays. Ce projet a permis de dépasser le stade du POC pour devenir une solution opérationnelle automatisant la validation de demandes d'achat et réduisant les délais de traitement.



Isabella Geis,
Associate Partner Transport,
Infrastructure & Mobility, Allemagne
#Empouvoirementdesfemmes



L'égalité femmes-hommes est l'un des sujets auxquels je suis la plus fière de contribuer. Pour moi, elle fait partie intégrante de notre manière de travailler, de recruter et de manager. Ce qui m'anime, c'est de transformer notre ambition en actions concrètes au quotidien, pour progresser ensemble.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Daniela Seibold,

Responsable ressources humaines, Allemagne

#Formation&Développement

Je suis fière de porter des initiatives de formation qui permettent à nos équipes de grandir. Investir dans le développement des compétences renforce les expertises, nourrit la motivation et crée de la valeur sur le long terme, tant pour nos collaborateurs que pour notre organisation.

Elio Bohner,
Senior Manager Business Design, Suisse

#Satisfactionclient

Redynamiser notre démarche de satisfaction client est une source de fierté pour moi et un projet particulièrement enrichissant. Elle constitue le socle de l'engagement de Wavestone en matière d'excellence et de confiance, en plaçant nos clients au cœur de toutes nos actions.



Axel Chagnoleau,

Senior Manager Cybersécurité, Hong Kong

#Cybersécurité

Le bureau de Hong Kong promeut une culture forte en cybersécurité et, une nouvelle fois cette année, je suis fier que cet engagement ait été reconnu par le Diamond Trophy, la plus haute distinction du Staff Awareness Scheme décernée par le gouvernement et ISACA, réseau mondial de référence en cybersécurité.



Afef Ben Halifa,
Manager Digital Customer, France

#Conseilresponsable

Je suis fière de contribuer à faire de chaque transformation un levier de création de valeur durable, en portant une approche qui combine innovation, responsabilité et mesure d'impact au cœur des solutions que nous concevons.





DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

Wavestone veille à maintenir un échange continu et à instaurer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ces dernières années, le cabinet a poursuivi ses initiatives pour nourrir un lien étroit avec ses actionnaires.



LE WAVE CLUB ACTIONNAIRES

Le Wave Club Actionnaires est gratuit et ouvert à tous les actionnaires détenant au moins une action Wavestone. Il a pour but

d'offrir une meilleure connaissance du cabinet, de son activité et de sa stratégie ainsi que de réunir ceux qui témoignent d'un intérêt particulier pour la vie de Wavestone.

Le Club permet notamment de recevoir l'information financière de Wavestone en temps réel, son actualité et ses perspectives (communiqués de presse, rapport annuel, etc.), mais également de rencontrer les dirigeants et équipes du cabinet à l'occasion de réunions d'informations. Les replays

WAVE
CLUB ACTIONNAIRES

de ces réunions sont disponibles sur [la page Wave Club Actionnaires](#) du site internet de Wavestone ou directement sur [la chaîne YouTube](#) du cabinet.

Le 13 avril 2026, une réunion du Wave Club Actionnaires a eu lieu dans les bureaux de Wavestone à Paris La Défense.

Au rendez-vous pour les participants, deux présentations sur des sujets d'actualité, l'une autour de l'anticipation des menaces en cybersécurité, et l'autre sur l'IA agentique, ainsi qu'un atelier de construction du nouveau plan stratégique du cabinet.

Caroline Meignen, actionnaire depuis de nombreuses années, nous partage son expérience : « C'est un rendez-vous annuel privilégié qui nous permet de rencontrer directement les dirigeants, avec la possibilité de leur adresser nos questions. J'apprécie particulièrement la transparence des échanges, ainsi que les présentations thématiques toujours pertinentes. Si je devais résumer ce moment en un seul mot ce serait : proximité ! ».

LE COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS (CCAI)

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



SE TENIR INFORMÉ

Accédez aux dernières actualités du cabinet :

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

Résultats annuels
2025/26
(replay)

4 juin 2026



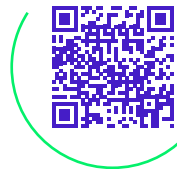
Présentation du Wave
Club Actionnaires
(slideshow)

13 avril 2026



Réunion du Wave
Club Actionnaires
(replay)

8 décembre 2025



1

2

3

4

5

6

7

8

9

COMMENT DEVENIR ACTIONNAIRE DE WAVESTONE ?

Pour devenir actionnaire de Wavestone, il est nécessaire d’avoir un compte-titres dans une banque ou chez un courtier en ligne. Un compte PEA ou PEA-PME convient puisque l’action Wavestone est éligible à ces dispositifs. Il suffit ensuite de passer un ordre d’achat sur la valeur Wavestone (code ISIN : FR0013357621). Il existe trois modes de détention des actions Wavestone :

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



L'EFFICACITÉ D'UNE ORGANISATION INTÉGRÉE

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

A travers son organisation, Wavestone poursuit trois objectifs clés :

- ☒ porter avec pertinence la proposition de valeur du cabinet ;
- ☒ faciliter la constitution d'équipes pluridisciplinaires et la conduite de missions globales à l'échelle internationale ;
- ☒ maximiser les synergies entre équipes afin de garantir un haut niveau de performance opérationnelle.

Les organes de direction, modèles opérationnels et fonctions *corporate* de Wavestone adressent le périmètre global du cabinet. Pour autant, des différences de fonctionnement opérationnel demeurent entre les différentes géographies afin de privilégier l'efficacité des équipes sur place.

ENTITÉS OPÉRATIONNELLES

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *business unit*. Une *business unit* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone dans un secteur d'activité, dans un domaine d'expertise ou dans une zone géographique. Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2026, 24 *business units*.

Les *business units* ont la charge de délivrer les missions qui ressortent de

leur domaine d'action (secteur, domaine d'expertise ou géographie) en s'appuyant sur leur équipe de consultants. Chaque *business unit* a en outre la responsabilité de la vente de ses prestations. Cette vente est assurée à la fois par les consultants de la *business unit* et par des *sales professionals*, qui sont dédiés à la vente.

Pour certaines géographies appartenant au périmètre historique de Q_PERIOR, des *sector business unit* regroupent les équipes en charge de développer les ventes dans un secteur d'activité et de piloter les projets clients les plus significatifs dans ce secteur.

DIRECTIONS FONCTIONNELLES

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

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



1

2

3

4

5

6

7

8

9



COMITÉ EXÉCUTIF (EXCOM)

Le cabinet est piloté par un Comité exécutif ayant pour mission de conduire la croissance, le développement et le succès de Wavestone. Il est animé par la Direction générale, cette dernière étant constituée de Pascal Imbert, Président – Directeur général, Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, et Karsten Höppner, Directeur général délégué.

Les membres de ce Comité exécutif sont :

Pascal IMBERT, Président – Directeur général
Patrick HIRIGOYEN, Directeur général délégué
Karsten HÖPPNER, Directeur général délégué
Dr. Bernhard BRAUNMÜLLER, Partner
Hélène CAMBOURNAC, Directrice RSE
Philippe DAJEAN, Partner
Benoît DARDE, Partner
Guillaume DURAND, Partner
Frédéric GOUX, Partner
Christine KUSZTRICH, Partner
Reza MAGHSOUDNIA, Directeur du développement stratégique
Mike McCLAIN, Partner
Laure MICHEL, Directrice du recrutement
Uta NIENDORF, Partner
Florence NOIZET, Partner
Fanny ROUHET, Directrice des ressources humaines
Laurent STOUPY, Directeur financier
Hasan TEKIN, Partner

(1) membres indépendants

LEADERSHIP CIRCLE

Le *Leadership circle* a un rôle de partage et de discussion autour des informations et des décisions clés de Wavestone (stratégie, plans d'action, évolution de la proposition de valeur...). Il rassemble les dirigeants de Wavestone, ayant un rôle opérationnel et/ou stratégique au sein du cabinet. Le *Leadership circle* est composé de 84 membres.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 mars 2026, la composition du Conseil d'administration de Wavestone est la suivante :

Pascal IMBERT, Président – Directeur général
Karsten HÖPPNER, Directeur général délégué
Florence DIDIER-NOARO⁽¹⁾, Administratrice référente
Christophe AULNETTE, Administrateur
Graciana PETERSEN⁽¹⁾, Administratrice
Marlène RIBEIRO⁽¹⁾, Administratrice
Marie-Ange VERDICKT, Administratrice
Rafaël VIVIER⁽¹⁾, Administrateur
FDCH (représentée par Delphine Chavelas), Administratrice
Pierre ALLARD, Administrateur représentant des salariés actionnaires
Benjamin CLÉMENT, Administrateur représentant des salariés
Camille PINON, Administratrice représentante des salariés



SUIVRE LES ACTUALITÉS DE WAVESTONE

**RETROUVEZ L'ENSEMBLE
DES ACTUALITÉS DU CABINET**

sur le site wavestone.com.

**SUIVEZ ÉGALEMENT WAVESTONE
SUR SES RÉSEAUX SOCIAUX**

pour découvrir ses temps forts
tout au long de l'année :



[LinkedIn](#)



[Instagram](#)



[YouTube](#)



1

2

3

4

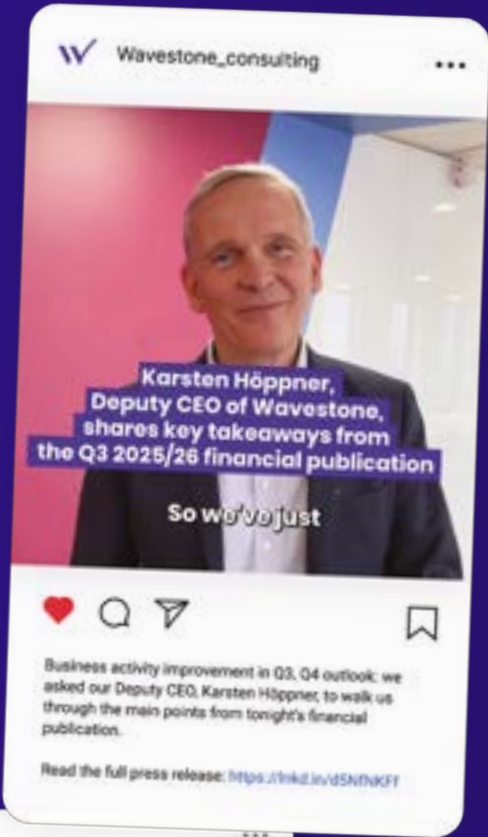
5

6

7

8

9





Chapitre 2

2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise

2.1	DIRECTION ET CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ	68
2.1.1	Présentation et composition des organes de gouvernance	68
2.1.2	Préparation et organisation des travaux des organes d'administration et de contrôle	86
2.1.3	Application du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext	92
2.2	RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX	93
2.2.1	Rémunérations des mandataires sociaux au titre des exercices en 2025/26, 2024/25, et 2023/24	93
2.2.2	Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux	98
2.2.3	Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux	99
2.2.4	Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 (<i>vote say-on-pay</i> « <i>ex post</i> » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026)	100
2.2.5	Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (<i>vote say-on-pay</i> « <i>ex ante</i> » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026)	108
2.3	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	118
2.3.1	Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	118
2.3.2	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une société contrôlée au sens de l'article L233-3 du Code de commerce	118
2.3.3	Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales	118
2.3.4	Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation	119
2.3.5	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	121



Conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, le Conseil d'administration présente son rapport sur le gouvernement d'entreprise à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026, comprenant les informations visées 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.

À titre d'information, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 3 juin 2026.

2.1 Direction et contrôle de la société

2.1.1 Présentation et composition des organes de gouvernance

Wavestone est une société anonyme de droit français à Conseil d'administration.

Les éléments suivants complètent l'État de durabilité, en particulier la [Partie 4.1.2. Gouvernance en matière de durabilité \(GOV\)](#) du [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\)](#).

2.1.1.1 Présentation synthétique des organes de direction et de contrôle au 31 mars 2026

Depuis 2022, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général sont cumulées et exercées par Pascal Imbert. Dans le cadre de la transition de la Direction générale annoncée en juin 2025, Wavestone prévoit un retour à une gouvernance duale.

Initialement prévue pour le 1^{er} août 2026, la séparation des fonctions de Président et de Directeur général a été reportée à la suite d'une décision du Conseil d'administration en date du 3 juin 2026. Compte tenu des défis stratégiques auxquels l'entreprise est actuellement confrontée et de la profonde transformation du marché impulsée par l'intelligence artificielle, le Conseil a jugé approprié de maintenir, pour l'instant, une Direction générale composée de trois membres.

En conséquence, à compter du 1^{er} août 2026, Pascal Imbert continuera d'exercer les fonctions de Président-Directeur général, soutenu par Karsten Höppner et Benoît Darde en tant que Directeurs généraux délégués. La transition vers une gouvernance duale où Pascal Imbert deviendra Président non exécutif du Conseil d'administration et Karsten Höppner Directeur général est désormais prévue pour août 2028.

Afin de renforcer la qualité de la gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a désigné Florence Didier-Noaro au poste d'Administratrice référente, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.


1


2

3

4

5

6

7

8

9

La composition des organes de gouvernance pour l'exercice clos le 31 mars 2026 est la suivante :

Nom	Mandataires sociaux	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE
Monsieur Pascal Imbert	Directeur général	Président du Conseil d'administration				
Monsieur Patrick Hirigoyen	Directeur général délégué					
Monsieur Karsten Höppner	Directeur général délégué	Administrateur				
Madame Florence Didier-Noaro		Administratrice référente	Présidente	Membre		Membre
Monsieur Christophe Aulnette		Administrateur (indépendant)			Président	
Madame Graciana Petersen		Administratrice (indépendante)	Membre		Membre	
Madame Marlène Ribeiro		Administratrice (indépendante)			Membre	Présidente
Monsieur Rafaël Vivier		Administrateur (indépendant)		Président		Membre
FDCH (représentée par Madame Delphine Chavelas)		Administratrice				
Madame Marie-Ange Verdickt		Administratrice	Membre		Membre	
Monsieur Pierre Allard		Administrateur représentant les salariés actionnaires				Membre
Monsieur Benjamin Clément		Administrateur représentant les salariés		Membre		
Madame Camille Pinon		Administratrice représentant les salariés				
Total	3	12	3	3	4	4

Pour rappel, Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, a démissionné de son mandat d'Administrateur lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025, de même qu'Astrid Blechschmidt. En outre, le mandat d'Administratrice de Véronique Beaumont a pris fin lors de l'Assemblée générale annuelle du 29 juillet 2025.



2.1.1.2 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 2.1.1.5. 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 août 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 septembre 2002 ☒ 26 septembre 2008 ☒ 28 juillet 2014 (avec effet au 26 septembre 2014) ☒ 28 juillet 2020 (avec effet au 26 septembre 2020) ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026
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 (jusqu'au lancement de la liquidation le 21 octobre 2025) ☒ Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG – Managing Director (jusqu'au lancement de la liquidation le 21 octobre 2025) ☒ Wavestone Belgium – Administrateur (jusqu'au 3 février 2026) ☒ Wavestone Switzerland SA – Administrateur et Président ☒ PEN Partnership GmbH – Chairman and CEO (jusqu'à liquidation le 10 novembre 2025) ☒ Wavestone Luxembourg SA – Class A Director ☒ Wavestone Advisors Maroc SARL – Managing Director ☒ Wavestone US Inc. – Director – President ☒ Aspirant Consulting LLC – Manager ☒ Wavestone Advisors UK Ltd. – Administrateur ☒ Wavestone Business Advisors UK Ltd. – Administrateur (jusqu'à liquidation le 17 février 2026) ☒ Wavestone Digital Advisors UK Ltd. – Administrateur ☒ Coeus Consulting International Ltd. – Administrateur ☒ Aspirant Ltd. – Administrateur ☒ Wavestone Hong Kong Ltd. – Administrateur ☒ Wavestone Singapore Pte. Ltd. – Administrateur ☒ Xceed Group (Holdings) Ltd. – Administrateur/Président (jusqu'à liquidation le 13 janvier 2026) ☒ Xceed Group Ltd. – Administrateur/Président (jusqu'à liquidation le 6 janvier 2026) ☒ Wavestone Consulting UK Ltd. – Administrateur/Président ☒ Why Academy! Pte. Ltd. – Administrateur (jusqu'au 16 janvier 2026) ☒ FIH – Gérant ☒ Theodo – Membre de l'Advisory Board	Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : ☒ Metis Consulting – Chairman (dissolution le 31 décembre 2021) ☒ WGroup Inc. – President/Chairman (fusion le 31 mars 2022) ☒ NewVantage Partners LLC – Member of the Board of Managers (fusion le 31 mars 2023) ☒ Wavestone Advisors – Chairman ☒ Nomadéis – CEO (dissolution le 31 décembre 2022) ☒ Axway – Director (le mandat a pris fin lors de l'Assemblée générale annuelle tenue en 2023) ☒ Wavestone India Private Limited – Director (cession d'actions et démission prenant effet le 12 janvier 2023) ☒ why Innovation! Ltd. (Hong Kong) – Director

Actions détenues ou contrôlées : 5 789 136 au 15 mai 2026

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 juillet 2022, Président-Directeur général de Wavestone. De 2010 à 2014, Pascal Imbert a été Président de Middenext, 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Patrick Hirigoyen**Directeur général délégué****Administrateur (jusqu'au 29 juillet 2025)****Nationalité :** Française**Date de naissance :** 6 août 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**Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :**

- ☒ Wavestone Belgium – Administrateur (jusqu'au 3 février 2026)
- ☒ Wavestone Luxembourg – Administrateur de catégorie B
- ☒ Wavestone Switzerland SA – Administrateur

Date de la première nomination et date de renouvellement :

- ☒ 30 septembre 2002
- ☒ 26 septembre 2008
- ☒ 28 juillet 2014 (avec effet au 26 septembre 2014)
- ☒ 28 juillet 2020 (avec effet au 26 septembre 2020)
- ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance)

Démission du Conseil d'administration :

Patrick Hirigoyen a démissionné de son mandat d'Administrateur le 23 juillet 2025, avec effet au 29 juillet 2025 (Assemblée générale annuelle)

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :

- ☒ Wavestone Advisors – Directeur général
- ☒ Metis Consulting – Directeur général

Actions détenues ou contrôlées : 51 920 au 15 mai 2026**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 juillet 2022, Directeur général délégué de Wavestone.



Karsten Höppner Directeur général délégué Administrateur		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 5 décembre 2023 Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027
	Nationalité : Allemande Date de naissance : 3 juillet 1967 Adresse postale professionnelle : Wavestone Germany AG, Leopoldstrasse 28A 80802 Munich, Allemagne	
Fonction principale exercée hors de la société : N/A		
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : ☒ Wavestone Germany AG – Administrateur ☒ ESPRIT Engineering GmbH – Gérant ☒ Wavestone Consulting US Inc. – Director/Chairman ☒ Wavestone Austria GmbH – Gérant ☒ Wavestone Canada Inc. – Administrateur ☒ Wavestone Management Advisors UK Ltd. – Administrateur (depuis le 18 décembre 2025) ☒ Wavestone Advisors Germany GmbH i.L. – Liquidateur (depuis 21 octobre 2025) ☒ Wavestone Advisors Germany GmbH & Co. KG i.L. – Liquidateur (depuis 21 octobre 2025) ☒ StonePine Services GmbH – Gérant ☒ Höppner Familienstiftung – Gérant/Membre du Board of Trustees		Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A
Actions détenues ou contrôlées : 810 347 au 15 mai 2026		
Biographie : Karsten Höppner est <i>Partner</i> , Directeur général délégué de Wavestone 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 Q_PERIOR jusqu'à son rapprochement avec Wavestone. 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.		

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 mars 1966 Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex
	Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 27 juillet 2023 ☒ 25 juillet 2024 (Présidente du Comité d'audit) ☒ 25 juillet 2024 (Administratrice référente) ☒ 25 juillet 2024 (membre du Comité RSE et du Comité des rémunérations) Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027
Fonction principale exercée hors de la société : Innwise – Dirigeante fondatrice	
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 et membre du Comité d'audit
Actions détenues ou contrôlées : 520 actions détenues au 15 mai 2026	
Biographie : Diplômée de NEOMA et de Sciences Po Paris (EM), Florence Didier-Noaro a débuté sa carrière dans l'audit financier chez Deloitte en 1989. En 2001, elle devient associée chez Deloitte France, en charge des normes comptables françaises et internationales, puis des projets d'introduction en Bourse et d'adoption des normes comptables (IFRS, US GAAP). En 2007, toujours chez Deloitte, elle devient associée en charge 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 partir de 2014, et intègre à ce titre le Comité de direction de l'activité Enterprise Risk Services en France. En 2017, elle quitte Deloitte pour poursuivre ses activités de conseil en stratégie durable, qu'elle exerce encore aujourd'hui (Innwise). Parallèlement, Florence Didier-Noaro met ses compétences en comptabilité et en audit, ainsi qu'en stratégie et en performance durable, au service des entreprises en tant qu'Administratrice et membre de comités de mission, de stratégie ou consultatifs.	



Christophe Aulnette Administrateur Président du Comité des nominations		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 16 septembre 2019 ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) ☒ 27 juillet 2023 ☒ 1^{er} avril 2024 (Président du Comité des nominations) Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027
	Nationalité : Française Date de naissance : 17 décembre 1961 Adresse postale professionnelle : 20 rue Alfred de Vigny 75017 Paris, France	
Fonction principale exercée hors de la société : ☒ Arcadia Ventures SAS – Président		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. – Président exécutif
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : ☒ Localise Pte Ltd. – Administrateur ☒ Bridge2Win Ventures Pte. Ltd. – Président		
Actions détenues ou contrôlées : 160 actions détenues au 15 mai 2026		

Biographie :

Diplômé de Télécom Paris, Christophe Aulnette possède plus de 25 ans d'expérience dans la direction et le développement d'entreprises technologiques internationales. En 1988, il rejoint Microsoft en France, où il occupe successivement les fonctions d'ingénieur commercial puis de directeur de la division Grands Comptes. En 1998, il est nommé Directeur général du développement commercial pour l'Asie au siège Asie-Pacifique de Microsoft à Tokyo, avant d'être promu Président de l'Asie du Sud. Basé à Singapour, il y assure la direction opérationnelle des sept filiales de la région. En mai 2001, il est rappelé en France pour prendre la présidence de Microsoft France, cinquième filiale du groupe dans le monde, réalisant alors plus de 1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel. En mars 2005, il est nommé Président du Directoire d'Altran Technologies, société cotée employant 16 000 personnes en Europe et réalisant 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires annuel. Il quitte ses fonctions fin 2006, après avoir engagé un plan majeur de transformation du groupe. Début 2009, il rejoint Netgem, société cotée sur Euronext fournissant des solutions de télévision sur Internet aux opérateurs télécoms. 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 rentabilité. 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.

↶


1

2

3

4

5

6

7

8

9

Graciana Petersen Administratrice indépendante Membre du Comité des nominations Membre du Comité d'audit		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 25 juillet 2024 ☒ 25 juillet 2024 : membre du Comité des nominations ☒ 29 juillet 2025 : membre du Comité d'audit Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028
	Nationalité : Allemande Date de naissance : 13 mai 1985 Adresse postale professionnelle : Wavestone, Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex	
Fonction principale exercée hors de la société : N/A		
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : ☒ ZF Group – Compliance Officer représentant le CEO, le siège régional et le département commercial		Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : ☒ McKinsey – <i>Partner</i> ☒ American Korean Chamber of Commerce – Membre ☒ Korea Diversity and Inclusiveness Network – Membre ☒ McKinsey – Responsable de la <i>practice Strategy and Corporate Finance</i> en Corée du Sud
Actions détenues ou contrôlées : 400 actions détenues au 15 mai 2026		
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 <i>private equity</i> (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 <i>Equity Partner</i>, et en 2021, elle est nommée Responsable de la <i>Strategy & Corporate Finance Practice</i> 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 (<i>Diversity, Equity and Inclusion</i>), a été membre de chambres de commerce ainsi que conférencière, panéliste et enseignante lors de formations et d'événements divers.		



Marlène Ribeiro Administratrice indépendante Présidente du Comité RSE Membre du Comité des nominations		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 27 juillet 2021 ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) ☒ 1 ^{er} avril 2024 (membre du Comité des nominations) ☒ 29 juillet 2025 Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2029
	Nationalité : Française Date de naissance : 1 ^{er} novembre 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 Europe pour Page Executive		
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : ☒ Membre du Comité exécutif de Page Executive ☒ Membre du Comité exécutif de PageGroup France		Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A
Actions détenues ou contrôlées : 400 actions détenues au 15 mai 2026		

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 10 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Rafaël Vivier Administrateur indépendant Président du Comité des rémunérations Membre du Comité RSE		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 22 juillet 2015 ☒ 20 juillet 2016 (membre du Comité d'audit) ☒ 5 mars 2018 (Président du Comité des rémunérations) ☒ 16 septembre 2019 ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) ☒ 27 juillet 2023 (renouvellement du mandat) Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027
	Nationalité : Française Date de naissance : 27 août 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
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : N/A		

Actions détenues ou contrôlées : 1 000 actions détenues au 15 mai 2026

Biographie :

Rafaël Vivier est diplômé de l'EDHEC Business School et coach certifié par HEC. Il a débuté sa carrière au sein du cabinet de recrutement Michael Page à Paris. En 2001, il rejoint Masai, cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation des coûts, d'abord en qualité de consultant associé puis de manager. En 2006, Rafaël rejoint Roland Berger, où il intervient principalement dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. En 2008, après une expérience au sein du directoire d'Adecco France, il fonde Wit Associés, cabinet de conseil en ressources humaines spécialisé dans les secteurs en forte croissance, notamment les services professionnels et les grands groupes cotés, au sein duquel il exerce aujourd'hui en tant qu'associé.

En 2011, il fonde Consultor.fr, un média en ligne consacré au conseil en stratégie, devenu depuis la principale source d'information du secteur. Il en assure aujourd'hui la direction générale.

Delphine Chavelas Représentante permanente de FDCH au Conseil d'administration depuis le 25 juillet 2024		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☑ 28 juillet 2022 (nomination de FDCH représentée par Michel Dancoisne) ☑ 25 juillet 2024 (changement de représentant de FDCH) Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026
	Nationalité : Française Date de naissance : 2 juillet 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	
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : ☑ Realine – Directrice générale conjointe		Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A

Actions détenues ou contrôlées : 3 017 823 actions détenues au 15 mai 2026

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 Eures 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 a succédé à Michel Dancoisne à l'issue de l'Assemblée générale du 25 juillet 2024 pour représenter FDCH au Conseil d'administration de Wavestone.

Delphine Chavelas apporte au Conseil son expertise en management et en gouvernance d'entreprise.



Marie-Ange Verdickt Administratrice Membre du Comité d'audit Membre du Comité des nominations		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 26 septembre 2012 ☒ 20 juillet 2016 ☒ 20 juillet 2016 (Présidente du Comité d'audit) ☒ 5 mars 2018 (membre du Comité des rémunérations) ☒ 26 juillet 2018 (Vice-présidente du Conseil de surveillance) ☒ 28 juillet 2020 ☒ 28 juillet 2020 (Vice-présidente du Conseil de surveillance) ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) ☒ 1 ^{er} avril 2024 (membre du Comité des nominations) ☒ 25 juillet 2024	
 Nationalité : Française Date de naissance : 24 octobre 1962 Adresse postale professionnelle : 21 rue Weber, 75016 Paris, France		Date d'échéance du mandat : Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2028	
Fonction principale exercée hors de la société : Conseillère indépendante			
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	
Actions détenues ou contrôlées : 6 000 actions détenues au 15 mai 2026			
Biographie : Diplômée de Kedge et membre de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF), Marie-Ange Verdickt a débuté sa carrière en 1984 chez Deloitte-Touche en tant qu'auditrice, avant de devenir contrôleuse de gestion du groupe informatique Wang en 1987. Elle rejoint Euronext en 1990, où elle intervient principalement sur des introductions en Bourse et des opérations financières concernant des sociétés cotées. De 1998 à 2012, elle travaille au sein de Financière de l'Échiquier, d'abord en qualité de gérante de fonds actions spécialisée sur les valeurs moyennes françaises et européennes, puis en tant que Directrice de la Recherche et de l'ISR (Investissement socialement responsable). Marie-Ange Verdickt est actuellement Administratrice d'Interparfums et de Bonduelle SA. Elle est également membre du Comité consultatif RSE de Sopra-Steria ainsi que du Comité d'investissement de la Fondation des Petits Frères des Pauvres.			



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Pierre Allard

Administrateur représentant les salariés actionnaires
Membre du Comité RSE
Manager

**Nationalité :** Française**Date de naissance :** 26 novembre 1963**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 juillet 2022

Date d'échéance du mandat :

Assemblée générale appelée à approuver les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026

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 travaille chez Wavestone depuis 20 ans. Il a débuté sa carrière en 1986 comme ingénieur informatique, avant de devenir chef de projet, responsable organisation et qualité, puis directeur de projet dans des sociétés de services informatiques et de conseil. Depuis lors, il a contribué à piloter des projets de transformation pour de grandes organisations telles que la SNCF, Enedis, le ministère français de la Transition écologique, Sanofi, la Macif et Crédit Agricole. Il y a quelques années, il a orchestré le rapprochement des expertises du cabinet impliquées dans les projets de relocalisation et la refonte des modes de travail (immobilier, services aux collaborateurs, digital, RH et conduite du changement), à l'origine de l'offre « *New Ways of Working* ». Il a également exercé 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 les salariés actionnaires. L'une de ses valeurs fondamentales est l'attention qu'il porte aux personnes. Il l'incarne dans ses relations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Depuis 2007, il est également Président-fondateur d'une association d'investisseurs.

Benjamin Clément

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des rémunérations
Directeur adjoint marketing & communication

**Nationalité :** Française**Date de naissance :** 24 février 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 :**☒ 1^{er} octobre 2018

☒ 21 janvier 2022

☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance)

Date d'échéance du mandat :

☒ 30 juillet 2026

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos :
activité individuelle exercée sous le statut
d'auto-entrepreneur**Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années :**
N/A**Biographie :**

Benjamin Clément est diplômé de Télécom École de Management. Il a rejoint Wavestone en 2012 en tant que consultant. Il a occupé cette fonction pendant quatre ans, réalisant la plupart de ses missions dans le secteur du transport à Paris, Bruxelles et Londres. En 2016, il a intégré l'équipe Marketing & Communication de Wavestone et a consacré l'essentiel de son activité au renforcement de l'image et de la réputation de Wavestone, avant de prendre en charge la communication financière. Depuis 2022, il occupe les fonctions de Directeur adjoint du Marketing et de la Communication, principalement en charge de la communication *corporate* et financière ainsi que des relations investisseurs. Il a été nommé Administrateur représentant les salariés en janvier 2018 pour un premier mandat de quatre ans, renouvelé en 2022. Benjamin Clément exerce également une activité indépendante dans le cadre d'événements *corporate* et sportifs, intervenant comme présentateur et organisateur pour de prestigieuses institutions internationales (NBA, UEFA, FIBA, IHF, etc.).



Camille Pinon Administratrice représentant les salariés Manager Financial Services		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☑ 25 février 2025 (nomination par le CSE de Wavestone en remplacement d'Émilie Salas) Date d'échéance du mandat : ☑ 7 septembre 2026
	Nationalité : Française Date de naissance : 4 février 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		
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 a rejoint Wavestone en 2018. En tant que Manager au sein de la *practice Financial Services*, elle est spécialisée dans les projets de transformation de l'organisation et de la gouvernance des directions informatiques pour des clients du secteur bancaire et de l'assurance. Elle a été désignée représentante des salariés au Conseil d'administration en février 2025.

Véronique Beaumont Administratrice indépendante (jusqu'au 29 juillet 2025) Membre du Comité d'audit (jusqu'au 29 juillet 2025) Membre du Comité des rémunérations (jusqu'au 29 juillet 2025)		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 27 juillet 2021 ☒ 28 juillet 2022 (changement de gouvernance) ☒ 25 juillet 2024 (membre du Comité des rémunérations) Date d'échéance du mandat : Le mandat d'Administratrice de Véronique Beaumont a pris fin lors de l'Assemblée générale annuelle 2025 tenue le 29 juillet 2025
	Nationalité : Française Date de naissance : 28 juin 1964 Adresse postale professionnelle : 34 rue du Dragon 75106 Paris	
Fonction principale exercée hors de la société : ☒ L'Escalator SAS – Directrice des opérations		
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 et titulaire d'un master de l'ISG, Véronique Beaumont possède plus de 30 ans d'expérience dans la transformation digitale et la structuration d'entreprises innovantes en forte croissance. Elle a débuté sa carrière en 1988 chez Sagem, où elle a occupé différentes fonctions en marketing et en ventes. En 1996, Véronique saisit l'opportunité de rejoindre Sema Group Consulting afin de développer la *practice e-business* au niveau européen. En 1999, elle rejoint TBWA Interactive, une agence web nouvellement créée. En 2002, malgré l'éclatement de la bulle Internet, Véronique reste convaincue que le développement d'Internet n'en est qu'à ses débuts. Elle rejoint Business Interactif, une agence web indépendante, d'abord au sein des fonctions commerciales puis opérationnelles. En 2007, Business Interactif est acquis par Publicis et devient Digitas France. Véronique devient alors Directrice du développement international de Digitas France, en lien avec le réseau mondial Digitas. Fin 2009, elle est nommée Directrice générale de Digitas France. En 2013, ses responsabilités sont élargies à celles d'EVP General Manager de Digitas LBi France et de European Chief Growth Officer de DigitasLBI. En 2016, Véronique est nommée CEO de DigitasLBI France. En 2018, lors de la fusion de Publicis, DigitasLBI et Razorfish pour créer Publicis Sapient France, elle devient CEO de cette nouvelle entité, qui se développe encore avec l'acquisition de Xebia à la fin de l'année 2018. Parallèlement, Véronique rejoint le Comité exécutif de Publicis France. Elle quitte le groupe Publicis en décembre 2020 pour explorer de nouvelles opportunités. Depuis 2021, elle dirige L'Escalator, un incubateur qui vise à renforcer la diversité et l'inclusion dans l'écosystème des start-up.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Astrid Blechschmidt Administratrice (jusqu'au 29 juillet 2025) Membre du Comité RSE (jusqu'au 29 juillet 2025) Membre du Comité des rémunérations (jusqu'au 29 juillet 2025) Partner (Travel, Transportation & Logistics)		Date de la première nomination et date de renouvellement : ☒ 5 décembre 2023 ☒ 25 juillet 2024 (membre du Comité des rémunérations) ☒ 25 juillet 2024 (membre du Comité RSE) Démission du Conseil d'administration : Astrid Blechschmidt a démissionné de son mandat d'Administratrice lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025
	Nationalité : Allemande Date de naissance : 3 février 1970 Adresse postale professionnelle : Wavestone Germany AG, Leopoldstraße 28A 80802 Munich, Allemagne	
Fonction principale exercée hors de la société : N/A		Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A
Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : N/A		

Biographie :

Astrid Blechschmidt est diplômée en administration des affaires de la Munich University of Applied Sciences et possède plus de 25 ans d'expérience dans des sociétés de conseil en systèmes d'information. Elle a débuté sa carrière en tant que consultante IT dans les secteurs de la mobilité, du transport et de la logistique. En 2010, Astrid a été nommée à la tête du département commercial « Travel, Transport & Logistics » de T-Systems Switzerland, une société du groupe Deutsche Telekom. Puis, en 2014, elle est devenue CEO de T-Systems Data Migration Consulting AG, cabinet de conseil de Deutsche Telekom en Suisse. Astrid Blechschmidt a rejoint Q_PERIOR AG à Munich à partir de 2016. Elle y est Associée et *Sector Lead* pour les activités *Travel, Transport & Logistics*. Elle est également en charge du compte Deutsche Bahn. Les missions d'Astrid Blechschmidt couvrent de nombreux domaines d'expertise : elle a conçu et déployé un programme de formation commerciale, lancé une initiative en faveur de la diversité et, en tant qu'ambassadrice, accompagne le processus de promotion des nouveaux *Associate Partners* et *Partners*.

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 déchu 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

Les Administrateurs sont nommés pour une durée de quatre ans.

Obligation de détention d'actions Wavestone

À l'exception des Administrateurs représentant les salariés ou les salariés actionnaires, les membres du Conseil sont tenus, en application du règlement intérieur du Conseil, de détenir chacun au moins 400 actions Wavestone au nominatif, lesquelles doivent être acquises dans les douze mois suivant leur prise de fonctions.



Membres indépendants du Conseil d'administration

Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration a examiné l'indépendance de l'ensemble de ses membres au regard des critères définis par le Code de gouvernement

d'entreprise Middenext publié en septembre 2021. Les critères de qualification de l'indépendance des Administrateurs définis par ce Code supposent l'absence de toute relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance de jugement d'un Administrateur. Les résultats de cette analyse figurent dans le tableau ci-dessous :

Critères indépendance Middenext	(Ex)-salarié ou (ex)-mandataire exécutif	Client, fournisseur ou banquier significatif	Actionnaire de référence	Lien familial avec mandataire ou actionnaire de référence	Ancien Commissaire aux comptes	Administrateur indépendant
Pascal Imbert	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Karsten Höppner	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Florence Didier-Noaro	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Christophe Aulnette	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Graciana Petersen	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Marlène Ribeiro	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
Rafaël Vivier	Non	Non	Non	Non	Non	Oui
FDCH représentée par Delphine Chavelas	Non	Non	Oui	Non	Non	Non
Marie-Ange Verdickt⁽¹⁾	Non	Non	Non	Non	Non	Non
Pierre Allard	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Benjamin Clément	Oui	Non	Non	Non	Non	Non
Camille Pinon	Oui	Non	Non	Non	Non	Non

Lors de sa réunion du 2 mars 2026, le Conseil d'administration a constaté qu'il comptait cinq membres indépendants (Christophe Aulnette, Florence Didier-Noaro, Graciana Petersen, Marlène Ribeiro et Rafaël Vivier), tout en précisant que le Code de gouvernement d'entreprise Middenext recommande la présence d'au moins deux membres indépendants au sein du Conseil. Conformément aux meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, chaque comité du Conseil est présidé par un Administrateur indépendant.

La part des membres indépendants au sein du Conseil s'élève donc à 56% (hors Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, conformément aux pratiques de marché applicables aux émetteurs).

2.1.1.3 Évolutions à venir concernant le Conseil d'administration

Lors de sa réunion du 28 avril 2025, sur proposition du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Wavestone a décidé à l'unanimité de réduire la taille du Conseil d'administration. Cette évolution est principalement motivée par la nécessité d'accompagner efficacement la Direction générale de Wavestone dans sa période de transition.

Lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025 :

- ☒ Patrick Hirigoyen et Astrid Blechschmidt ont démissionné de leur mandat d'Administrateur ;
- ☒ Véronique Beaumont n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat.

Lors de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026 :

- ☒ Rafaël Vivier démissionnera de son mandat en cours ;
- ☒ le mandat de Benjamin Clément, en qualité d'Administrateur représentant les salariés, expirera. Le mandat de Camille Pinon, en qualité d'Administratrice représentant les salariés, expirera quant à lui le 7 septembre 2026.

Ainsi, après l'Assemblée générale du 30 juillet 2026, le Conseil sera composé de huit Administrateurs, hors représentants des salariés et des salariés actionnaires.

Conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce, lorsque le Conseil d'administration est composé de huit membres ou moins (hors représentants des salariés et des salariés actionnaires), un seul Administrateur représentant les salariés doit être désigné. Cet Administrateur est désigné par le Comité social et économique (CSE).

(1) Pour mémoire, Marie-Ange Verdickt n'est plus considérée comme une Administratrice indépendante, du fait qu'elle exerce un mandat d'Administratrice depuis plus de douze ans.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

En conséquence, après la nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle du 30 juillet 2026, le Conseil sera composé de dix Administrateurs.

☒ **Égalité entre les femmes et les hommes** : depuis le 1^{er} janvier 2026, les sociétés cotées sur un marché réglementé employant en moyenne au moins 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires net d'au moins 50 millions d'euros ou présentant un total de bilan supérieur à 43 millions d'euros (ce qui est le cas de Wavestone au 31 mars 2025) doivent inclure l'Administrateur représentant les salariés actionnaires dans le calcul de la représentation équilibrée entre les femmes et les hommes parmi les Administrateurs désignés par l'Assemblée générale.

En conséquence, l'équilibre entre les femmes et les hommes est apprécié en tenant compte de l'Administrateur représentant les salariés actionnaires. À l'issue de l'Assemblée générale 2026, le calcul de la représentation équilibrée portera sur neuf Administrateurs : les huit Administrateurs désignés par l'Assemblée générale, dont trois hommes et cinq femmes, ainsi que l'Administrateur représentant les salariés actionnaires, dont le sexe sera déterminé au moment de l'élection :

- si l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est un homme, la composition du Conseil sera de 44% d'hommes (4 sur 9) et de 56% de femmes (5 sur 9), ce qui est conforme aux exigences légales applicables ;
- si l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est une femme, la composition du Conseil sera de 33% d'hommes (3 sur 9) et de 67% de femmes (6 sur 9), ce qui ne serait pas conforme aux exigences légales applicables. Dans un tel cas, la désignation serait nulle et un nouveau processus électoral devrait être organisé.
- le Conseil d'administration encourage donc les actionnaires à voter en faveur du candidat masculin plutôt que de la candidate afin de respecter les règles d'équilibre entre les femmes et les hommes. En outre, les actionnaires agissant de concert (i.e. les actionnaires de contrôle) ont informé le Conseil d'administration de leur intention de voter en faveur du candidat masculin et de s'abstenir pour ce qui concerne la candidate.

☒ **Indépendance des membres du Conseil** : le Conseil sera composé à 50% de membres indépendants (hors membres représentant les salariés et les salariés actionnaires, conformément aux pratiques de marché).

2.1.1.4 Informations relatives aux nouveaux membres du Conseil d'administration dont la nomination est proposée à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026

Conformément à l'article 13 des statuts, le candidat qui recueillera le plus grand nombre de voix lors de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 sera nommé Administrateur représentant les salariés actionnaires.

James Maidment



Nationalité : Britannique

Âge : 27 ans

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A

Biographie :

Né le 25 avril 1999, James Maidment est diplômé de l'*University College London*, où il a obtenu en 2022 un Master en *Security Studies* (après une licence en allemand et histoire), et a rejoint le cabinet la même année. Depuis son arrivée, il est membre de la *Global Cyber BU*, au sein de laquelle il contribue au pilotage de programmes majeurs de transformation en cybersécurité pour des clients internationaux tels qu'AXA, Barclays, Chanel et Stellantis. Consultant chez Wavestone depuis bientôt quatre ans, James a contribué à la création et au développement d'offres de services liées à la *Security Operations* et à l'*AI Security*. Sur la même période, il a également soutenu le développement commercial de la *business unit* cybersécurité, en participant régulièrement aux activités d'avant-vente et à la réalisation de missions sur site. Depuis avril 2025, James dirige l'équipe *Sales Performance* de Wavestone UK, en pilotant notamment le développement des processus de performance commerciale et en codirigeant l'initiative *OneUK Sales Enablement* visant à intégrer les processus commerciaux entre les différentes lignes de services au Royaume-Uni. Il est également membre de projets de transformation internes (par exemple *OneUK/UK Brand Narrative*, etc.) et contribue, en tant qu'ambassadeur, à des initiatives stratégiques globales telles que *Wave 2030*.



Caroline de Bardy



Nationalité : Française

Âge : 37 ans

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : Comité social et économique de Wavestone France de 2014 à 2018

Biographie :

Née en 1989, Caroline de Bardy a rejoint le cabinet en 2012 à l'issue de ses études supérieures. Elle a exercé pendant 10 ans comme consultante au bureau de Nantes, accompagnant de nombreux clients de la région. Au cours de ses premières années, elle s'est principalement consacrée au pilotage budgétaire IT pour les DSI et aux projets de transformation IT, avant de se spécialiser dans les projets de transformation et les démarches *Lean* dans le secteur du *retail*. Parallèlement, Caroline a contribué au développement du bureau de Nantes (initiatives de développement commercial, pilotage de la performance, rôle de *Career Development Manager*, etc.) et a siégé comme membre titulaire du Comité social et économique de 2014 à 2018. En 2022, elle a effectué une mobilité interne et a rejoint l'équipe *corporate* en charge de la RSE. Au cours des quatre dernières années, elle a activement contribué au renforcement de la performance ESG du cabinet, notamment sur plusieurs piliers (philanthropie, handicap et inclusion, environnement, achats responsables, etc.), ainsi qu'aux initiatives RSE menées dans le cadre des programmes de PMI.

Victor Quinault (suppléant de Caroline de Bardy)



Nationalité : Française

Âge : 40 ans

Fonction principale exercée hors de la société : N/A

Autres mandats et fonctions exercées durant l'exercice clos : N/A

Autres mandats expirés au cours des cinq dernières années : N/A

Biographie :

Né en 1985 et diplômé ingénieur de Centrale Lille en 2008, Victor Quinault a débuté sa carrière dans le conseil chez Sia Partners. Il a vécu de près l'expansion internationale du groupe dans un contexte de crise économique, avant de rejoindre les équipes de Wavestone à Nantes.

Salarié-actionnaire depuis 16 ans, il a développé les offres de services du cabinet sur des sujets à forte valeur ajoutée, notamment la gouvernance et les infrastructures IT, le pilotage de la performance financière ainsi que l'intégration IT dans le cadre d'opérations internationales de fusion-acquisition. En déployant ces activités dans plusieurs secteurs (transport, industrie, banque, médias), il a activement contribué à la croissance de la *business unit* de Nantes, où il siège au Comité de pilotage. Reconnu pour sa capacité à challenger le *statu quo* et pour sa proximité avec les équipes, Victor souhaite apporter une voix constructive à la gouvernance, accompagner la transformation internationale de l'entreprise et veiller à une création de valeur durable pour les actionnaires.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.1.1.5 Politique de diversité du Conseil d'administration, de ses comités et à chaque niveau hiérarchique

Guidé par l'intérêt de la société et de ses actionnaires, le Conseil d'administration veille à ce que sa composition ainsi que celle de ses comités (Comité d'audit, Comité des rémunérations, Comité des nominations, Comité RSE) soient diversifiées, garantissant dynamisme et qualité des débats. Il examine régulièrement la pertinence et l'adéquation de leur composition au regard des objectifs clés de la stratégie de Wavestone.

Le Conseil d'administration a évalué sa composition au 31 mars 2026 au regard des quatre critères suivants :

☒ Équilibre femmes-hommes

- le Conseil veille à maintenir une proportion équilibrée de femmes et d'hommes parmi ses membres ;
- le Conseil se compose actuellement de cinq hommes et cinq femmes, hors Administrateurs représentant les salariés. Le Conseil est ainsi conforme à ses obligations légales ;
- pour mémoire, les Administrateurs représentant les salariés au Conseil sont un homme et une femme ;
- le Comité d'audit et le Comité RSE sont présidés par une femme, respectivement Florence Didier-Noaro et Marlène Ribeiro. Le Comité des rémunérations et le Comité des nominations sont présidés par un homme, respectivement Rafaël Vivier et Christophe Aulnette ;
- le Conseil veille à la non-discrimination et à la diversité, notamment à l'équilibre femmes-hommes au sein des organes de direction, y compris du Comité exécutif, conformément à la loi Rixain. En outre, conformément au Code Middlednext, il applique une politique de diversité et de lutte contre les discriminations à tous les niveaux hiérarchiques de Wavestone.

☒ Expérience internationale – Nationalité

- plusieurs membres du Conseil exercent des fonctions et responsabilités à dimension internationale ;
- parmi eux, Christophe Aulnette dispose de plus de 25 ans d'expérience dans la direction et le développement de sociétés multinationales du secteur technologique, avec une solide expertise des transformations liées à des plans de développement international ;
- plus récemment, à la suite du rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR, le Conseil s'est davantage internationalisé avec l'arrivée de Karsten Höppner et Graciana Petersen. De nationalité allemande, ils disposent d'une solide expérience en management international, en stratégie de développement et en fonctions commerciales.

☒ Complémentarité des compétences

- les membres du Conseil d'administration présentent des compétences diversifiées, qui permettent de comprendre et d'appréhender les enjeux auxquels Wavestone est confronté. Ces compétences couvrent notamment le marché du conseil et des services, la stratégie financière et boursière dans une entreprise en croissance, la croissance externe, le développement international, les ressources humaines, la RSE ainsi que la communication ;
- le Conseil d'administration dispose également d'une expertise en relations investisseurs, portée par l'expérience professionnelle de Marie-Ange Verdictt, ainsi que par les fonctions exercées par Benjamin Clément au sein de Wavestone ;
- la composition des différents comités est régulièrement examinée afin d'identifier les éventuelles compétences qui pourraient y faire défaut. Les propositions soumises aux actionnaires du groupe pour la nomination de nouveaux Administrateurs tiennent pleinement compte de ces compétences.

Compétences / expérience	Pascal Imbert	Karsten Höppner	Florence Didier-Noaro	Delphine Chavelas	Marlène Ribeiro	Rafaël Vivier	Christophe Aulnette	Graciana Petersen	Marie-Ange Verdictt	Benjamin Clément	Pierre Allard	Camille Pinon	Total sur 12
Direction/management	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		10
Finance/audit	X	X	X					X	X		X		6
Ressources sociales et humaines	X	X	X		X	X			X				6
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	11
International	X	X			X		X	X					5
Croissance externe	X	X					X	X					4
Digital/nouvelles technologies	X	X			X		X	X			X	X	7
Communication/relations actionnaires	X	X		X			X		X	X			6
IA	X	X					X	X					4
Cybersécurité	X	X					X		X				4



☒ **Équilibre des âges**

- Wavestone est en conformité avec la réglementation relative à la durée des mandats et entend maintenir une large diversité d'âges parmi les membres du Conseil d'administration et de ses comités. Le Conseil veille à préserver un équilibre entre des membres disposant d'une connaissance historique de la société et ceux qui l'ont rejoint plus récemment. Au cours de l'exercice 2025/26, l'âge des membres du Conseil était compris entre 30 et 67 ans, pour une moyenne de 52 ans. La durée moyenne de présence au sein du Conseil d'administration de Wavestone est de sept ans.

☒ **Handicap**

- Au 31 mars 2026, aucun Administrateur de Wavestone n'a déclaré être en situation de handicap.

2.1.2 Préparation et organisation des travaux des organes d'administration et de contrôle

2.1.2.1 Fonctionnement et travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contrôle et gère la société.

Le Conseil d'administration peut procéder à tout moment de l'année à toutes vérifications et à tous contrôles qu'il juge nécessaires, et se faire communiquer tout document qu'il estime utile à l'accomplissement de sa mission. En outre, à tout moment entre deux réunions, il peut se faire communiquer toute information jugée pertinente, voire critique, notamment sous la forme de rapports d'analyse financière.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises (28 avril 2025, 2 juin 2025, 29 juillet 2025, 29 septembre 2025, 2 décembre 2025, 2 février 2026 et 2 mars 2026), avec un taux de participation de 97%. Ce taux a été partiellement affecté par l'absence de Patrick Hirigoyen, dont le mandat d'Administrateur a pris fin en juillet 2025. Le calendrier et le contenu des réunions du Conseil sont définis annuellement puis revus en cours d'année à la lumière de l'actualité et des besoins.

Les convocations sont adressées par courrier électronique environ une semaine avant la date prévue de la réunion. L'ordre du jour est systématiquement transmis avec la convocation. Par ailleurs, les comptes semestriels et annuels sont communiqués aux membres du Conseil, pour examen, entre quatre et sept jours avant la date de la réunion. Les représentants du Comité social et économique au Conseil d'administration sont invités à assister à toutes les réunions du Conseil.

Les Commissaires aux comptes sont invités aux réunions du Conseil d'administration convoquées pour arrêter les comptes semestriels et annuels de la société. Les sujets traités par le Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ont notamment porté sur :

- ☒ la revue, la vérification et l'audit des comptes annuels individuels et consolidés de Wavestone ;
- ☒ la revue, la vérification et l'audit des comptes semestriels individuels et consolidés de Wavestone ;
- ☒ la présentation des documents de gestion prévisionnels ;
- ☒ la rédaction du rapport financier semestriel ;
- ☒ la revue des résultats du programme de rachat d'actions en cours et l'examen de la proposition relative au prochain programme de rachat d'actions ;
- ☒ la préparation du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise ;
- ☒ le plan d'action annuel et le budget ;
- ☒ la revue des rapports trimestriels ;
- ☒ la discussion du plan de succession sur la base des travaux du Comité des nominations ;
- ☒ la rémunération des mandataires sociaux et la rémunération des Administrateurs ;
- ☒ le suivi de l'avancement du plan de formation triennal ;
- ☒ la décision relative au nouveau plan de formation triennal ;
- ☒ la revue de l'éligibilité du statut d'indépendant des membres du Conseil ;
- ☒ la revue des conflits d'intérêts potentiels ;
- ☒ l'examen des renouvellements de mandats et des nominations de nouveaux Administrateurs ainsi que de l'Administrateur référent ;
- ☒ la conformité au Code de gouvernement d'entreprise Middledex (recommandations et points de vigilance) ;
- ☒ la politique de la société en matière d'égalité de rémunération et d'égalité des chances professionnelles ;
- ☒ la stratégie de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) de la société, le suivi du *reporting* CSRD et le choix de l'OTI ;
- ☒ l'analyse des procédures de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne en vigueur au sein de la société ;
- ☒ une évaluation formalisée du fonctionnement et des travaux du Conseil ;
- ☒ la préparation de l'ordre du jour de l'Assemblée générale ;
- ☒ l'examen des résultats des votes en Assemblée générale, notamment des votes des actionnaires minoritaires ;
- ☒ la procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales ;
- ☒ le renouvellement d'une convention réglementée.

Le Directeur financier, ou toute autre personne selon le sujet examiné, peut assister à tout ou partie des réunions du Conseil, à la discrétion des Administrateurs. La rémunération des mandataires sociaux exécutifs est examinée en l'absence du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués.

Les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont adressés à l'ensemble des membres pour approbation avant signature, laquelle intervient généralement lors de la réunion suivante du Conseil.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.1.2.2 Rôle de l'Administratrice référente

Afin de se conformer aux meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, le Conseil d'administration a désigné Florence Didier-Noaro en qualité d'Administratrice référente. Florence Didier-Noaro, Administratrice indépendante, exerce cette fonction depuis le 25 juillet 2024.

L'Administratrice référente joue un rôle clé pour assurer une gouvernance efficace, en faisant le lien entre les Administrateurs indépendants, le Conseil et la direction générale. Elle facilite les échanges avec les actionnaires sur les sujets de gouvernance, veille à ce que leurs préoccupations soient prises en compte et peut échanger avec les investisseurs institutionnels ainsi qu'avec les agences de conseil en vote, tout en tenant le Conseil informé. L'Administratrice référente veille également à ce que les membres du Conseil puissent exercer leur mandat dans des conditions optimales, notamment grâce à la transmission d'une information suffisante en amont des réunions, et conduit l'évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration, en coordination avec le Comité des nominations. En outre, elle est chargée d'identifier, de prévenir et de contribuer à la gestion des conflits d'intérêts impliquant les membres du Conseil, ainsi que de veiller au respect des règles internes de gouvernance de la société.

Le détail de ses missions figure dans le règlement intérieur.

En décembre 2025 et janvier 2026, en préparation de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026, l'Administratrice référente a rencontré des agences de conseil en vote et des actionnaires de Wavestone afin d'échanger sur les sujets de gouvernance et les politiques de rémunération.

En février 2026, l'Administratrice référente a organisé une *executive session* du Conseil d'administration en l'absence des mandataires sociaux exécutifs, afin de discuter du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration.

2.1.2.3 Évaluation du fonctionnement et des travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède chaque année à un examen de son fonctionnement et de ses travaux, ainsi qu'à une auto-évaluation tous les trois ans sur la base d'un questionnaire détaillé. La plus récente auto-évaluation formalisée a été réalisée par le Conseil d'administration en 2025 et a été conduite par l'Administratrice référente de Wavestone.

Lors de l'*executive session* de février 2026, les membres ont examiné la mise en œuvre du plan d'action arrêté en mars 2025, constaté l'amélioration globale du fonctionnement du Conseil et de ses comités ainsi que la bonne mise en œuvre de ce plan. Ils ont également échangé sur de nouveaux axes d'amélioration et sur l'actualisation du plan d'action.

L'*executive session* a porté sur les points suivants :

- ☒ échanges autour des principaux faits marquants de gouvernance de l'exercice 2025/26, du fonctionnement du Conseil et de ses comités, y compris le suivi du plan de succession approuvé par le Comité des nominations et le Conseil ;
- ☒ échanges sur les éléments de réflexion partagés par la Direction Générale en amont de l'*executive session* quant à la manière dont le Conseil peut apporter une vision externe claire, renforcer l'orientation stratégique, garantir la responsabilité sur les priorités clés, veiller à la prise en compte équitable de l'ensemble des parties prenantes et favoriser une forte cohésion du Conseil ;
- ☒ suivi de la mise en œuvre des actions proposées lors l'*executive session* du 25 février 2025 et présentées au Conseil d'administration le 6 mars 2025 ;
- ☒ revue des points de vigilance Middenext et de la conformité au règlement intérieur ainsi qu'au Code Middenext.

Les points d'attention issus de l'*executive session* ainsi que le plan d'action associé ont été partagés avec le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 mars 2026 :

- ☒ veiller à ce que le Conseil consacre suffisamment de temps à la stratégie et au développement de Wavestone, afin de permettre des échanges approfondis sur le plan stratégique 2030 ainsi que sur le plan d'action annuel ;
- ☒ consacrer davantage de temps à des échanges approfondis sur des sujets stratégiques, notamment l'intelligence artificielle, l'évolution du modèle opérationnel de Wavestone, la capacité du groupe à s'adapter dans un environnement incertain ainsi que son développement international ;
- ☒ renforcer l'efficacité de chaque réunion du Conseil grâce à la diffusion systématique en amont de la documentation, à l'identification des principaux sujets de discussion et à l'implication de membres clés du management de Wavestone afin de nourrir des échanges plus approfondis ;
- ☒ diversifier les ressources de formation intégrées au programme de formation du Conseil, tout en maintenant des sessions de formation collectives.



2.1.2.4 Le fonctionnement et les travaux des comités spécialisés

Comité d'audit

Le Comité d'audit compte trois membres : Florence Didier-Noaro, Graciana Petersen (depuis l'Assemblée générale du 29 juillet 2025) et Marie-Ange Verdickt. Véronique Beaumont a été membre du Comité d'audit jusqu'à l'Assemblée générale du 29 juillet 2025.

Il a été constaté que Florence Didier-Noaro et Graciana Petersen remplissent les critères d'indépendance, que Florence Didier-Noaro et Marie-Ange Verdickt disposent, par leur expérience professionnelle, des compétences en matière comptable et financière, et que Florence Didier-Noaro dispose, par son expérience professionnelle, des compétences en matière d'audit et de *reporting* de durabilité.

Le Comité d'audit applique les recommandations formulées par le groupe de travail de l'AMF relatives à son fonctionnement et à ses missions.

Sans préjudice des pouvoirs 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 et les auditeurs en charge de l'information en matière de durabilité 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 aux comptes et/ou des auditeurs en charge de l'information en matière de durabilité est envisagé dans les conditions définies par la réglementation ;
- ☒ il suit la réalisation, par les Commissaires aux comptes et les auditeurs en charge 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 et les auditeurs en charge 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 séparément des réunions du Conseil d'administration et sont présidées par Florence Didier-Noaro, Présidente du Comité d'audit, Administratrice référente et membre indépendante du Conseil.

Le Directeur financier, le Responsable de l'audit interne, le Responsable du contrôle interne, le Responsable de la sécurité des systèmes d'information, ou toute autre personne, selon le sujet examiné, peuvent assister à tout ou partie des réunions du Comité d'audit, sur décision des membres du Comité d'audit.

Les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes individuels et consolidés semestriels et annuels de Wavestone, ainsi que l'examen de l'indépendance des Commissaires aux comptes et les propositions de renouvellement de leur mandat, sont discutés en l'absence des membres de la Direction générale.

À l'occasion de ces réunions, et en complément des missions mentionnées ci-dessus, le Comité d'audit a notamment examiné :

- ☒ la revue et la vérification des comptes individuels et consolidés de Wavestone pour l'exercice clos le 31 mars 2026, présentés et arrêtés par le Conseil d'administration, ainsi que l'examen des rapports du Directeur financier et des Commissaires aux comptes ;
- ☒ l'examen des rapports et documents complémentaires établis par le Conseil d'administration en vue de l'Assemblée générale ;
- ☒ la revue, la vérification et l'audit du rapport financier annuel préparé par le Conseil d'administration ;
- ☒ la revue du rapport sur le gouvernement d'entreprise ;
- ☒ la revue du plan d'audit présenté par les Commissaires aux comptes ;
- ☒ la revue de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- ☒ la revue et la vérification des comptes semestriels arrêtés par le Conseil d'administration, ainsi que les échanges avec le Directeur financier et l'examen des rapports des Commissaires aux comptes ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ l'analyse et le suivi du plan pluriannuel d'audit interne ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en place au sein du cabinet. Ce point fait l'objet d'une revue semestrielle de l'ensemble du dispositif, afin d'en assurer l'efficacité, notamment sur la base de l'actualisation de la cartographie des risques et des rapports sur les missions d'audit interne, ainsi que de la vérification de l'existence de procédures adaptées et d'activités de contrôle, avec une attention particulière portée aux risques majeurs et significatifs. Au cours de l'exercice, le Comité d'audit a concentré ses travaux sur la mise en œuvre du plan d'action relatif à la cybersécurité et à la protection des données, ainsi que sur la feuille de route cybersécurité pour 2026-2029. En cas de défaillance ou de dysfonctionnement, le Comité d'audit demande à la société de prendre les mesures correctrices nécessaires ;
- ☒ l'examen du renouvellement de Forvis Mazars en qualité de Commissaire aux comptes chargé de la certification des 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 mars 2032, ainsi que la recommandation formulée au Conseil d'administration ;
- ☒ la revue de l'état d'avancement du dispositif de conformité du groupe au titre de la loi Sapin II et des mesures de contrôle associées.

La coordination avec le Comité RSE sur les sujets de gouvernance en matière de durabilité, couvrant à la fois l'examen du rapport de durabilité, y compris l'analyse de double matérialité, l'examen des risques significatifs en matière de durabilité, l'examen de l'efficacité du contrôle interne relatif à la préparation de l'État de durabilité ainsi que le suivi de la réalisation de la mission de l'auditeur en charge de l'information en matière de durabilité, y compris de son indépendance, est facilitée par la Présidente du Comité d'audit, également membre du Comité RSE.

Lors de ses différentes réunions, le Conseil d'administration a suivi les recommandations du Comité d'audit.

Un procès-verbal est établi à l'issue de chaque réunion du Comité d'audit et annexé au procès-verbal de la réunion du Conseil d'administration chargée d'en examiner le contenu.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises, les 28 mai 2025, 25 septembre 2025, 28 novembre 2025 et 26 janvier 2026, avec un taux de présence de 100%.

Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations est composé de trois membres : Rafaël Vivier, Benjamin Clément et Florence Didier-Noaro.

Il a été constaté que Rafaël Vivier et Florence Didier-Noaro satisfont aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des pouvoirs du Conseil d'administration, et sous sa responsabilité, le Comité des rémunérations a pour mission de procéder à un examen annuel et de formuler des recommandations et avis, qu'il soumet au Conseil d'administration, concernant les éléments suivants :

- ☒ l'examen et la proposition au Conseil d'administration de l'ensemble des éléments de rémunération et des avantages attribués aux mandataires sociaux exécutifs, y compris, le cas échéant, les bénéficiaires et les critères de performance associés aux plans d'attribution d'actions de performance des dirigeants ;
- ☒ l'examen et la proposition du montant de l'enveloppe de rémunération du Conseil d'administration à soumettre à l'Assemblée générale, ainsi que de sa répartition entre les membres du Conseil d'administration, et, le cas échéant, de la rémunération des censeurs ;
- ☒ l'examen et la proposition au Conseil d'administration de la liste des bénéficiaires et des critères de performance associés aux plans d'attribution gratuite d'actions destinés aux personnes clés (« *PAGA Key People* »).

Les réunions du Comité des rémunérations se tiennent séparément des réunions du Conseil d'administration et sont présidées par Rafaël Vivier, Administrateur indépendant.

Un procès-verbal est établi à l'issue de chaque réunion du Comité des rémunérations et est communiqué à chacun des membres dudit Comité.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, le Comité des rémunérations s'est réuni à quatre reprises, les 5 mai 2025, 26 mai 2025, 12 novembre 2025 et 17 mars 2026, avec un taux de présence de 100%.

Comité des nominations

Le Comité des nominations est composé de quatre membres : Christophe Aulnette, Marlène Ribeiro, Marie-Ange Verdict et Graciana Petersen.

Il a été constaté que Christophe Aulnette, Marlène Ribeiro et Graciana Petersen répondent aux critères d'indépendance.

Sans préjudice des pouvoirs du Conseil d'administration, et sous sa responsabilité, le Comité des nominations a pour mission de procéder à un examen annuel et de formuler des recommandations et avis, qu'il soumet au Conseil d'administration, concernant les éléments suivants :

- ☒ préparer la succession de la Direction générale ;
- ☒ examiner et proposer la nomination de nouveaux membres au Conseil d'administration.



Les réunions du Comité des nominations se tiennent séparément des réunions du Conseil d'administration et sont présidées par Christophe Aulnette, Président du Comité des nominations et Administrateur indépendant.

Un procès-verbal est établi à l'issue de chaque réunion du Comité des nominations et est communiqué à chacun des membres dudit Comité ainsi qu'au Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, le Comité des nominations s'est réuni à sept reprises, les 7 avril 2025, 28 mai 2025, 15 juillet 2025, 24 septembre 2025, 29 septembre 2025, 28 janvier 2026 et 25 février 2026, avec un taux de présence de 100%.

À l'occasion de ces réunions, et en complément des missions mentionnées ci-dessus, le Comité des nominations a examiné :

- ☑ la modification de la composition des comités du Conseil ;
- ☑ l'évaluation de la nomination de Graciana Petersen au Comité d'audit ;
- ☑ la réflexion sur la composition du Conseil d'administration.

Comité RSE

Le Comité RSE est composé de quatre membres : Marlène Ribeiro, Florence Didier-Noaro, Rafaël Vivier et Pierre Allard.

Il a été constaté que Marlène Ribeiro, Florence Didier-Noaro et Rafaël Vivier satisfont aux critères d'indépendance.

Lors de sa première réunion du 13 mai 2022, le Comité RSE a désigné Marlène Ribeiro en qualité de Présidente du Comité RSE, celle-ci étant membre indépendante. À la suite du renouvellement de son mandat d'Administratrice lors de l'Assemblée générale 2025, son mandat de Présidente du Comité RSE a également été renouvelé.

Sans préjudice des pouvoirs du Conseil d'administration, et sous sa responsabilité, le Comité RSE a pour mission :

- ☑ de challenger la stratégie et les ambitions RSE ;
- ☑ d'examiner chaque année l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie RSE (plan d'action et performance) ;
- ☑ de veiller au respect des obligations relatives à la publication d'informations extra-financières dans un environnement réglementaire en constante évolution ;
- ☑ de préparer des propositions et des avis qu'il communique au Conseil d'administration.

Les réunions du Comité RSE se tiennent séparément de celles du Conseil d'administration et sont présidées par la Présidente du Comité RSE.

Lors de sa réunion du 29 janvier 2024, le Conseil d'administration a également décidé de confier au Comité RSE l'examen de la Déclaration de performance extra-financière, les travaux relatifs à la mise en œuvre de la directive CSRD ainsi que la proposition au Conseil d'administration du choix de l'auditeur de l'information en matière de durabilité, en lien avec le Comité d'audit.

Un procès-verbal est établi à l'issue de chaque réunion du Comité RSE et est communiqué à ses membres ainsi qu'au Conseil d'administration.

Au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, le Comité RSE s'est réuni à quatre reprises, les 14 avril 2025, 22 mai 2025, 23 septembre 2025 et 16 janvier 2026, avec un taux de présence de 100%.

Lors de ces réunions, et en complément des missions mentionnées ci-dessus, le Comité RSE a assuré le suivi des actions liées à la mise en œuvre de la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), ainsi que du processus de nomination de l'auditeur en charge de l'information en matière de durabilité.

2.1.2.5 Règlement intérieur

Le règlement intérieur vise à couvrir aussi complètement que possible le fonctionnement du Conseil et comprend les catégories suivantes :

- **Rôle et responsabilités du Conseil d'administration :**
 - exercer sa mission générale de surveillance et de contrôle permanent ;
 - examiner les résultats des votes en Assemblée générale ;
 - veiller à la continuité et à la succession des dirigeants mandataires sociaux ;
 - identifier et examiner les sujets nécessitant une vigilance particulière.
- **Composition du Conseil d'administration et critères d'indépendance de ses membres :**
 - conditions de nomination des membres du Conseil ;
 - Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
 - indépendance des membres du Conseil ;
 - Administrateur référent.
- **Devoirs des membres du Conseil d'administration :**
 - loyauté et respect des lois, règlements et statuts ;
 - confidentialité ;
 - assiduité ;
 - respect des règles relatives aux opérations sur les titres de la société, notamment en matière d'information privilégiée, de périodes d'abstention et d'obligations déclaratives ;
 - déclaration des conflits d'intérêts et obligation d'abstention, le cas échéant.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- **Fonctionnement du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et du Comité RSE :**

- fréquence des réunions du Conseil ;
- convocation des membres du Conseil ;
- information des membres du Conseil ;
- recours à d'autres moyens 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, du Comité des nominations et du Comité RSE :**

- Conseil d'administration ;
- Comité d'audit ;
- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations ;
- Comité RSE.

Le règlement intérieur est disponible dans son intégralité sur le site Internet de la société : www.wavestone.com.

2.1.2.6 Formation du Conseil d'administration

En 2022, le Conseil d'administration a mis en place son premier plan de formation triennal, identifiant les compétences pratiques à développer au sein du Conseil et de ses comités. L'objectif de ce plan est de veiller à ce que chaque Administrateur bénéficie d'une formation dans les domaines identifiés, soit en participant à des sessions dédiées, soit en s'appuyant sur les compétences acquises par son expérience professionnelle ou dans le cadre de formations complémentaires.

Les sessions de formation peuvent être suivies à titre individuel, en présentiel ou en *e-learning*, ou de manière collective lors de sessions *ad hoc* organisées pour l'ensemble des membres du Conseil, généralement en marge d'une réunion du Conseil d'administration.

À l'issue de ce premier plan triennal, un nouveau plan de formation triennal couvrant la période 2025/26 à 2027/28 a été approuvé lors de la réunion du Conseil d'administration du 3 mars 2025. Dans ce cadre, le Conseil s'est engagé à développer les domaines d'expertise suivants :

- ☑ connaissance de Wavestone, du marché du conseil et de la proposition de valeur du cabinet ;
- ☑ réglementation, finance et gouvernance d'entreprise ;
- ☑ responsabilité sociale d'entreprise.

Conformément aux recommandations de Middelnext, chaque membre du Conseil devrait suivre quatre à six jours de formation sur la période de trois ans (y compris pour les compétences identifiées par l'expérience antérieure).

Au cours de l'exercice 2025/26, une session de formation d'une demi-journée consacrée à l'intelligence artificielle s'est tenue (septembre 2025). Une autre session d'une demi-journée, portant sur le modèle opérationnel et de pilotage de Wavestone, a eu lieu en mars 2026.

2.1.2.7 Succession de la Direction générale de Wavestone

Pour rappel, lors de sa réunion du 2 juin 2025, sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Wavestone a approuvé à l'unanimité le plan de succession de la Direction générale, incluant notamment un retour à une structure de gouvernance dite duale.

Ce plan prévoit notamment que Karsten Höppner, Directeur général délégué de Wavestone et ancien CEO de Q_PERIOR, soit nommé Directeur général, et que Pascal Imbert devienne Président non exécutif du Conseil d'administration. La mise en œuvre de cette nouvelle organisation était initialement prévue pour le 1^{er} août 2026.

Or, début juin 2026, au moment d'engager le processus de transition managériale, le Conseil d'administration a décidé d'ajuster ce calendrier au regard des multiples enjeux de performance et de l'émergence rapide de l'intelligence artificielle susceptible d'entraîner une profonde transformation du marché. Le Conseil a estimé que le maintien d'une continuité dans la direction de l'entreprise constituait la meilleure manière d'accompagner la réponse aux enjeux actuels du cabinet ainsi que le lancement de son nouveau plan stratégique, *Lead the shift*.

En conséquence, le Conseil d'administration a décidé de reporter la transition de la Direction générale initialement prévue au 1^{er} août 2026. À compter de cette date, la Direction générale continuera d'être assurée par Pascal Imbert, Président-Directeur général, aux côtés de Karsten Höppner et Benoît Darde en qualité de Directeurs généraux délégués. Cette organisation permettra d'assurer la continuité d'une Direction générale à trois membres.

Le retour à une gouvernance duale, dans le cadre de laquelle Pascal Imbert deviendra Président non exécutif du Conseil d'administration et Karsten Höppner Directeur général, est désormais prévu pour le 1^{er} août 2028.

Pour mémoire, ces changements seront sans impact sur la structure capitalistique de Wavestone. En effet, 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 peut être trouvée dans la [Section 2.1.1.2. Présentation détaillée des membres du conseil d'administration de la partie 2.1.1. Présentation et composition des organes de gouvernance](#) de ce 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.

2.1.3 Application du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext

Pour son Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration a adopté le Code de gouvernement d'entreprise Middelnext pour les petites et moyennes valeurs, publié en décembre 2009, puis mis à jour en septembre 2016 et en septembre 2021. Ce Code est disponible sur le site Internet de Middelnext à l'adresse www.middelnext.com.

Ce Code formule des recommandations destinées aux sociétés qui choisissent de l'appliquer et présente une liste de points de vigilance devant être examinés chaque année par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a constaté, le 2 mars 2026, que la gouvernance d'entreprise de Wavestone est pleinement conforme à l'ensemble des recommandations du Code de gouvernement d'entreprise Middelnext.



2.2 Rémunérations des mandataires sociaux

2.2.1 Rémunérations des mandataires sociaux au titre des exercices en 2025/26, 2024/25, et 2023/24

Tableau de présence des Administrateurs au titre de l'exercice 2025/26

Prénom	Nom	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations	Comité RSE
Pascal	Imbert	100%				
Patrick	Hirigoyen ⁽¹⁾	0%				
Karsten	Höppner	86%				
Florence	Didier-Noaro	100%	100%	100%		100%
Christophe	Aulnette	100%			100%	
Graciana	Petersen ⁽³⁾	100%	100%		100%	
Marlène	Ribeiro	100%			100%	100%
Rafaël	Vivier	100%		100%		100%
	FDCH	100%				
Marie-Ange	Verdictt	100%	100%		100%	
Pierre	Allard	100%				100%
Benjamin	Clément	100%		100%		
Camille	Pinon	86%				
Véronique	Beaumont ⁽²⁾	100%	100%	100%		
Astrid	Blechtschmidt ⁽¹⁾	100%		100%		100%
Total		91%	100%	100%	100%	100%

Compte tenu des évolutions intervenues dans la composition du Conseil d'administration et de ses comités au cours de l'exercice 2025/26, il est précisé que les taux de participation ont été calculés en fonction du nombre de réunions auxquelles chaque Administrateur était appelé à participer.

(1) Patrick Hirigoyen et Astrid Blechtschmidt ont cessé leurs fonctions d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. Leur taux de présence est donc calculé sur la période du 1^{er} avril 2025 au 28 juillet 2025. Il est précisé que Patrick Hirigoyen a été absent une partie de l'exercice pour des raisons de santé.

(2) Véronique Beaumont n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025 ; son mandat n'a donc pas été renouvelé. Les taux de participation présentés ne portent ainsi que sur la période au cours de laquelle elle a exercé son mandat, soit du 1^{er} avril au 28 juillet 2025.

(3) Graciana Petersen a rejoint le Comité d'audit à compter de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues au titre des exercices 2025/26, 2024/25, et 2023/24

(en euros)		Rémunérations annuelles brutes ⁽¹⁾											
		2025/26				2024/25				2023/24			
		Rémunération Conseil et comités				Rémunération Conseil et comités				Rémunération Conseil et comités			
		Fixes	Variables		Total	Fixes	Variables		Total	Fixes	Variables		Total
Mandataires sociaux													
Pascal Imbert ⁽⁴⁾		211 286	45 844	-	257 130	211 286	58 784		270 049	211 286	51 125	-	262 411
Patrick Hirigoyen ⁽²⁾⁽⁴⁾	Rémunération	211 286	22 005	-	233 291	211 286	42 912		254 198	211 286	51 125	-	262 411
	Avantages en nature	9 087			9 087	8 575			8 575	986			986
Karsten Höppner ⁽⁴⁾	Rémunération	250 000	100 500	-	350 500	250 000	139 109		389 109	50 000	64 905	-	114 905
	Avantages en nature	968			968	208			208				
Conseil d'administration													
Florence Didier-Noaro ⁽⁵⁾				83 500	83 500			64 860	64 860			17 008	17 008
Christophe Aulnette				38 000	38 000			38 000	38 000			15 000	15 000
Graciana Petersen				36 995	36 995			20 357	20 357				
Marlène Ribeiro				53 000	53 000			58 260	58 260			36 500	36 500
Rafaël Vivier				50 500	50 500			48 957	48 957			37 500	37 500
FDCH				18 000	18 000			26 711	26 711			32 500	32 500
Marie-Ange Verdickt ⁽⁷⁾				40 500	40 500			53 880	53 880			56 000	56 000
Pierre Allard ⁽⁷⁾		57 548	6 471	30 500	94 519	59 989	6 324	30 500	96 813	88 740	8 658	19 102	116 501
Benjamin Clément ⁽⁷⁾		76 725	6 075	-	82 800	69 679	3 580	26 457	99 717	66 996	1 464	21 500	89 960
Camille Pinon ⁽⁷⁾⁽⁹⁾		68 072	7 424	-	75 496	6 821	512		7 333				
Véronique Beaumont				13 242	13 242			35 240	35 240			25 000	25 000
Sarah Lamigeon ⁽⁹⁾⁽⁷⁾										30 619	3 024	7 193	40 836
Émilie Salas ⁽⁸⁾						70 747	7 010	27 119	104 876				
Astrid Blechschmidt ⁽³⁾	Rémunération	59 500	80 804	-	150 988	167 200	106 294	-	273 494	55 733	59 349	-	115 082
	Avantages en nature	2 701			2 701	8 140			8 140	2 048			2 048

Commentaires sur le tableau de synthèse des rémunérations brutes dues aux mandataires sociaux au titre des exercices 2025/26, 2024/25 et 2023/24

Il est rappelé que les mandataires sociaux de Wavestone ne perçoivent aucune rémunération de la part de FIH (*holding* familiale de Pascal Imbert) ou de FDCH (*holding* familiale de Michel Dancoisne).

Aucun mandataire social de Wavestone n'a perçu de rémunération autre que celles figurant dans le tableau récapitulatif ci-dessus ni ne bénéficie d'un mécanisme complémentaire (indemnité de départ ou de prise de fonctions, rémunération différée liée à la cessation ou au changement de fonctions des mandataires sociaux de Wavestone, ou régime de retraite supplémentaire spécifique). Il est précisé que les frais de déplacement et d'hébergement engagés par les Administrateurs pour participer aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités sont pris en charge par le cabinet et ne sont pas inclus dans les tableaux de la présente section.

- (1) Les rémunérations brutes figurant dans le présent tableau sont calculées *prorata temporis* en fonction de la durée d'exercice du mandat social au cours de l'exercice.
- (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. Au titre de l'exercice 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.
- (3) Astrid Blechschmidt a renoncé à la rémunération attachée à son mandat d'Administratrice. Elle a mis fin à ce mandat le 29 juillet 2025. En conséquence, seuls figurent dans le tableau sa rémunération et ses avantages en nature au titre de son contrat de travail avec Wavestone. S'agissant de sa rémunération variable, le montant présenté correspond au montant provisionné au 31 mars 2026. L'ensemble des montants présentés est calculé *prorata temporis*.
- (4) En leur qualité de mandataires sociaux exécutifs, Karsten Höppner, Patrick Hirigoyen et Pascal Imbert ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur.
- (5) Marie-Ange Verdickt a exercé les fonctions d'Administratrice référente du 28 juillet 2022 au 25 juillet 2024. Elle a ensuite été remplacée par Florence Didier-Noaro, nommée Administratrice référente à l'issue de l'Assemblée générale annuelle du 25 juillet 2024.
- (6) Le mandat de Sarah Lamigeon a pris fin lors de l'Assemblée générale du 27 juillet 2023 et n'a pas été renouvelé.
- (7) Pour Sarah Lamigeon, Émilie Salas, Pierre Allard, Camille Pinon et Benjamin Clément, le tableau intègre leur rémunération en qualité d'Administrateur ainsi que leur rémunération au titre de leur contrat de travail avec Wavestone. S'agissant de leur rémunération variable, le montant présenté correspond au montant provisionné au 31 mars 2026.
- (8) Émilie Salas a quitté Wavestone le 4 février 2025.
- (9) Camille Pinon a été nommée Administratrice représentant les salariés le 25 février 2025. Elle a déclaré renoncer à sa rémunération au titre de son mandat d'Administratrice.


1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les tableaux suivants, établis conformément aux recommandations de l'AMF, présentent l'ensemble des informations requises par la réglementation.

Rémunérations brutes, options et actions attribuées aux mandataires sociaux exécutifs (tableau I des recommandations de l'AMF)

	Rémunérations annuelles brutes 2025/26	Rémunérations annuelles brutes 2024/25	Rémunérations annuelles brutes 2023/24
(en euros)	Montants dus	Montants dus	Montants dus
Pascal Imbert - Président-Directeur général			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	257 130	270 069	262 411
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	257 130	270 069	262 411
Patrick Hirigoyen - Directeur général délégué			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	242 378	262 773	263 397
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	242 378	262 773	263 397
Karsten Höppner - Directeur général délégué			
Rémunérations dues au titre de l'exercice	351 468	389 317	114 905
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	351 468	389 317	114 905



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

	Rémunérations annuelles brutes 2025/26		Rémunérations annuelles brutes 2024/26		Rémunérations annuelles brutes 2023/24	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
(en euros)						
Pascal Imbert						
Président-Directeur général						
Rémunération fixe	211 144 ⁽¹⁾	211 286	211 286	211 286	211 286	211 286
Rémunération variable	58 784	45 844	51 125	58 784	34 786	51 125
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	269 928	257 130	262 411	270 069	246 072	262 411
Patrick Hirigoyen						
Directeur général délégué						
Rémunération fixe ⁽¹⁾	127 646 ⁽²⁾	211 286	181 497 ⁽²⁾	211 286	211 286	211 286
Rémunération variable	42 912	22 005	51 125	42 912	34 786	51 125
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 ⁽³⁾	9 087	9 087	8 575	8 575	986	986
Total	179 646	242 378	241 197	262 773	247 058	263 397
Karsten Höppner⁽⁴⁾						
Administrateur, Directeur général délégué						
Rémunération fixe	250 000	250 000	250 000	250 000	50 000	50 000
Rémunération variable	139 109	100 500	64 905	139 109	N/A	64 905
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	968	968	208	208	N/A	N/A
Total	390 077	351 468	315 113	389 317	50 000	114 905

(1) Le léger écart entre les montants versés et les montants dus résulte d'une erreur de régularisation qui sera corrigée sur les rémunérations versées au titre de l'exercice 2026/27.

(2) Patrick Hirigoyen a été absent une partie de l'exercice pour des raisons de santé, il n'a plus été rémunéré par Wavestone, mais par le biais du plan de prévoyance de Wavestone.

(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.

(4) Dans le présent tableau, seule figure la rémunération correspondant aux fonctions de dirigeant mandataire social exercées par Karsten Höppner au sein de Wavestone à compter du 1^{er} janvier 2024.


1
2
3
4
5
6
7
8
9

Tableau sur les rémunérations versées aux mandataires sociaux non dirigeants (tableau 3 des recommandations de l'AMF)

	Rémunération annuelle 2025/26		Rémunération annuelle 2024/25	
	Montants versés	Montants dus	Montants versés	Montants dus
Florence Didier-Noaro				
Rémunération Conseil et comités	64 860	83 500	17 008	64 860
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Christophe Aulnette				
Rémunération Conseil et comités	38 000	38 000	15 000	38 000
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Graciana Petersen				
Rémunération Conseil et comités	20 357	36 995		20 357
Autres rémunérations	N/A	N/A		N/A
Marlène Ribeiro				
Rémunération Conseil et comités	58 260	53 000	36 500	58 260
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Rafaël Vivier				
Rémunération Conseil et comités	48 957	50 500	37 500	48 957
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
FDCH				
Rémunération Conseil et comités	26 711	18 000	32 500	26 711
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Marie-Ange Verdickt				
Rémunération Conseil et comités	53 880	40 500	56 000	53 880
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Pierre Allard				
Rémunération Conseil et comités	30 500	30 500	19 102	30 500
Autres rémunérations	61 495	64 019	65 455	66 313
Benjamin Clément				
Rémunération Conseil et comités	26 457	0	21 500	26 457
Autres rémunérations	81 203	82 800	71 940	73 259
Camille Pinon				
Rémunération Conseil et comités	0	0	N/A	0
Autres rémunérations	76 287	75 496	6 821	7 333
Véronique Beaumont				
Rémunération Conseil et comités	35 240		25 000	35 240
Autres rémunérations	N/A	N/A	N/A	N/A
Sarah Lamigeon				
Rémunération Conseil et comités				
Autres rémunérations			3 501	0
Émilie Salas				
Rémunération Conseil et comités	27 119		21 803	27 119
Autres rémunérations			85 186	77 757
Astrid Blechschmidt				
Rémunération Conseil et comités	0		0	0
Autres rémunérations	118 636	143 006	224 651	281 634
Total	767 962	729 559	739 467	936 637



Synthèse des engagements pris à l'égard des dirigeants mandataires sociaux (tableau II 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 est suspendu depuis le 1^{er} avril 2017.

(2) Le contrat de travail de Karsten Höppner est suspendu depuis le 23 août 2001.

Autres tableaux des recommandations de l'AMF non applicables

Conformément aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers, les informations suivantes ne sont pas applicables à Wavestone au titre de l'exercice 2025/26 :

- ☒ options de souscription ou d'achat d'actions consenties 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 d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau 5 des recommandations de l'AMF) ;
- ☒ actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social (tableau 6 des recommandations de l'AMF) ;
- ☒ attribution d'actions devenues définitivement acquises (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 d'actions attribuées aux dix salariés ou dirigeants non mandataires sociaux les mieux rémunérés et options levées par ces derniers (tableau 9 des recommandations de l'AMF) ;
- ☒ historique des attributions d'actions gratuites (tableau 10 des recommandations de l'AMF). Il est précisé que ce tableau n'est pas applicable dans la mesure où aucune action gratuite n'a été attribuée aux mandataires sociaux en exercice au titre de leur mandat social.

2.2.2 Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux

2.2.2.1 Restrictions imposées aux dirigeants et mandataires sociaux

Conformément aux articles L.225-185 et L.225-197-I II, alinéa 4 du Code de commerce, et en application de la réglementation en vigueur, le Conseil d'administration, lors de sa séance du 3 juin 2026, a décidé de fixer à 25% la proportion d'actions que les dirigeants de Wavestone et des sociétés qu'elle contrôle sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, dans le cadre de tout plan mis en œuvre par Wavestone dont ils seraient bénéficiaires au titre de leur mandat.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.2.2.2 Opérations réalisées sur les titres de la société par les dirigeants et leurs proches

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, le tableau ci-après présente les opérations déclarées

à l'Autorité des marchés financiers et réalisées au cours de l'exercice écoulé sur les titres de la société par les dirigeants, les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes, ainsi que les personnes qui leur sont étroitement liées.

Concerné	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre de titres	Cours de la transaction
Patrick Hirigoyen	9 avril 2025	Cession	1 000	44,60 €
Patrick Hirigoyen	13 juin 2025	Cession	1 200	57,71 €
Patrick Hirigoyen	14 octobre 2025	Cession	2 000	46,11 €
Patrick Hirigoyen	4 décembre 2025	Cession	1 000	58,48 €
Patrick Hirigoyen	7 janvier 2026	Cession	1 000	56,70 €
Patrick Hirigoyen	3 mars 2026	Cession	500	47,08 €

2.2.3 Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

En introduction et pour rappel général concernant la politique de rémunération 2025/26 des dirigeants et des mandataires sociaux approuvée lors de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 29 juillet 2025 :

- ☒ s'agissant de la rémunération des membres du Conseil d'administration au titre de leur mandat (hors Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués Administrateurs), celle-ci est fixée dans une enveloppe globale de 392 994 euros, déterminée en fonction de l'appartenance à certains comités et de la participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités ;
- ☒ s'agissant de 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 part variable constituée d'un bonus. Ce bonus est calculé sur la base d'un bonus cible (niveau du bonus à objectifs atteints) représentant 54% de la part fixe pour Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen et 100% de la part fixe pour Karsten Höppner. Le bonus attribué est déterminé sur la base du bonus cible auquel sont appliqués, de manière multiplicative, deux indices de performance : 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 à hauteur de 80% d'une composante financière et à hauteur de 20% d'une composante RSE. Il peut varier de 0% à 140%, selon des objectifs définis en début d'exercice par le Conseil d'administration.
- L'indice de performance individuelle est évalué par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Il ne repose pas sur une appréciation purement mécanique de l'atteinte d'objectifs statiques définis 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 150%. Cependant, il ne pourra pas excéder 100% dans le cas où l'IPC serait inférieur à 100%.
- Pour mémoire, chez Wavestone, l'indice de performance individuelle est apprécié selon les mêmes modalités pour l'ensemble des membres de la Direction générale, sans différenciation individuelle. Cette approche vise à assurer un alignement complet de la Direction générale sur les priorités et les enjeux clés de l'exercice, dans l'intérêt du cabinet et de sa performance globale.
- Le montant maximal du bonus est plafonné à 200% du bonus cible au titre de l'exercice 2025/26. Il peut ainsi varier de 0% à 200%.



- Bonus attribués aux membres de la Direction générale au cours des cinq derniers exercices :

	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
IPC	130%	112,2%	78,4%	76,8%	81,1%
IPI	100%	75%	50%	75%	68,6%
Bonus (IPC x IPI)	130%	84,2%	39,2%	57,6%	55,6%

- 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.
- La rémunération de Karsten Höppner est plus élevée que les rémunérations de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen. Cet écart s'explique par deux facteurs :
 - les rémunérations de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen sont historiquement inférieures à la grille de rémunération applicable aux *Partners* de Wavestone en France ;
 - la rémunération de Karsten Höppner est conforme à la grille de rémunération applicable aux *Partners* de Wavestone en Allemagne, zone géographique où les rémunérations pratiquées dans le secteur du conseil sont plus élevées qu'en France.

2.2.4 Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 (vote say-on-pay « ex post » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026)

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 30 juillet 2026 avec les votes sur les résolutions 10, 11, 12 et 13.

Rémunération versée au cours de l'exercice 2025/26 ou attribuée au titre de cet exercice aux membres du Conseil d'administration

Un montant total de 364 237 euros, dans les limites de l'enveloppe de 392 994 euros votée par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025, attribué au titre de l'exercice 2025/26, sera versé aux membres du Conseil d'administration.

Au titre de l'exercice 2025/26, pour le calcul de la rémunération des Administrateurs, la part fixe a été déterminée *pro rata temporis*, tandis que la part variable a été calculée en fonction du nombre de réunions auxquelles chaque Administrateur a participé rapporté au nombre total de réunions tenues au cours de l'exercice.

Se référer au [Sous-chapitre 2.2. Rémunérations des mandataires sociaux au titre des exercices 2025/26, 2024/25 et 2023/24](#) pour connaître les taux de présence aux réunions du Conseil et des comités.



Membres du Conseil d'administration	Rémunérations dues pour l'année 2025/26 7 réunions du Conseil 17 réunions des comités	Rémunérations dues pour l'année 2024/25 et versées en 2025/26 7 réunions du Conseil 19 réunions des comités
Florence Didier-Noaro ⁽¹⁾	83 500 €	64 860 €
Christophe Aulnette	38 000 €	38 000 €
Marlène Ribeiro	53 000 €	58 260 €
Graciana Petersen ⁽²⁾	36 995 €	20 357 €
Rafaël Vivier	50 500 €	48 957 €
FDCH	18 000 €	26 711 €
Marie-Ange Verdickt ⁽³⁾	40 500 €	53 880 €
Pierre Allard ⁽⁶⁾	30 500 €	30 500 €
Benjamin Clément ⁽⁴⁾⁽⁶⁾	-	26 457 €
Camille Pinon ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	-	-
Véronique Beaumont	13 242 €	35 240 €
Émilie Salas ⁽⁶⁾	-	27 119 €
Astrid Blechschmidt ⁽⁷⁾	-	-

(1) Lors de sa séance du 25 juillet 2024, le Conseil d'administration a désigné Florence Didier-Noaro en qualité d'Administratrice référente.
(2) Graciana Petersen a été nommée Administratrice lors de l'Assemblée générale du 25 juillet 2024.
(3) Jusqu'au 25 juillet 2024, Marie-Ange Verdickt exerçait les fonctions d'Administratrice référente.
(4) Benjamin Clément a renoncé à sa rémunération d'Administrateur au titre de l'exercice 2025/26.
(5) Camille Pinon a été nommée Administratrice représentant les salariés de Wavestone à la suite du départ d'Émilie Salas le 25 février 2025. Elle a renoncé à sa rémunération d'Administratrice lors de sa nomination.
(6) Émilie Salas a quitté Wavestone le 4 février 2025.
(7) Astrid Blechschmidt a démissionné de son mandat d'Administratrice lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. À titre de rappel, Astrid Blechschmidt avait indiqué renoncer à sa rémunération d'Administratrice lors de sa nomination à l'Assemblée générale mixte du 5 décembre 2023.
(8) Voir le tableau figurant au [Sous-chapitre 2.1. Tableau de synthèse des rémunérations brutes des mandataires sociaux dues ou versées au cours des exercices 2025/26, 2024/25 et 2023/24](#) pour ce qui concerne leur rémunération au titre de leur contrat de travail.

Rémunérations versées ou attribuées au titre de l'exercice 2025/26 à Pascal Imbert, Président-Directeur général, Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, et Karsten Höppner, Directeur général délégué

Pascal Imbert

Éléments de rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2025/26	Montant soumis au vote	Description
Rémunération fixe	211 286 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération fixe de Pascal Imbert au titre de l'exercice 2025/26 à 211 286 euros brut. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025.
Rémunération variable versée en 2025/26, au titre de l'exercice 2024/25	58 784 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2024/25 à 58 784 euros. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2024/25 s'élevait à 105 643 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice, à verser en 2026/27, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale	45 844 €	Lors de sa séance du 3 juin 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2025/26 à 45 844 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 30 juillet 2026. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2025/26 s'élevait à 114 040 euros.

**Patrick Hirigoyen**

Éléments de rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2025/26	Montant soumis au vote	Description
Rémunération fixe	211 286 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération fixe de Patrick Hirigoyen au titre de l'exercice 2025/26 à 211 286 euros brut. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. Patrick Hirigoyen a été absent une partie de l'exercice pour des raisons de santé et n'a plus été rémunéré par Wavestone. Il a bénéficié du régime de prévoyance mis en place par le cabinet. Au titre de l'exercice 2025/26, Wavestone a versé un montant de 127 646 euros.
Rémunération variable versée en 2025/26, au titre de l'exercice 2024/25	42 912 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2024/25 à 42 912 euros. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2024/25 s'élevait à 105 643 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice, à verser en 2026/27, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale	22 005 €	Lors de sa séance du 3 juin 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2025/26 à 22 005 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 30 juillet 2026. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2025/26 s'élevait à 114 040 euros. Il est rappelé qu'à la suite d'une absence depuis octobre 2024, Patrick Hirigoyen a repris son activité au sein de Wavestone le 8 octobre 2025. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a ainsi appliqué la politique en vigueur pour les salariés de Wavestone absents une partie de l'exercice, telle que définie dans le dispositif de bonus de Wavestone. En conséquence, la période ouvrant droit à bonus correspond à un taux de 48% pour l'exercice 2025/26, couvrant la période du 8 octobre 2025 au 31 mars 2026.
Valorisation des avantages de toute nature	9 087 €	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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Karsten Höppner

Éléments de rémunération dus ou versés au titre de l'exercice 2025/26	Montant soumis au vote	Description
Rémunération fixe	250 000 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé la rémunération fixe de Karsten Höppner au titre de l'exercice 2025/26 à 250 000 euros brut. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025.
Rémunération variable versée en 2025/26, au titre de l'exercice 2024/25	139 109 €	Lors de sa séance du 2 juin 2025, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2024/25 à 139 109 euros. Ce montant a été approuvé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2024/25 s'élevait à 250 000 euros.
Rémunération variable due au titre de l'exercice, à verser en 2026/27, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale	100 500 €	Lors de sa séance du 3 juin 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et conformément aux règles de calcul de la rémunération variable, a arrêté le montant de la rémunération variable au titre de l'exercice 2025/26 à 100 500 euros. Ce montant est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se tiendra le 30 juillet 2026. À titre de rappel, la part variable cible au titre de l'exercice 2025/26 s'élevait à 250 000 euros.
Valorisation des avantages de toute nature	968 €	Karsten Höppner a la possibilité de bénéficier d'avantages en nature (véhicule, frais de déplacement, etc.) pour un montant annuel maximal de 25 000 euros, conformément à la politique applicable à l'ensemble des <i>Partners</i> de Wavestone en Allemagne. Pour la période du 1 ^{er} avril 2025 au 31 mars 2026, il a utilisé 968 euros.

Détail du calcul de la rémunération variable de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner au titre de l'exercice 2025/26

Calcul de l'indice de performance collective

Sur la base des comptes arrêtés au 31 mars 2026, l'indice de performance collective (IPC) s'établit à **80,6%**.
Il résulte à la fois de la composante financière et de la composante RSE de l'IPC. La composante financière représente 80% de l'IPC. Les critères RSE représentent les 20% restants.
La composante financière résulte de l'application de la formule :

$$\text{Composante financière} = 1 + \frac{\text{ROP} - \text{ROP0}}{79\,900 \text{ milliers d'euros}}$$

- Dans laquelle :
- ☑ « ROP » correspond au résultat opérationnel récurrent publié de l'exercice 2025/26, à taux de change constants et avec un périmètre de consolidation excluant Wivoo ;
ROP = 119 307 milliers d'euros ;
 - ☑ « ROP0 » correspond au ROP budgété ;
ROP0 = 138 500 milliers d'euros.

La composante financière de l'IPC s'établit ainsi à 75,8%.



La composante RSE résulte :

- ☑ de l'atteinte des huit critères RSE publiés dans l'état de durabilité et validés par le Comité RSE, soit 100%. Pour mémoire, les huit critères RSE pris en compte dans le calcul de l'IPC étaient les suivants :

Objectifs		Résultats	Points attribués
% de consultants et d'équipes commerciales formés au conseil responsable	80%	85%	12,5%
Net Promoter Score®	60	81	12,5%
% de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	90%	96%	12,5%
Taux de turn-over (démissions uniquement)	< 15%	12%	12,5%
% de femmes dans le management	33%	34%	12,5%
Indice d'engagement des collaborateurs (0 à 100)	70	70	12,5%
Nombre de jours-hommes consacrés à des projets de mécénat de compétences	10 000	10 078	12,5%
Réduction de l'empreinte carbone par rapport à l'exercice 2019/20	Scopes 1 & 2 : -17% (en valeur absolue)	-34%	12,5%
	Scope 3 : -35% (par ETP)	-56%	
Total			100%

Afin de déterminer le pourcentage de la composante RSE dans le calcul de l'IPC, le mécanisme suivant est appliqué :

- ☑ chaque critère bénéficie d'une pondération identique (1/8) au sein de la composante RSE de l'IPC, ce qui conduit à une performance RSE de 100% en cas d'atteinte de l'ensemble des objectifs ;
- ☑ chaque critère représente ainsi 12,5% ;
- ☑ si un critère est atteint, les 12,5% correspondants sont comptabilisés ;
- ☑ si un critère n'est pas atteint, aucun point n'est comptabilisé.

Sur la base du mécanisme décrit ci-dessus, le calcul conduit à un résultat de 100% sur un maximum de 100%.

Calcul de l'IPC

$$\text{IPC} = 75,8\% \times 80\% + 100\% \times 20\% = \mathbf{80,6\%}$$

Calcul de l'indice de performance individuelle

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a fixé l'indice de performance individuelle (IPI) à 49,9% pour Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner.

Pour mémoire, chez Wavestone, l'indice de performance individuelle est apprécié selon les mêmes modalités pour l'ensemble des membres de la Direction générale, sans différenciation individuelle. Cette approche vise à assurer un alignement complet de la Direction générale sur les priorités et les enjeux clés de l'exercice, dans l'intérêt du cabinet et de sa performance globale.

L'appréciation présentée ci-dessous est de nature qualitative et spécifique à l'exercice 2025/26. La pondération des critères ne constitue en aucun cas une base de comparaison avec les évaluations passées ou futures.

À l'issue d'une appréciation qualitative globale réalisée par le Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a calculé l'indice de performance individuelle 2025/26 de la manière suivante :

- ☑ Atteinte des objectifs opérationnels de l'exercice 2025/26, incluant l'appréciation des initiatives inscrites au plan d'action de l'exercice ainsi que la capacité à prendre en compte les enjeux liés à l'environnement économique, à réagir aux menaces et à saisir les opportunités :
 - performance contrastée au regard des objectifs fixés en début d'exercice, marquée par une croissance très limitée, un quatrième trimestre décevant et une rentabilité inférieure à l'objectif, déjà revu à la baisse en cours d'exercice, ne permettant pas de matérialiser pleinement le succès du rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR, malgré des synergies commerciales croissantes dans les domaines de la cybersécurité, de SAP et du secteur de l'assurance. Plus particulièrement, les performances en Allemagne et au Royaume-Uni, identifiées comme des priorités au début de l'exercice, se sont révélées inférieures aux attentes ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- la très bonne performance en Amérique du Nord et le développement des activités du cabinet autour de l'intelligence artificielle ont été appréciés positivement, de même que la capacité à s'adapter à un environnement économique et géopolitique plus incertain grâce à un bon niveau d'agilité commerciale et d'efficacité opérationnelle, notamment en France ;
- ces éléments ont été évalués à 45/100 et représentent 80% de l'Indice de performance individuelle.
- ☑ Préparation de la transition de la Direction générale :
 - la préparation de la transition de la Direction générale a été appréciée positivement dans son ensemble, notamment au travers de la mise en place réussie des relations entre la future Direction générale et les principales parties prenantes externes, des retours positifs des investisseurs et des analystes ainsi que d'une communication claire tout au long de la période de transition ;
 - la feuille de route de la transition a été mise en œuvre de manière disciplinée tout au long de l'exercice, à travers la tenue régulière d'ateliers de gouvernance et à un suivi permanent, assurant le bon niveau d'investissement et une exécution continue du plan d'action défini ;
 - des progrès ont également été réalisés dans la transmission des responsabilités opérationnelles, de façon relativement progressive. Certains aspects du processus de transition nécessitent ainsi d'être poursuivis dans les prochains mois, ce qui a conduit à modérer l'appréciation globale de cet objectif ;
 - ces éléments ont été évalués à 70/100 et représentent 20% de l'indice de performance individuelle.

☑ Calcul de l'IPI

$IPI = [0,45 \times 80\% + 0,70 \times 20\%] = 49,9\%$

Calcul de la composante variable (IPC × IPI)

Pour Pascal Imbert et Karsten Höppner, la rémunération variable représente 40,2% de la rémunération variable cible ($IPC \times IPI = 40,2\%$).

À la suite d'une absence depuis le mois d'octobre 2024, Patrick Hirigoyen a repris son activité au sein de Wavestone le 8 octobre 2025. Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a appliqué la politique en vigueur pour les collaborateurs de Wavestone absents pendant une partie de l'exercice, telle que prévue par le dispositif de bonus du cabinet. En conséquence, la période ouvrant droit au bonus correspond à 48% de l'exercice 2025/26, soit la période allant du 8 octobre 2025 au 31 mars 2026. Ainsi, pour Patrick Hirigoyen, la rémunération variable représente 19,3% de la rémunération variable cible ($IPC \times IPI \times 48\%$).

Le Conseil d'administration a également pris acte des éléments suivants, portés à sa connaissance par le Comité des rémunérations :

- ☑ le calcul de l'indice de performance collective étant commun à l'ensemble des membres du Comité exécutif du cabinet, la rémunération variable figurant dans le tableau ci-dessus est cohérente avec celle versée aux autres membres du Comité exécutif de Wavestone au titre de l'exercice 2025/26 ;
- ☑ la composante financière de l'IPC est identique pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet ;
- ☑ Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner n'ont bénéficié d'aucune autre rémunération ou avantage que ceux présentés dans les tableaux ci-dessus ;
- ☑ Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner peuvent bénéficier des mêmes régimes de prévoyance et de frais de soin de santé que les collaborateurs de Wavestone ;
- ☑ pour mémoire, l'Assemblée générale du 26 juillet 2018 a approuvé la convention réglementée prévoyant que la période de suspension du contrat de travail de Patrick Hirigoyen soit prise en compte dans le calcul de son ancienneté acquise au titre de son contrat de travail (étant rappelé que le contrat de travail de Patrick Hirigoyen est suspendu depuis le 1^{er} avril 2017). Cette approbation a été explicitement renouvelée lors de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022. Pour le calcul des indemnités de fin de carrière de Patrick Hirigoyen, les conditions de droit commun prévues par la convention collective Syntec seront appliquées. Ce montant ne dépassera pas deux années de salaire.

Conformité avec la politique de rémunération « ex ante » approuvée par l'Assemblée générale annuelle du 29 juillet 2025

La rémunération fixe versée au Président-Directeur général et aux Directeurs généraux délégués au cours de l'exercice 2025/26 est conforme à celle approuvée par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025. Le léger écart entre les montants versés et les montants dus pour Pascal Imbert résulte d'une erreur de régularisation qui sera corrigée sur les rémunérations versées au titre de l'exercice 2026/27, tandis que Patrick Hirigoyen a été absent entre le 1^{er} avril 2025 et le 8 octobre 2025, et n'a pendant cette période plus été rémunéré par Wavestone. Il a bénéficié du régime de prévoyance mis en place par le cabinet.



Le montant de la rémunération variable du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués au titre de l'exercice 2025/26, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026, est pleinement conforme à la politique de rémunération approuvée antérieurement.

Les rémunérations attribuées aux membres du Conseil d'administration et des comités au titre de l'exercice 2025/26 se sont élevées à 364 237 euros, conformément au montant maximum de 392 994 euros approuvé par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025.

Ratios de rémunération et évolution de la performance

Conformément aux dispositions des paragraphes 6 et 7 de l'article L.22-10-9 du Code de commerce, le tableau ci-après présente, pour chacun des dirigeants mandataires sociaux de Wavestone, les ratios entre le niveau de leur rémunération et les rémunérations moyenne et médiane des salariés à temps plein, hors mandataires sociaux. Il présente également, sur les cinq derniers exercices, l'évolution annuelle de la rémunération de l'ensemble des mandataires sociaux, des performances du cabinet, des rémunérations moyennes des salariés à temps plein de la société hors mandataires sociaux, ainsi que des ratios susmentionnés.

Par ailleurs, au-delà des exigences réglementaires précitées, le cabinet a également choisi de présenter le ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et le salaire minimum annuel en France.

Périmètre et géographies

Les données présentées dans le tableau ci-après concernent Wavestone SA.

Base de calcul

La rémunération totale intègre :

- ☒ pour Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner : (i) leur rémunération variable (bonus) ; (ii) leur rémunération fixe liée au mandat exercé au sein du cabinet ; (iii) les avantages en nature versés ; (iv) les plans d'actions gratuites (pour Patrick Hirigoyen, attribution définitive) ;
- ☒ pour les collaborateurs : (i) la rémunération fixe ; (ii) la rémunération variable (bonus) ; (iii) les plans d'actions gratuites (attribution définitive) ; (iv) leur participation aux bénéfices de l'entreprise.

Par ailleurs, afin de tenir compte des recommandations AFEP-MEDEF, les attributions d'actions gratuites devenues définitives sont intégrées dans la rémunération de Patrick Hirigoyen et des collaborateurs.

S'agissant des rémunérations versées à Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner, la rémunération prise en compte au titre de l'exercice 2025/26 est celle qui sera soumise au vote *say-on-pay* « *ex post* » de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 ([voir Partie 2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versée ou attribuée au cours de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)).



	2025/26	2024/25	2023/24	2022/23	2021/22
Rémunération (en k€)					
Moyenne	62,0 (+4%)	59,8 (+2%)	58,4 (+3%)	56,9 (-3%)	58,7
Médiane	54,2 (+5%)	51,5 (+1%)	51,2 (+4%)	49,2 (-1%)	49,6
Salaire minimum ⁽¹⁾	21,7 (+1%)	21,4 (+2%)	21,0 (+11%)	18,9 (+2%)	18,5
Président-Directeur général – Pascal Imbert					
Rémunération totale (en k€)	257,0 (-5%)	270,1 (+3%)	262,4 (+7%)	246,1 (-10%)	274,2
Multiple de la rémunération moyenne	4,14 (-8%)	4,51 (+0%)	4,49 (+4%)	4,33 (-7%)	4,67
Multiple de la rémunération médiane	4,75 (-9%)	5,24 (+2%)	5,13 (+3%)	5,00 (-10%)	5,53
Multiple du salaire minimum	11,85 (-6%)	12,63 (+1%)	12,50 (-4%)	13,02 (-12%)	14,81
Directeur général délégué – Patrick Hirigoyen					
Rémunération totale (en k€)	242,3 (-8%)	262,8 (-0%)	263,4 (+5%)	251,9 (-10%)	280,0
Multiple de la rémunération moyenne	3,91 (-11%)	4,39 (-3%)	4,51 (+2%)	4,43 (-7%)	4,77
Multiple de la rémunération médiane	4,47 (-12%)	5,10 (-1%)	5,14 (+1%)	5,12 (-9%)	5,65
Multiple du salaire minimum	11,17 (-9%)	12,29 (-2%)	12,55 (-6%)	13,32 (-12%)	15,12
Directeur général délégué – Karsten Höppner⁽²⁾					
Rémunération totale (en k€)	351,5 (-10%)	389,3 (-15%)	459,6		
Multiple de la rémunération moyenne	5,67 (-13%)	6,51 (-17%)	7,87		
Multiple de la rémunération médiane	6,49 (-14%)	7,56 (-16%)	8,98		
Multiple du salaire minimum	16,23 (-11%)	18,21 (-17%)	21,90		
Performance de Wavestone (consolidée)					
Résultat opérationnel récurrent (en M€)	119,9	119,1	101,6	77,0	74,8
Marge opérationnelle récurrente	12,6%	12,6%	14,5%	14,5%	15,9%

(1) Source : insee.fr, SMIC mensuel rapporté sur 12 mois.

(2) Pour rappel, la rémunération de Karsten Höppner, supérieure à celle de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen, est conforme aux pratiques du secteur du conseil en Allemagne. Elle est légèrement inférieure à la médiane observée dans les benchmarks pour la fonction de « dirigeant » au sein des principaux cabinets de conseil allemands.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Depuis l'exercice 2023/24, les montants de la participation aux bénéfices sont comptabilisés au titre de l'exercice au cours duquel ils sont définitivement attribués. Ainsi, à titre d'exemple, le montant de la participation aux bénéfices versé en juillet 2025 au titre de l'exercice 2024/25 a été comptabilisé au titre de l'exercice 2024/25.

Pour rappel, jusqu'à l'exercice 2022/23 inclus, les montants d'intéressement étaient comptabilisés avec un décalage d'un exercice. Ainsi, à titre d'exemple, le montant d'intéressement versé en juillet 2022 au titre de l'exercice 2021/22 avait été comptabilisé au titre de l'exercice 2022/23.

L'ensemble du tableau reflète ce changement de méthode.

2.2.5 Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux (vote *say-on-pay* « *ex ante* » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026)

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-26 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 sera 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.

Succession de la Direction générale

Pour rappel, lors de sa réunion du 2 juin 2025, sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration de Wavestone a approuvé à l'unanimité le plan de succession de la Direction générale, incluant notamment un retour à une structure de gouvernance dite duale.

Ce plan prévoit notamment que Karsten Höppner, Directeur général délégué de Wavestone et ancien CEO de Q_PERIOR, soit nommé Directeur général, et que Pascal Imbert devienne Président non exécutif du Conseil d'administration. La mise en œuvre de cette nouvelle organisation était initialement prévue pour le 1^{er} août 2026.

Or, début juin 2026, au moment d'engager le processus de transition managériale, le Conseil d'administration a décidé d'ajuster ce calendrier au regard des multiples enjeux de performance et de l'émergence rapide de l'intelligence artificielle susceptible d'entraîner une profonde transformation du marché. Le Conseil a estimé que le maintien d'une continuité dans la direction de l'entreprise constituait la meilleure manière d'accompagner la réponse aux enjeux actuels du cabinet ainsi que le lancement de son nouveau plan stratégique, *Lead the shift*.

En conséquence, le Conseil d'administration a décidé de reporter la transition de la Direction générale initialement prévue au 1^{er} août 2026. À compter de cette date, la Direction générale continuera d'être assurée par Pascal Imbert, Président-Directeur général, aux côtés de Karsten Höppner et Benoît Darde en qualité de Directeurs généraux délégués. Cette organisation permettra d'assurer la continuité d'une Direction générale à trois membres.

Le retour à une gouvernance duale, dans le cadre de laquelle Pascal Imbert deviendra Président non exécutif du Conseil d'administration et Karsten Höppner Directeur général, est désormais prévu pour le 1^{er} août 2028.

Pour mémoire, ces changements seront sans impact sur la structure capitalistique de Wavestone. En effet, 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.

Ainsi, au cours de l'exercice 2026/27, la composition de la Direction générale du cabinet sera la suivante :

- ☒ du 1^{er} avril 2026 au 31 juillet 2026 : Pascal Imbert (Président-Directeur général), Patrick Hirigoyen (Directeur général délégué) et Karsten Höppner (Directeur général délégué) ;
- ☒ du 1^{er} août 2026 au 31 mars 2027 : Pascal Imbert (Président-Directeur général), Karsten Höppner (Directeur général délégué) et Benoît Darde (Directeur général délégué).

Les rémunérations détaillées ci-après seront donc, le cas échéant, versées *pro rata temporis*.

À compter du 1^{er} août 2026, le contrat de travail de Patrick Hirigoyen reprendra effet et la convention réglementée relative à la suspension de son contrat de travail cessera de produire ses effets. À l'inverse, à compter du 1^{er} août 2026, le contrat de travail de Benoît Darde sera suspendu, sans qu'aucune convention réglementée relative à cette suspension ne soit mise en place par le cabinet.

Politique de rémunération des mandataires sociaux

La présente politique présente les principes et les critères retenus pour déterminer, répartir et attribuer les éléments composant la rémunération des mandataires sociaux de Wavestone, telle qu'approuvée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 3 juin 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations.

Wavestone entretient un dialogue régulier avec ses actionnaires sur les sujets de gouvernance et de rémunération. À la suite de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025, et après analyse des retours des investisseurs et des résultats des votes, le Conseil d'administration a décidé d'approfondir ses échanges tant avec les principaux investisseurs qu'avec les agences de conseil en vote. En effet, le Conseil d'administration demeure attentif aux attentes des investisseurs, des agences de conseil en vote et aux pratiques de marché.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Politique de rémunération du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués

La politique de rémunération soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 est proche des politiques approuvées lors de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 en ce qui concerne Pascal Imbert, Président-Directeur général, ainsi que Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner, Directeurs généraux délégués.

1) Principes généraux

La rémunération des dirigeants et mandataires sociaux s'inscrit dans un strict respect de l'intérêt social de la société, tout en contribuant à sa pérennité et à l'atteinte de son plan de développement :

- ☒ elle est fondée sur des critères d'incitation clairs, à la fois quantitatifs et qualitatifs, alignés avec la stratégie du cabinet ;
- ☒ elle comprend une part variable conditionnée pour partie à des critères RSE ;
- ☒ elle vise à aligner les intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux du cabinet et de ses actionnaires.

Les éléments pris en compte par le Conseil d'administration, sur avis du Comité des rémunérations, pour déterminer la rémunération du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués sont les suivants :

- ☒ un élément court terme (composé d'une part fixe et d'une part variable conditionnée pour partie à des critères RSE) ;
- ☒ le cas échéant, un 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 le Président-Directeur général et les Directeurs généraux délégués exerçant leurs fonctions en France, 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 rémunération du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués s'inscrivent dans le cadre fixé pour le niveau de rémunération des *Partners* Wavestone dans leur zone géographique respective. Ainsi, les niveaux de rémunération de Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Benoît Darde s'inscrivent dans le cadre fixé pour les *Partners* France du cabinet, tandis que celui de Karsten Höppner s'inscrit dans le cadre fixé pour les *Partners* Allemagne du cabinet ;
- ☒ performance : le mécanisme de détermination de la rémunération variable applicable au Président-Directeur général et aux Directeurs généraux délégués est similaire au mécanisme applicable aux membres du Comité exécutif.

2) Détermination, révision et mise en œuvre de la politique de rémunération du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués

La politique de rémunération et les éléments de rémunération applicables aux mandataires sociaux sont déterminés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, dont les missions et les responsabilités sont décrites au [Sous-chapitre 1.2. Composer avec de nouveaux équilibres](#).

Ce Comité est composé de trois membres : un Président indépendant, un deuxième membre indépendant (en l'occurrence l'Administratrice référente) et un membre représentant les salariés. Il est ainsi conforme aux meilleures pratiques de gouvernance.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêts dans la détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration délibère et statue hors la présence des intéressés pour les décisions les concernant. Lorsqu'ils sont membres du Conseil d'administration, ces derniers ne prennent pas part aux débats ni, le cas échéant, au vote.

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-8 du Code de commerce, le Conseil d'administration peut, en cas de circonstances exceptionnelles, déroger à l'application de la politique de rémunération, à condition que cette dérogation soit temporaire, conforme à l'intérêt social de Wavestone et nécessaire afin de garantir la pérennité ou la viabilité du cabinet. De telles circonstances exceptionnelles pourraient notamment résulter d'un événement majeur affectant les marchés financiers, l'activité du cabinet ou son environnement économique, ainsi que du recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social dans des conditions imprévues. Dans une telle situation, le Conseil d'administration pourrait attribuer un élément de rémunération non prévu dans la politique de rémunération précédemment approuvée par l'Assemblée générale, mais rendu nécessaire par ces circonstances exceptionnelles.

En particulier, le recrutement d'un nouveau dirigeant mandataire social pourrait nécessiter d'adapter temporairement certains éléments de rémunération existants ou de prévoir de nouveaux éléments de rémunération. Dans ce cas, le Conseil d'administration tiendrait compte de l'expérience, de l'expertise et du niveau de rémunération du dirigeant concerné afin de proposer une rémunération exceptionnelle qui ne pourrait excéder le montant des avantages auxquels celui-ci aurait dû renoncer en quittant ses précédentes fonctions.

Le Conseil d'administration prendrait sa décision sur recommandation du Comité des rémunérations et, le cas échéant, après avoir sollicité l'avis d'un cabinet de conseil indépendant. Il est précisé qu'une telle dérogation ne pourrait être que temporaire, dans l'attente de l'approbation de la politique de rémunération modifiée par la prochaine Assemblée générale, et ferait l'objet d'une justification appropriée.



3) Rémunération fixe annuelle du Président-Directeur général et de Directeurs généraux délégués

Pour rappel, le niveau de rémunération fixe du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués s'inscrit dans le cadre fixé pour les *Partners* dans leur zone géographique respective. Il en résulte que les niveaux de rémunération fixe du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués peuvent différer selon les zones géographiques.

Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués relevant du cadre de rémunération applicable aux *Partners* en France

- ☒ sur recommandation du Comité des rémunérations, la rémunération fixe annuelle fixée par le Conseil d'administration pour Pascal Imbert au titre de son mandat de Président-Directeur général et pour Patrick Hirigoyen au titre de son mandat de Directeur général délégué demeure inchangée par rapport à l'exercice précédent, soit 211 286 euros brut. Pour rappel, la rémunération fixe de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen est historiquement supérieure à la grille de rémunération applicable aux *Partners* Wavestone en France ;
- ☒ sur recommandation du Comité des rémunérations, la rémunération fixe annuelle fixée par le Conseil d'administration pour Benoît Darde au titre de son mandat de Directeur général délégué s'élève à 192 000 euros brut. Contrairement à la rémunération fixe annuelle applicable à Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen (voir ci-dessus), celle de Benoît Darde est alignée sur la grille de rémunération applicable aux *Partners* Wavestone en France ;
- ☒ compte tenu de la cessation du mandat de Directeur général délégué de Patrick Hirigoyen et de la nomination de Benoît Darde en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026, ces rémunérations fixes seront versées *pro rata temporis*.

Directeur général délégué relevant du cadre applicable aux *Partners* en Allemagne

- ☒ sur recommandation du Comité des rémunérations, la rémunération fixe annuelle fixée par le Conseil d'administration pour Karsten Höppner au titre de son mandat de Directeur général délégué demeure inchangée par rapport à l'exercice précédent, soit 250 000 euros brut. La rémunération de Karsten Höppner est alignée sur la grille de rémunération applicable aux *Partners* Wavestone en Allemagne.

4) Rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués

La partie variable de la rémunération est constituée d'un bonus. Afin d'assurer un alignement complet entre les membres de la Direction générale, et conformément à la politique de rémunération du cabinet applicable aux *Partners*, le bonus cible (niveau du bonus en cas d'atteinte des objectifs) du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués représente 100% de la rémunération fixe annuelle.

Par ailleurs, aucun minimum de versement n'est garanti au Président-Directeur général ni aux Directeurs généraux délégués, et le bonus versé ne peut excéder 150% du bonus cible, contre 200% au titre de l'exercice précédent. Cette évolution à la baisse, proposée par le Comité des rémunérations, s'inscrit dans le prolongement du dialogue actionnarial mené par le cabinet à la suite de la dernière Assemblée générale et des derniers votes relatifs à la politique de rémunération, afin d'assurer un meilleur alignement avec les pratiques de marché.

Enfin, dans un souci d'alignement et conformément aux pratiques historiques du cabinet, la performance de l'ensemble des membres de la Direction générale (Président-Directeur général et Directeurs généraux délégués) est appréciée sur la base de critères communs détaillés ci-après, selon une approche strictement comparable à celle appliquée aux *Partners* Wavestone.

Rémunération variable annuelle de Pascal Imbert au titre de son mandat de Président-Directeur général et de Patrick Hirigoyen au titre de son mandat de Directeur général délégué

Compte tenu de la fin du mandat de Directeur général délégué de Patrick Hirigoyen au 31 juillet 2026 et du report à 2028 de la transition de la Direction générale, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé :

- ☒ de maintenir le bonus cible de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen au titre de l'exercice 2026/27 à son niveau de l'exercice précédent, soit 114 040 euros, représentant 54% de leur rémunération fixe annuelle. Pour rappel, la rémunération variable de Pascal Imbert et de Patrick Hirigoyen est historiquement inférieure à la grille de rémunération applicable aux *Partners* Wavestone en France. Par ailleurs, une trajectoire de convergence avait été engagée afin de porter progressivement le bonus cible à 100% de leur rémunération fixe annuelle, conformément aux principes généraux décrits ci-dessus ((4) Rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués). Toutefois, compte tenu de la transition managériale à venir, il n'a pas été jugé nécessaire de poursuivre cette trajectoire au titre du présent exercice ;
- ☒ de verser le bonus attribué à Patrick Hirigoyen *pro rata temporis*.



Rémunération variable annuelle de Karsten Höppner au titre de son mandat de Directeur général délégué

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de maintenir le bonus cible de Karsten Höppner au titre de l'exercice 2026/27 à son niveau de l'exercice précédent, soit 250 000 euros, représentant 100% de sa rémunération fixe, conformément aux principes généraux décrits ci-dessus ((4) Rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués).

Rémunération variable annuelle de Benoît Darde au titre de son mandat de Directeur général délégué (à compter du 1^{er} août 2026)

Dans le cadre de la première étape du plan de transition de la Direction générale, comprenant la nomination de Benoît Darde en qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé :

- ☒ de fixer le bonus cible de Benoît Darde au titre de l'exercice 2026/27 à 192 000 euros, représentant 100% de sa rémunération fixe ;
- ☒ de verser le bonus attribué *pro rata temporis* ;
- ☒ ce niveau de rémunération variable cible diffère des principes appliqués à Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, dont la rémunération variable est historiquement demeurée inférieure au niveau standard applicable aux *Partners Wavestone* en France. Dans le cadre du processus de transition de la Direction générale, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le niveau de rémunération variable cible actuellement applicable à Pascal Imbert et Patrick Hirigoyen, tandis que celui de Benoît Darde a été fixé à 100% de sa rémunération fixe, conformément aux principes généraux décrits ci-dessus ((4) Rémunération variable annuelle du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués)).

Méthode de calcul de la rémunération variable et évaluation de la performance annuelle

Le bonus versé est déterminé à partir du bonus cible, auquel sont appliqués, de manière multiplicative, deux indices de performance : l'indice de performance collective (IPC) et l'indice de performance individuelle (IPI).

Indice de performance collective (IPC)

L'indice de performance collective (IPC) est composé de deux éléments :

- ☒ une composante financière représentant 80%, fondée sur l'atteinte de l'objectif budgétaire de Wavestone et ajustée à la hausse ou à la baisse en fonction de l'écart entre l'objectif fixé et le résultat effectivement atteint. L'objectif budgétaire retenu est le résultat opérationnel récurrent de Wavestone au titre de l'exercice 2026/27, calculé sur la base du périmètre du cabinet au 1^{er} avril 2026 et à taux de change constants. Cette composante est égale à 100% en cas d'atteinte de l'objectif budgétaire et peut varier entre 0% et 150%. Pour des raisons de confidentialité, l'objectif budgétaire et la formule d'ajustement ne sont pas rendus public « *ex ante* ». Ils seront publiés « *ex post* » ;
- ☒ une composante RSE représentant 20%, fondée sur la performance RSE de Wavestone. Cette composante qualitative repose sur l'appréciation du niveau d'atteinte de certains critères RSE figurant dans le Rapport de durabilité et validés *in fine* par le Comité RSE. Cette composante peut varier entre 0% et 100%.

Au titre de l'exercice 2026/27, les critères suivants, figurant dans le Rapport de durabilité et calculés sur la base du périmètre total de Wavestone au 1^{er} avril 2026, sont pris en compte pour le calcul de la composante RSE de l'IPC :

Objectifs 2026/27	Résultats 2025/26	
% de consultants et d'équipes commerciales formés au conseil responsable	90%	85%
Net Promoter Score®	70	81
% de collaborateurs formés à l'éthique des affaires	95%	96%
Taux de <i>turn-over</i> (démissions uniquement)	< 15%	12%
% de femmes dans le management	35%	34%
Indice d'engagement des collaborateurs (0 à 100)	> 72	70
Nombre de jours-hommes consacré à des projets de mécénat de compétences.	10 000	10 078
Réduction de l'empreinte carbone par rapport à l'exercice 2019/20	Scopes 1 & 2 : -29% (valeur absolue)	-34%
	Scope 3 : -40% (par ETP)	-56%



Afin de déterminer la composante RSE dans le calcul de l'IPC, le mécanisme suivant est appliqué :

- ☒ chaque critère bénéficie d'une pondération identique (1/8, soit 12,5%) au sein de la composante RSE, ce qui conduit à une performance RSE de 100% en cas d'atteinte de l'ensemble des objectifs ;
- ☒ si un objectif est atteint, 12,5% sont attribués ;
- ☒ contrairement aux autres membres du Comité exécutif, aucun point supplémentaire n'est attribué aux membres de la Direction générale en cas de dépassement de l'objectif ;
- ☒ si un objectif n'est pas atteint, aucun point n'est attribué (0%).

L'indice de performance collective est calculé à la clôture de l'exercice selon la formule suivante : Composante financière × 80% + composante RSE × 20%. Il peut ainsi varier entre 0% et 140%.

Indice de performance individuelle (IPI)

L'indice de performance individuelle est évalué par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, sur la base d'indicateurs et d'objectifs qualitatifs et mesurables.

Toutefois, l'appréciation de la performance ne se limite pas à une revue purement mécanique de l'atteinte d'objectifs statiques prédéfinis en début d'exercice. L'IPI repose ainsi sur une évaluation globale et dynamique des actions menées par le Président-Directeur général et les Directeurs généraux délégués.

Au titre de l'exercice 2026/27, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a retenu une appréciation de la performance individuelle cohérente avec le cadre général d'évaluation de la performance de Wavestone, et plus particulièrement avec celui appliqué aux *Partners*.

La performance individuelle est appréciée sur la base de la qualité globale de l'exercice, en tenant compte des résultats obtenus, de l'ensemble des contributions apportées et des attentes associées au niveau de responsabilité concerné.

Pour mémoire, chez Wavestone, l'indice de performance individuelle est apprécié selon les mêmes modalités pour l'ensemble des membres de la Direction générale, sans différenciation individuelle. Cette approche vise à assurer un alignement complet de la Direction générale sur les priorités et les enjeux clés de l'exercice, dans l'intérêt du cabinet et de sa performance globale.

Pour la Direction générale au titre de l'exercice 2026/27, ces attentes, correspondant au niveau le plus élevé du référentiel interne applicable aux *Partners* du cabinet, comprennent notamment :

- ☒ la mise en œuvre des initiatives inscrites au plan d'action 2026/27, avec une attention particulière portée à l'amélioration de l'exécution et au rétablissement d'une performance durable à l'échelle du cabinet ;
- ☒ l'accélération du déploiement de l'ambition du cabinet en matière d'intelligence artificielle, l'intégration de l'intelligence artificielle dans la proposition de valeur, les activités commerciales et les prestations délivrées, ainsi que le renforcement du positionnement de Wavestone sur les transformations impulsées par l'intelligence artificielle ;
- ☒ la mise en place d'une continuité exécutive à travers à la mise en œuvre du plan de transition de la Direction générale révisé début juin 2026, tout en préparant les conditions de succès de la transition de Directeur général désormais attendue à l'horizon 2028 ;
- ☒ la préparation de l'avenir du cabinet, notamment à travers la conception et la mise en œuvre d'un plan stratégique pluriannuel, le développement de nouveaux relais de croissance, l'anticipation des évolutions des métiers et du marché ainsi que la structuration du futur *leadership* ;
- ☒ la capacité à piloter le cabinet en tenant pleinement compte de l'environnement économique, à réagir au bon rythme aux menaces et à saisir les opportunités.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

L'appréciation de la performance individuelle, tant pour les membres de la Direction générale que pour l'ensemble des collaborateurs de Wavestone éligibles à un bonus, repose sur une échelle comportant six niveaux :

Niveau d'IPI	Performance associée
150%	Année exceptionnelle, au-delà de toutes les attentes
125%	Attentes largement dépassées
100%	Attentes pleinement atteintes
75%	Majorité des attentes atteintes
50%	N'a pas répondu à certaines attentes clés
0%	N'a pas répondu aux attentes

In fine, l'indice de performance individuelle peut varier entre 0% et 150%. Toutefois, l'IPI ne peut excéder 100% lorsque l'IPC est inférieur à 100%.

Par ailleurs, les composantes IPC et IPI, qui déterminent conjointement le bonus par leur application multiplicative, sont appréciées séparément, de manière que la rémunération variable reflète la performance effective de la Direction générale au regard de critères distincts et évalués indépendamment les uns des autres, sans possibilité de se compenser entre eux.

Calcul du bonus dû

La formule utilisée pour calculer le bonus dû est la suivante :
Bonus dû = bonus cible × IPC × IPI

Pour rappel, le bonus maximum susceptible d'être versé est plafonné à 150% du bonus cible.

Conformément aux dispositions de 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 mars 2027 interviendra après l'Assemblée générale appelée à statuer, en 2027, sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027 et restera soumis à son approbation.

5) Éléments de rémunération de long terme

- ❑ Pascal Imbert étant l'un des principaux actionnaires de Wavestone, il ne bénéficie d'aucun élément de rémunération de long terme.
- ❑ Karsten Höppner est un actionnaire significatif de Wavestone, détenant environ 3,3% du capital au 31 mars 2026. Cette participation assure un alignement naturel avec les objectifs de performance à long terme du cabinet. En conséquence, il ne bénéficie d'aucun élément de rémunération long terme.
- ❑ Pour rappel, Patrick Hirigoyen a bénéficié de plans d'attribution d'actions gratuites en date des 15 septembre 2006, 15 octobre 2010, 1^{er} juillet 2015, 28 janvier 2016 et 2 juillet 2018. Patrick Hirigoyen détenait environ 0,2% du capital de Wavestone au 31 mars 2026.

❑ Benoît Darde détenait environ 0,3% du capital de Wavestone au 31 mars 2026. Afin de renforcer davantage son engagement au capital du cabinet et d'assurer ainsi un alignement durable avec les intérêts de long terme de Wavestone, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a étudié la mise en place d'un mécanisme de rémunération long terme (« Long-Term Incentive » ou « LTI ») sous la forme d'un plan d'actions de performance destiné aux dirigeants mandataires sociaux. Toute attribution éventuelle serait subordonnée à l'approbation par l'Assemblée générale du 30 juillet 2026 de la politique de rémunération « ex ante » au titre de l'exercice 2026/27 (résolution 17). À ce stade, aucune attribution n'a été réalisée. Les principales caractéristiques du dispositif envisagé sont décrites ci-après afin de fournir aux actionnaires une information complète et transparente dans la perspective de cette proposition.

Il est précisé que cette démarche a vocation à demeurer strictement alignée avec les plans « Key People » applicables au sein du cabinet. En conséquence, toute attribution éventuelle ne présenterait aucun caractère automatique, serait soumise à des conditions de performance ainsi qu'à une période d'acquisition de trois ans et ne se cumulerait avec aucun autre plan d'attribution d'actions. En d'autres termes, aucun nouveau plan d'action de performance destiné aux dirigeants mandataires sociaux ne serait attribué au bénéficiaire avant l'expiration de cette période d'acquisition de trois ans et, à l'issue de celle-ci, toute nouvelle décision resterait à l'entière discrétion du Conseil d'administration et demeurerait soumise à l'approbation des actionnaires.

L'objectif de ce mécanisme n'est pas d'introduire une composante structurelle de rémunération long terme pour la Direction générale (en l'espèce le Directeur général délégué), mais de renforcer l'engagement de ses membres au capital du cabinet afin d'assurer un alignement durable avec les intérêts de long terme de Wavestone ainsi qu'avec ceux de ses actionnaires et investisseurs.



Projet de plan d'action de performance destiné à Benoît Darde (Plan 2026) au titre de son mandat de Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, envisage de faire usage de l'autorisation conférée par la 19^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 au bénéfice de Benoît Darde, en sa qualité de Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026.

Pour rappel, cette résolution autorise le Conseil d'administration à attribuer des actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux, sous réserve de certaines conditions de performance et de conservation, dans la limite (i) de 0,5% du capital social ; et (ii) du plafond global fixé par la 28^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024.

S'agissant du projet de plan d'action de performance destiné à Benoît Darde, l'attribution représenterait une valeur totale de 525 000 euros d'actions gratuites acquises sur une période de trois ans, le nombre exact d'actions attribuées étant déterminé en divisant ce montant de 525 000 euros par le cours de l'action à la date d'attribution initiale. La juste valeur de l'attribution à la date d'octroi, annualisée sur la période d'acquisition, représenterait 175 000 euros, soit 91% de la rémunération fixe annuelle de Benoît Darde au titre de l'exercice 2026/27, qui s'élève à 192 000 euros.

Pour mémoire, aucun autre plan d'action de performance destiné aux dirigeants mandataires sociaux ne serait attribué à Benoît Darde avant la fin de la période d'acquisition de trois ans, soit jusqu'en août 2029. Au-delà, toute nouvelle décision demeurerait à l'entière discrétion du Conseil d'administration, sous réserve de l'approbation des actionnaires, et ne conférerait aucun droit automatique.

Les actions attribuées seraient intégralement soumises à un ensemble de conditions cumulatives, appréciées sur une période de trois ans (sans possibilité de chevauchement ou de cumul avec un autre plan d'attribution), et ne garantiraient aucune attribution ni gain minimal. Ces conditions seraient les suivantes :

- ☒ une condition de présence pendant toute la durée du plan ;
- ☒ une condition minimale de détention d'actions, imposant la détention d'un nombre minimum d'actions Wavestone deux ans après la date d'attribution initiale et de manière continue jusqu'à la date d'acquisition définitive, ce nombre étant calculé sur la base d'une valeur de 75 000 euros rapportée au cours de l'action Wavestone à la veille du jour de l'attribution ;
- ☒ une condition de performance fondée sur la combinaison de trois indicateurs, un indicateur financier et deux indicateurs extra-financiers, appréciés au titre de l'exercice 2028/29 à périmètre constant, selon les pondérations suivantes :
 - 80% fondés sur la performance financière, appréciée au travers du résultat opérationnel récurrent ;
 - 10% fondés sur le pourcentage de femmes dans le management du cabinet ;
 - 10% fondés sur la réduction de l'empreinte carbone (Scope 3).

Pour chacun des indicateurs, l'acquisition des actions serait déterminée par interpolation linéaire entre un niveau seuil et un niveau cible :

- ☒ aucune action ne serait acquise si la performance est égale ou inférieure au niveau seuil ;
- ☒ l'acquisition intégrale (100% de l'attribution cible) interviendrait si la performance atteint ou dépasse le niveau cible ;
- ☒ lorsque la performance se situe entre le niveau seuil et le niveau cible, le nombre d'actions acquises serait déterminé au *pro rata* selon une interpolation linéaire. Ainsi, une performance située exactement à mi-chemin entre le niveau seuil et le niveau cible conduirait à l'acquisition de 50% de l'attribution cible.

Pour chacun des indicateurs, le niveau seuil est fondé sur les résultats de l'exercice 2025/26.

Pour des raisons de confidentialité, le niveau cible exact ne serait pas communiqué « *ex ante* », mais uniquement « *ex post* ». Le Comité des rémunérations s'est assuré du caractère suffisamment exigeant des niveaux cibles, qui traduisent notamment une amélioration significative de la performance de Wavestone sur les trois indicateurs. Les niveaux cibles RSE seront fixés sur la base des objectifs RSE de Wavestone pour l'exercice 2028/29. S'agissant du résultat opérationnel récurrent, le niveau cible est cohérent avec le consensus des analystes disponible à la date de la décision d'attribution du plan et demeure compatible avec le *business plan* de Wavestone dans le cadre de son dernier plan stratégique.

Le Conseil d'administration ne disposerait d'aucun pouvoir discrétionnaire lui permettant de modifier les conditions de performance en cas d'événement majeur imprévu.

Pour rappel, conformément aux dispositions de l'article L.225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce, le Conseil d'administration a décidé de fixer à 25% la proportion d'actions que les dirigeants de Wavestone sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions, au titre de chaque plan mis en œuvre par Wavestone dont ils seraient bénéficiaires au titre de leur mandat.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

6) Autres éléments de rémunération

- ☒ Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen et Karsten Höppner bénéficient des régimes de prévoyance et de frais de santé applicables aux collaborateurs de Wavestone.
- ☒ Dispositions spécifiques relatives à Patrick Hirigoyen :
 - il bénéficie d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise, dont les cotisations sont prises en charge par le cabinet et réintégrées dans sa rémunération au titre des avantages en nature ;
 - il est rappelé que le contrat de travail de Patrick Hirigoyen avec Wavestone est suspendu depuis le 1^{er} avril 2017. Conformément aux dispositions de l'article R.22-10-14 II du Code de commerce, ce contrat présente les caractéristiques suivantes :
 - durée : contrat à durée indéterminée (CDI) ;
 - préavis : trois mois ;
 - conditions de rupture : (i) en cas de rupture à l'initiative de Patrick Hirigoyen, aucune indemnité n'est due ; (ii) en cas de rupture à l'initiative de Wavestone, les indemnités légales ou conventionnelles prévues par la convention collective applicable aux salariés en France s'appliqueront. Leur montant ne pourra excéder deux années de salaire ;
 - pour rappel, l'Assemblée générale du 26 juillet 2018 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 au titre de son contrat de travail. Cette approbation a été renouvelée explicitement lors de l'Assemblée générale du 28 juillet 2022. Pour le calcul des indemnités de fin de carrière de Patrick Hirigoyen, les dispositions types de la convention collective Syntec seront appliquées. Ce montant ne dépassera pas deux années de salaire ;
 - à l'issue de son mandat social, soit le 1^{er} août 2026, le contrat de travail de Patrick Hirigoyen reprendra effet et la convention réglementée relative à la suspension de son contrat de travail cessera de produire ses effets. Il bénéficiera à nouveau des droits attachés à son contrat de travail décrits ci-dessus.
- ☒ Dispositions spécifiques relatives à Karsten Höppner :
 - il est rappelé que le contrat de travail de Karsten Höppner avec Q_PERIOR est suspendu depuis le 23 août 2001. Ce contrat présente les caractéristiques suivantes :
 - durée : contrat à durée indéterminée ;
 - préavis : trois mois ;
 - conditions de rupture : (i) en cas de rupture à l'initiative de Karsten Höppner, aucune indemnité n'est due ; (ii) en cas de rupture à l'initiative de Wavestone, aucune indemnité légale ou conventionnelle n'est prévue par la réglementation applicable en Allemagne ;
 - ce contrat ne comporte aucun engagement ou avantage au-delà de ceux prévus par le droit allemand. En particulier, il ne prévoit aucune indemnité de départ à la retraite ;
- la suspension du contrat de travail n'entraîne aucun cumul entre les avantages liés au mandat social et ceux liés au contrat de travail suspendu. Karsten Höppner ne perçoit aucune rémunération au titre de son contrat de travail suspendu. En outre, il n'acquiert aucune ancienneté pendant cette période ;
- à l'issue de son mandat social, son contrat de travail reprendrait effet et il bénéficierait à nouveau des droits attachés à son contrat de travail décrits ci-dessus ;
- Karsten Höppner bénéficie d'avantages en nature sous la forme d'un véhicule et de frais de transport, pour une valeur maximale annuelle de 25 000 euros, conformément à la politique applicable à l'ensemble des *Partners* de Wavestone en Allemagne.
- ☒ Dispositions spécifiques relatives à Benoît Darde :
 - il bénéficierait d'une garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise, dont les cotisations seront prises en charge par le cabinet et réintégrées dans sa rémunération au titre des avantages en nature ;
 - il est précisé que le contrat de travail de Benoît Darde avec Wavestone sera suspendu à compter du 1^{er} août 2026. Conformément aux dispositions de l'article R.22-10-14 II du Code de commerce, ce contrat présentera les caractéristiques suivantes :
 - durée : contrat à durée indéterminée ;
 - préavis : trois mois ;
 - conditions de rupture : (i) en cas de rupture à l'initiative de Benoît Darde, aucune indemnité n'est due ; (ii) en cas de rupture à l'initiative de Wavestone, les indemnités légales ou conventionnelles prévues par la convention collective applicable aux salariés en France s'appliqueront. Leur montant ne pourra excéder deux années de salaire ;
 - retraite : dans l'hypothèse où Benoît Darde achèverait sa carrière au sein de Wavestone, il bénéficierait du dispositif d'indemnités de départ à la retraite applicable à l'ensemble des collaborateurs. Les dispositions types de la convention collective Syntec seraient appliquées. Ce montant ne pourrait excéder une année de salaire ;
 - la suspension du contrat de travail n'entraînera aucun cumul entre les avantages liés au mandat social et ceux liés au contrat de travail suspendu. Benoît Darde ne percevra aucune rémunération au titre de son contrat de travail suspendu. En outre, il n'acquerra aucune ancienneté et ne bénéficiera plus des dispositifs d'intéressement et d'épargne salariale en vigueur au sein du cabinet pendant cette période ;
 - à l'issue de son mandat social, son contrat de travail reprendrait effet et il bénéficierait à nouveau des droits attachés à son contrat de travail décrits ci-dessus.



7) Clawback

Au titre de l'exercice 2026/27, le Conseil d'administration propose l'introduction d'une clause de restitution (« clawback ») permettant d'obtenir le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable annuelle versée à Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen, Karsten Höppner et Benoît Darde dans des circonstances exceptionnelles et graves.

Ainsi, si, dans les cinq années suivant le versement d'une composante variable annuelle, il est établi (i) que les données utilisées pour mesurer la performance ont fait l'objet d'une falsification manifeste et intentionnelle ; ou (ii) que Pascal Imbert, Patrick Hirigoyen, Karsten Höppner ou Benoît Darde ont commis une faute grave et intentionnelle, le Conseil d'administration pourra demander le remboursement de tout ou partie de la rémunération variable versée.

8) Tableau récapitulatif de la rémunération du Président-Directeur général, du Directeur général et du ou des Directeurs généraux délégués pour l'exercice 2026/27

	Rôle	Rémunération fixe (€)	Rémunération variable			Rémunération long terme
			Bonus cible (€)	Bonus cible (% du fixe)	Étendue de variation	
Pascal Imbert	Président-Directeur général	211 286	114 040	54%	0% à 150%	- (un des principaux actionnaires de Wavestone)
Patrick Hirigoyen	Directeur général délégué (jusqu'au 31 juillet 2026)	211 286*	114 040*	54%	0% à 150%	- (mandat prenant fin au cours de l'exercice)
Karsten Höppner	Directeur général délégué	250 000	250 000	100%	0% à 150%	- (actionnaire important)
Benoît Darde	Directeur général délégué (à compter du 1 ^{er} août 2026)	192 000*	192 000*	100%	0% à 150%	Projet de plan d'attribution d'actions de performance destiné aux dirigeants mandataires sociaux, d'une juste valeur maximale à la date d'attribution plafonnée à 525 000 euros, soumis à des conditions cumulatives : (i) un objectif de résultat opérationnel récurrent consolidé au titre de l'exercice 2028/29 à périmètre constant ; et (ii) deux objectifs extra-financiers, appréciés sur une période de trois ans, sans garantie d'attribution minimale ni de gain minimal. Exprimée sur une base annualisée, l'attribution représente 175 000 euros, soit 91% de la rémunération fixe annuelle de Benoît Darde.

* À payer *pro rata temporis*.

Rémunération des Administrateurs

La politique de rémunération des Administrateurs, qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026, reflète l'engagement de Wavestone à aligner la rémunération des Administrateurs sur leur niveau réel d'implication.

Les Administrateurs sont rémunérés exclusivement au titre de leur participation au Conseil d'administration et à ses comités, au moyen d'une combinaison d'une part fixe et d'une part variable liée à leur présence. La structure retenue par le

Conseil d'administration conduit ainsi à ce que plus de 60% de la rémunération totale susceptible d'être versée aux Administrateurs soit directement liée à leur présence effective aux réunions du Conseil et de ses comités.

Afin de tenir compte des responsabilités supplémentaires attachées à ces fonctions, la rémunération allouée aux Présidents de comité ainsi qu'à l'Administratrice référente est doublée, tant pour la part fixe que pour la part variable correspondant à leurs fonctions respectives.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Pour information, ni Pascal Imbert ni Karsten Höppner ne perçoivent de rémunération au titre de leur mandat d'Administrateur. En outre, Pascal Imbert ne perçoit aucune rémunération spécifique au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration.

Pour rappel, l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 a approuvé la suppression de la rémunération des Administrateurs salariés de Wavestone, y compris les Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, tout en leur accordant des jours de congés supplémentaires lorsqu'ils sont amenés à exercer leur mandat en dehors de leur temps de travail habituel. Cette disposition s'applique :

- ☒ à l'Administrateur représentant les salariés actionnaires dont la nomination est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 ;
- ☒ à l'Administrateur représentant les salariés désigné par le Comité social et économique (CSE) de Wavestone.

Outre ces éléments de rémunération 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 une rémunération au titre de missions exceptionnelles.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 de fixer, au titre de l'exercice 2026/27, l'enveloppe annuelle de rémunération des Administrateurs à un montant global de 392 994 euros, inchangé par rapport à l'exercice précédent.

Cette proposition repose sur les éléments suivants :

- ☒ malgré la réduction du nombre d'Administrateurs, les responsabilités confiées au Conseil d'administration et à ses comités spécialisés continuent de nécessiter un niveau élevé d'implication et de disponibilité de la part des Administrateurs ;
- ☒ la période actuelle de transition managériale du cabinet requiert un renforcement des travaux de supervision et d'accompagnement du Conseil d'administration, appelé à jouer un rôle clé dans la prochaine étape du développement de Wavestone ;
- ☒ la stabilité de l'enveloppe globale, combinée à la diminution du nombre d'Administrateurs, permet un ajustement modéré des rémunérations individuelles, reflétant l'accroissement de la charge de travail supportée par chaque Administrateur ;
- ☒ pour rappel, les Administrateurs salariés de Wavestone ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur mandat.

Conformément aux dispositions de l'article R.22-10-14 II, 5° du Code de commerce, les contrats de travail liant Benjamin Clément, Pierre Allard et Camille Pinon à Wavestone présentent les caractéristiques suivantes :

Nom	Durée du contrat de travail	Période de préavis	Conditions de résiliation
Benjamin Clément	Contrat à durée indéterminée	Trois mois conformément aux dispositions de la convention collective applicable aux salariés du cabinet relevant de la « modalité trois »	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés du cabinet
Pierre Allard	Contrat à durée indéterminée	Trois mois conformément aux dispositions de la convention collective applicable aux salariés du cabinet relevant de la « modalité trois »	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés du cabinet
Camille Pinon	Contrat à durée indéterminée	Trois mois conformément aux dispositions de la convention collective applicable aux salariés du cabinet relevant de la « modalité trois »	Conditions de résiliation autorisées par la réglementation en vigueur et dans les conditions mentionnées dans la convention collective applicable aux salariés du cabinet



2.3 Informations complémentaires

2.3.1 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.

2.3.2 Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire significatif et une société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce

Aucune convention entrant dans le champ d'application du deuxième alinéa de l'article L.225-37-4 du Code de commerce (à savoir les conventions autres que celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, conclues directement ou par personne interposée entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires disposant de plus de 10% des droits de vote de Wavestone et une société contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce par Wavestone) n'est intervenue au cours de l'exercice 2025/26.

Pour toute information relative aux conventions réglementées, il convient de se reporter au [Chapitre 8. Informations financières](#).

2.3.3 Procédure d'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales

Lors de sa réunion du 2 juin 2020, le Conseil de surveillance a mis en place une procédure d'évaluation régulière par le Comité d'audit des conditions de conclusion des conventions courantes conclues à des conditions normales, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-29 du Code de commerce.

Cette procédure fonctionne indépendamment des processus internes habituels d'évaluation des conventions lors de leur conclusion ou de leur modification.

Sur une base semestrielle, les étapes suivantes sont réalisées :

- ☒ la liste des mandataires sociaux de Wavestone et des entités externes dans lesquelles ils exercent des fonctions (ci-après les « parties liées ») est mise à jour ;
- ☒ une extraction exhaustive des données d'achats et de ventes est réalisée à partir des systèmes internes afin d'identifier et de suivre les éventuelles opérations impliquant une partie liée.

Sur la base de ces données, l'équipe Contrôle interne effectue les vérifications suivantes :

- ☒ s'assurer que les impacts financiers de la convention sur l'exercice fiscal en cours correspondent aux conditions financières de la convention ;
- ☒ vérifier que 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 ;
- ☒ s'assurer que 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 au cours du processus d'identification ou d'évaluation, l'équipe Contrôle interne consulte la Direction juridique de Wavestone.

L'équipe Contrôle interne documente ses travaux et les présente au Comité d'audit lors des réunions relatives aux résultats semestriels et annuels. Cette information est réalisée même en l'absence de convention conclue au cours de la période.

Le Comité d'audit vérifie que les conventions répondent aux critères des conventions courantes conclues à des conditions normales et rend compte de ses conclusions au Conseil d'administration. Tout membre du Comité d'audit ayant un intérêt direct ou indirect dans une convention concernée est exclu de son examen.

Le Conseil d'administration est chargé de valider cette revue. Il confirme soit le caractère courant et normal des conventions examinées, soit décide qu'une convention relève du régime des conventions réglementées et doit, à ce titre, être soumise à la procédure applicable. Tout Administrateur ayant un intérêt direct ou indirect dans une convention concernée s'abstient de participer aux délibérations et au vote.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.3.4 Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation

Selon l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025

Résolution	Objet	Durée	Plafond maximum du pair	Utilisation
18 ^e	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 à la date de mise en œuvre de la délégation dans la limite du plafond global fixé par la 28 ^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024	Néant
19 ^e	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 à la date de mise en œuvre de la délégation dans la limite du plafond global fixé par la 28 ^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024	Néant

Selon l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024

Résolution	Objet	Durée	Plafond maximum du pair	Utilisation
19 ^e	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 juillet 2024) Titres de créance : 80 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé par la 28 ^e résolution	Néant
20 ^e	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 juillet 2024) Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé par la 28 ^e résolution	Néant
21 ^e	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 juillet 2024 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé par la 28 ^e résolution	Néant
22 ^e	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 19 ^e 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 28 ^e résolution	Néant



Résolution	Objet	Durée	Plafond maximum du pair	Utilisation
23 ^e	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 20 ^e 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 28 ^e résolution	Néant
24 ^e	En cas de demande excédentaire de souscription lors d'une augmentation du capital social décidée en vertu de la 21 ^e 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 28 ^e résolution	Néant
25 ^e	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 juillet 2024 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28 ^e résolution	Néant
26 ^e	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 juillet 2024 Titres de créance : 30 000 000 euros dans la limite du plafond global fixé à la 28 ^e résolution	Néant
28 ^e	Plafond global des émissions au titre des 19 ^e à 26 ^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 et des 21 ^e et 22 ^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 28 juillet 2022	N/A	Augmentation de capital : 25% du capital social au 25 juillet 2024 Titres de créance : 80 000 000 euros	Néant
29 ^e	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



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.3.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-II du Code de commerce, les éléments suivants sont portés à la connaissance des actionnaires :

- ☒ la structure du capital de Wavestone, les participations directes et indirectes ainsi que l'ensemble des informations y afférentes sont décrites au [Chapitre 6. Wavestone et ses actionnaires](#) du présent document ;
- ☒ à la connaissance de Wavestone, il n'existe aucun pacte d'actionnaires ni aucun autre accord conclu entre ses actionnaires, à l'exception des pactes d'actionnaires décrits dans la [Partie 6.2.1. Pacte d'actionnaires](#) et des engagements collectifs de conservation décrits dans la [Partie 6.2.3. Engagements collectifs de conservation des titres](#) du même chapitre ;
- ☒ il n'existe aucun 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 applicable ;
- ☒ il n'existe aucune restriction statutaire à l'exercice des droits de vote ou au transfert des actions ;
- ☒ les droits de vote attachés aux actions Wavestone détenues dans le cadre du plan d'épargne groupe mentionné au [Sous-chapitre 6.7. Actionnariat salarié du Chapitre 6. Wavestone et ses actionnaires](#) du présent document sont exercés par les FCPE « Wavestone Actions » et « Wavestone Shares » ;
- ☒ la nomination et la révocation des dirigeants mandataires sociaux sont régies par les dispositions légales applicables ;
- ☒ les délégations en cours relatives aux pouvoirs du Conseil d'administration sont décrites dans la [Partie 7.2.1. Assemblée générale ordinaire](#) du présent document ainsi que dans le tableau des autorisations en vigueur figurant dans le [Sous-chapitre 3.4. Procédures relatives à l'information comptable et financière du présent rapport](#) ;
- ☒ les modifications des statuts de Wavestone sont effectuées conformément aux dispositions légales et réglementaires ;
- ☒ il n'existe aucun accord prévoyant le versement d'une indemnité aux dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation de leurs fonctions ;
- ☒ dans le cadre du contrat de crédit conclu par Wavestone le 26 mars 2020, tel que modifié par avenants en date des 19 mai 2021, 14 décembre 2022, 15 mai 2024 et 27 janvier 2026, les prêteurs disposent, en cas de changement de contrôle de la société, de la faculté de demander le remboursement immédiat de leur quote-part des sommes tirées ainsi que le paiement de l'ensemble des intérêts et autres montants qui leur seraient dus au titre du contrat de crédit. La notion de changement de contrôle désigne la survenance de l'un ou plusieurs des événements suivants :
 - toute personne, ou tout groupe de personnes agissant de concert, à l'exclusion de Pascal Imbert (ou de ses héritiers en cas de décès) ou de ses affiliés (ou de ceux de ses héritiers en cas de décès), prend 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
 - 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 quelque raison que ce soit, au moins 15% du capital et/ou des droits de vote de l'emprunteur.



Chapitre 3

3. Facteurs de risque et contrôle interne

3.1	FACTEURS DE RISQUE	124
3.1.1	Identification et évaluation des risques	124
3.1.2	Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	125
3.1.3	Risques liés à l'exécution opérationnelle	128
3.1.4	Risques financiers	134
3.2	ASSURANCES	135
3.3	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	136
3.3.1	Cadre et objectifs	136
3.3.2	Périmètre	136
3.3.3	Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	136
3.3.4	Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	137
3.4	PROCÉDURES RELATIVES À L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE	140
3.4.1	Élaboration du budget	140
3.4.2	Suivi de l'activité	140
3.4.3	Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et <i>reporting</i>	140
3.4.4	Comptes et états financiers	140
3.4.5	Méthodes de provisionnement des risques et litiges	141
3.4.6	Consolidation des états financiers	141
3.4.7	Flux de trésorerie	141
3.4.8	Suivi des engagements hors bilan	141
3.4.9	Contrôle qualité de l'information financière et comptable publiée	141



3.1 Facteurs de risque

3.1.1 Identification et évaluation des risques

Un risque représente la possibilité de survenance d'un événement susceptible d'avoir un impact défavorable sur le personnel, les actifs, l'environnement, les objectifs ou la réputation du cabinet.

Un dispositif permanent et dynamique, défini et mis en œuvre par le cabinet, permet d'identifier, d'évaluer et de mettre en place des mesures d'atténuation des risques. Ce dispositif de contrôle interne et de gestion des risques se veut global et s'appuie sur l'ensemble des parties prenantes, des métiers et des processus du cabinet.

Les différentes instances de pilotage des risques se tiennent à intervalles réguliers et rassemblent les parties prenantes autour d'une vision commune, tout en les sensibilisant aux risques inhérents à leurs activités ([Sous-chapitre 3.4. Procédures relatives à l'information comptable et financière](#)). Ces instances contribuent à :

- ☒ créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du cabinet ;
- ☒ sécuriser la prise de décision et les processus afin d'aider le cabinet à atteindre ses objectifs ;
- ☒ veiller à ce que les actions du cabinet soient cohérentes avec ses engagements ;
- ☒ diffuser auprès des collaborateurs et de la Direction une approche par les risques et une culture de la maîtrise du risque.

En parallèle de ces instances, Wavestone met à jour sa cartographie des risques chaque année. Cet exercice, coordonné par le Contrôle interne, consiste à :

- ☒ identifier l'ensemble des risques internes et externes susceptibles d'affecter les objectifs de Wavestone ;
- ☒ évaluer la probabilité de survenance de ces risques et estimer l'ampleur de leur impact sur le cabinet ;
- ☒ identifier et recenser les mesures d'atténuation mises en place, ainsi que les chantiers à mener pour réduire davantage le niveau de risque.

Pour mener à bien cet exercice, les *Process Owners* (voir [Sous-chapitre 3.4. Procédures relatives à l'information comptable et financière](#)) sont conviés à des ateliers avec l'équipe Contrôle interne. Lors de ces échanges, ils peuvent partager leur perception et leur évaluation des risques, en se basant sur des éléments passés, prospectifs et de veille, relatifs aux évolutions de leur environnement.

Chaque risque est évalué en fonction de sa probabilité de survenance, de son impact et des mesures en place pour le maîtriser et l'atténuer. Les résultats de ces travaux sont validés par la Direction financière, la Direction générale et le Comité exécutif (EXCOM). Ils sont ensuite présentés au Comité d'audit du Conseil d'administration.

La cartographie spécifique des risques de corruption est élaborée à partir des éléments issus de la cartographie des risques du cabinet et présentée au Comité RSE.

Le tableau ci-dessous présente les principaux risques auxquels Wavestone est exposé, après prise en compte des mesures d'atténuation. Les risques sont présentés selon les trois catégories suivantes :

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

Au sein de chacune de ces catégories, les risques sont classés par ordre de gravité, du plus grave au moins grave.

Cette synthèse n'a pas vocation à couvrir l'ensemble des risques auxquels le cabinet est exposé et peut être modifiée à tout moment, notamment en fonction de la survenance de nouveaux éléments.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Catégories/Risques	Page
Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe	125
Risques liés à la conjoncture économique et géopolitique	125
Risques liés au développement de l'intelligence artificielle	126
Risques liés à la communication externe et aux réseaux sociaux	126
Risques liés à la responsabilité sociétale d'entreprise	127
Risques liés à la dépendance économique	127
Risques liés à la fraude interne ou externe	128
Risques liés à l'exécution opérationnelle	128
Risques liés au <i>turn-over</i> des collaborateurs	128
Risques liés aux acquisitions	129
Risques liés aux transformations internes	129
Risques liés à la protection des données, aux systèmes d'information et à la cybersécurité	130
Risques liés à la perte de certifications clés	130
Risques liés à la dépendance aux personnes clés	131
Risques liés à l'insatisfaction client et au traitement des réclamations clients	131
Risques liés au recrutement	132
Risques liés à la santé, sécurité et intégrité des collaborateurs	132
Risques liés aux engagements contractuels et aux délégations	133
Risques liés à la réalisation des missions clients	133
Risques financiers	134
Risques liés à la production, à l'utilisation et à la communication des informations de performance et des informations financières	134
Risques liés à la gestion de trésorerie, aux taux de change et aux opérations de couverture	134

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.

3.1.2 Risques liés à la stratégie et à l'environnement externe

Risques liés à la conjoncture économique et géopolitique

Description du risque

Le secteur du conseil est particulièrement sensible aux évolutions économiques et géopolitiques. Ces évolutions peuvent se traduire par une récession économique, une inflation élevée, des changements de politiques fiscales et commerciales, des conflits politiques et sociaux, des évolutions législatives et réglementaires, voire des situations de guerre.

Elles peuvent avoir un impact significatif sur le niveau d'activité de Wavestone, dans la mesure où un client majeur ou un groupe de clients peut, pour faire face à une conjoncture économique défavorable, réduire fortement ses dépenses de conseil. Cela peut entraîner une baisse du chiffre d'affaires pour Wavestone et la nécessité de générer de nouvelles ventes dans un environnement économique dégradé.

Note : S'agissant de la situation géopolitique entre l'Ukraine et la Russie ainsi qu'au Moyen-Orient, Wavestone n'a pas d'exposition directe dans les zones concernées. Le cabinet suit toutefois étroitement l'évolution de la situation et ses conséquences sur l'environnement économique général.

Gestion du risque

- ☒ La diversification sectorielle du portefeuille clients et la part croissante de l'activité à l'international peuvent permettre de limiter l'exposition de Wavestone à certains secteurs ou zones géographiques. Toutefois, cette diversification pourrait ne pas être suffisante en cas de dégradation généralisée du marché.
- ☒ Le dispositif de maîtrise des risques de Wavestone repose sur une veille continue des marchés, assurée notamment par l'équipe du *Research and Knowledge Centre*, qui analyse l'environnement économique de Wavestone et de ses principaux clients.
- ☒ Wavestone peut agir au niveau du cabinet en déclenchant des mesures spécifiques et ciblées :
 - en recourant au *cross-staffing*, par exemple pour atténuer la faiblesse conjoncturelle d'une activité ou d'un secteur ;
 - en concentrant ses équipes commerciales sur les environnements dans lesquels leur intervention est la plus nécessaire ;
 - en renforçant l'implication des consultants dans les activités commerciales ;
 - en pilotant rigoureusement ses activités commerciales au niveau du cabinet grâce à une organisation et une gouvernance dédiées.

Si nécessaire, des instances de gouvernance spécifiques peuvent être activées afin de mettre en œuvre ces mesures.



Risques liés au développement de l'intelligence artificielle

Description du risque

L'intelligence artificielle (« IA ») constitue une rupture technologique majeure appelée à transformer profondément de nombreux secteurs. Si cette évolution crée d'importantes opportunités de développement pour Wavestone, elle fait également peser le risque que le cabinet ne soit pas en mesure d'en tirer pleinement parti. Compte tenu de son positionnement sur le conseil en transformation des entreprises, Wavestone doit réussir à adopter et à intégrer l'IA dans ses offres de services et ses pratiques internes afin de rester compétitif et aligné sur l'évolution des standards du marché. Tout retard ou toute insuffisance dans cette adoption pourrait exposer le cabinet à des risques croissants, à la fois commerciaux (impact sur le développement de l'activité et les revenus) et opérationnels (utilisation effective et appropriée de l'IA par les consultants et les collaborateurs).

En outre, les gains de productivité induits par l'IA – notamment dans des domaines tels que les activités de gestion de projets, le benchmarking, les analyses standardisées, le traitement des données et la production de livrables – devraient progressivement réduire le volume de certaines missions traditionnelles. Bien que la part d'activités impactées demeure difficile à quantifier avec précision, elle devrait rester limitée au regard du cœur de métier du cabinet, qui repose sur l'accompagnement des clients dans des projets de transformation complexes. La proposition de valeur du cabinet repose avant tout sur une connaissance approfondie des clients, l'intelligence humaine, la capacité à capitaliser sur l'expérience acquise et à l'adapter à des contextes clients spécifiques, les capacités d'innovation et la mobilisation des équipes clientes. Néanmoins, il existe un risque que la demande pour certains types de prestations diminue plus rapidement qu'anticipé, sans être pleinement compensée par le développement de nouvelles offres, ce qui pourrait affecter défavorablement les taux d'utilisation et la rentabilité.

Par ailleurs, l'usage croissant de l'IA dans les activités de conseil, y compris dans le fonctionnement quotidien des équipes, est susceptible de modifier sensiblement les modalités de réalisation des prestations. Cette évolution soulève des enjeux éthiques et juridiques, notamment en matière de confidentialité des données, de protection des informations sensibles et de répartition des responsabilités en cas d'erreurs, de dommages ou de pertes résultant de l'utilisation, par les collaborateurs, de solutions fondées sur l'IA.

Gestion du risque

- ☒ L'équipe de direction de Wavestone suit de près les évolutions de l'IA et leurs impacts potentiels sur les activités du cabinet. L'EXCOM a confié à deux de ses membres la coordination des initiatives du cabinet dans ce domaine, couvrant notamment la veille technologique, l'évaluation des impacts, les programmes de formation, l'expérimentation, ainsi que le développement d'offres clients, d'outils internes et de cadres de gouvernance.

- ☒ Le programme « AI&Me » structure la montée en compétences à l'échelle du cabinet au travers d'un parcours d'apprentissage en trois niveaux, complété par des formations dédiées à l'IA responsable. L'efficacité de ces initiatives est suivie au moyen d'indicateurs clés de performance, incluant notamment le nombre d'heures de formation réalisées, ainsi que les niveaux de perception et de satisfaction des collaborateurs.
- ☒ En parallèle, Wavestone a déployé Microsoft 365 Copilot à grande échelle afin d'accélérer l'adoption des outils d'IA, de renforcer la contribution de l'IA aux activités de conseil et d'améliorer l'efficacité de ses fonctions internes support.
- ☒ Une *business unit* dédiée à l'IA a été créée en France. Cette *Practice* IA vise à accompagner les clients dans leurs transformations portées par l'IA, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes concernées, tant les métiers que les fonctions technologiques (IT, Digital, AI et Data).
- ☒ De plus, Wavestone renforce son cadre d'utilisation responsable de l'IA. Celui-ci comprend notamment l'alignement avec les réglementations applicables, en particulier l'AI Act européen et le Règlement général sur la protection des données (RGPD), la mise en place d'une charte interne sur l'IA, ainsi que des formations obligatoires pour les consultants sur des sujets clés, tels que la réduction des biais, l'explicabilité, les considérations éthiques et la validation humaine dans la boucle.

Risques liés à la communication externe et aux réseaux sociaux

Description du risque

Du fait du développement toujours plus important des réseaux sociaux et des plateformes sociales, l'e-réputation de Wavestone pourrait être rapidement ternie par des témoignages anonymes et négatifs de ses salariés ou de parties prenantes concernant son comportement, réel ou perçu.

Le cabinet peut également être exposé à des risques d'image liés à ses activités pour le compte de ses clients. À titre d'exemple, en raison de son activité dans le secteur public, le cabinet a été cité dans le rapport de la commission d'enquête du Sénat sur l'influence des cabinets de conseil en 2022 ainsi que dans des articles associés.

De plus, dans la mesure où les collaborateurs sont souvent amenés à contribuer à la notoriété de la marque Wavestone, le cabinet est exposé au risque de diffusion de communications inappropriées (dans la presse écrite, sur Internet ou via les réseaux sociaux), comportant des informations erronées, inexacts ou que Wavestone n'est pas autorisé à divulguer.

Le cabinet pourrait également être la cible d'attaques visant la marque Wavestone via des sites de fausses informations, de fausses adresses e-mail (*cybersquatting*), de faux communiqués de presse, etc.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Gestion du risque

- ☒ Le cabinet a mis en place une solution de surveillance de son e-réputation et de protection de sa marque. Il s'appuie sur des experts spécialisés pour le conseiller en matière de protection de la marque, d'e-réputation et de communication de crise.
- ☒ Wavestone dispense des *media trainings* à ses porte-parole et veille à ce que l'ensemble des collaborateurs adoptent les bonnes pratiques de communication sur l'ensemble des médias, réseaux et canaux de communication. Le cabinet a également mis en place des processus de validation pour toutes les communications externes, ainsi qu'un dispositif de modération des réseaux sociaux.
- ☒ Le cabinet s'appuie sur un prestataire pour diffuser de manière sécurisée ses différents communiqués de presse et documents réglementés à destination des investisseurs.

Risques liés à la responsabilité sociétale d'entreprise

Description du risque

Dans le cadre de son plan stratégique, Wavestone s'est engagé à figurer parmi les 5% des entreprises les mieux classées en matière de RSE. Tout manquement aux standards éthiques, sociaux et environnementaux est dès lors susceptible d'avoir des conséquences financières, sociales et réputationnelles défavorables pour le cabinet.

Si le cabinet ne parvient pas à agir sur des enjeux tels que la réduction de ses 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, son attractivité auprès des futurs collaborateurs souhaitant rejoindre des entreprises engagées et responsables pourrait en être affectée.

En outre, une performance RSE insuffisante, reflétée par exemple par des notations ESG défavorables attribuées par des tiers⁽¹⁾, pourrait affecter négativement la compétitivité de Wavestone dans le cadre des appels d'offres clients. Un nombre croissant de clients intègre en effet des critères RSE et de durabilité dans ses processus de sélection des fournisseurs, et une notation insuffisante pourrait se traduire par une exclusion des appels d'offres ou par une moindre notation, entraînant ainsi une perte d'opportunités commerciales.

Les lois et réglementations relatives à la responsabilité sociétale d'entreprise pourraient également devenir plus contraignantes. Si le cabinet ne s'y prépare pas de manière adéquate en amont, il pourrait ne pas être en mesure de s'adapter suffisamment rapidement pour répondre à ces nouvelles exigences.

Gestion du risque

- ☒ Afin de mesurer sa performance extra-financière et de vérifier le respect de ses engagements, le cabinet a mis en place des indicateurs clés, tels que l'indice d'engagement des collaborateurs ou encore le temps consacré par le cabinet à l'engagement sociétal (voir le rapport RSE pour plus de détails).
- ☒ Wavestone a également développé une approche de conseil responsable, qui permet à ses équipes de contribuer, au travers de leurs missions de conseil, à des projets à impact social, environnemental et sociétal positif.
- ☒ En outre, Wavestone a notamment formalisé publiquement ses engagements au travers de plusieurs chartes relatives à l'éthique des affaires, à la parentalité, aux thématiques LGBT+ ou au handicap. Wavestone a également pris un engagement formel de réduction de ses émissions de carbone conformément au Net-Zéro Standard de la SBTi.
- ☒ Le top management de Wavestone (Direction générale et EXCOM) ainsi que le Conseil d'administration suivent régulièrement ces indicateurs clés et ont mis en œuvre des plans d'action visant à les améliorer. Un comité dédié à la RSE a été instauré au sein du Conseil d'administration afin d'en assurer une supervision efficace. Par ailleurs, l'équipe RSE de Wavestone entretient un dialogue continu avec ses parties prenantes afin de comprendre leurs attentes et d'y répondre, une pratique susceptible de contribuer à l'orientation de la stratégie de durabilité du cabinet et de son évaluation.

Risques liés à la dépendance économique

Description du risque

À fin mars 2026, les cinq premiers et les dix premiers clients représentent respectivement 21% et 33% du chiffre d'affaires de Wavestone. Cela traduit une concentration relativement significative du chiffre d'affaires du cabinet sur ses principaux clients.

Par conséquent, la perte d'un client majeur pourrait entraîner une baisse significative du chiffre d'affaires du cabinet.

Gestion du risque

Au cours des dernières années, Wavestone a déployé des efforts significatifs pour diversifier son portefeuille clients, tant en termes d'activité que de répartition géographique, ce qui permet d'en atténuer l'impact sur ses activités.

Les récentes opérations de fusion-acquisition ont ouvert de nouvelles opportunités, en tirant parti de la complémentarité des expertises des collaborateurs afin de poursuivre la diversification du portefeuille clients du cabinet.

(1) « Tiers » désigne des agences externes de notation ESG et des organismes d'évaluation de la durabilité, tels que MSCI, EcoVadis, S&P et organisations similaires.



Risques liés à la fraude interne ou externe

Description du risque

L'activité de Wavestone est décentralisée. Chaque année, de nombreux collaborateurs engagent le cabinet au travers de l'élaboration de propositions commerciales, de la signature de contrats ou du pilotage de projets. En conséquence, le cabinet est exposé au risque de fraude dans le cadre de ses opérations, qu'il s'agisse de manquements à ses règles d'engagement, à ses règles de reconnaissance du chiffre d'affaires, aux engagements pris vis-à-vis des clients, ou encore aux lois applicables aux prestations fournies par Wavestone.

Le cabinet peut également être confronté à des situations impliquant des collaborateurs ou des tiers (fournisseurs, prestataires ou clients) dans des cas de corruption active ou passive, de conflits d'intérêts ou de pratiques anticoncurrentielles. Ces risques peuvent entraîner des impacts financiers, juridiques et réputationnels, et traduire des défaillances potentielles dans la prévention ou la détection de comportements contraires à l'éthique, ou dans le respect des réglementations applicables et des standards de conduite des affaires.

Les actes susceptibles d'être réalisés en contrepartie d'une faveur (cadeau, invitation, somme d'argent, etc.) et pouvant constituer un fait de corruption active ou passive incluent notamment : la violation de clauses de confidentialité, la sélection d'un fournisseur ou d'un sous-traitant, la facilitation de l'attribution d'un contrat à un tiers, la corruption d'agents publics ou le trafic d'influence, ainsi que la manipulation frauduleuse de données financières. Ces situations appellent un niveau élevé de sensibilisation, l'existence de mécanismes d'alerte et une culture de l'intégrité robuste afin d'en permettre l'identification précoce et le traitement approprié.

Gestion du risque

- ☒ Conformément à la loi française Sapin II relative à la lutte contre la corruption, à laquelle Wavestone est soumis, le cabinet a défini des règles d'engagement, des contrôles permanents et réalise des missions d'audit interne de manière régulière. Des dispositifs de prévention et de contrôle visant à sensibiliser les collaborateurs à ce risque ont également été mis en place :
 - publication d'une Charte d'éthique des affaires et adoption du Code de conduite anti-corruption Middenext ;
 - formation et sensibilisation des collaborateurs au travers d'*e-learning*s obligatoires et d'une FAQ ;
 - mise en place d'un dispositif d'alerte accessible à tous permettant de signaler anonymement tout comportement contraire à ce Code de conduite, et plus largement toute situation contraire à l'éthique ;
 - signature d'une annexe anti-corruption pour certains fournisseurs ;
 - mise en place d'une *check-list* commerciale pour les clients et sous-traitants, conformément à une politique contractuelle définie ;

- mise en œuvre d'un processus d'évaluation des tiers pour les 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 comptables et des données de gestion ;
- procédure de contrôle lors de la clôture des comptes, avec des réunions formalisées de validation des données ;
- formalisation d'une cartographie des risques de corruption ;
- réalisation de campagnes d'audit interne conformément au plan triennal.

Pour plus de détails, se référer au [Chapitre 4. État de durabilité, Section 4.5.1.4. Politiques relatives à la conduite des affaires \(GI-I\) \(GI-3 incluant MDR-P\)](#).

3.1.3 Risques liés à l'exécution opérationnelle

Risques liés au *turn-over* des collaborateurs

Description du risque

Afin d'assurer sa croissance, Wavestone doit veiller à fidéliser ses collaborateurs. Si un trop grand nombre d'entre eux quitte le cabinet, la continuité de l'activité de Wavestone serait perturbée, sa capacité à réaliser les missions clients au niveau de qualité attendu pourrait être affectée, et ses perspectives de croissance pourraient en pâtir.

Au-delà des perturbations opérationnelles, une hausse significative du *turn-over* pourrait affecter la capacité du cabinet à atteindre ses objectifs de développement stratégique, à maintenir ses compétences clés et à préserver ses relations clients. Elle pourrait également traduire des difficultés à attirer, engager et fidéliser les talents dans un environnement concurrentiel marqué par l'évolution des attentes et des besoins en compétences. L'enjeu majeur pour Wavestone est donc de maîtriser le *turn-over* des collaborateurs, avec un objectif à 15% sur le long terme.

Gestion du risque

- ☒ Wavestone s'attache à créer un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel de ses collaborateurs. Le cabinet entend déployer une politique de ressources humaines offrant à chacun des perspectives d'évolution professionnelle afin de lui permettre de développer pleinement son potentiel dans la durée. Pour soutenir cette ambition, Wavestone a développé un programme de formation à l'échelle du cabinet, conçu pour renforcer en continu les compétences des collaborateurs. Ce programme combine des parcours de formation, des initiatives de développement et des opportunités d'apprentissage alignés sur les priorités stratégiques et l'évolution des besoins métiers. Il contribue à l'engagement des collaborateurs, à leur développement professionnel et à l'employabilité à long terme des talents du cabinet.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ Wavestone a été classé, une année de plus, dans le Top 3 du palmarès Great Place To Work® des entreprises de plus de 2 500 collaborateurs en France. En 2025, Wavestone est certifié Great Place To Work® dans 16 géographies.
- ☒ Un dispositif de prévention du *turn-over* a également été mis en place afin d'identifier les risques de départs de collaborateurs, de manière à pouvoir prendre les mesures appropriées pour les limiter au maximum. Le *turn-over* fait l'objet d'un suivi régulier par le management ainsi que par les équipes RH de chaque activité de conseil et de chaque fonction support.
- ☒ À titre complémentaire, Wavestone renforce le suivi de l'engagement des collaborateurs au travers d'un cadre structuré et régulier. Cette approche doit permettre un meilleur suivi dans le temps des tendances d'engagement, favoriser le dialogue entre managers et collaborateurs, et soutenir l'identification précoce ainsi que le traitement des signaux faibles.

Risques liés aux acquisitions

Description du risque

La stratégie de croissance externe de Wavestone repose sur l'acquisition régulière de nouvelles sociétés ou activités, en France comme à l'international. Dans le cadre de cette stratégie, Wavestone est exposé à des risques, notamment celui de réaliser des acquisitions inadaptées ou des acquisitions dans lesquelles la société acquise ne serait pas correctement intégrée.

Dans de telles situations, la valeur de la société acquise pourrait diminuer significativement si une part importante de ses collaborateurs clés quittait l'entreprise peu après l'acquisition, ou si celle-ci ne pouvait pas être intégrée efficacement dans le modèle opérationnel de Wavestone.

En tant que cabinet de conseil menant une dynamique soutenue d'acquisitions, d'importants flux de données peuvent être échangés pendant et après les phases d'acquisition. Dès lors, des informations sensibles relatives aux clients pourraient être rendues accessibles et partagées (par exemple des grilles tarifaires), compromettant ainsi un environnement de concurrence équitable avec nos pairs en cas d'acquisition significative.

Gestion du risque

- ☒ Wavestone fait appel à des cabinets spécialisés pour analyser les cibles potentielles. Afin de limiter le risque d'une mauvaise évaluation d'une cible, la Direction du développement stratégique de Wavestone et la Direction générale échangent avec l'équipe de direction de la société cible en amont de l'opération. Ces échanges visent à apprécier l'alignement stratégique et culturel des 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.

- ☒ prenantes, ainsi que de définir et de partager les objectifs de l'acquisition. Cette démarche a pour objectif d'établir, dès le démarrage du processus, une compréhension mutuelle entre les parties prenantes et de définir des objectifs partagés pour l'acquisition.
- ☒ L'approbation du Conseil d'administration est requise pour toute acquisition dépassant certains critères quantitatifs.
- ☒ Après la réalisation de l'acquisition, et afin de limiter les risques liés à l'intégration de la société cible, Wavestone met en œuvre les mesures suivantes :
 - implication des dirigeants et des collaborateurs clés dans le pilotage des activités de Wavestone ;
 - objectif d'intégration au modèle opérationnel et aux outils de gestion de Wavestone dans un délai de 12 à 24 mois ;
 - recherche de synergies de chiffre d'affaires en s'attachant à valoriser les savoir-faire de la société acquise auprès des clients existants de Wavestone.
- ☒ La fusion avec le cabinet Q_PERIOR, finalisée en décembre 2023, constitue une étape majeure d'intégration pour Wavestone. L'intégration post-fusion a bien progressé, avec l'harmonisation des processus clés et l'atteinte de jalons majeurs, notamment le lancement d'initiatives *go-to-market* conjointes et la réalisation réussie de missions clients menées en commun. Bien que le plan d'intégration soit toujours en cours, en particulier s'agissant de l'harmonisation complète de certains processus opérationnels et de l'organisation des équipes, les principaux risques d'intégration ont été identifiés et sont actuellement maîtrisés, tout en appelant une vigilance continue durant la phase de transition restante.

Risques liés aux transformations internes

Description du risque

Wavestone fait face à des enjeux majeurs liés à sa croissance et à son développement international, qui nécessitent des réorganisations ainsi qu'une structuration adaptée des équipes fonctionnelles internes.

Les objectifs stratégiques définis pour ces projets de transformation majeurs peuvent évoluer et s'écarter de leurs cibles d'origine, sous l'effet de facteurs tels que des stratégies inadaptées, un défaut d'alignement avec les besoins opérationnels, une gestion inefficace ou une communication interne insuffisante. Ces risques peuvent entraîner une non-atteinte des objectifs, des pertes d'efficacité, des difficultés à assurer la continuité d'activité, une maîtrise insuffisante des risques, des conflits internes, des pertes de talents ainsi qu'une résistance au changement. Ils peuvent, à terme, avoir des répercussions sur les opérations quotidiennes, et par conséquent, 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 nouvel ERP, plusieurs risques peuvent émerger au cours de la conception et de l'exécution de ces transformations. Il sera essentiel d'intégrer des systèmes et des processus différents, de faire converger les compétences des collaborateurs et les cultures d'entreprise, et de répondre aux enjeux et objectifs propres à ces projets.



Gestion du risque

- ☒ Wavestone a mis en place un cadre opérationnel structuré, reposant pour chaque processus métier sur de multiples instances de gouvernance collectives et transverses. Des instances régulières, telles que l'EXCOM et le Comité opérationnel (OpCom), assurent un suivi continu des projets stratégiques par la Direction générale.
- ☒ Des comités spécifiques contribuent à l'identification, à l'anticipation et à la gestion des risques : le Comité des risques, en tant que comité de management, appuie la Direction générale dans l'identification proactive, l'évaluation et le suivi des principaux risques du cabinet ; en parallèle, le Comité d'audit, en tant que comité du Conseil d'administration, est chargé de superviser l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de conformité.
- ☒ La mise en œuvre des plans d'action internes est également facilitée par la coordination entre les équipes métiers et IT, afin d'assurer une exécution optimale des enjeux stratégiques du cabinet, tout en maintenant une maîtrise rigoureuse des processus.
- ☒ Wavestone a mis en place les mesures nécessaires pour anticiper et cibler la réorganisation requise de ses équipes fonctionnelles et opérationnelles. L'objectif est de s'appuyer sur les forces existantes des deux entités afin de créer de nouvelles synergies.
- ☒ Les changements sont pilotés dans le cadre d'un dispositif post-acquisition étroitement suivi, avec une flexibilité dans l'exécution permettant d'éviter les écueils classiques des réorganisations. Wavestone prévoit de poursuivre ces efforts dans les années à venir, en veillant à une structuration cohérente de ses équipes par l'adaptation de leur taille et de leur composition en fonction de la complexité des périmètres 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 digitale, Wavestone peut être exposé à des risques liés à la protection des données présentes sur ses systèmes, ainsi que sur ceux de ses clients et de ses sous-traitants. La survenance de dommages, de pertes ou de compromissions de données à la suite d'une faille des systèmes d'information pourrait avoir des conséquences financières, opérationnelles et réputationnelles importantes pour le cabinet et ses parties prenantes.

En outre, une cyberattaque majeure pourrait entraîner une indisponibilité partielle ou totale des systèmes d'information, conduisant à une perturbation ou à une interruption des services et pouvant affecter la réalisation des projets, l'exécution des engagements clients et la capacité du cabinet à respecter ses obligations contractuelles.

Les évolutions réglementaires ainsi que les engagements contractuels pris vis-à-vis de nos clients constituent des facteurs qui renforcent et accentuent ce risque.

Gestion du risque

- ☒ Wavestone concentre ses efforts sur quatre piliers principaux afin d'assurer la maîtrise de ces risques : le cabinet a défini des mesures de sécurité robustes reposant sur une politique de sécurisation de ses applications et de ses infrastructures, une forte sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de sécurité des données, un processus de détection et de traitement des alertes, ainsi qu'un suivi continu des mesures de sécurité et de la conformité. Dans ce cadre, Wavestone est certifié ISO 27001 sur une partie de ses activités et périmètres.
- ☒ La Direction de la sécurité des systèmes d'information applique une politique stricte de protection des données, couvrant à la fois les données internes et les données clients, fondée sur une politique générale de protection des données assortie de contrôles de traitement dédiés et de registres spécifiques.
- ☒ En matière de gestion des accès aux systèmes, les connexions aux ressources de Wavestone reposent sur un composant central d'authentification, nécessitent l'utilisation d'un second facteur d'authentification et permettent une traçabilité complète des authentifications. Un dispositif de chiffrement et de protection des postes de travail a été mis en place. Wavestone réalise également régulièrement des exercices de gestion de crise, des audits de cybersécurité et dispose d'une assurance cybersécurité spécifique.
- ☒ Le cabinet mène chaque année des campagnes de sensibilisation auprès des collaborateurs portant 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 des systèmes d'information, la charte administrateur et la Politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI). Pour le prochain exercice, la PSSI a été redéfinie avec des mesures renforcées en matière de communication et de sensibilisation à la cybersécurité à l'échelle du cabinet, ainsi que d'amélioration continue des processus et outils sous-jacents.
- ☒ Enfin, Wavestone a formalisé un Plan de continuité d'activité (PCA) afin d'assurer la continuité des activités critiques en cas de perturbation majeure. Ce dispositif combine l'identification des processus clés, des mesures de continuité dédiées, une gouvernance, des tests réguliers et un système formalisé de gestion de crise, et fait l'objet d'une amélioration continue.

Risques liés à la perte de certifications clés

Description du risque

Le cabinet pourrait être exposé à des conséquences opérationnelles, commerciales et réputationnelles significatives s'il ne parvenait pas à maintenir ou à renouveler les certifications clés requises par certains clients ou secteurs. En particulier, la perte de certifications telles qu'ISO 27001 ou TISAX – qu'elle résulte d'une non-conformité relevée lors d'un audit ou d'un alignement insuffisant avec l'évolution des standards – pourrait conduire au retrait de l'accréditation, à une diminution de la confiance des clients et à l'exclusion de projets sensibles ou réglementés pour lesquels ces certifications constituent un



1

2

3

4

5

6

7

8

9

prérequis. Wavestone bénéficie actuellement de la certification ISO 27001 pour la fourniture de services d’audit et d’investigation digitale en France, ainsi que pour l’ensemble des services délivrés dans ses principaux bureaux européens ; le cabinet détient également la certification *CyberEssential Plus* au Royaume-Uni, lui permettant de proposer des services de cybersécurité. Compte tenu de l’importance stratégique de ces accréditations pour démontrer la robustesse des pratiques du cabinet en matière de sécurité de l’information et de management de la qualité, toute défaillance pourrait restreindre de manière significative l’accès à des opportunités commerciales et affaiblir le positionnement concurrentiel du cabinet.

Gestion du risque

Le cabinet applique des procédures structurées de renouvellement de ses certifications clés, incluant des cycles annuels de recertification et un suivi continu assuré par des équipes internes dédiées. Les actions correctrices identifiées lors des audits sont mises en œuvre en amont de chaque renouvellement afin de garantir une pleine conformité aux exigences de certification. Wavestone renforce par ailleurs sa gouvernance et ses pratiques opérationnelles en matière de gestion des certifications. La supervision centralisée des mises à jour des politiques et de la documentation est consolidée afin d’assurer leur cohérence, leur exhaustivité et leur alignement avec l’évolution des exigences d’audit dans l’ensemble des entités. Ces améliorations, en cours de formalisation et de déploiement progressif, visent à prévenir les écarts d’audit, à sécuriser la continuité des accréditations et à préserver l’éligibilité du cabinet à des missions clients sensibles ou réglementées.

Risques liés à la dépendance aux personnes clés

Description du risque

Wavestone pourrait rencontrer des difficultés significatives si un ou plusieurs de ses collaborateurs clés, détenant des connaissances, une expertise, des informations ou des relations essentielles à l’activité du cabinet, quittaient l’entreprise ou s’absentieraient pendant une période prolongée.

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

Plus spécifiquement, Pascal Imbert a annoncé en 2021 qu’il quitterait ses fonctions de Directeur général dans les années à venir. La transition vers une nouvelle Direction générale du cabinet doit débuter à compter du 1^{er} août 2026 et se poursuivra durant les deux prochaines années.

Gestion du risque

- Wavestone met en œuvre des plans de succession, forme des collaborateurs appelés à prendre le relais et diversifie les expertises et les connaissances au sein du cabinet.

- Au cours des dernières années, Wavestone a lancé des plans d’action dédiés visant à renforcer la documentation des fonctions clés, à recruter de nouveaux collaborateurs expérimentés et à identifier des ressources suppléantes pour les équipes les plus exposées au risque de dépendance à des personnes clés.
- S’agissant de la succession de la Direction générale, un Comité des nominations dédié et composé à cette fin a été créé le 1^{er} avril 2024 au sein du Conseil d’administration afin d’orienter et de soutenir davantage les travaux en cours. Dans ce cadre, ce comité supervise la définition et la mise en œuvre d’un plan structuré de transition et de succession, destiné à assurer la continuité du *leadership* et à soutenir la stabilité à long terme de la gouvernance du cabinet.

Risques liés à l’insatisfaction client et au traitement des réclamations clients

Description du risque

Dans le secteur du conseil, la fidélisation des clients est un enjeu clé dans la mesure où chaque mission représente un montant de revenus limité, tandis que la conquête de nouveaux clients nécessite un investissement significatif pouvant s’étendre sur une période de six à 18 mois. La vente de nouvelles missions à des clients existants est donc essentielle pour rentabiliser l’investissement commercial initial. Toute dégradation de la satisfaction client est ainsi susceptible d’avoir un impact direct sur la génération de chiffre d’affaires et la croissance, ainsi que sur la solidité et la pérennité des relations clients.

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. Plus largement, une exécution inadéquate des prestations ou des manquements au devoir de conseil du cabinet peuvent exposer le cabinet à des risques financiers et réputationnels, en particulier dans un contexte de renforcement des attentes des clients en matière de qualité, de transparence et de considérations ESG.

En outre, un traitement inefficace des réclamations clients peut entraîner une aggravation de l’insatisfaction, une perte de confiance et une détérioration de la réputation du cabinet. Ce risque est d’autant plus élevé si les problèmes ne sont pas identifiés et traités rapidement, ce qui peut affecter la fidélité des clients sur le long terme ainsi que la capacité du cabinet à sécuriser de nouvelles missions auprès d’eux.

Gestion du risque

- Wavestone a mis en place et consolidé son dispositif de gestion du risque de satisfaction client afin de permettre à l’ensemble des collaborateurs de maîtriser ce risque. Un réseau de *Quality Champions* au sein de chaque *business unit* permet d’identifier les risques et d’en assurer le suivi jusqu’à leur clôture. Il contribue également à sensibiliser les équipes à la satisfaction client, notamment au travers de sessions de formation.



- ☒ Les *reportings* adressés aux différentes instances de management permettent d'identifier les risques avérés ou suspectés et d'en suivre le traitement via la mise en œuvre de plans d'action spécifiques.
- ☒ Le cabinet a instauré une réunion trimestrielle intitulée *Client Satisfaction Performance Review*, réunissant les sponsors EXCOM, les *Practice Leaders*, la Direction commerciale (*Practice Sales Leaders*) ainsi que les *Quality Champions* de chaque *business unit*. La Direction générale peut également participer à cette réunion une à deux fois par an. Par ailleurs, la satisfaction client fait l'objet d'un suivi régulier par le Comité RSE du Conseil d'administration, et l'EXCOM peut être amené à arbitrer certaines décisions lorsque nécessaire.
- ☒ Le cabinet conduit de manière continue des évaluations qualité en présentiel avec ses clients afin de mesurer leur niveau de satisfaction sur une mission donnée. En complément, à la fin de chaque exercice fiscal, une enquête en ligne est réalisée, et les principaux résultats sont consolidés, puis publiés dans le document d'enregistrement universel.
- ☒ Un chef de projet est désigné pour chaque commande et est responsable de la bonne réalisation des prestations ainsi que du pilotage des collaborateurs intervenant sur chaque mission.
Le chef de projet est chargé d'analyser régulièrement les charges imputées par chaque collaborateur intervenant sur la mission et d'établir une nouvelle prévision du travail restant à réaliser. Les résultats de cette analyse sont automatiquement remontés au management dans les premiers jours du mois suivant. Cette méthode permet d'identifier les dépassements et de mettre en œuvre les actions correctrices nécessaires.

Risques liés au recrutement

Description du risque

Le succès du cabinet repose sur le recrutement d'un nombre suffisant de collaborateurs à fort potentiel, afin de garantir la satisfaction de ses clients et l'atteinte de ses objectifs de croissance. Le recrutement constitue un enjeu majeur pour Wavestone compte tenu de la forte intensité concurrentielle à laquelle le cabinet est structurellement confronté pour attirer les profils dont il a besoin, en particulier les jeunes diplômés issus des meilleures écoles et universités.

Une qualité de recrutement insuffisante ou une stratégie de recrutement inadaptée, en termes de volumes, de candidatures et de pratiques, exposerait Wavestone à un risque opérationnel significatif.

Gestion du risque

- ☒ Afin de garantir la réussite sur cet enjeu clé, Wavestone investit chaque année de manière significative dans le recrutement. Au cours de l'exercice 2025/26, dans un marché des ressources humaines non tendu, le rythme de recrutement a été satisfaisant, avec environ 1 000 recrutements réalisés, conformément aux projections établies en début d'exercice. Cette dynamique a également pu être soutenue par le renforcement de l'attractivité du cabinet dans le contexte de sa fusion avec Q_PERIOR.

- ☒ Le cabinet pilote son plan de recrutement au travers d'instances dédiées organisées à un rythme hebdomadaire, mensuel ou semestriel. Ces réunions permettent de suivre des indicateurs clés, tels que le nombre de recrutements, le nombre de ruptures de période d'essai ou encore le taux de conversion.
- ☒ L'équipe recrutement s'appuie sur des systèmes d'information dédiés pour suivre le processus de recrutement et forme les collaborateurs impliqués dans le recrutement afin de garantir un niveau de qualité conforme aux exigences. Dans une logique d'amélioration continue, les candidats sont systématiquement invités à évaluer leur satisfaction vis-à-vis de leur expérience de recrutement via *Happy Candidates*. Enfin, le cabinet peut, lorsque cela est nécessaire, recourir à des cabinets externes pour l'accompagner dans la recherche de candidats, en particulier pour les profils très expérimentés.
- ☒ Dans le cadre de sa stratégie de marque employeur, Wavestone déploie des campagnes de communication visant à promouvoir et à renforcer l'attractivité de la promesse qu'il adresse à ses candidats en tant qu'employeur. Cette promesse, qui va au-delà de la seule rémunération, couvre notamment des éléments tels que les opportunités de carrière, un environnement de travail positif, des programmes de formation et un accompagnement personnalisé par un manager.

Risques liés à la santé, à la sécurité et à l'intégrité des collaborateurs

Description du risque

La santé, la sécurité et l'intégrité des collaborateurs peuvent être compromises par certains environnements de travail. En tant que cabinet de conseil, Wavestone est particulièrement exposé aux risques psychosociaux (RPS), tels que définis par le ministère du Travail : le stress résultant du sentiment de ne pas répondre aux attentes ou aux exigences, les violences internes exercées par des salariés (conflits majeurs, harcèlement), les violences externes exercées par des personnes extérieures au cabinet, ainsi que le *burn-out*.

Les RPS peuvent avoir des effets défavorables sur la santé et le bien-être des collaborateurs. Ils peuvent également avoir des répercussions significatives pour le cabinet en termes de productivité et de coûts juridiques liés aux contentieux. Les RPS peuvent par ailleurs affecter négativement la réputation de Wavestone ainsi que sa capacité à attirer et à fidéliser les talents.

Ce risque est accentué par le fait que les collaborateurs de Wavestone travaillent régulièrement dans les environnements de leurs clients, qui, par nature, sont plus difficiles à maîtriser.

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 :



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- un système d'alerte sur la charge de travail, accessible à tous les collaborateurs lors de la saisie mensuelle de leur temps de travail ;
 - un dispositif d'alerte anonyme permettant aux collaborateurs de signaler toute situation à risque, complété par une liste de personnes à contacter, publiée sur l'intranet du cabinet, en cas de difficultés liées à leur environnement de travail ;
 - des programmes de formation spécifiques à destination des managers de Wavestone sur la prévention et la prise en charge des RPS.
- ☒ Les RPS sont gérés au moyen d'un dispositif reposant sur des représentants RH locaux. Chaque représentant est chargé d'identifier et de suivre, dans son périmètre, les collaborateurs présentant un risque. Bien que des *reportings* standardisés soient utilisés pour assurer un suivi et une gestion centralisés des incidents liés aux RPS, des plans d'action personnalisés sont mis en place 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 renvoient aux risques associés au contenu des accords juridiques conclus par Wavestone avec ses clients, fournisseurs, sous-traitants ou collaborateurs.

Ces risques peuvent notamment inclure des litiges relatifs à l'interprétation des clauses et conditions contractuelles, des manquements aux obligations de confidentialité, des défauts de qualité, des problématiques de propriété intellectuelle, des manquements aux lois et réglementations applicables, ou encore des violations des stipulations contractuelles. Wavestone peut voir sa responsabilité financière engagée au titre de tels manquements. Compte tenu du nombre significatif d'accords conclus dans le cadre de son activité de conseil, le risque contractuel constitue un risque important pour Wavestone.

Gestion du risque

- ☒ Wavestone a mis en place le processus structuré suivant pour ses périmètres historiques
- un processus de *check-list*, automatisé au travers d'un outil appelé *Wavecheck* et géré par l'équipe juridique, permettant de revoir les clauses contractuelles des contrats commerciaux conformément à une politique contractuelle prédéfinie ;
 - une politique centralisée de délégations à l'échelle du cabinet ;
 - des campagnes de sensibilisation des collaborateurs au respect de la confidentialité ;
 - le recours à un avocat dès lors qu'un risque de contentieux est identifié ;
 - un contrat d'assurance responsabilité civile et professionnelle au titre de son activité (voir [Sous-chapitre 3.2. Assurances](#)) pour traiter les dommages dont Wavestone pourrait être tenu pour responsable.

- ☒ En règle générale, ces dispositifs sont progressivement déployés au sein des filiales acquises pendant leur période d'intégration au modèle Wavestone (qui dure en moyenne 18 mois).
- ☒ Dans le cadre de l'exercice 2026/27, l'ensemble des entités converge vers un processus cible de revue contractuelle au niveau du cabinet, avec une intégration complète d'Aspirant et de l'ancien périmètre Q_PERIOR dans ce dispositif. Les principes et contrôles clés sont appliqués de manière homogène à l'échelle du cabinet, tandis que le nouveau processus est déployé progressivement.

Risques liés à la réalisation des missions clients

Description du risque

En tant que cabinet de conseil, Wavestone peut être confronté, dans l'exécution quotidienne de ses missions, à plusieurs risques susceptibles d'entraîner une perte de revenus. Par exemple, un manque de ressources ou d'expertise suffisantes pour répondre aux besoins des clients, ou un suivi insuffisant de ses projets au forfait – qui comportent une obligation de résultat – peuvent conduire à une augmentation des coûts d'exécution et, par conséquent, à une perte de chiffre d'affaires.

Dans un marché aussi concurrentiel, Wavestone peut également être confronté au débauchage de ses collaborateurs par ses clients, ce qui peut affecter significativement la stabilité de ses équipes de conseil. Un débauchage massif opéré 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 les relations clients et la compétitivité du cabinet.

Gestion du risque

- ☒ Afin d'atténuer les risques associés à la réalisation des missions de conseil, Wavestone a mis en œuvre plusieurs mesures :
- un dispositif de satisfaction client mobilisant différentes parties prenantes au sein du cabinet, ainsi que la participation de plusieurs membres de l'EXCOM, permet d'assurer une réponse rapide et appropriée aux besoins des clients ainsi qu'aux situations d'insatisfaction ;
 - le rôle clé des référents contractuels et des PSLs (*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 du socle de compétences au sein de chaque *business unit* contribue à limiter la perte de compétences et de connaissances clés sur une mission donnée ;
 - la formation des chefs de projet, visant à garantir un suivi rigoureux des missions, permet d'optimiser la gestion des ressources et de fluidifier les processus de *staffing*.



3.1.4 Risques financiers

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

Description du risque

La production, l'utilisation et la communication fiables des informations financières sont essentielles pour garantir la transparence, assurer la conformité réglementaire et préserver la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes.

Ces risques peuvent prendre différentes formes, allant des erreurs aux omissions dans l'ensemble des actions critiques réalisées par les équipes comptables et de contrôle financier, telles qu'un enregistrement erroné de données comptables ou une refacturation intragroupe inappropriée. De telles erreurs peuvent altérer significativement la fiabilité de nos états financiers.

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

Gestion du risque

- ☒ Un dispositif de gouvernance intégrant différentes instances opérationnelles et décisionnelles assure une supervision continue et une capacité de réaction dans le processus de prise de décision du cabinet.
- ☒ La mise en œuvre de processus clairement définis et de contrôles rigoureux des données garantit la fiabilité des comptes avant leur publication.
- ☒ L'utilisation de systèmes d'information, tels que Wavekeeper et SAP, mis en œuvre comme nouvel ERP à l'échelle du cabinet et comme solution comptable automatisée, contribue à renforcer la traçabilité et la validation des informations financières.
- ☒ Des outils et processus ont été mis en place afin de piloter la performance du cabinet et de chacune des *business units*. Cela comprend la définition des budgets, l'analyse des réalisés et l'élaboration de prévisions. Ces travaux sont réalisés sur une base mensuelle.
- ☒ Un calendrier prédéfini de publication des résultats financiers est établi et communiqué en accord avec les équipes Finance et dans le respect des obligations réglementaires du cabinet, notamment vis-à-vis de l'AMF.
- ☒ Un accompagnement externe régulier sur les sujets comptables et juridiques, notamment assuré par des cabinets tels que Rydge, D'hoir Beaufre Associés et Dentons, contribue à la conformité et à la gestion proactive des risques financiers.

Risques liés à la gestion de trésorerie, aux taux de change et aux opérations de couverture

Description du risque

Le cabinet est exposé à un risque de décaissement dans les situations où les contrôles de trésorerie sont appliqués de manière insuffisante ou lorsque les processus de suivi présentent des défaillances – en particulier pendant les phases d'intégration consécutives à des acquisitions, lorsque les procédures peuvent encore être hétérogènes. Des faiblesses dans les circuits de validation, la séparation des tâches ou les chaînes d'approbation des paiements pourraient conduire à des paiements non autorisés, erronés ou frauduleux, générant des pertes financières immédiates et exposant le cabinet à des conséquences opérationnelles et réputationnelles.

Par ailleurs, Wavestone facture, pour l'essentiel, ses prestations à des clients situés dans la zone euro. La contribution au chiffre d'affaires des filiales étrangères situées hors zone euro a représenté 22% du chiffre d'affaires au cours de l'exercice 2025/26.

Néanmoins, les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact significatif sur les résultats financiers du cabinet. Ce risque survient lorsque Wavestone réalise des opérations en devises étrangères, telles que l'achat ou la vente de produits ou de services, ou détient des actifs ou des passifs libellés en devise étrangère.

Les opérations de couverture sont utilisées pour gérer ce risque, dans la mesure où elles permettent de réduire l'exposition du cabinet aux fluctuations des taux de change. À ce titre, Wavestone est exposé au risque de souscrire des instruments de couverture inadéquats, inefficaces ou dont le coût ne serait pas proportionné au risque couvert.

Gestion du risque

- ☒ Afin de limiter les risques de décaissement, le cabinet a mis en place une politique de trésorerie groupe définissant le cadre de contrôle de la trésorerie, les principes de séparation des tâches et les *workflows* de validation structurés relatifs au traitement des paiements. L'équipe Cash Management de Wavestone sécurise également la migration des entités nouvellement intégrées vers l'environnement bancaire du cabinet et vers le système commun de gestion de trésorerie, garantissant une centralisation complète et des pratiques harmonisées à l'échelle du cabinet.
- ☒ Wavestone dispose d'une politique de couverture de change visant à couvrir les principaux risques liés aux ventes de prestations en devises étrangères et aux avances en compte courant intra-groupe libellées en devises étrangères.
- ☒ La Direction financière est responsable de la mise en place des instruments financiers appropriés dès lors qu'une transaction significative en devise étrangère présente des signes de risque potentiel pour le cabinet.
- ☒ Compte tenu de la technicité des opérations à structurer, Wavestone fait appel à des experts externes en risques, dette et trésorerie lors de la mise en place d'instruments de couverture et de change. Un risque existe lorsque les informations nécessaires à ces experts pour mener à bien leurs travaux ne sont pas correctement transmises ou que leurs instructions sont mal comprises.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

3.2 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.

Toutefois, le cabinet est exposé à des risques liés à l'adéquation, au renouvellement et à l'étendue de ses couvertures d'assurance, notamment dans le contexte de sa stratégie de croissance externe. Un risque spécifique lié au programme d'assurances du cabinet a été ajouté à la cartographie des risques, reflétant la nécessité d'assurer une couverture cohérente et appropriée pour l'ensemble des entités. La dynamique d'acquisition de Wavestone requiert l'intégration progressive des entités nouvellement acquises dans le programme d'assurances du cabinet, tout en garantissant une couverture ininterrompue de l'ensemble des activités, entités et zones géographiques. Les évolutions des conditions du marché de l'assurance, les modalités de renouvellement, la tarification, les plafonds de garantie ou les exclusions, ainsi que la nécessité de satisfaire aux exigences légales locales et aux pratiques spécifiques applicables aux nouveaux périmètres, peuvent influencer sur les conditions dans lesquelles les couvertures d'assurance sont obtenues, étendues ou maintenues.

Coordonné par un courtier international de premier plan et supervisé par la Direction financière, le programme d'assurances groupe de Wavestone vise à :

- ☒ offrir un niveau de couverture suffisant pour prévenir les risques ;
- ☒ assurer le respect des réglementations locales en vigueur ;
- ☒ homogénéiser, optimiser et rationaliser la tarification ainsi que les termes et conditions contractuels.
- ☒ La couverture d'assurance est revue chaque année et adaptée en fonction de l'évolution de la taille de Wavestone, de ses activités et du marché de l'assurance. Cette revue s'appuie également sur les résultats de la cartographie des risques.

La police d'assurance, dont la prime est la plus élevée, est la police de Responsabilité Civile Exploitation et Professionnelle, qui couvre l'ensemble des sociétés du cabinet contre les dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers dans le cadre de l'exercice de leurs activités professionnelles. Le plafond annuel de garantie au titre de la police *master* est de 80 millions d'euros.

Le cabinet a également souscrit d'autres assurances couvrant les risques cyber, les dommages aux biens, les déplacements professionnels des collaborateurs, la fraude, la responsabilité employeur ainsi que la responsabilité des mandataires sociaux.



3.3 Contrôle interne et gestion des risques

3.3.1 Cadre et objectifs

3.3.1.1 Cadre réglementaire

Ce rapport a été élaboré sur la base du guide de l'AMF relatif à l'information périodique des sociétés cotées sur un marché réglementé (DOC-2016-05), ainsi que du guide de mise en œuvre destiné aux PME.

3.3.1.2 Objectifs

Pour faire face aux risques identifiés et décrits au [Sous-chapitre 3.1. Facteurs de risque](#), Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à ses caractéristiques.

L'enjeu principal de ce dispositif est d'anticiper au mieux les risques majeurs auxquels le cabinet est exposé – qu'ils soient de nature stratégique, opérationnelle, financière ou juridique – afin d'en prévoir l'évolution et de mettre en place des plans de prévention ou d'action appropriés. Ce dispositif contribue ainsi à la surveillance des activités du cabinet, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation optimale de ses ressources.

Le dispositif de gestion des risques repose sur un ensemble de mesures, de comportements, de procédures, d'actions et d'instances adaptés aux caractéristiques de chaque société du cabinet, permettant au management de maintenir les risques à un niveau acceptable. L'ensemble des parties prenantes de Wavestone est ainsi impliqué dans la gestion des risques.

À ce titre, et conformément au cadre de référence de l'AMF, Wavestone a mis en place un dispositif de contrôle interne à l'échelle du cabinet visant à assurer, de manière raisonnable :

- ☒ le respect des lois et réglementations en vigueur ;
- ☒ le bon fonctionnement des processus et opérations internes de Wavestone, notamment ceux liés à la protection de ses actifs et à la fiabilité de l'information financière ;
- ☒ la bonne application par l'ensemble des sociétés du cabinet des instructions, directives et règles définies par la Direction générale ou par les organismes de normalisation, telles qu'elles se reflètent dans les *reportings* financiers et extra-financiers.

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques est régulièrement mis à jour afin d'assurer une amélioration continue et de jouer un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités du cabinet. Toutefois, ce dispositif ne peut offrir qu'une assurance raisonnable et non une garantie absolue quant à l'atteinte de ces objectifs.

3.3.2 Périmètre

Le cabinet a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques adapté à ses caractéristiques :

- ☒ les procédures utilisées pour élaborer et traiter l'information comptable et financière sont harmonisées à l'échelle du cabinet, en tenant compte des caractéristiques et des contraintes légales propres à chaque pays ;
- ☒ les procédures de gestion des risques, notamment en matière de supervision des activités opérationnelles, s'appliquent également à l'ensemble du cabinet, la supervision étant suivie de manière homogène au sein de chaque *business unit* ;
- ☒ pour les filiales récemment acquises, les procédures de gestion des risques de Wavestone sont déployées et harmonisées progressivement, la gestion des risques demeurant sous la responsabilité directe de l'équipe de direction de chaque société ;
- ☒ durant la période de transition, la Direction générale de Wavestone assure une gestion efficace des risques au sein de ces filiales.

Le périmètre de l'ancienne entité Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting (toutes deux acquises en 2023/24) est désormais intégré à la gouvernance et aux processus de gestion des risques de Wavestone, bien que certains aspects restent à mettre en œuvre et à harmoniser.

Sauf mention contraire, les principes présentés dans ce paragraphe s'appliquent à l'ensemble du cabinet, avec des adaptations dans leur mise en œuvre tenant compte des systèmes antérieurs encore en place ou des spécificités locales.

3.3.3 Composantes du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques s'articule autour de cinq composantes.

3.3.3.1 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 : les responsabilités sont séparées et réparties conformément à une politique interne de délégations de signature, approuvée par la Direction

↶

🏠

1

2

3

4

5

6

7

8

9

générale. La séparation des tâches est le principe fondamental appliqué à l'ensemble des processus clés du cabinet.

Politiques et procédures internes : elles font partie intégrante de l'environnement de contrôle. Elles visent à améliorer la traçabilité et l'auditabilité des processus, et à assurer l'information et la continuité d'activité des équipes opérationnelles et des fonctions support. Elles sont régulièrement mises à jour et accessibles à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone sur l'intranet du cabinet, à l'exception des sujets confidentiels.

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 mis à disposition des collaborateurs. Cette équipe est également responsable de la confidentialité et de la sauvegarde des données, de la sécurité des systèmes d'information et du bon fonctionnement du plan de continuité informatique.

3.3.3.2 Évaluation des risques

Le dispositif d'identification et d'évaluation des risques de Wavestone est décrit dans la [Partie 3.1.1. Identification et évaluation des risques](#).

3.3.3.3 Activités de contrôle

Les activités de contrôle consistent en l'application de processus opérationnels visant à maîtriser les risques. Elles sont réalisées manuellement par les collaborateurs ou automatiquement par les systèmes d'information et ont pour objectif de prévenir ou de détecter les risques. Par ailleurs, ces actions sont menées

selon des niveaux de maîtrise des risques (voir [Partie 3.3.4. Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques](#)).

Les contrôles de niveau 1, réalisés par les équipes des fonctions support, requièrent un traitement systématique et continu, tandis que les contrôles de niveau 2 sont effectués par l'équipe du Contrôle Interne sur la base d'échantillons et à intervalles réguliers.

3.3.3.4 Information et communication

Le cabinet dispose de procédures et de systèmes efficaces pour garantir une circulation fluide de l'information auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Ainsi, la répartition et la séparation des responsabilités, ainsi que les politiques et procédures internes du cabinet, sont aisément accessibles à tous les collaborateurs. Des réunions régulières entre collaborateurs, management et Direction générale permettent un partage efficace de l'information.

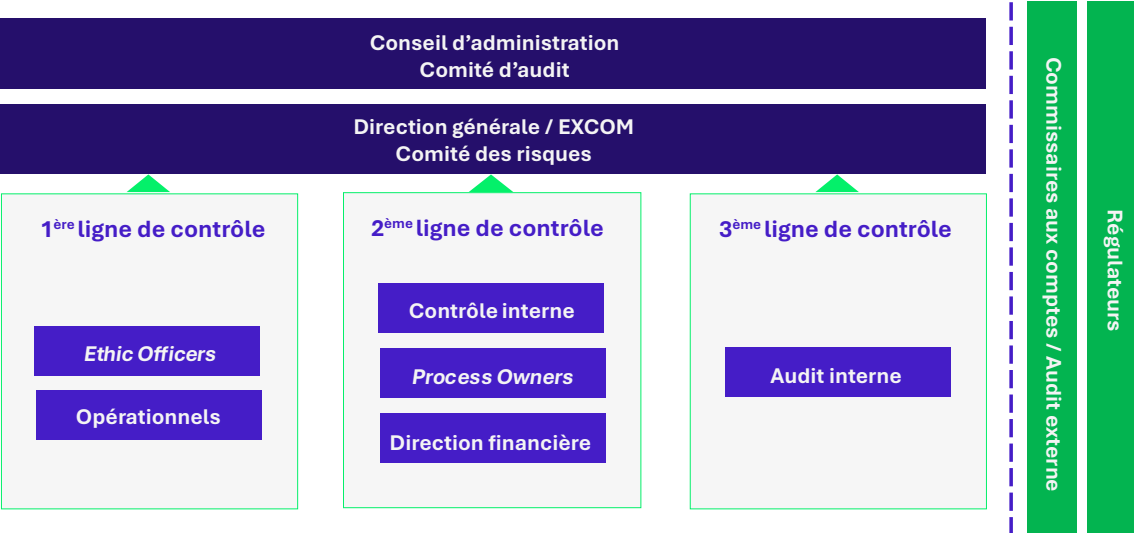
3.3.3.5 Pilotage

Chaque année, Wavestone définit ses priorités en matière de contrôle interne, qui sont validées par la Direction générale et le Comité d'audit du Conseil d'administration.

Plusieurs indicateurs sont utilisés pour s'assurer du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Ces indicateurs sont présentés à la Direction générale à intervalles réguliers. Cette même approche est également appliquée au suivi du traitement des incidents identifiés.

3.3.4 Acteurs du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le modèle de gouvernance de Wavestone repose sur trois lignes de maîtrise des risques :





3.3.4.1 Conseil d'administration et Comité d'audit

Le **Conseil d'administration** assure un suivi rigoureux des risques, couvrant les dimensions stratégique, opérationnelle, comptable et financière. Pour les risques financiers, il s'appuie sur les travaux du Comité d'audit. Le Conseil d'administration peut exercer ses pouvoirs généraux pour procéder aux vérifications et contrôles qu'il juge appropriés ou prendre toute autre mesure qu'il estime nécessaire.

Le **Comité d'audit** du Conseil d'administration a pour mission principale de surveiller les questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière. À ce titre, le Comité d'audit est responsable du suivi :

- ☒ du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ☒ de l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ☒ du contrôle légal des comptes annuels ;
- ☒ de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Le Comité d'audit doit comprendre au moins un membre indépendant disposant d'une expertise spécifique en comptabilité ou en finance.

Le Comité d'audit se réunit au moins deux fois par an afin d'examiner les états financiers consolidés annuels et semestriels de Wavestone, et chaque fois qu'il le juge utile, notamment lors d'événements importants pour le cabinet.

Dans l'exercice de ses missions, le Comité d'audit peut rencontrer les Commissaires aux comptes, les directeurs associés, le Directeur Financier et tout autre responsable de la Direction financière si nécessaire, hors la présence des dirigeants du cabinet.

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.

3.3.4.2 Direction générale, EXCOM et Comité des risques

La **Direction générale** est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques. Elle peut mettre en place des plans d'action adaptés aux circonstances et au niveau de risque accepté par Wavestone afin de remédier aux défaillances identifiées. La Direction générale est régulièrement informée des insuffisances du dispositif et, le cas échéant, les soumet au Conseil d'administration.

L'**EXCOM** est composé des membres de la Direction générale, ainsi que des responsables de certaines *business units* ou fonctions support. L'EXCOM fixe et suit les objectifs des activités opérationnelles et des fonctions internes du cabinet. Il rend compte mensuellement de l'avancement des projets en cours.

Le **Comité des risques** a pour rôle de superviser 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. Les réunions mensuelles du Comité des risques réunissent 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 Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI).

- ☒ Le responsable du Contrôle Interne rend compte des mises à jour de la cartographie des risques, des résultats des contrôles permanents de niveau 2 et du suivi des mises à jour du référentiel du cabinet.
- ☒ Le responsable de l'Audit Interne présente le plan d'audit et en organise la validation, expose les résultats des campagnes d'audit, rend compte de la mise en œuvre des recommandations d'audit, répond aux demandes d'audit spécifiques et reporte sur les investigations et les plans de remédiation des incidents.
- ☒ Le Responsable de la sécurité du système d'information présente et fait valider son plan d'action annuel, en veillant à ce que les mesures proposées soient conformes à la réglementation et cohérentes avec la cartographie des risques et les enjeux de cybersécurité, notamment en matière de protection et de conservation des données ; rend compte de l'avancement des différents projets informatiques et de leur impact sur les risques auxquels le cabinet est exposé ; présente les résultats des audits de sécurité réalisés sur le système d'information ; et assure le suivi et la remédiation des incidents de cybersécurité.

3.3.4.3 Première ligne de contrôle

L'ensemble des **collaborateurs** dispose du niveau d'information approprié pour mettre en œuvre correctement le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques à leur niveau, en fonction des objectifs qui leur sont fixés. Ils sont responsables de la prise de connaissance et de l'application des directives qui leur sont communiquées.

Leurs managers sont responsables de la diffusion, du partage et de l'application effective des règles et procédures au sein de leur périmètre.

Les *Ethics Officers* sont les référents en matière d'éthique pour l'ensemble des collaborateurs du cabinet. Ils bénéficient d'une formation spécifique à l'application de la loi dans ce domaine. Ils sont nommés par le Président du Conseil d'administration de Wavestone et reconnus pour leurs compétences, leur intégrité, leur loyauté et leur connaissance du cabinet.

Leur rôle est de :

- ☒ veiller au respect des règles définies dans le Code de conduite Middlednext ;
- ☒ répondre aux questions des collaborateurs ou de tiers en matière de corruption, de conflits d'intérêts et de trafic d'influence afin de les orienter dans leurs décisions sur la base du Code de conduite ;
- ☒ évaluer la pertinence des alertes remontées par l'Audit Interne ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ procéder aux vérifications nécessaires à l'établissement des faits ;
- ☒ communiquer les alertes à la Direction générale et/ou aux Ressources Humaines en cas de faits de corruption avérés ;
- ☒ veiller au respect des documents de référence relatifs à la loi Sapin II (anti-corruption) tels que le Code de conduite, le guide d'application et la cartographie des risques de corruption, ainsi que leurs mises à jour.

Les *Ethics Officers* et l'Audit Interne s'engagent à tout mettre en œuvre pour garantir la confidentialité dans le traitement des demandes et des alertes. À ce titre, ils ont tous signé la Charte de confidentialité faisant partie intégrante du Dispositif d'alerte interne.

3.3.4.4 Deuxième ligne de contrôle

La fonction **Contrôle Interne** est assurée par une équipe dédiée.

Le rôle du contrôle interne est de :

- ☒ mettre en place et réaliser des contrôles permanents de niveau 2 sur les processus présentant un risque élevé pour Wavestone ;
- ☒ s'assurer du bon suivi des habilitations et délégations conformément à la politique de répartition des responsabilités ;
- ☒ assurer le renouvellement et la cohérence du programme d'assurances du cabinet ;
- ☒ conduire une revue annuelle de la cartographie des risques du cabinet ;
- ☒ veiller à la cohérence des cartographies de risques spécifiques, telle que la cartographie des risques anti-corruption ;
- ☒ produire un plan d'action annuel visant à l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ☒ superviser le déploiement des nouvelles politiques et procédures, en veillant à la cohérence du référentiel du cabinet.

Chaque processus dispose d'un *Process Owner*, responsable de s'assurer que le processus est correctement et efficacement mis en œuvre, d'en assurer la continuité en maintenant et actualisant le niveau de documentation approprié, et de mettre en œuvre les recommandations formulées par l'Audit Interne.

Les *Process Owners* doivent s'assurer de l'application effective des règles et procédures au sein de leur périmètre. Ils sont responsables de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne dans leur domaine de compétence en prenant des mesures préventives, notamment en réalisant des contrôles de niveau 1. Ces contrôles sont complétés par des contrôles de niveau 2 réalisés 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.

3.3.4.5 Troisième ligne de contrôle

Wavestone dispose d'une équipe dédiée à l'**Audit Interne**.

Le périmètre de l'audit interne s'étend à l'ensemble de l'organisation de Wavestone, y compris ses filiales dans toutes les géographies. Il couvre l'ensemble des activités opérationnelles et des processus du cabinet.

L'équipe d'Audit Interne conduit des campagnes d'audit interne sur la base d'un plan triennal approuvé annuellement par le Comité des risques et le Comité d'audit du Conseil d'administration. Ces audits internes ont pour objet de vérifier que les procédures de contrôle interne du cabinet sont pertinentes et correctement mises en œuvre par l'ensemble des entités.

Une mission d'audit suit une méthodologie éprouvée fondée sur les risques :

- ☒ identification des étapes clés du processus et analyse de leur fonctionnement ;
- ☒ identification des risques potentiels ou dysfonctionnements associés à chaque étape du processus ;
- ☒ identification des contrôles en place à chaque étape ;
- ☒ évaluation de l'efficacité des contrôles ;
- ☒ identification des défaillances à corriger, le cas échéant ;
- ☒ validation des plans de remédiation proposés par les équipes opérationnelles.

Les plans de remédiation font ensuite l'objet d'un suivi visant à s'assurer que les actions correctives sont correctement mises en œuvre dans les délais impartis aux équipes concernées. L'avancement de la mise en œuvre des actions de remédiation est partagé trimestriellement avec le Comité des risques, et semestriellement avec le Comité d'audit du Conseil d'administration.

3.3.4.6 Commissaires aux comptes

Les Commissaires aux comptes n'ont pas vocation à participer aux dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils prennent connaissance de ces processus et s'appuient, le cas échéant, sur les travaux d'audit interne réalisés afin de mieux les appréhender et de formuler une opinion indépendante sur leur adéquation.

Ils certifient les états financiers, un processus qui peut mettre en évidence des risques significatifs et des faiblesses majeures du contrôle interne susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'information comptable et financière. Les Commissaires aux comptes formulent leurs observations sur le Rapport du Conseil d'administration (partie Facteurs de risques et contrôle interne), sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent de l'établissement des autres informations requises par la loi.



3.4 Procédures relatives à l'information comptable et financière

3.4.1 Élaboration du budget

En début de chaque exercice fiscal, un budget est établi pour chaque *business unit* et fonction interne du cabinet. Une fois finalisé et consolidé au niveau du cabinet, le budget est approuvé par l'EXCOM.

3.4.2 Suivi de l'activité

Dans le secteur d'activité de Wavestone, le suivi de l'activité repose essentiellement sur la gestion des missions clients. Cette gestion des missions est assurée sur le périmètre historique de Wavestone via Wavekeeper, un outil ERP open source, et sur le périmètre de l'ancienne entité Q_PERIOR via SAP (tous deux désignés ci-après par le terme « ERP »). Dans le cadre de la feuille de route d'intégration et d'harmonisation en cours, Wavekeeper est appelé à être progressivement remplacé par SAP, qui deviendra la solution ERP commune du cabinet. Par ailleurs, Pigment est en cours de déploiement et deviendra l'outil de référence du cabinet pour le contrôle de gestion, renforçant ainsi les capacités de planification, de suivi et d'analyse de la performance.

Les principales fonctionnalités des ERP comprennent :

- ☒ la gestion des prises de commandes ;
- ☒ la gestion des achats pour revente ;
- ☒ le suivi mensuel (imputations) des temps passés ;
- ☒ les réestimations mensuelles des projets (charges et plannings prévisionnels déterminés par le chef de projet) ;
- ☒ la facturation et les frais ;
- ☒ la gestion des achats en propre.

Les ERP sont accessibles à l'ensemble des collaborateurs, à des niveaux variables selon leurs responsabilités. Ces outils offrent une vision consolidée en temps réel de toutes les informations relatives à un projet donné, notamment :

- ☒ les données commerciales et contractuelles ;
- ☒ les jours consommés au titre du projet, les charges prévisionnelles, les plannings prévisionnels et les dépassements de projet ;
- ☒ la facturation et reste à facturer, factures à établir ou produits constatés d'avance.

3.4.3 Suivi mensuel de la réalisation budgétaire et reporting

Afin d'intégrer les dernières informations budgétaires connues et les projections d'activité, les données produites par les ERP sont utilisées mensuellement par le Contrôle de gestion pour suivre et actualiser, le cas échéant, le budget prévisionnel.

Ces données sont synthétisées dans des *reportings* mensuels au niveau de chaque *business unit* ou fonction interne, ainsi que pour Wavestone dans son ensemble, fournissant notamment les indicateurs de gestion suivants :

- ☒ chiffre d'affaires et résultat opérationnel récurrent ;
- ☒ marge brute ;
- ☒ effectifs et équivalent temps plein ;
- ☒ KPIs opérationnels : taux d'utilisation, taux journalier moyen, taux de congés payés ;
- ☒ prises de commandes.

Les tableaux de bord font l'objet d'une revue mensuelle par le responsable de chaque *business unit*, et sur une base consolidée par l'EXCOM et la Direction financière, afin de prendre les décisions relatives aux mesures correctives à engager et à mettre en œuvre. Par ailleurs, un rapport trimestriel sur l'activité de Wavestone est préparé et soumis par la Direction générale au Conseil d'administration.

3.4.4 Comptes et états financiers

Des principes comptables homogènes sont appliqués pour l'élaboration des états financiers dans l'ensemble du cabinet, conformément aux normes IFRS en tant que référentiel comptable de référence. Ces principes couvrent la reconnaissance du chiffre d'affaires, les règles de provisionnement, le calcul des coûts de revient, les règles de *cut-off*, le calcul de la participation aux bénéfices et le calcul de l'impôt.

Des comptes non audités sont établis au premier et au troisième trimestre à des fins internes. Ces comptes permettent de procéder au rapprochement entre les données comptables et de gestion.

Par ailleurs, les états financiers semestriels et annuels sont respectivement examinés et audités par les Commissaires aux comptes, revus par le Comité d'audit, approuvés par le Conseil d'administration et publiés conformément à la réglementation applicable. Les Commissaires aux comptes assistent aux réunions du Comité d'audit et du Conseil d'administration au cours desquelles sont vérifiés les états financiers annuels et semestriels, sociaux et consolidés.

Lors des réunions du Conseil d'administration au cours desquelles les comptes semestriels et annuels sont arrêtés, les éléments clés sont présentés et commentés par le Président du Comité d'audit.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

3.4.5 Méthodes de provisionnement des risques et litiges

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

La Direction financière est également informée, dès leur survenance, de tout événement pouvant nécessiter une provision, à savoir :

- ☒ risque de défaillance client (cas exceptionnel, compte tenu du fait que les clients du cabinet sont majoritairement de grands comptes) ;
- ☒ difficultés de recouvrement inhabituelles (suivi mensuel de la balance âgée) ;
- ☒ litiges avec des tiers, notamment avec des clients, via un système de détection des incidents qualité appliqué par l'ensemble des entités du cabinet ;
- ☒ litiges liés aux salariés (y compris les situations contentieuses ou précontentieuses).

Les risques liés à la qualité, à la facturation et au recouvrement font l'objet d'une revue à chaque clôture trimestrielle par les équipes Comptabilité et Contrôle de gestion. Les conclusions de cette revue sont soumises au Directeur Financier et à la Direction générale afin de déterminer les provisions éventuelles à réaliser.

3.4.6 Consolidation des états financiers

La structure et les procédures en place (décrites dans les paragraphes précédents) permettent à la société mère de contrôler les états financiers de ses filiales. Cela comprend :

- ☒ la Direction financière, qui supervise la production des données comptables et financières de Wavestone et de chacune de ses entités juridiques ;
- ☒ l'EXCOM, qui s'appuie sur le tableau de bord mensuel produit par le Contrôle de gestion pour suivre l'atteinte des objectifs du cabinet ;
- ☒ un rapprochement entre les données comptables et de gestion de chaque *business unit* à la clôture de chaque trimestre, sous la responsabilité du Contrôle de gestion.

Le processus de consolidation des états financiers est réalisé par un cabinet comptable externe, en lien avec la Direction financière, et couvre les contrôles et vérifications suivants :

- ☒ la réciprocité des soldes inter-sociétés à éliminer ;
- ☒ la remontée des comptes par chacune des sociétés dans le format défini par le cabinet ;
- ☒ la cohérence des états financiers de chaque personne morale intégrée ;
- ☒ la revue des provisions pour engagements de retraite estimées par des actuaires indépendants ;
- ☒ la justification et l'analyse de l'ensemble des retraitements de consolidation, conformément aux règles comptables applicables.

3.4.7 Flux de trésorerie

Un outil de gestion de trésorerie est utilisé pour centraliser les flux de trésorerie sortants au niveau du cabinet et offre une vision centralisée en temps réel de la position de trésorerie des principales entités du cabinet.

Le Conseil d'administration reçoit trimestriellement de la Direction générale un *reporting* sur la position de trésorerie de Wavestone.

3.4.8 Suivi des engagements hors bilan

À la clôture de chaque période comptable semestrielle ou annuelle, la Direction financière recense les engagements hors bilan de l'ensemble des sociétés du cabinet.

3.4.9 Contrôle qualité de l'information financière et comptable publiée

L'ensemble des communications financières est élaboré sous le contrôle direct de la Direction générale de Wavestone.

La Direction financière est chargée d'identifier les évolutions des obligations de communication financière susceptibles d'affecter les obligations déclaratives de Wavestone. Les exigences relatives aux publications comptables et financières périodiques à destination du marché sont détaillées dans le référentiel d'entreprise.



Chapitre 4

4. État de durabilité

4.1	INFORMATIONS GÉNÉRALES (ESRS 2)	144
4.1.1	Stratégie en matière de durabilité (SBM)	144
4.1.2	Gouvernance en matière de durabilité (GOV)	168
4.1.3	Gestion des impacts, risques et opportunités (IRO)	176
4.1.4	Base de préparation de l'état de durabilité (BP)	179
4.2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	182
4.2.1	Changement climatique (EI)	182
4.2.2	Informations relatives à la taxonomie européenne	205
4.2.3	Publication volontaire sur l'environnement	207
4.3	INFORMATIONS SOCIALES	210
4.3.1	Personnel de l'entreprise (S1)	210
4.3.2	Travailleurs dans la chaîne de valeur (S2)	253
4.3.3	Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)	255
4.4	INFORMATIONS SPÉCIFIQUES À WAVESTONE	262
4.4.1	Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	262
4.4.2	Philanthropie (W2)	271
4.5	INFORMATIONS SUR LA CONDUITE DES AFFAIRES ET LA CYBERSÉCURITÉ (G1)	278
4.5.1	Conduite des affaires et culture d'entreprise (G1-1)	278
4.5.2	Achats et relations avec les fournisseurs (G1-2)	287
4.5.3	Cybersécurité et protection des données	292
4.6	ANNEXES	297
4.6.1	Informations générales	297
4.6.2	Informations environnementales	315
4.6.3	Informations sociales	319
4.6.4	Liste des sigles et acronymes	321
4.7	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	322



4.1 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. Le déploiement de cette stratégie, ainsi que la définition et le suivi des objectifs sont guidés par un dialogue continu avec les parties prenantes et par les enjeux de durabilité matériels identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Sauf indication contraire, les politiques, leurs objectifs et les principes présentés dans cet état de durabilité s'appliquent à l'ensemble du cabinet hors Wivoo. Des spécificités locales peuvent néanmoins nécessiter des adaptations limitées dans la mise en œuvre ou les cadres de gouvernance. Lorsque certaines informations restent indisponibles ou seulement partiellement consolidées, les limitations correspondantes sont explicitement indiquées.

En 2025/26, l'état de durabilité exclut Wivoo, un cabinet de conseil acquis en juin 2025 et déjà consolidé dans les états financiers de Wavestone. Compte tenu de la nature des activités de conseil de Wivoo, similaire à celle de Wavestone, exercées exclusivement en France, ainsi que de sa taille limitée (119 collaborateurs au 31 mars 2026), les enjeux matériels et les principaux indicateurs présentés dans cet état de durabilité ne sont pas impactés. Wivoo sera intégré dans la démarche et le *reporting* de durabilité de Wavestone à partir de l'exercice 2026/28.

4.1.1 Stratégie en matière de durabilité (SBM)

4.1.1.1 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 au [Chapitre 1. Présentation du cabinet, Sous-chapitre 1.1. Introduction](#).

Pour mener à bien ses activités, le cabinet s'appuie sur ses 6 111 salariés (5 992 en excluant Wivoo, voir [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.3. Informations sociales](#)). Wavestone a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 954,3 millions d'euros en

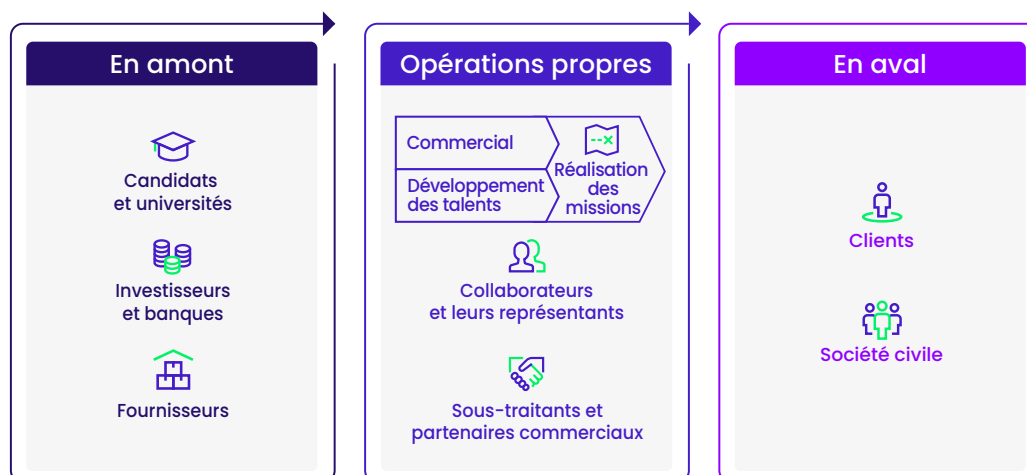
2025/26 (945,5 millions d'euros en excluant Wivoo). Le cabinet ne génère aucun chiffre d'affaires directement lié aux énergies fossiles, à la production chimique, aux armes controversées ou encore à la culture et à la production de tabac.

4.1.1.1.1 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 limité d'acteurs clés et s'articule comme illustré par le schéma ci-dessous :

LA CHAÎNE DE VALEUR DE WAVESTONE





1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les candidats et les universités apportent à Wavestone de nouveaux talents qui alimentent le développement du cabinet ; en retour, Wavestone leur propose des opportunités de carrière enrichissantes et des parcours de progression. Les investisseurs et les banques assurent le financement des activités et de la croissance du cabinet, tandis que celui-ci leur apporte une gouvernance transparente et des rendements durables.

Les fournisseurs, principalement liés aux espaces de travail et aux technologies de l'information (IT), fournissent les biens et services indispensables au fonctionnement des équipes. Ces partenaires en amont sont essentiels à la création de valeur de Wavestone. Le cabinet entretient avec eux des relations de long terme fondées sur la confiance, afin de favoriser une réussite mutuelle.

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 activité commerciale et sur l'expertise et les compétences de ses consultants. Les collaborateurs, ainsi que leurs représentants, constituent le socle de cette création de valeur. En tant qu'employeur engagé, Wavestone investit dans le développement des compétences, le bien-être et la culture d'inclusion de ses collaborateurs afin de permettre à chacun de réaliser son potentiel, contribuant ainsi à la qualité des services délivrés aux clients. Si nécessaire, des sous-traitants et des partenaires commerciaux contribuent aux missions ; ces travailleurs de la chaîne de valeur interviennent dans le respect des standards sociaux et éthiques du cabinet. Au-delà de son capital humain, Wavestone s'appuie également sur des outils de *knowledge management* (expertises et méthodologies propres au cabinet, modèles de livrables, outils digitaux intégrant l'intelligence artificielle et plus largement l'ensemble du capital de connaissances et de productions intellectuelles), continuellement enrichis et diffusés au sein du cabinet afin de soutenir l'innovation et la création de valeur pour les clients.

Dans la chaîne de valeur aval, Wavestone délivre des prestations de conseil à forte valeur ajoutée auprès de ses clients dans divers secteurs, les accompagnant dans leurs transformations stratégiques et construisant des relations durables fondées sur la confiance. La satisfaction et la fidélité des clients sont primordiales, car elles favorisent la récurrence des missions et le développement de relations partenariales, soutenant ainsi la croissance durable du cabinet. La charte du conseil responsable constitue également un levier clé pour délivrer des services à forte valeur ajoutée, renforçant la satisfaction des clients et leur propre performance en matière de durabilité.

En complément, Wavestone s'implique dans la société civile à travers des initiatives philanthropiques, telles que des journées de mécénat d'entreprise et des dons. Cette approche globale permet de générer de la valeur non seulement pour ses clients directs, mais également pour les consommateurs, les communautés locales et l'ensemble des parties prenantes impactées.

Tout au long de sa chaîne de valeur, Wavestone a identifié des dépendances critiques avec des parties prenantes externes. La disponibilité de talents qualifiés (candidats, collaborateurs et sous-traitants), ainsi que la fiabilité des fournisseurs sont indispensables à la réalisation des missions. Des ressources de base, telles que l'énergie, l'eau et les matières premières constituent également des intrants indirects essentiels, en ce qu'elles soutiennent le fonctionnement du cabinet et sont utilisées par les fournisseurs dans la fourniture d'équipements informatiques, d'espaces de travail et d'autres services. Ces dépendances sont en grande partie systémiques, affectant non seulement Wavestone, mais aussi de larges segments de la société et de l'économie.

Les institutions publiques interviennent à différents niveaux de cette chaîne de valeur, en tant que régulateurs du cadre juridique et politique, mais également en tant que clients. Wavestone entretient un dialogue régulier avec ces acteurs afin d'assurer sa conformité, d'anticiper les évolutions réglementaires (notamment liées à la CSRD) et de contribuer aux transformations du secteur public. Ces échanges (voir [Section 4.1.1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes \(SBM-2\)](#)) renforcent la résilience et le caractère responsable de la chaîne de valeur de Wavestone.

4.1.1.2 Contribution de Wavestone aux Objectifs de Développement Durable des Nations unies

Les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) constituent une feuille de route mondiale visant à répondre aux principaux défis sociaux, environnementaux et économiques.

Wavestone a souhaité analyser la contribution de son activité à ces ODD, que ce soit à travers les activités de ses clients ou à travers des missions que le cabinet réalise pour ses clients. Cette analyse est destinée à être mise à jour chaque année, sans toutefois que des objectifs quantitatifs soient fixés, en raison de la difficulté rencontrée pour anticiper les évolutions des principaux secteurs d'activités et des types de missions adressés par le cabinet.

Wavestone s'est appuyé sur les 169 objectifs des Nations unies qui détaillent les ODD pour mesurer la part de son activité qui y contribue, adoptant une méthodologie en deux étapes : identification des revenus générés auprès de clients opérant dans des secteurs contribuant intrinsèquement aux ODD, et identification des revenus issus de prestations contribuant aux ODD (par exemple, cybersécurité et transformation durable). Des mesures ont été appliquées afin d'éviter tout double comptage, et les revenus issus de secteurs ayant un impact négatif ont été exclus (voir [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Section 4.6.1.3 Contribution de Wavestone aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU, pour la méthodologie détaillée](#)). Cette analyse est réalisée sur le périmètre Wavestone incluant Wivoo.



Nature du chiffre d'affaires	ODD impactés	Montant du chiffre d'affaires contribuant positivement aux ODD
1) Chiffre d'affaires contribuant positivement aux ODD par secteur d'activité – 251,9 M€		
Chiffre d'affaires lié au secteur public (Chiffre d'affaires généré par le secteur public, hors prise en compte du chiffre d'affaires lié à l'industrie de l'armement)	 	55,3 M€
Chiffre d'affaires lié au secteur du transport (Chiffre d'affaires généré par des clients de la mobilité durable et des transports publics)	 	95,6 M€
Chiffre d'affaires lié au secteur de la santé (Chiffre d'affaires généré par le secteur de la santé publique et l'industrie pharmaceutique)		48,2 M€
Chiffre d'affaires lié au secteur de l'industrie (Chiffre d'affaires généré par des clients industriels dans les secteurs du transport décarboné et de la gestion des déchets)	      	12,9 M€
Chiffre d'affaires lié au secteur de l'énergie (Chiffre d'affaires généré par des clients des secteurs des énergies renouvelables et de la gestion de l'eau)	     	39,8 M€
2) Chiffre d'affaires contribuant positivement aux ODD par business unit (avec soustraction du chiffre d'affaires généré par les secteurs d'activité présentés en 1.) – 192,3 M€		
Chiffre d'affaires de la business unit dédiée à la digitalisation (Chiffre d'affaires de la business unit après soustraction du chiffre d'affaires issu des secteurs à contribution positive et des secteurs à contribution négative : alcool, armement, énergies fossiles, industries polluantes (métallurgie, mines), tabac)	 	83,6 M€
Chiffre d'affaires de la business unit dédiée à la cybersécurité (Chiffre d'affaires de la business unit après soustraction du chiffre d'affaires issu des secteurs à contribution positive et des secteurs à contribution négative : alcool, armement, énergies fossiles, industries polluantes (métallurgie, mines), tabac)		91,5 M€
Chiffre d'affaires de la business unit dédiée à la durabilité (Chiffre d'affaires de la business unit après soustraction du chiffre d'affaires issu des secteurs à contribution positive et des secteurs à contribution négative : alcool, armement, énergies fossiles, industries polluantes (métallurgie, mines), tabac)	      	17,1 M€
Chiffre d'affaires de référence		954 M€
Total du chiffre d'affaires à contribution positive		444 M€
Part d'activité à contribution positive		47%



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.1.1.3 La durabilité dans la stratégie de Wavestone

La durabilité dans les valeurs de l'entreprise

Au fil des années, Wavestone s'est imposée 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, le conseil, et à ses fonctions supports en interne. Constatant à l'écoute des évolutions des attentes de ses clients, Wavestone s'efforce en permanence d'approfondir sa compréhension 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.

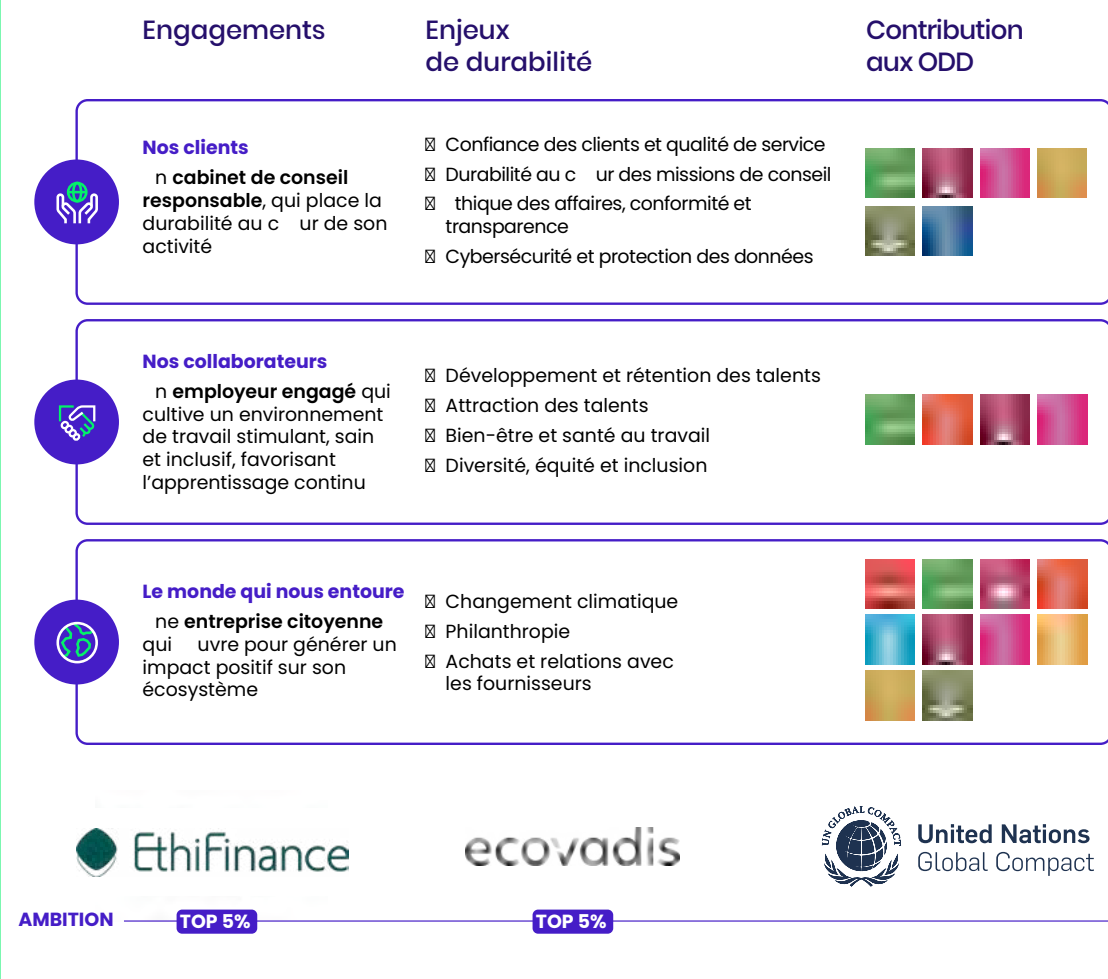
Cet engagement est ancré dans la culture d'entreprise. Wavestone a ainsi résumé ses trois valeurs fondamentales – être *Energetic, Responsible, Together* – au sein du *Positive Way* adopté par tous les collaborateurs, quelle que soit leur expertise ou implantation géographique. Ces valeurs constituent le socle des actions et décisions quotidiennes du cabinet, avec l'ambition collective d'être « Unis pour générer un impact positif » (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(G\)](#), [Section 4.5.1.2. Fondamentaux de la culture d'entreprise de Wavestone](#)).

Stratégie en matière de durabilité

La stratégie en matière de durabilité reflète la dimension globale du cabinet, ainsi que les enjeux de durabilité les plus matériels identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité. Wavestone vise à générer un impact positif auprès de l'ensemble de ses parties prenantes : ses clients, ses collaborateurs et le monde qui l'entoure.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2012, Wavestone aligne sa démarche de durabilité sur les Objectifs de Développement Durable (présentés ci-dessous).

Trois engagements structurants, alignés avec les principaux enjeux de durabilité, traduisent cette ambition :



(1) Le classement parmi les 5% des entreprises les plus performantes est basé sur la notation ESG de Wavestone attribuée par EcoVadis et par EthiFinance.



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 [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques à Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(W1\)](#)). Cette démarche est progressivement déployée à l'échelle du cabinet, avec la formation progressive de l'ensemble des consultants et commerciaux, soutenue par un plan de conduite du changement et un dispositif de contrôle. Ces enjeux sont soutenus par des dispositifs robustes en matière de satisfaction client, de protection des données et d'éthique des affaires, intégrant également des considérations liées à l'intelligence artificielle responsable dans les missions de conseil (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux \(S4\)](#) et [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(C1\)](#)).

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 appliquant 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'un des axes stratégiques clés est le développement et la fidélisation de ses talents clés à travers des dispositifs de formation continue, incluant notamment des thématiques stratégiques telles que la data et l'IA ainsi que la conduite du changement, avec l'ambition de devenir l'une des meilleures écoles de formation pour ses collaborateurs (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. 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 a défini une trajectoire ambitieuse et réaliste de réduction de son empreinte carbone, structurée autour d'un plan de transition climatique en amélioration continue (voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Partie 4.2.1. 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 (journées d'impact sociétal réalisées pro bono) réalisées par ses équipes (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques à Wavestone, Partie 4.4.2. Philanthropie \(W2\)](#)). Le cabinet vise à étendre le succès de ses journées d'engagement sociétal à l'ensemble de ses principales géographies, en complément du renforcement progressif d'une politique d'achats responsables intégrant des critères environnementaux, sociaux et éthiques sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Performance 2025/26 et cibles pluriannuelles

Depuis 2017, Wavestone a traduit ses ambitions ESG en cibles quantitatives pluriannuelles concrètes portant sur ses enjeux de durabilité les plus importants, en cherchant à améliorer ses performances actuelles ou à maintenir un haut niveau de performance. Afin d'assurer un engagement collectif, ces cibles sont déclinées et suivies au niveau du cabinet et des *business units*.

À partir de 2025/26, des cibles⁽¹⁾ stratégiques de durabilité ont été définies pour Wavestone hors Wivoo.

(1) Les méthodes de calcul de ces cibles sont décrites dans les ESRS correspondantes.



Wavestone	Indicateurs	Performances 2024/25	Performances 2025/26	Cibles 2025/26	Cibles 2026/27	Cibles 2027/28	Cibles 2028/29
Nos clients	Taux de consultants et commerciaux formés au conseil responsable – W1	N/A	85%	80%	90%	95%	95%
« Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité »	Net Promoter Score® –100 à +100 – S4	71	81	60	70	70	70
	Taux de collaborateurs formés à l'éthique des affaires – G1	96% *	96%	90%	95%	95%	95%
Nos collaborateurs	Indice d'engagement des collaborateurs – 0 à 100 – S1	69	70	70	72	75	75
« Un employeur engagé, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu »	Taux de turn-over du personnel Démissions seulement – S1	12%	12%	15%	15%	15%	15%
	Part des femmes au sein du management – S1	32,5%	34%	33%	35%	36%	37%
Le monde qui nous entoure	Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 En valeur absolue – E1	-27%	-34%	-17%	-29%	-31%	-35%
	Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scope 3 Par équivalent temps plein – E1	-47%	-56%	-35%	-40%	-42%	-45%
	Jours consacrés à l'engagement sociétal – W2	10 162	10 078	10 000	10 000	10 000	10 000

Note méthodologique :

avestone, hors périmètres historiques PERIOR et Aspirant Consulting, représentant 6,2% de l'effectif total formé à la charte d'éthique des affaires sur l'exercice 2024/25.

☑ ne performance égale ou supérieure à l'objectif est attendue pour chaque indicateur (à l'exception du turn-over, exprimé sous forme de taux maximum).

☑ Les cellules marquées « N/A » correspondent à des données non disponibles.

☑ Les postes de management incluent les collaborateurs formellement chargés de la gestion de carrière et de l'évaluation de la performance d'autres salariés, ainsi que les collaborateurs ayant un grade interne supérieur ou égal à « Manager ».

• Les résultats de l'empreinte carbone 2024/25 ont été ajustés afin de refléter des corrections de données et d'améliorer la cohérence des informations publiées.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



La performance de Wavestone en 2025/26

En 2025/26, la satisfaction client demeure élevée, avec un Net Promoter Score® (NPS) atteignant 81, basé sur près de 2 400 retours clients collectés à l'échelle mondiale, principalement lors d'échanges en face-à-face. Ce haut niveau de satisfaction a conduit le cabinet à relever son ambition, avec une cible structurelle de maintien d'un NPS® supérieur à 70, tout en s'assurant d'adresser les problématiques partagées par des clients moins satisfaits.

La démarche de conseil responsable a été renforcée pour l'ensemble des géographies, avec 85% des consultants et commerciaux formés, et le déploiement progressif d'un processus structuré d'évaluation des projets visant à garantir l'application effective de la charte du conseil responsable dans les missions. Parmi tous les projets réalisés, 177 projets ont été évalués durant l'année, représentant 90 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le déploiement d'un assistant basé sur l'IA a également contribué à accompagner les équipes dans l'application des principes de conseil responsable.

Sur le volet de l'éthique des affaires, le cabinet maintient un niveau de maturité élevé, avec 96% des collaborateurs formés aux pratiques éthiques et à la protection des données, tout en poursuivant l'harmonisation des référentiels sur les nouveaux périmètres intégrés.

Sur le plan social, Wavestone conserve une solide performance concernant la rétention et l'expérience collaborateurs. Le cabinet se distingue notamment par ses résultats Great Place To Work® : certifié dans la quasi-totalité de ses géographies, classé troisième en France et reconnu parmi les *Best Workplaces* au Royaume-Uni. L'indice d'engagement des collaborateurs atteint la cible de 70, tandis que le taux de *turn-over* reste contenu à 12%, bien en deçà du seuil de 15%, favorisé par un contexte de marché du travail en tension. Les collaborateurs ayant entre deux et six ans d'ancienneté étant toujours les plus à risque, des actions RH spécifiques se poursuivent.

En matière de diversité et d'inclusion, le cabinet continue de progresser. La représentation des femmes dans le management a progressé de 1,5 point en un an pour atteindre 34%. Cette croissance s'explique en partie par des actions ciblées, notamment le suivi rapproché des viviers de talents féminins. Les cibles futures ont été révisées afin de maintenir une progression d'environ un point par an. Cette dynamique a été reconnue par l'obtention du label *Best Workplace for Women* en France. L'inclusion du handicap progresse également en France, avec un taux d'emploi atteignant 2%, soit une augmentation de 12 points du nombre de salariés reconnus en situation de handicap. Le renouvellement de l'accord d'entreprise sur le handicap, couvrant la période 2026-28, a été approuvé par les autorités publiques (DRIETS).

Sur le pilier « Le monde qui nous entoure », Wavestone enregistre des progrès significatifs, à la fois sur sa trajectoire environnementale et sur ses engagements sociétaux. En matière de climat, Wavestone a poursuivi la réduction de son empreinte carbone dans tous les domaines tout en formalisant son premier plan de transition climatique. Les émissions de gaz à effet de serre ont diminué, depuis l'année de référence 2019/20, de -34% sur les Scopes 1 & 2 grâce à des leviers opérationnels comme l'accélération de l'électrification de la flotte de véhicules, et la transition des bureaux vers des énergies renouvelables ainsi que la décarbonation du marché de l'énergie (mieux reflétée dans la méthodologie carbone). Les émissions du Scope 3 ont été réduites de -56%, notamment grâce à une vigilance temporairement accrue sur les dépenses externes (impactant les achats et les déplacements professionnels), et reflétant la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement (mieux reflétée dans la méthodologie carbone). Globalement, les résultats actuels dépassent largement les cibles de réduction de l'entreprise, qui sont définies selon une trajectoire progressive vers l'objectif de long terme 2049/50 aligné sur la *Science-Based Target initiative* (SBTi), et seront affinées dans le cadre de la définition des prochaines cibles de moyen terme SBTi, en cohérence avec le plan de transition climatique.

En parallèle, le cabinet maintient un fort engagement sociétal avec plus de 10 000 jours dédiés aux associations par des collaborateurs de tous les bureaux à travers le monde, et ce, malgré un contexte commercial plus difficile. Près de 20% de ces journées ont été réalisées dans le cadre de l'initiative *Powerdays*, complétée par des missions *pro bono* à moyen et long terme mobilisant l'expertise conseil du cabinet.

Notations et performance ESG

Wavestone vise à se positionner dans le Top 5% des entreprises en matière de performance ESG selon les notations EcoVadis et Ethifinance. Ces organismes de notation sont sélectionnés pour leur reconnaissance en tant que références dans le domaine par les clients et les investisseurs. En 2025/26, cet objectif est partiellement atteint : classement dans le Top 5% au niveau national et Top 2% sectoriel selon Ethifinance, mais dans le Top 15% par EcoVadis, notamment en raison de la faible performance du cabinet sur les achats responsables.

Le cabinet obtient un score de 86/100 (niveau Platinum) auprès d'Ethifinance (+8 points par rapport à l'année précédente, reflétant des améliorations dans toutes les dimensions ESG) et de 72/100 (niveau Argent) auprès d'EcoVadis (-8 points par rapport à l'année précédente, du fait d'une baisse significative du score sur le volet des achats responsables malgré de meilleures performances sur le volet environnemental).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

De plus, les performances environnementales et sociales de Wavestone ont été reconnues par des organismes de référence, tels que le *Carbon Disclosure Project* (CDP), avec un classement stable, et *Great Place To Work*® dans 13 géographies, avec un

bureau supplémentaire certifié en 2025/26 et trois des plus petits bureaux de l'entreprise non certifiés en raison de résultats insuffisants ou de leur taille limitée.

EthiFinance ESG Ratings

86/100

(Certification niveau Platinum)

Top 5%



EcoVadis

72/100

(Certification niveau argent)

Top 15%



CDP

B. Climat

C. Sécurité de l'eau

(Classement de A à D-)



Great Place To Work®

Certification dans 13 zones

géographiques



Des informations complémentaires sur ces notations, ainsi que sur d'autres notations, sont fournies dans le [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.1. Informations générales](#), incluant, lorsque disponibles, des liens externes publics vers les éléments justificatifs des notations.

Cibles de durabilité sur les trois prochaines années

Définies sur un horizon de trois ans, ces cibles visent à maintenir ou améliorer progressivement la performance du cabinet en matière de durabilité, en mobilisant l'ensemble de ses géographies et fonctions sur les priorités de l'entreprise. Wavestone a pris soin d'impliquer des parties prenantes internes et externes (direction générale, *Global Sounding Board*, Comité social et économique (CSE), investisseurs ESG, partenaires bancaires) lors de la phase de définition de ces cibles. Conscient des enjeux liés au développement et à la fidélisation des talents, Wavestone est engagé pour devenir une « *Best place to learn* » dans les années à venir. L'entreprise poursuit ses efforts pour renforcer ses capacités d'apprentissage, investir dans la formation et optimiser la gestion des données associées. Cette amélioration continue est indispensable pour définir une cible externe en phase avec son ambition de devenir une « *Best place to learn* ».

Depuis 2021, Wavestone a choisi de lier ses financements à sa performance ESG, en intégrant des critères environnementaux et sociaux à ses lignes de crédit. Renégocié en 2025/26 pour une période de trois ans (2025/26 à 2028/29), ce dispositif repose désormais sur trois des cibles⁽¹⁾ de durabilité du cabinet : la progression de la part de femmes dans le management, la formation des consultants et commerciaux au conseil responsable, et la réduction de l'empreinte carbone sur les Scopes 1, 2 et 3.

Un objectif annuel est fixé pour chaque cible, et la performance annuelle sur chacune des cibles impacte positivement ou négativement le taux d'intérêt des prêts concernés. L'audit de ces indicateurs est réalisé par l'auditeur de durabilité de Wavestone, dans le cadre de l'audit de l'état de durabilité.

4.1.1.4 L'intelligence artificielle dans la stratégie de durabilité de Wavestone

Wavestone accompagne les transformations des clients, accélérées par l'IA, en les aidant à convertir l'IA et la data en valeur business tangible et durable. L'intelligence artificielle constitue donc avant tout une opportunité stratégique pour le développement du cabinet, tout en présentant des risques et impacts spécifiques devant être maîtrisés. Ces enjeux reposent sur deux dimensions complémentaires : l'intégration de l'IA dans les propres pratiques de Wavestone, et le rôle du cabinet en tant que société de conseil. L'IA occupe une place de plus en plus centrale dans les programmes de transformation des clients, engendrant des attentes élevées en matière de conseil en IA, qui doit être robuste stratégiquement et techniquement, tout en incluant une dimension responsable. Au sein de Wavestone, l'IA offre des opportunités d'amélioration de l'efficacité et des pratiques professionnelles, tout en nécessitant une supervision rigoureuse afin de garantir un usage responsable.

Afin de structurer l'adoption de l'IA et le développement commercial lié à l'IA, Wavestone a mis en place un cadre de gouvernance comprenant une *business unit* dédiée à l'IA ainsi qu'un sponsoring au niveau du Comité exécutif, couvrant à la fois l'adoption de l'IA et le développement commercial en lien avec l'IA. Les sponsors, membres du Comité exécutif (EXCOM), sont appuyés par des relais au sein des *business units* et par une équipe transversale, travaillant en étroite coordination avec les équipes *Learning* et *Communication* ainsi qu'avec des experts internes, afin de garantir la cohérence entre le déploiement opérationnel, le développement des compétences et les offres clients. Le Comité social et économique est informé de l'état d'avancement de l'adoption de l'IA au sein du cabinet ainsi que des évolutions associées, favorisant ainsi le dialogue sur les impacts, les usages et la conduite du changement en interne.

(1) Les critères utilisés dans le cadre du prêt à impact sont issus des cibles de durabilité de Wavestone pour la période 2025/26 à 2028/29, tels que publiés dans l'état de durabilité 2024/25.



En tant que cabinet responsable, Wavestone accorde une attention particulière à créer les conditions permettant un usage responsable de l'IA, tant en interne que dans le cadre des missions clients. Cela inclut l'anticipation et le suivi des impacts environnementaux liés à l'IA, notamment en estimant son impact sur l'empreinte carbone du cabinet et en sensibilisant les collaborateurs à un usage raisonné (voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Partie 4.2.1. Changement climatique \(E1\)](#)), une attention soutenue portée aux compétences, aux pratiques de formation et de recrutement, dont un programme de formation dédié « AI&Me » (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(S1\)](#)), ainsi que l'application du cadre d'éthique des affaires du cabinet pour identifier et traiter les risques émergents liés à l'IA (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(G1\)](#)). Wavestone s'appuie également sur son cadre de conseil responsable pour guider les équipes dans l'évaluation des impacts potentiels des projets IA réalisés pour les clients, et de mieux accompagner les clients dans la prise en compte des enjeux éthiques, sociaux et environnementaux associés à l'IA responsable (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques à Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(W1\)](#)). Par ailleurs, Wavestone s'engage à soutenir les associations et organisations à but non lucratif dans leurs efforts d'adoption de l'IA, contribuant ainsi à un accès plus large aux capacités de l'IA dans l'intérêt général (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques à Wavestone, Partie 4.4.2. Philanthropie \(W2\)](#)).

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

Wavestone s'engage à maintenir un dialogue régulier et transparent avec ses parties prenantes clés. Ces échanges permettent au cabinet de mieux comprendre l'évolution de leurs attentes, d'anticiper les impacts sur ses activités et d'adapter sa stratégie en conséquence. Cette approche favorise également l'établissement de relations durables et de confiance avec ses parties prenantes.

Ce dialogue continu prend de multiples formes et s'inscrit dans des cadres variés, formels ou plus informels (détaillés dans le tableau suivant).

Au fil des années, les enseignements de ce dialogue ont joué un rôle déterminant dans la définition des priorités suivantes :

- ☒ le développement de l'initiative concernant le conseil responsable, et le développement des activités de conseil en *Sustainability* ainsi que la *business unit* dédiée, répondant aux enjeux de transition du marché et des clients tout en nourrissant l'aspiration des candidats et des collaborateurs à avoir un impact professionnel positif ;
- ☒ l'engagement au sein de la SBTi visant à réduire l'empreinte carbone du cabinet, en réponse à l'attente des clients et des investisseurs pour renforcer les efforts d'atténuation de l'empreinte du cabinet ;
- ☒ l'engagement continu en faveur de la santé des collaborateurs, la diversité et de l'inclusion, porté 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 ;
- ☒ le déploiement d'une politique formelle d'achats responsables, en réponse aux demandes croissantes des clients et des agences de notation ESG.

Le dialogue avec les parties prenantes a été renforcé lors de la préparation de la première analyse de double matérialité en 2024/25, notamment à travers des consultations dédiées (auprès de clients, de pairs, d'investisseurs et des établissements d'enseignement supérieur) et des ateliers (représentants du CSE, responsables de sujets RSE, Comité RSE du Conseil d'administration) conçus pour questionner et affiner ses principaux résultats. À partir de 2025/26, le dialogue continu avec les parties prenantes décrit ci-dessous a été mobilisé dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de double matérialité, et contribue en permanence à enrichir et à faire évoluer les actions et les informations publiées.

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 RSE. Des enseignements spécifiques, tels qu'une synthèse des résultats annuels de l'enquête Great Place To Work® (une opportunité essentielle pour approfondir la connaissance des perspectives des collaborateurs) et de l'enquête annuelle de satisfaction clients (un moment clé pour appréhender les points de vue et les attentes des clients), sont partagés avec le Conseil d'administration, le Comité RSE ou le Comité exécutif, garantissant ainsi que les préoccupations des parties prenantes sont effectivement intégrées dans les prises de décision de l'entreprise.



En amont	Parties prenantes	Objectifs du dialogue	Modalités du dialogue	Attentes principales et intérêts des parties prenantes
	Candidats et établissements d'enseignement supérieur	- Comprendre les attentes des candidats vis à vis de leur futur employeur - Construire des relations stratégiques avec des établissements d'enseignement supérieur clés pour attirer des talents - Développer la notoriété du cabinet, notamment en ce qui concerne ses engagements ESG	- Enquêtes auprès des candidats <i>Choose My Company</i> (certificat <i>Happy Trainees</i>) et évaluations des candidats sur Glassdoor - Activités de relations écoles et événements avec les étudiants	- Une proposition d'emploi attractive et équitable, combinant une rémunération compétitive, des pratiques de recrutement transparentes, une culture de travail positive et un équilibre vie professionnelle-vie personnelle - Des opportunités de carrière de haute qualité et porteuses de sens, incluant des projets stimulants, de solides perspectives de formation et de développement, et un alignement avec les engagements éthiques et RSE
	Investisseurs, banques et parties prenantes	- Créer des relations de long terme et comprendre leurs attentes ESG et renforcer le positionnement et l'attractivité de Wavestone en matière de durabilité - Garantir des notations ESG pertinentes auprès des agences de notation grâce à une publication d'informations impactante et alignée sur leurs attentes	- Club de parties prenantes et Comité individuel de consultation des parties prenantes - Assemblée générale et présentation des résultats financiers - Réunions avec les investisseurs, les banques et les agences de notation	- Une croissance durable et rentable, soutenue par un modèle d'affaires résilient, un positionnement marché clair et une discipline opérationnelle solide - Une information financière et ESG transparente et fiable, témoignant d'une gouvernance robuste, d'une gestion des risques maîtrisée et d'une intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise
	Fournisseurs	Créer une relation de confiance pour garantir la qualité de leurs services et leur alignement avec les standards ESG du cabinet	- Évaluation de la performance RSE dans le cadre de l'approche d'achats responsables - Dialogue dans le cadre du processus de sélection, du processus de gestion des contrats et de la réalisation des services achetés - Dialogue proactif avec les fournisseurs contribuant le plus significativement à son empreinte carbone	- Des relations équitables, transparentes et durables, soutenues par des cadres contractuels et une collaboration professionnelle - Des conditions financières fiables, incluant des paiements dans les délais - Des exigences claires et proportionnées, notamment en matière de performance, de conformité et de durabilité (éthique, droits humains, protection des données)



1

2

3

4

5

6

7

8

9



	Parties prenantes	Objectifs du dialogue	Modalités du dialogue	Attentes principales et intérêts des parties prenantes
Activités propres	Employés et représentants du personnel	☑ Comprendre les leviers de motivation et d'engagement des collaborateurs ☑ Engager les collaborateurs et les impliquer dans la stratégie et le développement du cabinet ☑ Poser les bases de relations durables avec les collaborateurs après leur départ du cabinet, notamment à travers le réseau <i>alumni</i>, permettant de futures opportunités commerciales et de recrutement	☑ Great Place To Work® et enquêtes internes auprès des collaborateurs, retours des collaborateurs sur Glassdoor ☑ Communications internes, dialogue au sein du réseau interne des collaborateurs, entretiens individuels avec les collaborateurs et système d'alerte professionnelle ☑ Dialogue social interne et représentants des salariés au Conseil d'administration ☑ Développement progressif du réseau <i>alumni</i>, pour développer les opportunités commerciales et le vivier de recrutement de professionnels expérimentés	☑ Qualité des conditions de travail, incluant la santé et la sécurité, l'inclusion, une culture du respect, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la flexibilité ☑ Des pratiques d'emploi équitables et transparentes, couvrant la rémunération, la reconnaissance, le management des personnes et l'égalité des chances ☑ Des parcours de carrière engageants et porteurs de sens, avec des missions intéressantes, des opportunités de formation et de développement, et un alignement avec les engagements de durabilité de l'entreprise
	Sous-traitants	☑ Créer une relation de confiance pour garantir la qualité de service ☑ Évaluer les capacités des sous-traitants afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes du cabinet	☑ Dialogue dans le cadre des processus de sélection et de gestion des contrats ☑ Interactions au cours des missions, les sous-traitants étant intégrés aux équipes projet	☑ Des relations de travail équitables, transparentes et respectueuses, fondées sur des termes contractuels clairs, une collaboration professionnelle et des standards éthiques ☑ Des conditions financières et opérationnelles fiables, incluant des paiements dans les délais, des attentes claires sur les livrables et une visibilité sur les niveaux d'engagement futurs
	Pairs et partenaires commerciaux	☑ Suivre régulièrement les tendances du marché et les innovations ☑ S'engager dans le développement de nouveaux sujets porteurs de croissance ☑ Avoir l'opportunité de prendre part à des initiatives de marché, renforçant ainsi les liens avec les pairs	☑ Participation à des associations professionnelles⁽¹⁾ et à leurs commissions RSE, avec des membres du Comité exécutif siégeant à certains de leurs Conseils d'administration ☑ Implication dans des réseaux professionnels, de durabilité et de start-up	☑ Une collaboration constructive au sein des écosystèmes professionnels, incluant une participation active aux discussions sectorielles et un alignement sur des standards partagés ☑ Des échanges de connaissances et d'innovation, à travers le <i>thought leadership</i>, le partage de bonnes pratiques, le <i>benchmarking</i> et les enseignements marché

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



	Parties prenantes	Objectifs du dialogue	Modalités du dialogue	Attentes principales et intérêts des parties prenantes
En aval	Clients	- Comprendre et anticiper les enjeux, besoins et irritants des clients - Décrypter les critères utilisés par les clients pour sélectionner, solliciter et maintenir des relations avec les cabinets de conseil dans la durée	- Système de satisfaction clients (enquête clients, gestion du risque client, retours de satisfaction) - Dialogue continu entre les clients et les équipes Conseil et Commerciales (lors des projets de conseil, échanges NPS®, entretiens dans le cadre du plan stratégique de Wavestone) - Organisation et participation à des événements de marché	- Des missions de conseil de haute qualité, sécurisées et éthiques, produisant un impact concret et mesurable grâce à une expertise solide, à l'innovation et à une exécution rigoureuse - Une exécution des missions efficace et transparente, combinant la valeur ajoutée, une gouvernance claire des missions, la gestion des risques et la conformité (ex. : protection des données, cybersécurité, IA responsable)
	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 <i>pro bono</i>	- Dialogue des collaborateurs avec des ONG dans le cadre de journées d'impact sociétal (journées solidaires <i>Powerdays</i> et activités <i>pro bono</i>) - Échanges avec des ONG et des bénéficiaires dans le cadre de l'appel à projets annuel des fondations Wavestone - Signature d'une convention avec la Garde nationale française pour faciliter l'engagement des collaborateurs en tant que réservistes	- Un impact sociétal positif et porteur de sens, incluant une contribution transparente à l'intérêt général et une gestion responsable des impacts sociaux et environnementaux - Une conduite éthique et responsable, notamment dans les choix de missions, la réactivité face aux enjeux sociétaux émergents et la collaboration avec les acteurs de la société civile
Transversal	Gouvernement et institutions publiques	Suivre les évolutions réglementaires et garantir la conformité de Wavestone	Réponse à des études de marché et des consultations, notamment liées à la réglementation CSRD	- Un respect total de la réglementation et des standards éthiques élevés, incluant le respect des évolutions des exigences réglementaires et l'intégrité dans les missions du secteur public - Un engagement transparent et constructif avec les autorités publiques, soutenu par un <i>reporting</i> fiable et une contribution aux objectifs publics et de durabilité
	La 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 CDP et SBTi⁽¹⁾	- Un engagement en faveur d'objectifs climatiques fondés sur la science et d'une décarbonation structurée - Une mesure et une réduction transparentes des impacts environnementaux - Une amélioration continue des stratégies en matière de climat, de biodiversité et d'utilisation des ressources

(1) CDP : Carbon Disclosure Project, SBTi : Science Based Targets initiative.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



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

4.1.1.3.1 Conclusions de l'analyse de double matérialité

L'analyse de double matérialité vise à identifier les impacts, risques et opportunités (IROs) les plus matériels en matière de durabilité, sur la base desquels les politiques, actions et cibles sont traitées et publiées dans le cadre d'un *reporting* de durabilité exhaustif et transparent.

Cette approche est mise en œuvre en évaluant à la fois :

- ☒ la matérialité d'impact : évaluer les impacts réels ou potentiels, positifs ou négatifs, des activités du cabinet et de sa chaîne de valeur sur la société et l'environnement. L'identification des impacts matériels, qu'ils soient positifs ou négatifs, découle directement du modèle d'affaires et de la stratégie d'entreprise de Wavestone ;
- ☒ la matérialité financière : examiner dans quelle mesure les enjeux de durabilité environnementaux et sociétaux affectent ou sont susceptibles d'affecter la performance financière du cabinet. La matérialité financière permet l'identification des risques (matérialité financière négative) et des opportunités (matérialité financière positive).

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

Le cabinet a identifié 96 IROs réels ou potentiels, parmi lesquels 51 sont considérés comme matériels en raison d'un score supérieur au seuil de matérialité (fixé à 4 sur 8). Wavestone a regroupé ces IROs en 14 enjeux de durabilité – dont 11 sont matériels – tels que synthétisés dans la matrice ci-dessous.

Évolutions de l'analyse de double matérialité en 2025/26

La mise à jour de l'analyse de double matérialité (DMA) (voir [Section 4.1.3.1. Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités \(IRO-I\)](#)) a entraîné des modifications mineures dans la dénomination et le classement des IROs, incluant l'identification de quelques nouveaux IROs matériels. En conséquence, les niveaux de matérialité d'impact et/ou financière de plusieurs enjeux de durabilité ont légèrement évolué. Toutefois, ces changements n'ont pas affecté leur positionnement au-dessus ou en dessous du seuil de matérialité. À ce stade, les enjeux de durabilité les plus matériels de Wavestone demeurent ceux relatifs à ses clients et à ses collaborateurs.

Les évolutions observées dans l'analyse de double matérialité 2025/26 reflètent une prise en compte plus précise de l'empreinte géographique de Wavestone, un alignement renforcé avec la méthodologie globale de cartographie des risques du cabinet, ainsi qu'une considération plus approfondie de la chaîne de valeur, notamment pour les enjeux de durabilité environnementale, tels que « Biodiversité, pollution, eau » et « Déchets et circularité ». La mise à jour de l'évaluation intègre également l'émergence de l'intelligence artificielle en tant que sujet transversal, reflétant son impact croissant sur les enjeux « Durabilité au cœur des missions de conseil », « Développement et rétention des talents » et « Cybersécurité et protection des données ». Par ailleurs, l'évaluation fait état d'une réduction des tensions sur le marché du travail pour les employeurs, avec un ralentissement des recrutements à l'échelle du marché entraînant une diminution du *turn-over* des collaborateurs, tandis que Wavestone continue de recruter. Ce contexte a conduit à un léger ajustement de la matérialité financière des enjeux de durabilité « Attraction des talents » et « Développement et rétention des talents ». Un autre exemple concerne la philanthropie, pour laquelle la matérialité d'impact et financière ont toutes deux été réévaluées afin de mieux refléter l'horizon temporel pertinent, notamment les impacts matériels à moyen et long terme de l'engagement des collaborateurs sur Wavestone et les organisations à but non lucratif. Enfin, l'alignement avec la méthodologie de cartographie des risques du cabinet, combiné à l'augmentation des exigences des clients et des régulateurs en matière de confidentialité et de protection des données, a conduit à une hausse de la matérialité des enjeux « Éthique des affaires, conformité et transparence » et « Cybersécurité et protection des données ».



1

2

3

4

5

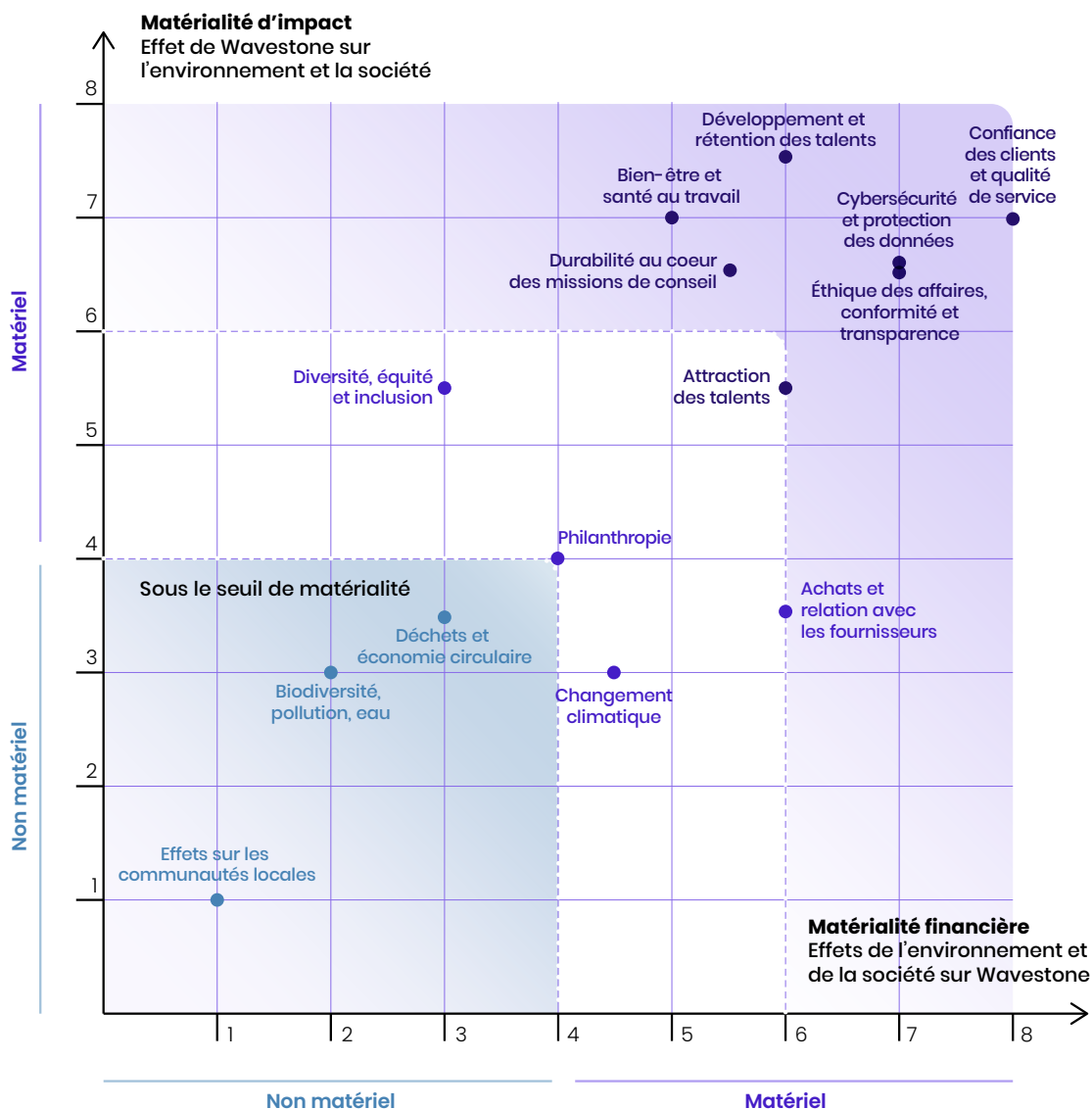
6

7

8

9

Matrice d'analyse de double matérialité de Wavestone



Les IROs matériels couvrent cinq ESRS thématiques ainsi que deux thèmes 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 ;
- ☒ Développement durable dans le cœur de métier (spécifique à Wavestone, W1) ;
- ☒ Philanthropie (spécifique à Wavestone, W2).

Ces IROs matériels sont listés dans les tableaux suivants, regroupés par enjeux de durabilité. Ils sont présentés avec des éclairages sur les domaines dans lesquels ils affectent principalement Wavestone et sa chaîne de valeur, dans quelle proportion et sur quels horizons temporels.

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés. Par exemple, « Atteinte à la réputation auprès des investisseurs, baisse de l'attraction et de la rétention des talents, en raison d'une mauvaise performance environnementale » représente un risque potentiel issu de la performance environnementale des opérations propres de Wavestone, qui pourrait en conséquence impacter l'attraction des talents (les candidats étant dans la chaîne de valeur amont).

Un IRO a été indiqué comme réel si la probabilité associée était maximale, et comme potentiel dans les autres cas.



Environnement

Enjeu de durabilité : changement climatique (ESRS E1)

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
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 due aux impacts du changement climatique (risques de transition et d'adaptation) affectant des clients clés (ex. : clients exposés à des zones géographiques sensibles)		x	X	+	Moyen terme
Opportunité (Potentielle)	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 amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
Impact positif (Réel)	Opportunités de carrière riches et stimulantes pour les jeunes diplômés	x	X		+	Court terme
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à l'incapacité d'attirer suffisamment de talents disposant des compétences requises (ex. : ingénieurs, profils expérimentés...), empêchant Wavestone de réaliser certaines missions clients		X	x	+++	Court terme



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

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
Impact positif (Potentiel)	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à leur implication dans la prise de décision et à 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 (Potentiel)	Évolution des plans de carrière due à l'IA, qui impacte les méthodes habituellement utilisées par les consultants pour développer leurs compétences fondamentales (via les tâches répétitives)		X		+	Moyen terme
Opportunité (Potentielle)	Renforcement de l'attraction et de la rétention des talents grâce à l'amélioration continue des politiques RH	x	X	x	++	Court terme
Opportunité (Potentielle)	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	X		++	Court terme
Opportunité (Potentielle)	Augmentation du chiffre d'affaires grâce au développement d'un réseau d'alumni		X	x	+	Court terme
Opportunité (Potentielle)	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à l'IA, qui automatise les tâches à faible valeur ajoutée		X		+	Court terme
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à l'augmentation du taux de rotation des collaborateurs, empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients avec le niveau de qualité attendu		X	x	+++	Court terme
Risque (Potentiel)	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison d'un fort taux de rotation des collaborateurs, 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



1

2

3

4

5

6

7

8

9


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

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
Impact positif (Potentiel)	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée (notamment sur les sujets liés à la diversité) pour les employés et les sous-traitants		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		+	Moyen terme
Impact négatif (Potentiel)	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 amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
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	x	+	Court terme
Impact négatif (Réel)	Détérioration du bien-être et de la santé des collaborateurs en raison du stress et de risques psychosociaux		X	X	+++	Court terme
Risque (Réel)	Conséquences négatives sur la réputation, les opérations et les affaires de Wavestone, liées à une augmentation des risques psychosociaux parmi les collaborateurs		X	x	+	Court terme
Risque (Potentiel)	Répercussions financières, réputationnelles et juridiques liées aux problématiques de discrimination et de harcèlement des collaborateurs	x	X		+	Court terme


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

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
Impact positif (Réel)	Apport de valeur aux clients et accompagnement dans la mise en œuvre efficace de leurs transformations		X	x	+++	Court terme
Impact positif (Réel)	Indépendance de Wavestone garantissant un accompagnement des clients centré sur leurs intérêts		X	x	+	Court terme
Impact négatif (Potentiel)	Conséquences imprévues (notamment sociales ou opérationnelles) des missions de Wavestone, résultant d'un manquement au devoir de conseil		X	x	+	Court terme
Risque (Potentiel)	Atteinte à la réputation (auprès des clients, des candidats et des collaborateurs) due à un scandale ESG ou du « RSE-washing » qui affecteraient un client auprès duquel Wavestone intervient	x	x	X	+	Court terme
Risque (Réel)	Perte de chiffre d'affaires liée à une baisse durable de la satisfaction client		X		+++	Court terme
Opportunité (Réelle)	Résilience accrue et croissance de l'entreprise grâce à des niveaux élevés de satisfaction client		X		+++	Court terme



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Informations spécifiques Wavestone

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

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon
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	x	++	Court terme
Impact positif (Réel)	Promotion de pratiques responsables dans les activités de conseil (IA, protection de la vie privée, inclusion...)		X	x	+	Court terme
Impact négatif (Réel)	Contribution à l'augmentation des émissions carbone (changement climatique) et à la dégradation des ressources en eau, du fait des conséquences des missions réalisées pour les clients		X	x	++	Court terme
Risque (Potentiel)	Baisse du chiffre d'affaires due à un recul de la demande en conseil en durabilité		x	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	x	++	Court terme
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à la substitution des services de conseil par l'IA		x	X	+	Moyen terme
Risque (Réel)	Risque réputationnel, d'insatisfaction client ou de perte de clients si la mission a un impact RSE négatif ou si les conséquences RSE potentielles ne sont pas anticipées (entraînant des incohérences avec les engagements de Wavestone en matière de conseil responsable)		X	x	+	Moyen terme
Opportunité (Réelle)	Renforcement de la crédibilité et de la réputation auprès des clients grâce à l'identification systématique des impacts négatifs et aux recommandations en matière de durabilité dans les missions		X	x	+	Court terme



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations propres	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon
Impact positif (Réel)	Accélération du développement et de la performance des organisations à but non lucratif accompagnées en mécénat de compétences par des consultants Wavestone		X	x	+	Moyen terme
Opportunité (Potentielle)	Engagement accru des collaborateurs participant aux activités philanthropiques de Wavestone		X	x	+	Moyen terme
Risque (Réel)	Risque réputationnel lié à la facturation de prestations à une organisation à but non lucratif avec laquelle Wavestone est déjà engagé dans des actions de mécénat de compétences		X	x	+	Medium-term

Gouvernance

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

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations propres	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact positif (Réel)	Garantie d'un environnement de travail transparent et digne de confiance, assurant la protection des lanceurs d'alerte	x	X	x	++	Court terme
Impact négatif (Réel)	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques subies par un partenaire commercial (clients, partenaires, fournisseurs, sous-traitants) à la suite d'une faute causée par Wavestone	x	X	x	+	Court terme
Risque (Réel)	Répercussions financières et réputationnelles liées à l'acquisition d'une entreprise non alignée, ou moins avancée que Wavestone en matière de RSE	x	X	x	++	Court terme
Risque (Réel)	Répercussions financières et réputationnelles dues au non-respect d'une réglementation ou d'une clause contractuelle ESG	x	X	x	++	Court terme
Risque (Réel)	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
Risque (Réel)	Incapacité à respecter des engagements contractuels (déplacements, inclusion, etc.) ou des engagements RSE externes (crédit à impact, SBTi, etc.)	x	X	x	++	Court terme
Opportunité (Réelle)	Renforcement de la crédibilité financière grâce à une gouvernance transparente et efficace	x	X		++	Court terme


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

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

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

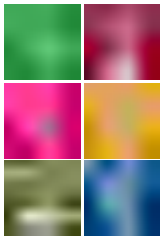
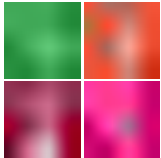
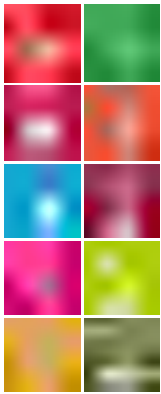
IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations propres	Chaîne de valeur en aval	Niveau d'impact	Horizon temporel
Impact négatif (Réel)	Violation de données confidentielles affectant les clients et/ou leur personnel	X	X	x	++	Court terme
Risque (Réel)	Répercussions financières, réputationnelles et/ou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

4.1.1.3.2 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 cibles pluriannuelles ont été fixées 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	Cibles pluriannuelles (focus 2026/27)
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 client (S4)	Net Promoter Score * (≥ 70)
		Durabilité au cœur des missions de conseil	Politique relative aux offres durabilité (W1) Politique relative à l'engagement de conseil responsable (W1)	Taux de consultants et commerciaux formés au conseil responsable (≥ 90%)
		Éthique des affaires, conformité et transparence	Politiques relatives à la conduite des affaires (G1)	Taux de collaborateurs formés à l'éthique des affaires (≥ 95%)
		Cybersécurité et protection des données	Politique relative à la sécurité des systèmes d'information (G1) Politique de confidentialité des données (G1)	Taux de turn-over du personnel (≤ 15%) Indice d'engagement des collaborateurs (≥ 72)
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)	Taux de turn-over du personnel (≤ 15%) Indice d'engagement des collaborateurs (≥ 72)
		Attraction des talents	Politique et charte relative au recrutement (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)	Part de femmes au sein du management (≥ 35%)
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) Politique relative à la flotte de véhicules (E1) Politique relative aux achats responsables (G1 & E1) Politique relative à la décarbonation des systèmes d'information (E1) Politique relative à l'efficacité énergétique (bureaux) (E1)	Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 : - Scopes 1 & 2 (≥ 29%) - Scope 3 (≥ 40%)
		Philanthropie	Politique relative à la philanthropie (W2)	Jours consacrés à l'engagement sociétal (≥ 10 000)
		Achats et relations avec les fournisseurs	Politique relative aux achats responsables (G1 & E1)	Trois objectifs (Code de conduite pour les partenaires, clauses ESG, évaluation de la performance en matière de durabilité des fournisseurs) - Voir Section 4.5.2.5. Cibles relatives aux achats et relations avec les fournisseurs*

Note méthodologique :

Les objectifs relatifs à la cybersécurité et protection des données, aux achats et relations avec les fournisseurs ne sont pas intégrés dans les objectifs stratégiques de durabilité de *avestone* (voir [Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur](#)) ni intégrés dans le bonus de l'EXCOM (voir [Section 4.1.2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation](#)).



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 *feed-back* relatifs à la satisfaction, tout en assurant un suivi attentif de sa capacité à respecter ses engagements RSE contractuels et externes (exigences en matière d'inclusion, y compris les engagements relatifs aux déplacements professionnels et au climat).

Les impacts des projets clients accompagnés par le cabinet dépassent souvent ceux liés à ses propres opérations. Wavestone développe ainsi des initiatives visant à intégrer la durabilité au cœur de ses activités, que ce soit à travers le développement d'offres et de capacités de conseil en matière de durabilité, ou la systématisation d'une démarche de conseil responsable visant à alerter de manière proactive les clients sur les impacts négatifs potentiels de leurs projets, en particulier en matière d'émissions carbone, d'accessibilité numérique et de protection des données.

Les équipes de Wavestone traitent des informations sensibles et interviennent dans des environnements clients exigeants. L'application d'un cadre strict en matière d'éthique des affaires, complété par une formation obligatoire à la démarche de conseil responsable pour l'ensemble des consultants et des équipes commerciales, permet au cabinet d'anticiper et de limiter les impacts RSE négatifs potentiels liés aux missions. Cette approche contribue à réduire les risques d'atteinte à la réputation, d'insatisfaction client ou de perte de clients, qui pourraient résulter de conséquences non anticipées en matière de durabilité ou d'incohérences avec les engagements du cabinet relatif au conseil responsable. Elle garantit également un alignement constant avec l'intérêt de long terme des clients, dans le respect de l'indépendance du cabinet.

Nos collaborateurs

L'activité de conseil, reposant principalement sur l'humain, nécessite de mobiliser les bonnes compétences et les profils adaptés pour répondre aux attentes des clients – une exigence renforcée par les transformations engendrées par l'intelligence artificielle générative dans l'ensemble des secteurs. L'ADN du cabinet, axé sur la croissance, implique également une forte capacité à attirer les meilleurs talents et à faire évoluer les dispositifs de développement des compétences à l'échelle du cabinet.

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, notamment pour les femmes, et en accompagnant les collaborateurs ayant des besoins spécifiques dans un environnement de travail sûr et exempt de toute forme de discrimination ou de harcèlement. Afin de développer en continu les compétences de ses équipes et de répondre à leurs aspirations, le cabinet renforce ses dispositifs de formation et propose un environnement de travail stimulant, en s'appuyant notamment sur les opportunités offertes par l'intelligence artificielle pour permettre aux équipes de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. L'engagement continu des collaborateurs et leur implication dans les étapes clés du développement du cabinet contribuent à renforcer leur fidélisation et leur projection dans le temps.

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 entre exigence de qualité, sens des responsabilités, attention portée au bien-être et esprit collectif se traduit dans le *Positive Way*, socle des valeurs de Wavestone et cadre structurant de son modèle de gestion des ressources humaines.

Le monde qui nous entoure

Wavestone est pleinement conscient de sa responsabilité d'entreprise vis-à-vis du monde qui l'entoure. Bien que l'impact environnemental de ses propres opérations 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. Le cabinet s'est engagé de manière ambitieuse à relever ce défi, en mettant en œuvre des actions, telles que la réduction des déplacements aériens et la décarbonation des systèmes d'information et des achats, avec pour objectif d'atteindre progressivement la neutralité 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 pour soutenir des associations et des causes d'intérêt général, que ce soit sous forme de dons financiers via les Fondations Wavestone ou de missions de conseil réalisées à titre gracieux. Ces actions contribuent notamment à accélérer le développement et l'efficacité opérationnelle d'organisations à but non lucratif, tout en renforçant l'engagement des collaborateurs.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Effets financiers des risques et des opportunités matériels

Wavestone identifie deux principaux domaines dans lesquels les IROs peuvent affecter sa performance financière : le chiffre d'affaires ainsi que les conditions et l'accès au financement.

Les enjeux de durabilité les plus matériels sont susceptibles d'avoir un impact sur le chiffre d'affaires de Wavestone, notamment à travers l'évolution du volume et de la nature de la demande en services de conseil, en particulier pour les missions liées à la durabilité. Wavestone réalise régulièrement des exercices de projection de son chiffre d'affaires pour l'ensemble de ses activités, en intégrant les principaux effets attendus de ses IROs matériel dans ses prévisions. Les hypothèses de croissance du chiffre d'affaires à horizon deux à cinq ans prennent en compte les grandes tendances de marché anticipées, y compris celles liées à la durabilité. À ce stade, ces effets demeurent limités.

Par ailleurs, la capacité du cabinet à anticiper et à atténuer les impacts RSE négatifs potentiels de ses missions, notamment via sa démarche de conseil responsable, contribue à la satisfaction des clients et permet de limiter les risques réputationnels susceptibles d'affecter négativement la génération de chiffre d'affaires.

Les IROs matériels ont également un impact plus direct sur les conditions de financement de Wavestone. Dans le cadre de son crédit à impact, le taux d'intérêt du cabinet est conditionné à l'atteinte de cibles spécifiques de performance ESG présentés ciavant. En conséquence, le coût du crédit est directement lié à la capacité du cabinet à relever ses principaux enjeux de durabilité.

Plus largement, l'attractivité de Wavestone en tant que société cotée est en partie liée à sa capacité à maîtriser ses IROs et à sa performance extrafinancière. 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. De la même manière, les clients accordent une attention croissante à la performance ESG de leurs fournisseurs, ce qui peut influencer les processus de sélection ou se traduire dans les exigences contractuelles.

Enfin, en tant que cabinet de conseil, la performance financière de Wavestone repose fortement sur sa stratégie en matière de ressources humaines. Des difficultés à attirer, fidéliser ou développer les compétences des talents pourraient limiter la capacité du cabinet à répondre à la demande, affecter la génération de chiffre d'affaires et réduire la confiance des investisseurs dans la pérennité de son modèle d'affaires.

Résilience de la stratégie et du modèle d'affaires de Wavestone au regard des IROs matériels

La stratégie d'entreprise de Wavestone intègre de longue date la durabilité en son cœur. Le cabinet a mis en place des politiques et des actions spécifiques pour traiter de manière appropriée ses IROs les plus matériels, renforçant ainsi sa résilience face aux enjeux de durabilité. À la suite de son analyse de double matérialité, Wavestone a renforcé l'identification et la compréhension de son exposition à des IROs spécifiques.

La capacité à attirer et à fidéliser les talents constitue le principal défi pour la résilience du cabinet, compte tenu du rôle central des ressources humaines dans le modèle d'activité et de développement des cabinets de conseil. L'étendue des politiques relatives aux talents, présentée dans le [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#), 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 propres opérations) constituent un enjeu croissant pour le développement de ses activités (voir l'analyse de résilience climatique au [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1. Informations générales \(EI-IRO-1\) \(EI-SBM-3\) \(EI-9\)](#)). Un manque d'adaptation à grande échelle de clients clés pourrait compromettre leur résilience, avec un impact direct celle de Wavestone. En accompagnant ses clients dans leurs transformations durables, le cabinet parvient à atténuer ce risque tout en bénéficiant des opportunités associées (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#)).

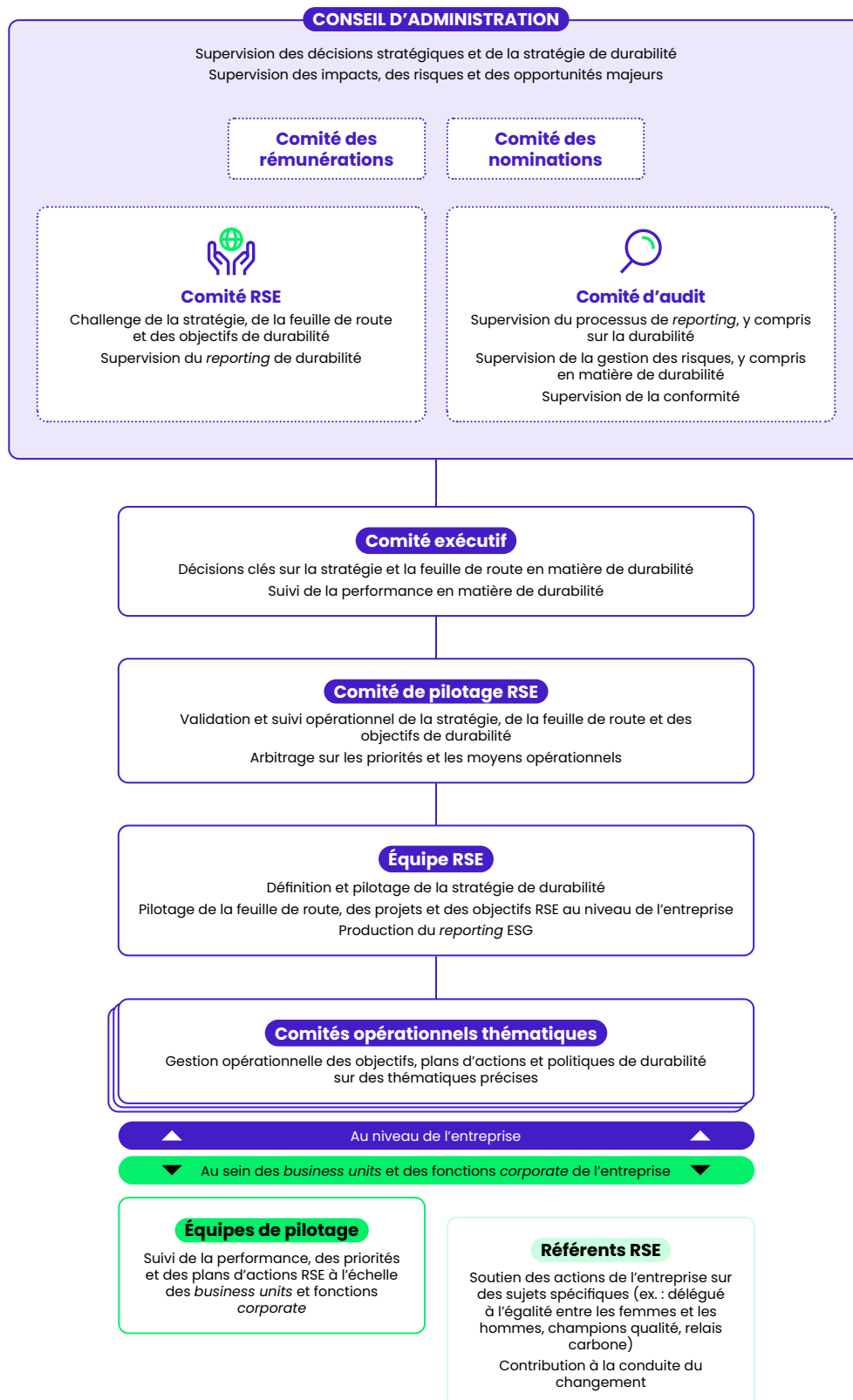
Enfin, face à l'importance croissante des enjeux liés aux achats, le cabinet a déployé une politique d'achats responsables, permettant de renforcer l'intégration des considérations de durabilité tout au long de sa chaîne de valeur (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), [Partie 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(GI-2\)](#)).



4.1.2 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





1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.1.2.1 Gouvernance en matière de durabilité (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, Partie 2.1.1. Présentation et composition des organes de gouvernance.](#)

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET COMITÉ EXÉCUTIF

Wavestone	Ensemble des membres				Membres hors représentants des salariés et représentants des salariés actionnaires			
	2024/25		2025/26		2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Membres du Conseil d'administration au 31 mars 2026	15	100,0%	12	100%	12	100,0%	9	100%
Exécutifs	3	20,0%	2	17%	3	25,0%	2	22%
Non-exécutifs	12	80,0%	10	83%	9	75,0%	7	78%
Femmes	8	53,3%	6	50%	7	58,3%	5	56%
Hommes	7	46,7%	6	50%	5	41,7%	4	44%
Membres indépendants	6	40,0%	5	42%	6	50,0%	5	56%
Membres représentants les salariés	2	13,3%	2	17%				
Membres représentants les salariés actionnaires	1	6,7%	1	8%				
Membres du Comité exécutif au 31 mars 2026	17	100,0%	18	100%				
Femmes	6	35,3%	6	33%				
Hommes	11	64,7%	12	67%				

4.1.2.1.1 Rôles et responsabilités des organes de gouvernance

Wavestone a mis en place un modèle de gouvernance solide afin de superviser la durabilité, depuis le Conseil d'administration jusqu'au Comité exécutif, ainsi que son pilotage opérationnel au sein des *business units*.

Le rôle des organes de supervision en matière de durabilité

Le Conseil d'administration détermine les décisions stratégiques majeures du cabinet, suit les performances et valide les grandes orientations stratégiques. Composé de 12 membres, il supervise la performance financière et extra-financière, examine régulièrement les risques et opportunités, et veille à ce que le cabinet opère dans le respect des règles de conduite des affaires ainsi que des standards éthiques, environnementaux et réglementaires. L'évolution de la composition du Conseil d'administration par rapport à l'exercice précédent est présentée dans le [Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Partie 2.1.1. Présentation et composition des instances de gouvernance.](#)

Le Conseil d'administration veille à ce que les risques liés à la durabilité soient pleinement intégrés dans les processus de gestion des risques du groupe et que les enjeux de durabilité

soient pris en compte dans les décisions. S'appuyant sur le Comité RSE et le Comité d'audit, il assure une surveillance rigoureuse des impacts, risques et opportunités en matière de durabilité, et oriente stratégiquement la réponse du cabinet à ces enjeux importants.

Le Comité RSE du Conseil d'administration se réunit régulièrement, généralement à une fréquence trimestrielle, depuis avril 2022. En 2025/26, une réunion additionnelle a été planifiée afin de renforcer le suivi de la préparation du premier plan de transition climatique par le Comité RSE (voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(E1-1\) \(E1-7\)](#)). 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 les audits internes relatifs à la production d'informations extra-financières. Il est informé de la préparation 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 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 la durabilité au sein de Wavestone

Wavestone a mis en place un cadre de gouvernance dédié à la supervision des enjeux de durabilité, rattaché formellement au Comité exécutif du cabinet, et chargé de valider et de piloter 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*, définit et suit les objectifs opérationnels du cabinet, y compris ceux relatifs à la durabilité. Il prend des décisions structurantes concernant la stratégie de durabilité, les objectifs et les plans d'action, et en assure le suivi via des revues trimestrielles de performance. Cette approche proactive intègre le Comité exécutif dans la supervision des impacts, risques et opportunités liés à la durabilité. La Directrice RSE de Wavestone est membre du Comité exécutif depuis 2021.

Le Comité de pilotage RSE, qui se réunit trimestriellement, est chargé de valider les orientations et de piloter la mise en œuvre de la stratégie de durabilité du cabinet, ainsi que d'arbitrer les priorités et d'allouer les ressources nécessaires. Ce comité comprend le Président-Directeur général, les deux Directeurs généraux délégués, la Directrice RSE (CSO), la Directrice des Ressources Humaines (CHRO), le Directeur financier (CFO), ainsi que les sponsors des sujets RSE et le co-responsable de la *business unit Sustainability*. Selon les sujets à l'ordre du jour, d'autres contributeurs internes peuvent également y participer.

Rattachée à la Directrice des Ressources Humaines, une équipe internationale dédiée à la RSE de 15 personnes, pilotée par la Directrice RSE, conçoit et pilote opérationnellement la stratégie de durabilité du cabinet. Elle est responsable du pilotage des objectifs RSE pluriannuels et des plans d'action associés, ainsi que de la production du *reporting* en matière de durabilité. L'équipe mobilise en continu les équipes de management des *business units* et des fonctions *corporate* afin d'assurer une mise en œuvre rapide et cohérente des actions et priorités RSE du cabinet, en assurant un suivi trimestriel rapproché des objectifs et en favorisant le développement d'initiatives locales.

Par ailleurs, des instances de gouvernance spécifiques ont été mises en place pour piloter certains enjeux de durabilité ainsi que les politiques, actions et objectifs associés. Ces dispositifs sont décrits dans chacun des ESRS de l'état de durabilité.

4.1.2.1.2 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 diversifié et complémentaire de compétences et de cultures, essentielles pour répondre aux enjeux de développement du cabinet dans l'ensemble de ses géographies. Ils s'appuient sur une expertise multidisciplinaire étendue, un apprentissage continu et une riche expérience professionnelle afin de traiter les enjeux de durabilité les plus matériels, y compris ceux liés à la conduite des affaires. Les compétences relatives aux enjeux sociaux sont particulièrement déterminantes pour adresser les principaux enjeux de durabilité du cabinet liés aux talents.

Les Administrateurs mobilisent un large éventail de compétences en matière de durabilité, notamment :

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

Des informations détaillées sur les parcours et les expertises des Administrateurs sont disponibles au [Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Partie 2.1.1. Présentation et composition des organes de gouvernance](#).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Actions continues de sensibilisation à la durabilité

Les membres du Comité RSE du Conseil d'administration bénéficient des éclairages de la Directrice RSE dans le cadre de leurs réunions, ainsi que de formations régulières dispensées par Middenext⁽¹⁾, leur permettant de se tenir informés des évolutions du marché et des évolutions réglementaires en matière de durabilité. Cette expertise soutient le Conseil d'administration dans son rôle de supervision des risques, opportunités et priorités stratégiques liés à la durabilité.

Actions de formation spécifiques

En 2025, le Conseil d'administration de Wavestone a mis en place un plan de formation triennal adapté à l'ensemble de ses membres internes ou indépendants. Ce plan est actualisé chaque année et tient compte des équivalences acquises par l'expérience. Il identifie les compétences pratiques à développer pour le Conseil d'administration et ses Comités, structurées autour de trois axes, dont une dédiée à la responsabilité sociétale des entreprises (voir [Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Section 2.1.2.6. Formation du Conseil d'administration](#)).

Le catalogue de formation mis à disposition des Administrateurs comprend de nombreux modules proposés par Middenext. Par ailleurs, le Conseil d'administration a approfondi sa compréhension du cadre de la CSRD et de ses implications opérationnelles à travers un programme de formation en deux phases (d'une durée totale de 4 heures 30), dispensé par des experts internes et externes au cours de l'exercice 2024/25. Ce programme leur a permis d'appréhender le cadre réglementaire, ses impacts pour le cabinet ainsi que les retours d'expérience d'autres organisations.

4.1.2.2 Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance (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.

4.1.2.2.1 Informations fournies au Conseil d'administration concernant les IRO matériels

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

S'appuyant sur l'analyse initiale de double matérialité réalisée en 2024/25 avec une implication significative du Conseil d'administration, la version actualisée préparée au cours de l'exercice 2025/26 a été présentée au Conseil d'administration et formellement approuvée.

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

Au-delà de l'information du Conseil d'administration sur les principaux enjeux de durabilité du cabinet ainsi que sur les impacts, risques et opportunités associés, celui-ci supervise la bonne exécution de la feuille de route en matière de durabilité et l'atteinte des objectifs correspondants, avec une attention particulière portée à certains enjeux, 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 du cabinet. Dans ce cadre, les travaux du Comité RSE sont structurés autour des enjeux de durabilité les plus matériels et s'appuient à la fois sur la performance interne en matière de durabilité et sur des référentiels externes de gouvernance, notamment les recommandations en matière de durabilité émises par Middenext.

L'ordre du jour du Comité RSE est défini par sa Présidente en coordination avec la Directrice RSE de Wavestone, en fonction de l'avancement des politiques et actions relatives aux enjeux les plus matériels, de la performance trimestrielle RSE, des attentes du Conseil et des référentiels externes de gouvernance pertinents, tels que ceux de Middenext.

Au cours de l'exercice 2025/26, le Comité RSE s'est particulièrement concentré sur la satisfaction client, la démarche de conseil responsable, les enjeux de formation, l'engagement des collaborateurs, l'égalité femmes-hommes au travail, le plan de transition climatique, le partage de la valeur, les investissements RSE, ainsi que la veille sur des évolutions réglementaires en matière d'ESG.

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



4.1.2.2 Intégration de la durabilité dans la supervision de la stratégie et des opérations

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

Dans le cadre de sa stratégie de développement, Wavestone réalise régulièrement des opérations de fusions et acquisitions (*Mergers & Acquisitions*, M&A) dans différentes zones géographiques. Fort de plus de 30 opérations réussies, le cabinet a acquis une solide maîtrise des processus de M&A.

Afin d'optimiser le succès de ses initiatives de croissance externe, Wavestone a structuré une approche robuste en matière de M&A, pilotée par le Directeur du développement stratégique, membre du Comité exécutif. L'équipe Développement stratégique conduit des analyses approfondies de *due diligence*, avec l'appui de partenaires externes, incluant notamment une évaluation de l'adéquation culturelle qui examine la manière dont l'entreprise cible appréhende les enjeux ESG, avec un focus particulier sur les dimensions RH, sociales et climatiques, à travers des ateliers avec son équipe de direction. Cette démarche garantit l'alignement avec la stratégie et la culture d'entreprise de Wavestone, renforçant ainsi l'attractivité du projet pour l'entreprise acquise. Sur la base de ces analyses, l'équipe en charge de l'intégration postacquisition (*Post-Merger Integration* – PMI) définit avec précision le calendrier et les priorités d'intégration, afin d'assurer une intégration fluide de l'entreprise acquise au sein de Wavestone. Cette approche inclut une évaluation précoce des risques RSE, prise en compte dans la définition des priorités d'intégration. Ces travaux sont déterminants pour aligner les processus, les cultures et les stratégies, et ainsi garantir le succès et la pérennité de l'opération à long terme.

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

Au-delà des processus spécifiques de M&A et des risques associés, une collaboration étroite avec l'équipe de contrôle interne permet d'intégrer l'ensemble des risques de durabilité matériels dans la cartographie globale des risques du cabinet. Par ailleurs, une catégorie dédiée aux « risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise » est intégrée dans cette cartographie, avec une attention particulière portée à ces risques dans l'ensemble des processus du cabinet. Cette cartographie des risques est revue annuellement par le Comité d'audit du Conseil d'administration.

4.1.2.3 Intégration de la performance en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)

Afin de refléter son ambition d'intégrer la durabilité au cœur de sa stratégie et de ses activités, Wavestone a intégré des critères de performance liés à la durabilité dans le dispositif

de rémunération variable de ses mandataires sociaux (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. Ce dispositif est examiné par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale mixte.

La rémunération variable est calculée sur la base d'un bonus cible (niveau de bonus si les cibles sont atteintes), auquel sont appliqués deux indices de performance, multipliés entre eux : un indice de performance collective (Index de Performance Collective – IPC) et un indice de performance individuelle (Indice de Performance Individuelle – IPI). La performance RSE de Wavestone en matière de durabilité représente 20% de l'IPC.

$$\text{Bonus} = \text{Bonus cible} * [\text{IPC}] * [\text{IPI}]$$

$$\text{IPC} = 20\% * \text{Composante RSE} + 80\% * \text{Composante financière}$$

L'ensemble du dispositif de rémunération variable ainsi que ses résultats sont détaillés au [Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Partie 2.2.4 Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#).

Composante RSE du dispositif de rémunération variable

À partir de l'exercice 2025/26, la composante RSE de l'IPC est évaluée sur la base d'un ensemble unique et consolidé d'indicateurs clés de performance RSE applicable à l'ensemble du périmètre de Wavestone. Cette évolution constitue un changement par rapport à l'exercice 2024/25, au cours duquel des indicateurs différenciés étaient appliqués selon les périmètres.

Les indicateurs RSE utilisés pour le calcul du bonus sont alignés avec les principales cibles de durabilité du cabinet, tels que présentés dans la [Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-1\)](#). Ils sont mesurés de manière consolidée et couvrent les priorités majeures de Wavestone en matière de durabilité. Une présentation détaillée des indicateurs, des cibles associées et des résultats figure dans un tableau dédié.

L'ensemble des indicateurs RSE est pondéré de manière équivalente au sein de la composante RSE de l'IPC, reflétant l'engagement de Wavestone en faveur d'une approche équilibrée et collective de la performance durable. Pour les membres du Comité exécutif, la composante RSE peut varier de 0% à 150% de la valeur cible, en fonction du niveau de performance atteint. Pour le Directeur général et les Directeurs généraux délégués, elle peut varier de 0% à 100%.

La dimension climat constitue l'un des huit indicateurs RSE et représente 12,5% de la composante RSE du dispositif de bonus. Cet indicateur repose sur les cibles de réduction de l'empreinte carbone définies dans le cadre de l'engagement du cabinet auprès de la SBTi, conformément au *GHG Protocol*, avec des cibles de réduction absolue pour les émissions des Scopes 1 & 2, et des cibles en intensité pour le Scope 3, par rapport à l'année de référence 2019/20.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Niveaux de performance et mécanisme de surperformance

Chaque indicateur RSE contribue de manière indépendante à la composante RSE en fonction de son niveau d'atteinte. Trois niveaux de performance sont définis : non atteint, atteint et surperformé.

La contribution de chaque indicateur augmente en fonction du niveau de performance atteint, la surperformance reflétant des résultats supérieurs à la cible annuelle, évalués selon des critères prédéfinis adaptés à la nature de chaque indicateur. Ce mécanisme vise à encourager une amélioration continue et l'atteinte anticipée des cibles RSE, tout en assurant la cohérence avec la trajectoire de durabilité de long terme du cabinet.

Composante RSE atteinte pour 2025/26

Wavestone		Performances 2025/26	Cibles 2025/26	Points réels attribués pour chaque critère RSE 2025/26
Nos clients	<i>Taux de consultants et commerciaux formés au conseil responsable – W1</i>	85%	80%	12,50%
« Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité »	<i>Net Promoter Score® -100 à +100 – S4</i>	81	60	18,75%
	<i>Taux de collaborateurs formés à l'éthique des affaires – G1 – G1</i>	96%	90%	18,75%
Nos collaborateurs	<i>Indice d'engagement des collaborateurs – 0 à 100 – S1</i>	70	70	12,50%
« Un employeur engagé, qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu »	<i>Taux de turn-over du personnel Démissions seulement – S1</i>	12%	15%	18,75%
	<i>Part des femmes au sein du management – S1</i>	34%	33%	18,75%
Le monde qui nous entoure	<i>Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 En valeur absolue – E1</i>	-34%	-17%	18,75%
« Une entreprise citoyenne, qui œuvre pour avoir un impact positif sur son écosystème »	<i>Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scope 3 Par équivalent temps plein – E1</i>	-56%	-35%	
	<i>Jours consacrés à l'engagement sociétal – W2</i>	10 078	10 000	12,50%
TOTAL				131,25%

Note méthodologique :

☒ Méthodologie relative aux PI RSE : voir [Section 4.1.1.3. La durabilité dans la stratégie de Wavestone](#).

- Pour chaque KPI, la composante RSE est fixée à 0% si l'objectif n'est pas atteint, à 12,5% si l'objectif est atteint et à 18,75% si l'objectif est dépassé. Le dépassement correspond soit à une atteinte anticipée de l'objectif 2026/2, soit à une surperformance de 10% pour les objectifs stables dans le temps.

Pour l'exercice 2025/26, trois cibles ont été atteintes et cinq cibles ont été surperformées, conduisant à un score de la composante RSE de 131,25%, représentant 20% de l'IPC (voir [Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-I\)](#) pour plus d'informations sur la définition des indicateurs RSE).

Évolution des dispositifs d'incitation pour 2026/27

Les dispositifs d'incitation applicables au Directeur général, aux Directeurs généraux délégués et aux membres du Comité exécutif seront maintenus au titre de l'exercice 2026/27, avec des mécanismes et une pondération inchangée en ce qui concerne l'intégration de la performance RSE. Les indicateurs RSE et les cibles associées pour 2026/27 seront ajustés conformément aux dispositions décrites dans la section SBM-I.



Par ailleurs, un plan d'intéressement à long terme couvrant la période 2026/27-2028/29 pour le Directeur général délégué devant être nommé en 2026/27 devrait être soumis au Conseil d'administration. Ce plan inclurait une composante de performance RSE représentant 20% de l'incitation globale, évaluée au regard des cibles du cabinet relatives à l'augmentation de la proportion de femmes dans le management et à la réduction des émissions de carbone du Scope 3 (voir [Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Partie 2.2.5 Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)).

4.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

Wavestone a mis en place un processus structuré de devoir de vigilance en matière de durabilité afin d'identifier, prévenir, atténuer et traiter les potentiels impacts négatifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les principaux éléments de ce processus de devoir de vigilance 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	Sous-chapitre 4.1. Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
	ESRS 2 – GOV-1	Section 4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité (GOV-1)
	ESRS 2 – GOV-2	Section 4.1.2.2. Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance (GOV-2)
	ESRS 2 – GOV-3	Section 4.1.2.3. Intégration de la performance en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)
b) ESRS 2 – GOV-1	ESRS 2 – SBM-1	Sous-chapitre 4.1. Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)
	ESRS 2 – SBM-2	Section 4.1.1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	ESRS 2 – GOV-2	Section 4.1.2.2. Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance (GOV-2)
	ESRS 2 – IRO-1	Section 4.1.3.1. Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO-1)
c) ESRS 2 – GOV-2	ESRS 2 – SBM-1	Sous-chapitre 4.1. Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)
	ESRS 2 – SBM-3	Section 4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
	ESRS 2 – IRO-1	Section 4.1.3.1. Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO-1)
d) ESRS 2 – GOV 3	ESRS 2 – SBM-1	Sous-chapitre 4.1. Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)
	ESRS 2 – SBM-3	Section 4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
	ESRS 2 – GOV-2	Section 4.1.2.2. Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance (GOV-2)
e) Section 4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)	ESRS 2 – SBM-1	Sous-chapitre 4.1. Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)
	ESRS 2 – SBM-2	Section 4.1.1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
	ESRS 2 – GOV-1	Section 4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité (GOV-1)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.1.2.5 Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information en matière de durabilité (GOV-5)

4.1.2.5.1 Cadre de contrôle

Wavestone, en tant que société cotée sur Euronext, a mis en place un dispositif robuste de gestion des risques afin d'intégrer les risques dans les processus décisionnels à tous les niveaux de l'organisation, au sein des *business units* comme des fonctions *corporate* de l'entreprise, de sécuriser ses activités, et d'assurer la production, l'utilisation et la communication des informations financières et extrafinancières.

Le Conseil d'administration est responsable de la supervision des risques, avec un périmètre étendu couvrant les risques stratégiques, opérationnels, comptables, financiers et extrafinanciers. Il s'appuie sur le Comité d'audit pour superviser la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne et garantir l'exécution effective des contrôles sur les principaux processus du cabinet, en s'appuyant sur les équipes de contrôle interne et d'audit interne. Le Conseil d'administration établit un rapport sur les facteurs de risques et le contrôle interne, distinct de cet état de durabilité et intégré au document d'enregistrement universel, qui contribue à structurer le dispositif de conduite des affaires (voir [Partie 4.5.1. Conduite des affaires et culture d'entreprise \(GI-1\)](#)).

La cartographie globale des risques du cabinet inclut un macrorisque intitulé « Risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise », couvrant l'ensemble des enjeux RSE. Les risques associés à la production de l'état de durabilité, audités par un organisme externe, peuvent être intégrés dans ce macrorisque et ainsi faire l'objet d'une évaluation annuelle.

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

- ☒ un processus documenté de production du *reporting* de durabilité, incluant des lignes directrices pour la collecte et la consolidation des données dans chaque entité, ainsi qu'une gouvernance dédiée (Comité de l'état de durabilité, Comité bilan carbone) permettant de planifier et piloter ce processus avec les contributeurs du cabinet ;
- ☒ des équipes en charge de la production de l'état de durabilité, incluant des contributeurs des fonctions *corporate* (RH, services informatiques, finance, RSE), assurant le pilotage du processus ainsi que des contrôles croisés et des revues de cohérence systématiques. Un processus détaillé de relecture est également mis en œuvre à la fois au niveau des contributeurs et au niveau de la consolidation, impliquant les équipes RSE, les responsables des fonctions *corporate* et l'équipe en charge de la communication financière. Pour les données automatisées, le premier niveau de contrôle est assuré par les systèmes (par exemple Workday pour les données RH) ou par les processus (par exemple les processus de formation) ;
- ☒ des contrôles réalisés par les auditeurs externes dans le cadre de leur mission dédiée 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 du cabinet sont auditées par un tiers externe depuis l'exercice 2013/14.

Le cabinet adopte une démarche continue d'amélioration de ce dispositif, en cohérence avec l'évolution des cadres de collecte et de *reporting* des données de durabilité. Cette démarche vise à renforcer la robustesse, l'outillage et la fluidité des processus, en réponse aux exigences croissantes liées à la CSRD.

4.1.2.5.2 Présentation des facteurs de risques

Wavestone a identifié deux risques potentiels liés au processus de production et de *reporting* des 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 reposent sur un ensemble diversifié de contributeurs issus des fonctions *corporate* et des *business units*, répartis dans différentes géographies, sous la coordination et la responsabilité de l'équipe RSE. La diversité des sources de données et des contributeurs, conjuguée à un niveau d'automatisation encore limité de la collecte et de la consolidation à ce stade, engendre des risques en matière de qualité et d'exhaustivité des données, susceptibles de conduire à la publication d'informations erronées et de porter atteinte à la réputation du cabinet.

Le dispositif de contrôle interne de Wavestone vise à atténuer ce risque. Le cabinet a également mis en place plusieurs niveaux de contrôle de la qualité des données, vérifiés par l'équipe d'audit interne, qui conduit des campagnes d'audit sur la base d'un plan couvrant l'ensemble des processus du cabinet.

En 2025/26, le cabinet a déployé un nouveau dispositif visant à centraliser la production trimestrielle des principaux indicateurs RSE, grâce à une collaboration étroite entre les équipes contrôle de gestion, informatiques et RSE. Ce dispositif garantit l'harmonisation des règles de calcul, une consolidation de qualité des données à l'échelle de toutes les géographies, ainsi qu'un niveau de contrôle supplémentaire permettant d'identifier d'éventuelles incohérences.

En complément des contrôles internes existants visant à limiter les risques liés aux processus de collecte et de production des données ESG, l'équipe RSE a développé un « guide de *reporting* de durabilité » afin d'assurer une meilleure compréhension entre les contributeurs. Ce guide vise à documenter les méthodologies de calcul, les outils utilisés, les niveaux de contrôle associés, ainsi que les rôles et responsabilités des parties prenantes en charge des indicateurs quantitatifs clés de la CSRD et des indicateurs RSE.



Risque lié à l'intégration des nouvelles entités dans le dispositif de reporting ESG

La stratégie de croissance externe de Wavestone repose sur l'intégration régulière de nouvelles entités, exposant le cabinet à plusieurs risques, notamment celui de leur intégration dans le reporting de durabilité afin de produire des données sur un périmètre consolidé. Compte tenu de la complexité du processus d'intégration postacquisition, qui couvre un large éventail de sujets, leur intégration dans les processus et outils du cabinet peut s'étendre sur plusieurs années, ce qui peut compromettre la capacité à fournir des informations ESG exhaustives aux parties prenantes.

Pour atténuer ce risque, Wavestone s'appuie sur une équipe dédiée à l'intégration postacquisition, chargée de coordonner et d'accompagner l'intégration des nouveaux périmètres dans les processus et outils du cabinet. Par ailleurs, une analyse des écarts en matière de données de durabilité est réalisée dans le cadre de la préparation annuelle 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 et de leur poids dans le périmètre de reporting.

4.1.2.5.3 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 de l'état de durabilité ont été identifiés par le contrôle interne au sein du macrorisque « risques liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise », qui fait l'objet d'une évaluation annuelle. Ces risques sont identifiés et évalués à travers l'ensemble des processus et des activités de Wavestone, depuis les achats via les pratiques d'achats responsables jusqu'aux relations clients à travers les réponses aux questionnaires RSE. En conséquence, l'évaluation de ces risques est intégrée dans l'ensemble des fonctions *corporate* et des procédures du cabinet.

À la suite de la mise en œuvre de la CSRD, le dispositif de contrôle relatif à la production des informations de durabilité est partagé annuellement avec le Comité des risques. Il est ensuite présenté aux Comités d'audit et RSE du Conseil d'administration, qui en informent à leur tour le Conseil d'administration.

4.1.3 Gestion des impacts, risques et opportunités (IRO)

4.1.3.1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO-1)

L'analyse de double matérialité vise à identifier et hiérarchiser les impacts, risques et opportunités en matière 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.

4.1.3.1.1 Processus d'identification des impacts, risques et opportunités

En 2025/26, Wavestone a mis à jour son analyse de double matérialité dans une démarche d'amélioration continue et en étroite articulation avec la cartographie globale des risques du cabinet. Cet exercice a été coordonné par l'équipe CSRD, copilotée par le directeur financier et la directrice RSE, avec l'appui de l'équipe de contrôle interne. Il s'est appuyé sur des entretiens croisés avec les membres du Comité exécutif et les principales fonctions *corporate* afin de mettre à jour les impacts, risques et opportunités existants et d'en identifier de nouveaux, en garantissant la cohérence méthodologique de l'ensemble.

Le processus a été validé par le Comité RSE du Conseil d'administration. En tant que cabinet de conseil opérant selon un modèle d'affaires homogène dans l'ensemble de ses géographies, Wavestone a appliqué un processus commun d'identification des IROs, sans ajustement spécifique lié à ses activités ou à ses implantations.

À partir de l'exercice 2025/26, l'analyse de double matérialité de Wavestone fera l'objet d'une revue annuelle dans le cadre de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques du cabinet.

Le processus intégré de mise à jour de l'analyse de double matérialité et de la cartographie des risques s'est articulé en quatre étapes :

Étape 1 : coordination avec l'analyse de la cartographie globale des risques

Le processus a débuté par une revue de cohérence comparant les scénarios de risque identifiés dans l'analyse de double matérialité avec ceux de la cartographie des risques du cabinet. En amont de cette analyse, les échelles de cotation des risques utilisées dans les deux exercices ont également été revues afin de confirmer leur alignement. Cette vérification préalable a permis d'assurer la cohérence méthodologique et de renforcer la fiabilité des analyses ultérieures.

**Étape 2 : prise en compte des points de vue des différentes parties prenantes**

Dans le cadre de la mise à jour de l'analyse de durabilité, l'équipe RSE, en étroite coordination avec l'équipe de contrôle interne, a identifié les processus opérationnels à analyser. Elle a participé aux entretiens menés par l'équipe de contrôle interne avec les parties prenantes clés et les responsables de processus des activités Vente, Conseil, Achats, Facturation, Recrutement, Gestion des talents RH, Intelligence artificielle, Informatique et RSE, permettant ainsi de mettre à jour simultanément l'analyse de double matérialité et la cartographie des risques du cabinet.

Au-delà de ces dix ateliers, l'équipe RSE a également organisé des sessions complémentaires avec la directrice RSE afin d'affiner les opportunités et impacts identifiés dans l'analyse de double matérialité, et a conduit un échange dédié avec les responsables des sujets carbone, plan de transition climatique et soustraitance.

Étape 3 : consolidation et harmonisation des IROs 2025/26

La phase de consolidation et d'harmonisation des IROs a été réalisée par l'équipe RSE, aboutissant à une version actualisée de la matrice des enjeux ESG matériels de Wavestone.

Étape 4 : validation finale de l'analyse de double matérialité par les instances de gouvernance de Wavestone

La version finale de l'analyse de double matérialité a été présentée aux équipes de contrôle interne, d'audit interne et RSE, ainsi qu'aux instances de gouvernance du cabinet, notamment le Comité de pilotage RSE, le Comité exécutif et le Comité RSE du Conseil d'administration. Le Comité social et économique (CSE) français a également été informé de cette mise à jour. Cette revue par la gouvernance a permis d'assurer la transparence, l'alignement et le pilotage du processus.

Dans ce cadre, Wavestone a pris en compte les liens entre ses impacts, dont le cabinet est responsable au titre de ses opérations, et ses risques et opportunités résultant de ses relations d'affaires. Un impact négatif, en fonction des actions d'atténuation mises en place, peut ainsi se traduire soit par un risque, soit par une opportunité. À titre d'exemple, l'activité de Wavestone peut avoir un impact positif sur le changement climatique en améliorant l'adaptation des opérations de ses clients aux enjeux environnementaux. Cet impact est directement lié à l'opportunité de renforcer la crédibilité et la réputation du cabinet auprès de ses clients grâce à la promotion de recommandations durables dans le cadre de ses missions.

L'évaluation des enjeux liés au changement climatique a été pleinement intégrée dans ce processus global de double matérialité, permettant d'identifier le changement climatique comme un enjeu matériel pour le cabinet. Dans ce cadre, les IROs relatifs à la conduite des affaires ont également été identifiés selon les mêmes critères et méthodologies (probabilité, ampleur, périmètre géographique, chaîne de valeur, etc.).

4.1.3.1.2 Notation de la matérialité des IROs

Wavestone a défini des critères de *scoring* afin d'évaluer le niveau de matérialité des IROs, selon des standards identiques à ceux utilisés pour la cartographie des risques du cabinet.

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



1

2

3

4

5

6

7

8

9



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

	Critères	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. Mondial
	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. 0%-20% – Impact jamais survenu pour aucune partie prenante 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. Élevée 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

Concernant l'évaluation de l'ampleur des risques et des opportunités, Wavestone utilise une échelle à plusieurs niveaux (similaire à celle utilisée pour la cartographie des risques) intégrant :

- ☒ l'impact financier (en termes de chiffres d'affaires), évalué selon quatre niveaux progressifs, allant d'une exposition limitée à une exposition très importante ;
- ☒ l'impact opérationnel, basé sur le nombre d'employés potentiellement concernés, selon une échelle à quatre niveaux allant d'un impact limité à un impact à grande échelle.

Les effets sur la chaîne de valeur ont été identifiés afin de distinguer les IROs présentant des impacts sur l'une de ses composantes (amont ou aval) ou sur l'ensemble de la chaîne de valeur.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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

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

- ☒ matérialité d'impact : le sujet a des effets réels ou potentiels significatifs sur les personnes ou l'environnement, indépendamment de ses implications financières ;
- ☒ matérialité financière : le sujet est susceptible d'influencer la situation financière, les performances ou les flux de trésorerie du cabinet à court, moyen ou long terme.

Compte tenu du modèle d'affaires de Wavestone, les thématiques ESRS exclues ne satisfont pas à ces seuils, justifiant ainsi leur classification comme non matérielles.

À l'issue de son analyse de double matérialité, les ESRS matérielles pour Wavestone sont :

- ☒ changement climatique (E1) ;
- ☒ personnel de l'entreprise (S1) ;
- ☒ travailleurs dans 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 thématiques 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 en deçà du seuil de matérialité à l'issue de l'analyse de double matérialité et des entretiens menés avec les parties prenantes. Les effets sur l'environnement, hors changement climatique, ont été évalués comme limités en raison du modèle d'affaires de Wavestone et de son profil *asset-light*. Le cabinet a un impact environnemental direct et communautaire limité, sans activité industrielle ni interactions significatives avec des communautés affectées.

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 traitées dans chaque ESRS de la présente déclaration de durabilité est présentée au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Section 4.6.1.4. Tableau de correspondance avec les exigences de publication CSRD et les référentiels externes \(ODD, Pacte mondial, GRI\)](#).

4.1.4 Base de préparation de l'état de durabilité (BP)

4.1.4.1 Base générale de préparation de l'état de durabilité (BP-1)

Cadre réglementaire

La présente déclaration de durabilité a été préparée pour la deuxième année consécutive conformément aux normes et cadres réglementaires applicables suivants :

- ☒ directive (UE) 2022/2464, dite *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- ☒ article 8 du Règlement (UE) 2020/852 relatif à la taxonomie européenne ;
- ☒ article L.233284 du Code de commerce français.

Périmètre de consolidation

Le présent état de durabilité a été préparé sur la base du périmètre couvert par les états financiers consolidés du cabinet, à l'exclusion de Wivoo (pour le détail du périmètre, voir [Chapitre 8. Informations financières, Sous-chapitre 8.2. Notes annexes aux comptes consolidés](#)). Wivoo, cabinet de conseil acquis en juin 2025 et basé en France (119 collaborateurs au 31 mars 2026), est exclu du périmètre de *reporting* de durabilité en raison de son intégration en cours. Il sera inclus dans le *reporting* de durabilité de Wavestone à partir de l'exercice 2027/28. Lorsque des limitations spécifiques existent en matière de périmètre, de disponibilité des données ou de consolidation, celles-ci sont explicitement mentionnées dans les sections concernées de la déclaration.

Wavestone s'attache à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie de durabilité unifiée. Toutefois, la mise en œuvre de cette stratégie peut varier selon les géographies sur certaines dimensions et être complétée par des initiatives locales alignées sur l'ambition globale du cabinet. Par ailleurs, Wavestone acquiert régulièrement des cabinets de conseil pour accélérer son développement. Le déploiement des politiques et processus du cabinet, y compris ceux relatifs à la durabilité, est progressivement réalisé au sein des entités nouvellement acquises. Des initiatives antérieures peuvent demeurer actives durant les phases d'intégration post-fusion.

Les limitations aux politiques globales, actions ou indicateurs de performance de Wavestone dans des géographies spécifiques sont mentionnées lorsque cela est pertinent dans la présente déclaration. Sauf mention contraire, les points de données présentés dans cette déclaration sont arrêtés au 31 mars 2026.



Couverture de la chaîne de valeur

Wavestone a conduit son analyse de double matérialité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en associant des représentants de ses principales catégories de parties prenantes à cet exercice.

En raison de la complexité inhérente à l'élaboration de politiques, d'actions et d'objectifs applicables de manière homogène à la fois à Wavestone et à sa chaîne de valeur, et sauf mention contraire, les informations présentées dans la présente déclaration portent sur les activités propres de Wavestone. L'intégration de la chaîne de valeur est traitée au niveau des exigences de publication (notamment les publications relatives aux émissions de gaz à effet de serre (GES) de Scope 3, aux travailleurs de la chaîne de valeur et aux relations avec les fournisseurs), avec des indications spécifiques présentées lorsque cela est pertinent. Des informations complémentaires relatives à la chaîne de valeur de Wavestone sont disponibles à la [Section 4.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-I\)](#).

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 de l'innovation, et ne sollicite pas d'exemption pour la publication de développements futurs ou de sujets en cours de négociation.

Actions et cibles

Dans son état de durabilité, Wavestone utilise de manière constante deux notions distinctes :

- ☒ les « cibles » qui constituent le cadre de référence principal pour piloter la stratégie de durabilité du cabinet, et qui répondent aux exigences de la CSRD (MDR-T) ;
- ☒ les « objectifs opérationnels » qui viennent en complément pour traduire les engagements en actions et priorités concrètes.

À l'issue de chaque clôture d'exercice fiscal, Wavestone examine la pertinence de ses cibles et objectifs opérationnels sur la base des résultats les plus récents disponibles. Toutes les cibles et tous les objectifs opérationnels sont définis par référence aux résultats atteints au cours de l'exercice 2025/26, qui constitue l'année de référence pour la définition des objectifs et l'évaluation des progrès.

Les cibles et les objectifs opérationnels sont donc révisés et, le cas échéant, renforcés pour tenir compte de la performance réelle et garantir un alignement continu avec la trajectoire visée par le cabinet. À titre d'exemple, la cible prospective triennale relative à la part stratégique des femmes dans les postes de management a été relevée d'un point de pourcentage par an, les résultats 2025/26 ayant dépassé les attentes initiales, maintenant ainsi l'ambition d'une progression annuelle soutenue d'un point.

Sauf mention spécifique, les actions présentées dans la présente déclaration sont à considérer comme ne disposant

pas de cibles propres : la plupart des actions menées par Wavestone s'inscrivent dans des plans d'action associés à l'une des cibles stratégiques de durabilité du cabinet et sont pilotées en tant que telles.

4.1.4.2 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 définis par l'ESRS 1 : court terme (moins d'un an), moyen terme (d'un à cinq ans) et long terme (plus de cinq ans) (voir [Partie 4.1.3. Gestion des impacts, risques et opportunités \(IRO\)](#)).

Sources d'incertitudes quant aux estimations et aux résultats

Wavestone s'engage à fournir des informations précises et transparentes concernant ses performances en matière de durabilité. Toutefois, certains indicateurs environnementaux peuvent être soumis à des estimations et des 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 relatives à l'empreinte carbone des fournisseurs ou les facteurs d'émission recommandés par l'ADEME⁽¹⁾.

Le bilan carbone est calculé conformément au *GHG Protocol*. Certains indicateurs environnementaux, dont les émissions de gaz à effet de serre (Scopes 1, 2 et 3), reposent sur des méthodes d'estimation fondées sur des facteurs d'émission reconnus et des données sectorielles lorsque les données primaires ne sont pas disponibles.

Ces estimations sont soumises à une incertitude de mesure, principalement due aux contraintes de disponibilité des données et au recours à des hypothèses et extrapolations, en particulier pour les données de la chaîne de valeur. Wavestone cherche à réduire cette incertitude dans le temps en affinant progressivement ses méthodologies de comptabilisation carbone, notamment par un recours accru aux données spécifiques des fournisseurs clés. Des précisions complémentaires sur la méthodologie sont fournies au [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Partie 4.2.1. Changement climatique \(E\)](#) et au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#).

Conscient des limites actuelles des méthodes d'estimation, Wavestone met en œuvre des actions visant à améliorer la fiabilité des données, notamment en renforçant les procédures de collecte et de consolidation des données ESG, en recourant 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'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, Wavestone vise à garantir un *reporting* de plus en plus fiable et pertinent, en conformité avec les exigences de la CSRD et les attentes des parties prenantes.

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



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Sauf mention contraire, Wavestone ne publie pas les dépenses d'investissement (CAPEX) ni les dépenses 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.

Changement dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

L'exercice 2024/25 a marqué une année de transition pour Wavestone, caractérisée par deux évolutions majeures : la préparation de son premier état de durabilité établi conformément aux ESRS, et la première publication sur un périmètre de *reporting* combiné à la suite de l'intégration des anciens périmètres Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Le périmètre de l'état durabilité 2025/26 a été élargi pour couvrir l'ensemble du cabinet Wavestone, avec la production de données de durabilité consolidées, sauf lorsque des informations spécifiques nécessitent une publication distincte. Wivoo, cabinet de conseil acquis en juin 2025, n'est pas encore inclus dans le périmètre du *reporting* de durabilité. À titre de comparaison, en 2024/25, certaines publications de durabilité étaient différenciées par entité, notamment entre Wavestone excluant les périmètres historiques Q_PERIOR et Aspirant Consulting, et le périmètre historique Q_PERIOR.

Parallèlement, le cabinet a élargi le périmètre de certains points de données sociales qui n'étaient précédemment pas publiés ou l'étaient sur une base plus restreinte, en se concentrant sur ses cinq principales géographies, qui représentent 93% de l'effectif total du cabinet. Par ailleurs, la méthodologie utilisée pour calculer le nombre et le taux d'accidents du travail a été révisée afin d'inclure également les accidents du travail n'entraînant pas d'arrêt de travail. Des ajustements mineurs ont également été réalisés concernant la couverture des négociations collectives, la couverture des représentants des travailleurs et les évaluations de performance (comme indiqué dans les tableaux de données correspondants). Dans une démarche d'amélioration continue, Wavestone œuvre à une consolidation et une qualité accrue du *reporting* de durabilité, tout en maintenant la transparence lorsque des informations spécifiques à certaines entités demeurent pertinentes.

En complément, le cabinet affine continuellement les méthodologies de calcul de certains points de données environnementales matériels. Cette démarche vise à garantir la fiabilité des données tout en équilibrant la complexité méthodologique et le temps nécessaire à la production des données. Comme décrit au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#), plusieurs ajustements méthodologiques ciblés ont été validés avec les Commissaires aux comptes afin de réduire la charge que représentent les calculs d'émissions carbone, tout en s'assurant que l'impact qui en résulte sur les résultats publiés reste limité. Cette approche permet au cabinet de concentrer ses efforts sur la mise en œuvre effective de son plan d'action de décarbonation.

Ajustements du reporting des périodes antérieures

Indépendamment de ces affinements méthodologiques prospectifs, des ajustements ont été apportés cette année aux données de bilan carbone précédemment publiées, dans le cadre du processus de contrôle qualité du cabinet. Les principaux changements incluent un suivi plus exhaustif des biens d'équipement, des ajustements des données relatives au carburant des véhicules, l'harmonisation de la méthodologie de décomposition de l'énergie pour les Scopes 1, 2 et 3, ainsi que la mise à jour des facteurs d'émission afin de tenir compte de la décarbonation des écosystèmes (notamment pour le chauffage et l'électricité). Une révision complète de l'année de référence 2019/20 de Wavestone a également été réalisée afin de garantir la cohérence et la comparabilité dans le temps, permettant ainsi une analyse fiable de la trajectoire de décarbonation de Wavestone. Les explications relatives à ces modifications ainsi que les impacts quantitatifs sur les émissions des Scopes 1, 2 et 3, avant et après recalcul, sont publiés au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#). Les informations initialement publiées en 2024/25 concernant la consommation et le mix énergétiques ont également été légèrement révisées afin de garantir la comparabilité des données entre les exercices. De même, les indicateurs relatifs au type de contrat d'énergie renouvelable ont été révisés en 2024/25 et 2025/26 afin de classer correctement les deux sites géographiques disposant de ces contrats dégroupés.

Incorporation d'informations par référence

Les exigences de publication suivantes sont incorporées par référence dans d'autres sections du [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\)](#) :

- ☒ [Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-I\)](#) ;
- ☒ [Sous-section 4.1.2.1.1. Rôles et responsabilités des organes de gouvernance](#) ;
- ☒ [Sous-section 4.1.2.1.2. Expertise et compétences des organes de gouvernance](#) ;
- ☒ [Section 4.1.2.3. Intégration de la performance en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation \(GOV-3\)](#).

Pour de plus amples informations sur l'incorporation par référence et le tableau de correspondance associé, se référer au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Section 4.6.1. Informations générales](#).

Dispositions transitoires appliquées

Pour la préparation de ce second rapport de durabilité, conformément à l'acte délégué « Quick Fix » n° 2025/1416 adopté par la Commission européenne le 11 juillet 2025, Wavestone a appliqué les mesures transitoires prévues pour l'exercice financier 2025/26. À ce titre, les informations quantitatives relatives aux effets financiers anticipés des risques et opportunités liés à la durabilité et au changement climatique ne sont pas présentées dans ce rapport.



4.2 Informations environnementales

4.2.1 Changement climatique (EI)

4.2.1.1 Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)

La lutte contre le changement climatique exige des efforts mondiaux et collectifs massifs, portés par l'Accord de Paris sur le climat et le Pacte vert européen. Wavestone entend contribuer à cette ambition en tant qu'entreprise citoyenne responsable. Le cabinet a intégré dès le départ les enjeux environnementaux dans sa stratégie de durabilité, avec l'engagement de réduire continuellement l'impact négatif de son activité sur l'environnement et de soutenir les initiatives à impact positif. Les considérations environnementales sont ainsi intégrées dans la supervision des risques et de la stratégie du cabinet, tout au long de sa chaîne de valeur, incluant l'accompagnement des clients dans la conduite de transformations plus durables, la sélection de fournisseurs engagés, et les opérations propres du cabinet.

En tant que cabinet de conseil, Wavestone accompagne les grandes entreprises dans leurs transformations les plus critiques. Les effets environnementaux potentiels de ces transformations, qu'ils soient positifs ou négatifs, dépassent le cadre des opérations propres du cabinet. Wavestone souhaite traduire ses efforts en matière de durabilité également dans

les missions que l'entreprise réalise pour ses clients (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#)). Wavestone dispose d'un nombre limité d'actifs immobilisés et ne possède pas d'infrastructures majeures qui pourraient être exposées de manière significative aux conséquences du changement climatique ou susceptibles de porter atteinte à l'environnement.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires

L'évaluation des sujets liés au changement climatique a été pleinement intégrée dans le processus d'analyse de double matérialité et a permis d'identifier le changement climatique comme un sujet matériel pour le cabinet. Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

Le bilan carbone annuel de Wavestone est relativement limité comparé à d'autres secteurs, compte tenu de la nature de son modèle d'affaires. Il couvre les opérations propres du cabinet sans intégrer les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux projets clients.

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

IRO	Description	Chaîne de valeur en amont	Opérations propres	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	GHG trajectoire et politique de réduction
Risque (Potentiel)	Baisse du chiffre d'affaires due aux impacts du changement climatique (risques de transition et d'adaptation) affectant des clients clés (ex. : clients exposés à des zones géographiques sensibles)		x	X	+	Moyen terme	Durabilité au cœur des missions de conseil : offres durabilité et politique conseil responsable + une stratégie commerciale agile visant à diversifier les secteurs, les zones géographiques et les domaines d'expertise
Opportunité (Potentielle)	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	en fonction de l'évolution des conditions du marché, afin de limiter l'exposition aux risques liés à la transition et à l'adaptation. Trajectoire et politique en matière de réduction des GES



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Wavestone a suivi un processus rigoureux pour évaluer la matérialité de l'ensemble de ses IROs (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires \(SBM-3\)](#)). La nature de l'activité du cabinet et ses localisations ont été étudiées, ainsi que sa capacité à répondre à des crises ou situations d'urgence le cas échéant (ex. : passage fluide en télétravail intégral durant la pandémie de Covid-19).

Le risque « Atteinte à la réputation auprès des investisseurs et baisse de l'attractivité et de la rétention des talents, en raison d'une mauvaise performance environnementale » est un risque de transition climatique, associé à des événements de transition climatique de marché (évolution des comportements clients et incertitude des signaux de marché), mais également à des événements impactant la réputation (évolution des préférences des consommateurs, préoccupations croissantes et retours négatifs des parties prenantes). Compte tenu du modèle d'affaires de Wavestone (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-1\)](#)), l'accès aux ressources financières pour le développement des activités est critique, tout comme la capacité à attirer et fidéliser les talents.

Wavestone fournit des services de conseil intellectuel, principalement en Europe et en Amérique du Nord. Son exposition aux aléas climatiques est relativement limitée (détails disponibles dans l'analyse de résilience ci-dessous). L'exposition de Wavestone aux aléas climatiques est majoritairement indirecte, affectant des clients dont les activités sont plus vulnérables. Le risque lié à la « Baisse du chiffre d'affaires en raison d'enjeux climatiques (transition et risque d'adaptation) affectant des clients clés (clients exposés à des géographies vulnérables) » est associé aux risques liés à la transition climatique ainsi qu'aux risques physiques liés au climat, et les clients du cabinet sont exposés à un large spectre d'aléas climatiques, qu'ils soient liés aux températures, aux tempêtes ou à l'eau.

Afin d'approfondir sa compréhension des risques physiques et de transition, Wavestone a conduit une analyse de résilience en 2025/26.

Analyse de résilience au changement climatique

Méthodologie

L'analyse de résilience couvre les opérations propres du cabinet ainsi que sa chaîne de valeur en amont (ses clients) et prend en compte les impacts sur sa chaîne d'approvisionnement à un niveau macro. Elle s'inscrit dans les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosure*) et de la TNFD (*Task Force on Nature-related Financial Disclosure*). Les risques physiques et de transition sont analysés à travers deux scénarios climatiques RCP (*Representative Concentration Pathway*) et leurs contreparties socio-économiques correspondantes SSP (*Shared Socio-Economic Pathways*), sur la base des travaux du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, GIEC AR6. Pour représenter un monde bas carbone, les scénarios RCP 2.6 et SSP1 ont été sélectionnés, aux côtés d'un monde à forte intensité carbone, avec RCP 8.5 et SSP 5.

Afin de déterminer les risques physiques pesant sur ses opérations propres à travers ses zones géographiques, le cabinet a analysé l'exposition de ses principaux bureaux, représentant 84% des effectifs de Wavestone, à une liste exhaustive de risques physiques chroniques et aigus. Le niveau d'exposition est évalué à partir de sources et publications institutionnelles ou scientifiques relatives aux localisations des principaux bureaux, en utilisant des données à l'échelle de la ville ou de la région. Le cabinet est alors considéré comme vulnérable si l'aléa climatique est susceptible d'avoir un effet substantiel sur ses collaborateurs ou son chiffre d'affaires annuel. De même, le cabinet a identifié les risques de transition de marché, réputationnels et réglementaires, conformément aux standards TCFD, selon deux approches : une approche sectorielle et des indicateurs de taxonomie. Pour les risques physiques comme pour les risques de transition, l'évaluation est fondée sur l'horizon temporel (court, moyen, long terme) ainsi que sur une échelle de vulnérabilité, similaire à celle utilisée pour l'analyse de double matérialité. L'analyse de résilience a été conduite conjointement avec la *business unit Sustainability* de Wavestone, en mobilisant des experts au travers de plusieurs ateliers.

L'analyse repose sur l'état actuel du cabinet et de sa stratégie ; par ailleurs, pour un cabinet de conseil tel que Wavestone, plusieurs incertitudes peuvent être soulignées :

- ☒ la demande en services et expertises de conseil peut varier, notamment en lien avec les incertitudes économiques et technologiques ;
- ☒ l'évolution des réglementations ou des attentes RSE des parties prenantes peut constituer des incertitudes sociales et réglementaires ;
- ☒ la prévisibilité des événements climatiques extrêmes peut s'avérer complexe, et les modèles sont mis à jour au fil des avancées de la recherche, générant une incertitude climatique.



Résultats

Les risques physiques ont un impact limité sur les opérations du cabinet dans les deux scénarios, tandis que les risques de transition, bien que matériels pour Wavestone, demeurent modérés selon l'analyse de double matérialité. Dans l'ensemble, l'exposition potentielle du cabinet aux risques physiques est

ponctuelle et aucun actif ni activité ne s'avèrent incompatibles avec une économie neutre en carbone à ce stade. De plus amples détails sur les résultats de l'analyse de résilience sont disponibles dans le graphique ci-dessous.

TYPE DE RISQUES	SOUS-CATÉGORIE DE RISQUES	NIVEAU D'IMPACT ET HORIZON	SYNTHÈSE POUR WAVESTONE
Risques physiques RCP 8.5	Risque physique aigü	Faible MT Sauf canicules : intermédiaire CT	❑ Sécurité des déplacements domicile-travail des collaborateurs potentiellement affectée par des événements climatiques extrêmes, dans des proportions limitées ❑ Santé et productivité des collaborateurs potentiellement dégradées à court terme en raison des épisodes de vagues de chaleur ❑ Vulnérabilité hétérogène aux risques physiques selon les secteurs des clients, avec des conséquences pour l'entreprise difficiles à démontrer, compte tenu du portefeuille de clients diversifié et évolutif, et de la capacité à accompagner ces clients dans le renforcement de leur résilience (sous réserve des capacités opérationnelles et financières des clients) ❑ Faible vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement IT en cas de perturbations temporaires (allongement de la durée de vie des équipements et mobilisation des stocks existants)
	Risque de marché	Intermédiaire MT	❑ Disparités du niveau de préparation des clients à la transition vers une économie bas carbone ❑ Augmentation attendue de la demande en conseil en matière de durabilité dans l'ensemble des zones géographiques d'implantation de l'entreprise, constituant une opportunité de croissance
	Risque réputationnel	Intermédiaire ST	❑ Pression accrue en faveur d'une performance environnementale élevée et attention renforcée des parties prenantes, clients faisant preuve d'une vigilance accrue quant aux impacts RSE de l'ensemble des missions
Risques de transition RCP 2.6	Risque réglementaire/politique	Faible CT	❑ Augmentation attendue des exigences en matière de reporting RSE dans toutes les zones géographiques, sans que la mise en conformité n'entraîne de transformations majeures des opérations ou de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise

CT: court terme; MT: moyen terme; LT: long terme.

Résilience du modèle d'affaires et de la stratégie de Wavestone face aux risques climatiques physiques et de transition

S'agissant des risques de transition, le cabinet est confiant dans sa capacité d'adaptation. La première étape, à court terme pour Wavestone, consiste à déployer la charte de conseil responsable et les formations associées dans l'ensemble des zones géographiques, ainsi qu'en adaptant et en enrichissant en permanence ses compétences en matière de durabilité. En outre, la stratégie commerciale du cabinet, fondée sur une approche multisectorielle et le développement de comptes clés, intègre les évolutions du marché, y compris les risques de

transition affectant certains secteurs et clients, afin de demeurer agile et de garantir la pertinence de ses offres de conseil ainsi que son positionnement sur le marché. À long terme, les considérations et compétences en matière de durabilité seront déployées dans l'ensemble des *business units* et au sein des expertises sectorielles ou technologiques. Wavestone souhaite également maintenir sa position de cabinet de conseil de référence en matière de politique et de performance RSE.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

En ce qui concerne les risques physiques, les modalités de travail hybride et les politiques existantes constituent une première réponse, appelée à être progressivement renforcée. La politique d'efficacité énergétique du cabinet vise à améliorer la résilience des bureaux en privilégiant des localisations limitant la consommation de ressources (bâtiments à haute performance énergétique) et garantissant la santé et le bien-être des collaborateurs (ex. : disponibilité de systèmes de climatisation). Les politiques de ressources humaines pourraient également être adaptées, notamment en ce qui concerne les modalités de télétravail, afin de préserver la santé des collaborateurs ou la sécurité de leurs déplacements en cas d'aléas climatiques extrêmes, notamment lors d'épisodes de vagues de chaleur. Des études sont également en cours pour intégrer les événements climatiques extrêmes dans les plans

de continuité d'activité du cabinet. Les politiques du cabinet visant à limiter la consommation de ressources, notamment par l'extension de la durée de vie des équipements informatiques, sont susceptibles de renforcer la résilience du cabinet à court et long terme.

Sur la base des résultats de l'analyse de résilience, les effets financiers anticipés des risques physiques matériels sont jugés faibles et ne devraient pas avoir d'influence substantielle sur la performance financière du cabinet. Il en va de même pour les effets financiers des risques de transition. Néanmoins, étant donné son engagement de longue date en faveur de l'atténuation du changement climatique et sa proposition de valeur, Wavestone pourrait bénéficier d'un avantage concurrentiel dans un scénario RCP 2.6.

Adaptation au changement climatique

Wavestone étant un cabinet de conseil fournissant des services intellectuels sans infrastructure majeure exposée aux aléas climatiques, le cabinet mène des actions pour améliorer sa résilience, mais ne dispose pas d'une politique d'adaptation formalisée pour ses propres opérations. L'adaptation constitue principalement un enjeu pour les clients du cabinet en raison de leurs modèles d'affaires, de leurs infrastructures ou de leurs activités (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(VI\)](#)).

4.2.1.1 Cadre d'action sur le changement climatique au sein de Wavestone

Principales sources d'émission de GES

Bien que les impacts principaux de Wavestone sur l'environnement se manifestent à travers les missions et recommandations réalisées pour ses clients, le cabinet est pleinement conscient des effets de ses propres opérations et souhaite contribuer au défi climatique en mettant en œuvre des politiques et actions visant à limiter ses impacts négatifs. Il recherche l'exemplarité, la légitimité et la crédibilité vis-à-vis de ses parties prenantes, et en premier lieu de ses clients.

Wavestone s'appuie sur un cadre tiers de référence pour structurer ses initiatives de décarbonation, les cibles à court terme et de neutralité carbone du cabinet ayant été validées

par SBTi. Le plan de transition climatique constitue également un cadre directeur pour l'ensemble de ses efforts d'atténuation du changement climatique.

Wavestone a défini une trajectoire de réduction ambitieuse, mais réaliste, axée sur la réduction de ses principales sources d'émissions de GES. Au fil des années, les calculs de bilan carbone ont permis au cabinet d'identifier cinq domaines prioritaires de réduction parmi ses principales sources d'émissions, autour desquels les efforts sont structurés. Chaque source d'émissions est traitée par une politique dédiée ou un ensemble de lignes directrices visant à s'aligner sur la trajectoire de réduction du cabinet.

Au titre de l'exercice 2025/26, les principales sources d'émissions sont les suivantes :

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS CARBONE DES SCOPES 1 & 2

	2025/26	
	tCO ₂	%
Wavestone		
Flotte de véhicules d'entreprise (carburant et électricité)	466	61%
Bureaux (énergie)	276	36%
Total des principales catégories des Scopes 1 & 2	742	97%

Note méthodologique :

Les émissions de carbone sont exprimées en « market-based ».



PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS CARBONE DU SCOPE 3

	2025/26	
Wavestone	tCO ₂	%
Achats	3 858	36%
Déplacements professionnels	1 982	18%
Flotte de véhicules d'entreprise (fabrication/immobilisation)	1 238	11%
Technologies de l'information (IT)	702	7%
Bureaux (mobilier et travaux de rénovation/immobilisation)	187	2%
Déplacements quotidiens	1 543	14%
Total des principales catégories du Scope 3	9 511	88%

Note méthodologique :

La catégorie « IT » est composée des équipements IT et des usages et Cloud.

Dans un souci de clarté et afin de mettre en évidence les leviers de décarbonation du cabinet tels que définis dans le plan de transition climatique, le rapport est structuré autour de ces cinq priorités, détaillant les lignes directrices, actions, ressources et résultats attendus associés à chacune d'entre elles. Les trajets domicile-travail des collaborateurs ont été exclus des priorités de Wavestone, le cabinet disposant d'une marge de manœuvre limitée sur cette dimension.

Cibles climatiques et trajectoire de décarbonation

Au début de l'exercice 2022/23, Wavestone a accéléré son action climatique en s'engageant à réduire ses émissions de GES conformément au Standard SBTi Net-Zéro et à l'objectif de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. En prenant l'exercice 2019/20 comme année de référence, retenue pour la représentativité de ses données en amont de la crise Covid-19, Wavestone a défini des cibles de réduction ambitieuses à court terme pour 2026 (exercice 2026/27) et des cibles de neutralité carbone pour 2049 (exercice 2049/50), validées par le Comité exécutif (EXCOM) et le Conseil d'administration, et toutes deux approuvées par la SBTi en mai 2023. Wavestone part d'une base de référence 2019/20 de 4,09 tCO₂e/ETP (Scopes 1, 2, 3), ce qui renforce le niveau d'ambition de ces cibles et la portée des réductions déjà atteintes. Ces cibles ont été initialement établies avec des experts carbone et sont liées à la performance du bilan carbone du cabinet, qui suit la méthodologie du *GHG Protocol*. Les cibles sont exprimées sous la forme d'une cible de réduction combinée pour les Scopes 1 & 2 en valeur absolue et d'une cible en intensité pour le Scope 3, conformément à la méthodologie SBTi. Une fois la cible 2049/50 atteinte, Wavestone contribuera à la neutralité carbone mondiale en compensant ses émissions résiduelles. Les engagements SBTi de Wavestone couvrent les trois Scopes d'émissions de GES :

- ☑ 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 optionnelles (nuitées hôtelières et télétravail pour le cabinet) telles que définies par le *GHG Protocol*.

Dans le cadre du développement global de Wavestone, le cabinet révisé, si nécessaire et de manière régulière, le bilan carbone de son année de référence 2019/20 afin de garantir la cohérence avec les exigences du *GHG Protocol* et de la SBTi. Pour l'exercice 2025/26, aucune modification du périmètre organisationnel ou opérationnel n'a été identifiée. Le recalcul de l'année de référence reflète donc uniquement des mises à jour méthodologiques et des corrections d'incohérences identifiées dans la comptabilisation carbone ou la prise en compte des meilleures pratiques de marché. Cette mise à jour garantit la robustesse et la comparabilité des données d'émissions dans le temps et permet à Wavestone de suivre avec précision les progrès accomplis au regard de sa trajectoire de décarbonation. En conséquence, les cibles à court terme et de neutralité carbone de Wavestone validées par la SBTi demeurent inchangées. Les résultats du bilan carbone sont publiés annuellement en valeur absolue pour chaque exercice et comparés à l'année de référence mise à jour. L'intégralité de la méthodologie suivie par Wavestone pour calculer le bilan carbone et l'année de référence est présentée au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#).

Les cibles climatiques sont structurées sur plusieurs horizons temporels afin de garantir à la fois une action à court terme et un alignement à long terme avec l'ambition Net-Zéro de Wavestone, ainsi que la conformité aux exigences réglementaires. En complément des jalons validés par la SBTi pour 2026/27 et 2049/50, des cibles intermédiaires ont été définies pour 2027/28 et 2028/29 dans le cadre des cibles RSE (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\). Sous-section 4.1.1.3. La durabilité dans la stratégie de Wavestone](#)). Une cible spécifique a également été fixée pour 2029/30, en cohérence avec les attentes réglementaires européennes, dans le cadre du plan de transition climatique du cabinet. L'ensemble de ces cibles intermédiaires est défini sur une base mécanique, en projetant une trajectoire de réduction linéaire entre les jalons validés par la SBTi. Toutes les cibles climatiques ont été validées par le Comité exécutif et font l'objet d'un suivi trimestriel lors des réunions du Comité exécutif et du Comité RSE du Conseil d'administration. À l'approche de son jalon SBTi à court terme (2026/27), le cabinet envisage d'évaluer en



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2026/27 la resoumission de sa cible à court terme à la SBTi, sur la base d'une année de référence plus récente et reflétant les progrès significatifs de décarbonation déjà accomplis.

Depuis l'année de référence 2019/20, Wavestone a réalisé une réduction de 34% du bilan carbone des émissions des Scopes 1 & 2, représentant une réduction supplémentaire de 7 points de pourcentage en 2025/26 par rapport à l'exercice 2024/25. Cette réduction a été portée par la mise en œuvre de plusieurs leviers de décarbonation (transition vers l'électricité renouvelable pour la consommation des bureaux, promotion de la sobriété en matière de chauffage et de climatisation, et électrification du parc de véhicules) et soutenue, pour plus de la moitié, par la décarbonation progressive de l'approvisionnement énergétique, reflétée dans la mise à jour des facteurs d'émissions de l'énergie. Le cabinet a également atteint une réduction de 56% de l'intensité carbone des émissions du Scope 3 depuis 2019/20, représentant une réduction supplémentaire de 9 points de pourcentage en 2025/26 par rapport à l'exercice 2024/25. Cette réduction résulte d'une meilleure gestion des équipements informatiques, des évolutions et du pilotage resserré de la politique de

déplacements professionnels, ainsi que de pratiques d'achats progressivement plus durables. Elle a également été soutenue par la décarbonation graduelle de certains secteurs contribuant à la chaîne de valeur du cabinet (maintenant mieux reflétée dans la méthodologie carbone), et pour la moitié de la réduction, par des dépenses temporairement modérées (impactant les achats et les déplacements professionnels) en 2025/26. Voir le détail des résultats du bilan carbone 2025/26 à la [Section 4.2.1.5. Empreinte carbone \(E1-6\)](#).

Bien que Wavestone anticipe que certaines réductions étaient spécifiques au contexte de l'exercice 2025/26 et que certains investissements liés aux projets de déménagement en cours pourraient impacter son bilan carbone 2026/27, le cabinet demeure confiant, à ce stade, dans sa capacité à atteindre ses cibles de réduction carbone. Par ailleurs, dans le cadre de son plan de transition climatique, Wavestone a davantage challengé ses leviers de décarbonation pour chaque Scope, sur la base de l'évolution actuelle de son bilan carbone et d'un scénario climatique à +1,5 °C. Ces leviers de réduction sont publiés à la [Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(E1-1\) \(E1-7\)](#).

CIBLES EN MATIÈRE D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

		Année de référence 2019/20	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cibles SBTi à court terme 2025/26	Cibles SBTi à court terme 2026/27	Cibles SBTi à court terme 2027/28	Cibles SBTi à court terme 2028/29	Cibles SBTi à court terme 2029/30	Cibles SBTi à court terme 2049/50
Wavestone										
Scopes 1 & 2	tCO ₂	1157	846	768	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	% d'évolution depuis l'année de référence	N/A	-27%	-34%	-17%	-29%	-31%	-35%	-37%	-90%
Scope 3	tCO ₂	16 110	11 690	9 573	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ /ETP	3,82	2,04	1,70	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	% d'évolution depuis l'année de référence - en intensité	N/A	-47%	-56%	-35%	-40%	-42%	-45%	-47%	-97%
Scopes 1, 2 & 3	tCO ₂	17 267	12 536	10 341	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ /ETP	4,09	2,19	1,80	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Note méthodologique :

- Les cibles sont fixées sur les émissions carbone en « market-based ».

Les cibles et résultats 2025/26 sont présentés dans le tableau ci-dessus conformément à la méthodologie *GHG Protocol*, selon l'approche *market-based* et hors catégories optionnelles non prises en compte dans l'engagement SBTi du cabinet (émissions liées aux nuitées hôtelières et au télétravail). À ce jour, Wavestone n'a pas défini d'objectifs spécifiques en matière d'adaptation au changement climatique et d'atténuation des risques physiques ou de transition.

Sécurisation des engagements SBTi par des cibles et un budget carbone

Diverses cibles carbone ont été mises en place pour piloter et suivre les principales catégories d'émissions afin de sécuriser les cibles de réduction des émissions de GES du cabinet. Celles-ci sont établies en tenant compte des cibles SBTi à court terme, des tendances et performances des années passées, des budgets financiers, ainsi que des ambitions et contraintes des *business units* et des fonctions *corporate*. Elles sont définies conjointement avec l'équipe du contrôle de gestion, les responsables de *business units* et les représentants des fonctions *corporate*.

Depuis 2024/25, en se concentrant sur la catégorie d'émissions du Scope 3 la plus critique, qui représentait historiquement une part élevée du bilan carbone du cabinet, un budget



carbone dédié aux déplacements aériens a été mis en place, consistant en la définition et le suivi d'un quota carbone annuel (en kgCO₂e par équivalent temps plein, en intensité ou en valeur absolue). Des budgets carbone similaires ont été définis pour les événements ainsi que pour l'usage et les équipements informatiques, ce qui a produit des résultats positifs. Avec l'évolution de son bilan carbone à la suite des intégrations récentes et son approche consistant à concentrer ses efforts sur les catégories d'émissions stratégiques pour sécuriser ses cibles, le cabinet a décidé de déplacer le curseur sur deux nouveaux indicateurs, en complément du budget carbone dédié aux déplacements aériens, à partir de 2025/26 : la part des véhicules électriques dans la flotte de véhicules d'entreprise et la part d'électricité renouvelable dans les bureaux. Des informations complémentaires sur les cibles et objectifs par catégorie sont disponibles dans le plan de transition climatique et les politiques, actions et objectifs liés au changement climatique (voir [Sections 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(EI-1\) \(EI-7\)](#) et [4.2.1.3. Politique, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique \(EI-2\) \(EI-3\)](#)).

L'intégration des parties prenantes IT et communication & marketing dans la gouvernance carbone permet de suivre en continu les réalisations tout en renforçant la sensibilisation et la responsabilisation de ces équipes. Dans la mesure où l'IA est susceptible de peser sur la trajectoire de réduction IT, le cabinet restera particulièrement vigilant et proactif pour anticiper les évolutions à venir de cette catégorie d'émissions. Wavestone n'a pas mis en place de prix interne du carbone à des fins de prise de décision ou de suivi du bilan carbone.

4.2.1.1.2 Gouvernance du changement climatique (EI-GOV-3) (EI-8) (ESRS-2)

La stratégie environnementale de Wavestone s'applique à l'ensemble du cabinet et est pilotée dans le cadre de la gouvernance RSE du cabinet (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Partie 4.1.2. Gouvernance de la durabilité \(GOV\)](#)). Les éléments suivants s'appliquent à l'ensemble des politiques et actions relatives au changement climatique.

La Directrice RSE, membre du Comité exécutif, est responsable de la politique environnementale, incluant le plan de transition climatique, avec le *sponsorship* d'un expert en transition environnementale issu de la *business unit Sustainability* de Wavestone.

Le Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité RSE du Conseil d'administration, challenge les ambitions environnementales et supervise la production de l'état de durabilité, y compris ses dimensions environnementales. Le Comité exécutif prend les décisions structurantes en matière de stratégie de durabilité, notamment les ambitions environnementales, les cibles, les plans d'action et les investissements, et assure un suivi trimestriel des cibles de réduction carbone lors des revues de performance de durabilité. Le Comité RSE de Wavestone est responsable de l'exécution de la stratégie de durabilité du cabinet, incluant son plan de transition climatique, ainsi que de l'arbitrage entre les priorités et de l'allocation des moyens appropriés.

Un Comité de pilotage carbone trimestriel dédié pilote opérationnellement les politiques environnementales et assure

le suivi du plan et des actions de réduction du bilan carbone. Il réunit la Directrice RSE, l'expert en transition environnementale et les représentants des fonctions *corporate* en charge de l'IT, du *Facility Management* (FM), de la gestion de la flotte de véhicules d'entreprise, de la communication et du marketing, ainsi que du contrôle de gestion. Les cibles font également l'objet d'un suivi trimestriel au sein du Comité de pilotage carbone et de la gouvernance élargie du cabinet, avec une évaluation des émissions carbone à date et prévisionnelles afin de prendre des décisions proactives chaque fois que nécessaire pour sécuriser les cibles de réduction.

Les cibles carbone, en tant qu'objectifs de durabilité du cabinet, sont intégrées dans le dispositif de rémunération du Comité exécutif : 20% du bonus collectif est lié à la performance de durabilité, dont 12,5% dépendent de l'atteinte des cibles de réduction carbone définies par la SBTi (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.2.3. Intégration de la performance en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation \(GOV-3\)](#)).

Trois ressources dédiées au sein de l'équipe RSE centrale du cabinet assurent la mise en œuvre efficace de la politique environnementale, pilotent les indicateurs carbone, dont le budget carbone dédié aux déplacements aériens, et gèrent la trajectoire de réduction carbone à l'échelle de l'organisation. Les fonctions *corporate* (telles que détaillées ci-dessus) et les responsables de *business units* sont redevables de leur performance extra-financière, incluant les cibles et indicateurs carbone. Ils sont soutenus par un réseau de référents carbone, collaborateurs spécifiquement chargés d'assurer la mise en œuvre effective des actions climatiques au sein de leurs environnements respectifs.

4.2.1.2 Plan de transition climatique (EI-1) (EI-7)

4.2.1.2.1 Cadre de transition climatique

En 2025/26, Wavestone a élaboré son premier plan de transition climatique. Le plan fournit un cadre clair pour les cibles d'atténuation du changement climatique de Wavestone et les actions associées, et est conçu pour être continuellement enrichi et développé dans le temps. Il a pour vocation de clarifier la trajectoire de décarbonation du cabinet et d'établir une perspective à moyen terme, à horizon 2029/30, contribuant à l'atteinte de l'ambition Net-Zéro de Wavestone d'ici 2049/50. Le plan couvre à la fois les opérations propres de Wavestone et son rôle de cabinet de conseil accompagnant ses clients dans leur transition climatique.

Le plan de transition climatique a été élaboré avec la Direction générale de Wavestone et des experts internes en durabilité, validé par le Comité exécutif et le Conseil d'administration, et partagé avec le Comité social et économique français. Sa gouvernance est pleinement intégrée au cadre de gouvernance climatique plus large de Wavestone (voir [Section 4.2.1.1. Informations générales \(EI-RO-1\) \(EI-SBM-3\) \(EI-9\)](#)), sous la responsabilité de la Directrice RSE, membre du Comité exécutif, et sous la supervision du Comité RSE du Conseil d'administration.

Le plan de transition est pleinement cohérent avec la stratégie globale et le modèle d'affaires du cabinet, et s'en trouve renforcé : les sujets climatiques sont structurellement intégrés



1

2

3

4

5

6

7

8

9

dans les prises de décision au niveau exécutif, garantissant que les choix stratégiques s'alignent sur la trajectoire de transition et la renforcent. Par ailleurs, l'approche conseil responsable de Wavestone et ses expertises en durabilité, composantes essentielles de son modèle d'affaires, contribuent à traiter proactivement les sujets climatiques dans le cadre des missions clients (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Section 4.4.1.2. Offres durabilité](#)), renforçant ainsi la cohérence entre le positionnement stratégique du cabinet et sa transition climatique.

Wavestone n'est soumis à aucun des critères d'exclusion définis par la méthodologie des indices de référence européens alignés sur l'Accord de Paris (méthodologie du *Paris-Aligned Benchmark* européen) et n'est donc pas exclu des univers d'investissement alignés sur ces indices.

Cibles de transition climatique à horizon 2029/30, une étape vers la neutralité carbone à horizon 2049/50

La stratégie climatique de Wavestone est guidée par l'ambition d'atteindre la neutralité carbone (émissions nettes nulles de GES) d'ici 2049/50. Le cabinet a défini des cibles de réduction de CO₂ validées par la SBTi, en cohérence avec l'objectif de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C (voir [Sous-section 4.2.1.1. Cadre d'actions sur le changement climatique au sein de Wavestone](#)). En s'appuyant sur ce premier jalon à court terme se terminant en 2026/27, Wavestone travaillera à une soumission SBTi actualisée afin de définir un nouvel horizon à court terme fondé sur une année de référence plus récente reflétant les progrès significatifs de décarbonation déjà accomplis, et poursuivra le pilotage de sa trajectoire Net-Zéro à long terme.

Afin de soutenir le suivi continu des progrès, des cibles intermédiaires ont été fixées pour 2029/30 dans le cadre du plan de transition climatique, sur la base d'une trajectoire de réduction linéaire entre les cibles à court terme validées par la SBTi pour 2026/27 et les cibles Net-Zéro à long terme. Ces cibles intermédiaires visent une réduction de 37% des émissions absolues des Scopes 1 & 2 (à 725 tCO₂e) et une réduction de 47% de l'intensité des émissions du Scope 3 par ETP (à 2,01 tCO₂e/ETP) d'ici 2029/30.

Ces objectifs ont été définis en tenant compte de la croissance organique et des acquisitions ciblées (*bolt-on*). Dans l'hypothèse où une acquisition majeure affecterait de manière significative l'atteinte des cibles de décarbonation de Wavestone, le cabinet réévaluerait son année de référence et ses bilans carbone récents, et ajusterait en conséquence la trajectoire de décarbonation ainsi que les cibles associées à moyen et long terme.

Wavestone privilégie la réduction des émissions de GES issues de ses propres opérations avant d'investir dans des initiatives de contribution carbone. En conséquence, le cabinet ne s'engage pas encore dans des projets d'élimination carbone (séquestration ou capture), des projets de stockage de carbone, et ne détient pas de crédits carbone. Conformément à son engagement SBTi, Wavestone a prévu de compenser à terme les émissions résiduelles de GES après l'atteinte de son objectif Net-Zéro d'ici 2049/50. Le cadre de référence de la SBTi étant en cours d'évolution, la contribution du cabinet à la neutralité mondiale est susceptible d'intervenir avant ce jalon, et de telles actions feront l'objet d'études approfondies dans les années à venir.

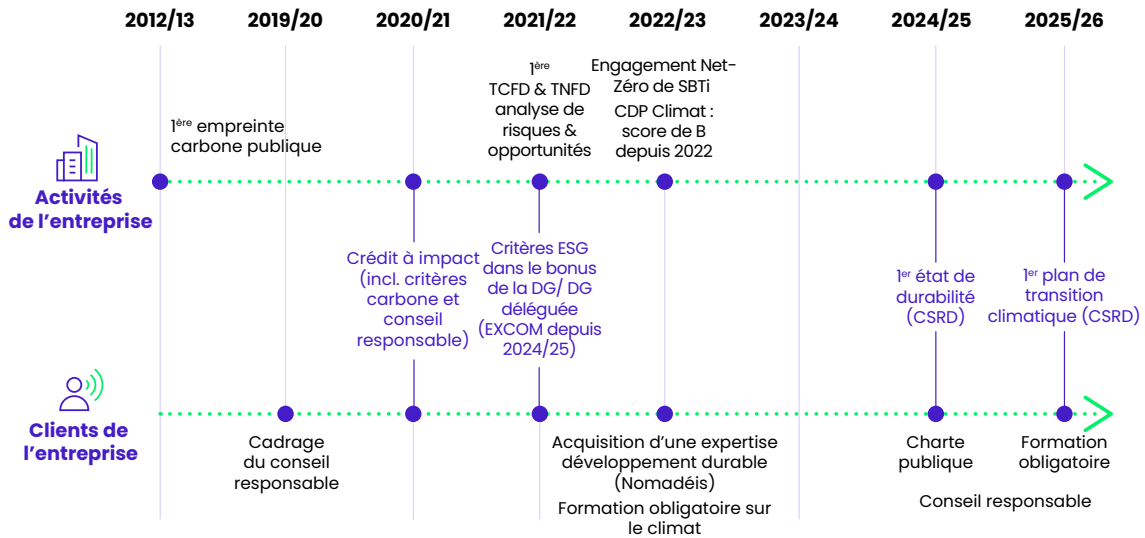
4.2.1.2.2 Engagement historique envers le changement climatique

Le plan de transition climatique de Wavestone s'ancre dans un engagement soutenu et de longue date en faveur de l'atténuation du changement climatique, couvrant à la fois ses opérations propres et son rôle de cabinet de conseil. Wavestone mesure activement ses impacts climatiques depuis plus d'une décennie, avec la publication de son bilan carbone depuis 2012/13. Depuis 2021/22, le cabinet a progressivement approfondi son analyse des risques et opportunités environnementaux, en cohérence avec les recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate Related Financial Disclosures*) et de la TNFD (*Task Force on Nature Related Financial Disclosures*). En s'appuyant sur ce cadre analytique renforcé, Wavestone a réaffirmé son ambition début 2022/23 en définissant des cibles de réduction des émissions de GES alignées sur le *Corporate Net Zero Standard* de la SBTi et sur l'objectif de l'Accord de Paris visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.



Parallèlement, Wavestone a structuré sa contribution à la transition climatique de ses clients depuis 2019/20 au travers d'une approche conseil responsable, reflétant sa responsabilité en tant que cabinet de conseil d'accompagner proactivement

ses clients, et par le développement progressif d'expertises dédiées en durabilité (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#)).



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

Dans le cadre de l'évaluation de ses politiques et efforts environnementaux, Wavestone participe à la certification et à la notation CDP. Le CDP est une organisation à but non lucratif qui définit le standard de référence en matière de performance environnementale des entreprises, évaluant annuellement plus de 24 000 entreprises dans le monde. En 2025/26, Wavestone a obtenu un score B pour le Changement climatique et C pour l'Eau. Wavestone maintient une bonne performance reflétée dans son score B depuis plusieurs années, témoignant de ses engagements et de sa gestion proactive des enjeux environnementaux.

Prêt indexé sur des critères de durabilité

Depuis 2021, Wavestone a choisi d'adosser une partie de son financement à sa performance RSE en intégrant des critères dédiés dans ses lignes de crédit existantes. Le prêt indexé sur des critères de durabilité reflète désormais trois des priorités RSE du cabinet, suivies au travers de quatre indicateurs clés de performance. Cela inclut l'ambition de réduction carbone de Wavestone, mesurée par deux indicateurs couvrant à la fois les émissions absolues des Scopes 1 & 2 et l'intensité des émissions du Scope 3 (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Sous-section 4.1.1.3. La durabilité dans la stratégie de Wavestone](#)).

4.2.1.2.3 Décarbonation des opérations en propre du cabinet (Scopes 1, 2 et 3)

L'atteinte des ambitions climatiques de Wavestone requiert un plan de décarbonation structuré et opérationnel pour ses propres opérations, conçu pour prioriser l'action là où elle peut avoir le plus grand impact, à travers des décisions, des politiques et des choix opérationnels. Pour chaque catégorie, la planification de la décarbonation a été conduite avec l'implication des parties prenantes internes concernées, combinant responsabilité opérationnelle, expertise interne et suivi continu des pratiques de marché.

Afin d'évaluer si le plan de décarbonation est dimensionné de manière appropriée pour atteindre les cibles 2029/30, des hypothèses relatives à la croissance des activités ont été utilisées pour projeter les émissions à horizon 2029/30 dans un scénario de continuité, en supposant l'absence de changement structurel dans les pratiques ou les intensités d'émissions. Des hypothèses d'économies carbone ont ensuite été définies pour chaque catégorie d'émissions. Ces hypothèses ont été modélisées dans un outil de pilotage. Compte tenu de l'horizon temporel et de l'évolution rapide de l'écosystème, ces projections demeurent soumises à des incertitudes et seront actualisées dans le temps.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Trajectoire carbone 2029/30

Les progrès de décarbonation déjà accomplis fournissent une base solide et crédible pour sécuriser les cibles de réduction du cabinet d'ici 2029/30 (réduction de 37% des émissions absolues des Scopes 1 & 2 et réduction de 47% de l'intensité des émissions du Scope 3 par ETP, toutes deux par rapport à l'année de référence 2019/20), tout en reconnaissant la nécessité de maintenir les efforts dans le temps (voir [Section 4.2.1.5. Empreinte carbone \(EI-6\)](#)).

En 2025/26, les émissions des Scopes 1 & 2 proviennent principalement de la consommation d'énergie liée aux véhicules d'entreprise (61%, essentiellement du carburant et dans une moindre mesure de l'électricité) et aux locaux de Wavestone (36%). Les locations de véhicules courte durée contribuent également de manière marginale (3%). Dans un scénario de continuité, en supposant que les pratiques actuelles restent inchangées, le bilan carbone absolu des Scopes 1 & 2 augmenterait significativement d'ici 2029/30, principalement en raison de l'expansion de la flotte de véhicules d'entreprise en lien avec la croissance des effectifs.

Les leviers de décarbonation présentés sont conçus pour prévenir cette augmentation et réduire les émissions de ces catégories, notamment par la poursuite de l'électrification de la flotte (soutenue par la décarbonation progressive du mix électrique en Allemagne, où se concentre la majorité des véhicules d'entreprise), les améliorations continues de l'efficacité énergétique des locaux, et l'électrification progressive des locations de véhicules courte durée.

En 2025/26, les émissions du Scope 3 se composent des achats liés aux opérations propres de Wavestone (36%), suivis des émissions liées aux déplacements professionnels (18%), aux trajets domicile-travail (14%), aux véhicules d'entreprise (11%) et à l'IT (7%). La croissance prévisionnelle des activités de Wavestone à horizon 2029/30 devrait n'avoir qu'un impact limité sur l'intensité des émissions du Scope 3.

La décarbonation du Scope 3 reposera principalement sur la réduction de l'empreinte des achats, en travaillant sur la décarbonation des fournisseurs et en intégrant leurs progrès dans le bilan carbone de Wavestone par le biais de données spécifiques aux fournisseurs, ainsi que sur la limitation du rythme de renouvellement des véhicules d'entreprise. La stabilisation de l'intensité des émissions liées aux déplacements

professionnels s'avérera complexe, les besoins en déplacements pouvant évoluer à la hausse en fonction de l'activité et des besoins RH. Les émissions liées à l'IT dépendront également en grande partie de l'évolution des usages de l'IA, et une hypothèse de modélisation conservatrice a été appliquée à ce stade, fondée uniquement sur l'usage attendu des licences Copilot, tandis que le cabinet entend améliorer la mesure (en fonction des évolutions des pratiques de marché) et le suivi de l'impact global de l'IA sur son empreinte numérique.

Dans le cadre de la construction du plan de transition climatique, le cabinet a analysé les potentielles émissions verrouillées à travers ses principales catégories d'actifs : location longue durée de véhicules d'entreprise, baux de bureaux et équipements informatiques. L'analyse a confirmé que le rythme de renouvellement des véhicules d'entreprise est compatible avec les cibles d'électrification du cabinet, et que les durées des baux de bureaux ne font pas obstacle au déploiement des leviers de décarbonation ni à l'accompagnement de la croissance des activités. Par ailleurs, Wavestone ne possède pas de *data centers* ni d'actifs informatiques lourds significatifs. Dans l'ensemble, aucune source d'émissions verrouillées susceptible de compromettre les progrès vers les cibles 2029/30 n'a été identifiée.

Wavestone considère que les principaux leviers de décarbonation et zones de vigilance ont été identifiés, ce qui lui confère une bonne visibilité sur sa capacité à atteindre les cibles 2029/30.

Leviers de décarbonation et priorités d'ici 2029/30

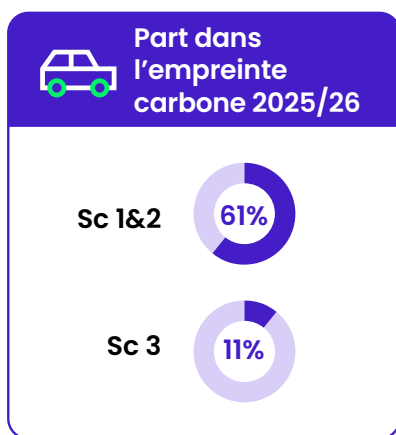
Afin de garantir un rythme de décarbonation adapté aux jalons à court et moyen terme, Wavestone a identifié un ensemble clair de leviers, cibles et objectifs pour structurer les plans d'action et permettre un suivi efficace des progrès. Certains leviers ne génèrent pas d'économies carbone immédiates, mais sont essentiels pour établir les fondations nécessaires à la trajectoire de décarbonation à long terme du cabinet.

Cette section présente des informations qualitatives sur les leviers et leurs objectifs à horizon 2029/30 (le cabinet ne souhaite pas présenter de données quantitatives supplémentaires sur les leviers pour des raisons de sensibilité commerciale), tandis que la [Section 4.2.1.3. Politique, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique](#) détaille les résultats 2025/26 ainsi que les actions, cibles et objectifs en cours.



CATÉGORIES PRIORITAIRES	LEVIERS DE DÉCARBONATION	ENGAGER LES PARTIES PRENANTES INTERNES	PRINCIPAUX OBJECTIFS D'ICI 2029/30
 Flotte de véhicules d'entreprise	- Opérer la transition vers une flotte entièrement électrique - Limiter la croissance de la flotte et le rythme de renouvellement		100% de véhicules électriques dans la flotte de véhicules d'entreprise
 Bureaux	- Adopter l'électricité issue de sources renouvelables dans tous les bureaux - Intégrer des pratiques durables dans tous les espaces de travail		100% d'électricité renouvelable dans les bureaux 100% des projets de déménagement intègrent des critères environnementaux
 Achats	- Renforcer le recours aux fournisseurs ayant pris des engagements publics en matière de décarbonation - Accompagner les fournisseurs dans leur démarche de décarbonation		≥ 50% des dépenses de la catégorie « achats » de l'empreinte carbone sont réalisées auprès de fournisseurs engagés publiquement en faveur de la décarbonation 95% des fournisseurs ciblés ont fait l'objet d'une évaluation de leur performance en matière de durabilité 95% des fournisseurs ciblés dans le cadre de nouveaux contrats comportent des clauses relatives à l'environnement, aux conditions de travail et aux droits de l'homme
 Déplacements professionnels	- Réduire l'impact des déplacements professionnels - Contribuer à la décarbonation du secteur du transport aérien		Renforcer les pratiques en matière de déplacements internes
 IT	- Optimiser le cycle de vie et l'impact des équipements informatiques - Renforcer les pratiques de sobriété numérique		100% des décisions d'achat d'équipements incluent des critères de faible empreinte carbone et de réparabilité

Flotte de véhicules d'entreprise



Wavestone fait face à plusieurs défis pour réduire l'empreinte carbone de sa flotte de véhicules d'entreprise (présent dans sept pays sur 17) : limiter son expansion, ralentir son rythme de renouvellement et opérer une transition progressive vers les véhicules électriques. Le cabinet a déjà franchi des étapes importantes dans cette direction, notamment par le resserrement des règles d'éligibilité et l'obligation de passage aux véhicules électriques à l'échéance des contrats de location.

À ce stade, la priorité est d'atteindre une flotte de véhicules 100% électriques⁽¹⁾ d'ici 2029/30, avant de renforcer des leviers complémentaires, tels que l'optimisation du rythme de renouvellement. La majorité des véhicules d'entreprise étant en location, les émissions sont également influencées par le rythme de renouvellement des contrats, géré selon une approche d'amélioration continue.

(1) L'accent mis sur l'électrification des flottes reflète les normes actuelles ; toutefois, l'évolution future de la réglementation pourrait élargir l'éventail des technologies acceptables en matière de véhicules à faibles émissions de carbone.



1

2

3

4

5

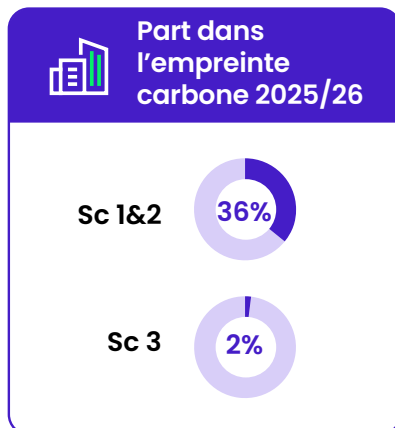
6

7

8

9

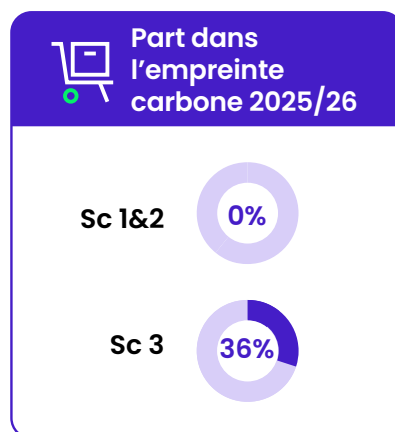
Bureaux



La capacité de Wavestone à réduire l'empreinte carbone de ses bureaux repose sur deux leviers principaux : l'augmentation de la part d'électricité renouvelable et l'ancrage des pratiques de durabilité dans l'ensemble des lieux de travail. Ces dernières années, le cabinet a déjà amorcé cette transition en basculant progressivement ses bureaux vers des contrats d'électricité renouvelable lorsque cela est possible, et en intégrant les considérations environnementales dans la gestion des espaces de travail (notamment l'efficacité énergétique) et dans les procédures de déménagement.

À ce stade, les engagements les plus structurants du cabinet sont d'atteindre 100% d'électricité renouvelable⁽¹⁾ dans les bureaux d'ici 2029/30 et de garantir que tous les projets de déménagement futurs intègrent des critères environnementaux.

Achats



Les achats représentent l'un des domaines d'action les plus déterminants pour la décarbonation du cabinet. Le cabinet agira sur deux leviers principaux : le renforcement du *sourcing* des achats auprès de fournisseurs disposant d'engagements publics de décarbonation et le suivi proactif de la décarbonation effective de ses fournisseurs. Ces actions s'inscrivent dans la politique d'achats responsables en cours de déploiement (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), [Partie 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(GI-2\)](#)). Plusieurs pratiques contribuent déjà à cette trajectoire, notamment l'intégration systématique d'évaluation de durabilité dans les appels d'offres significatifs.

Les émissions des fournisseurs représentant une part importante de l'empreinte de Wavestone, la trajectoire de décarbonation dépend à la fois des décisions d'approvisionnement du cabinet

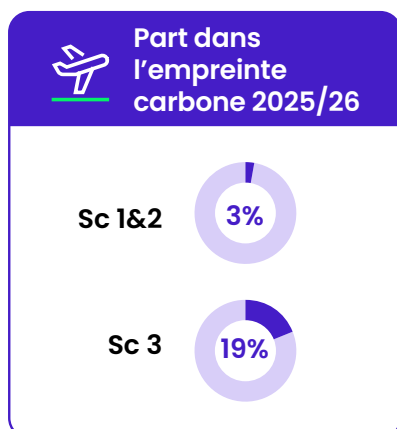
et de la trajectoire de décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement. L'approche comprend donc des ateliers réguliers avec les fournisseurs clés, tous les trois ans, et la formation progressive des principaux responsables budgétaires à l'évaluation de l'empreinte carbone et aux achats responsables. À terme, Wavestone entend également collecter des données carbone de plus en plus précises auprès de ses fournisseurs, permettant ainsi à son bilan carbone de mieux refléter leurs progrès en matière de décarbonation.

À horizon 2029/30, plusieurs engagements guideront la trajectoire du cabinet. Ceux-ci comprennent notamment : s'assurer qu'au moins 50% des dépenses d'achats dans le périmètre de la catégorie achats du bilan carbone sont réalisées auprès de fournisseurs publiquement engagés dans une démarche de décarbonation ; porter à au moins 95% la part des fournisseurs ciblés sélectionnés via des processus d'achats significatifs (i.e. appels d'offres significatifs) ayant fait l'objet d'une évaluation de durabilité ; et intégrer des clauses RSE couvrant les exigences environnementales, sociales et relatives aux droits humains dans au moins 95% des nouveaux contrats d'achats conclus avec des fournisseurs ciblés. Ces engagements constituent ensemble la pierre angulaire des efforts de décarbonation des achats de Wavestone et guideront les progrès en partenariat avec la chaîne d'approvisionnement du cabinet.

(1) Y compris, si nécessaire, par le biais de certificats d'attributs énergétiques.



Déplacements professionnels



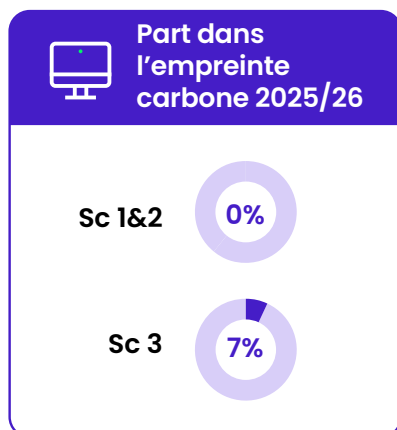
Les déplacements professionnels ont historiquement représenté une part significative du bilan carbone de Wavestone. Ces émissions ont diminué ces dernières années, grâce aux actions de conduite du changement en interne, au développement de la collaboration à distance, à la sensibilisation carbone croissante des clients et aux optimisations des coûts de déplacements. Cette catégorie reste complexe à traiter : les déplacements étant essentiels aux relations clients et à la cohésion des équipes, en particulier dans une organisation mondiale avec des zones géographiques en croissance telles que l'Amérique du Nord. Le défi consiste donc à trouver le juste équilibre entre les besoins métiers et RH et l'impact carbone des déplacements. Bien que la réduction des émissions liées aux déplacements dépende en partie des attentes et contraintes des clients,

Wavestone propose proactivement des alternatives à moindre empreinte carbone et des modalités de déplacements optimisées.

Wavestone agira sur deux leviers principaux : optimiser l'impact des déplacements professionnels et suivre attentivement les efforts de décarbonation du secteur du transport aérien. Le premier levier vise à s'assurer que les déplacements apportent une valeur significative tout en minimisant leur empreinte, avec une approche privilégiant le train chaque fois que possible. Le second consiste à suivre de près les développements en matière de carburants d'aviation durable (SAF) et à déterminer, au moment opportun, si et comment le cabinet devrait contribuer à leurs développements.

D'ici 2029/30, Wavestone entend revoir et potentiellement renforcer les pratiques de déplacements internes pour les événements, domaine dans lequel le cabinet dispose d'une plus grande autonomie d'action par rapport aux déplacements liés aux clients. Cela contribuera à garantir que les déplacements internes s'alignent sur les objectifs de décarbonation du cabinet tout en soutenant l'engagement des équipes.

Technologies de l'information



Bien que les émissions IT ne figurent pas aujourd'hui parmi les postes les plus importants, elles pourraient augmenter dans les années à venir en raison de l'empreinte carbone croissante des usages liés à l'IA. Le développement des outils d'IA générative et la manière dont les fournisseurs IT intègrent l'IA dans leurs produits et infrastructures pourraient significativement accroître l'empreinte numérique de Wavestone. Pour cette raison, le plan de transition climatique intègre déjà des hypothèses macro relatives à une augmentation potentielle liée à l'IA, en particulier l'utilisation des licences Copilot.

Pour répondre à ce contexte en évolution, Wavestone approfondira sa veille marché sur la comptabilisation carbone des émissions liées à l'IA et plaidera pour une plus grande transparence et une meilleure qualité des données carbone de la part des fournisseurs IT. Cela permettra ainsi d'affiner les

hypothèses utilisées dans le plan de transition. Parallèlement, un programme de formation à grande échelle sur l'IA est en cours de déploiement au sein du cabinet pour tous les collaborateurs, offrant une vue d'ensemble de l'utilisation responsable et durable de l'IA afin de limiter les usages non raisonnés (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)).

Deux leviers guideront également la décarbonation de l'empreinte IT : l'optimisation continue du cycle de vie et de l'impact des équipements informatiques, et le renforcement des pratiques de sobriété numérique et d'éco-conception. D'ici 2029/30, Wavestone vise à garantir que 100% des décisions d'achat d'équipements intègrent des critères bas carbone et de réparabilité.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Sensibilisation et formation des collaborateurs

Wavestone soutient également ses efforts de décarbonation par des initiatives de formation et de sensibilisation en interne. De nombreux leviers du cabinet reposent sur des évolutions de pratiques, une attention particulière est portée à l'outillage des parties prenantes opérationnelles clés ; telles que les gestionnaires de la flotte de véhicules d'entreprise, les responsables de bureaux de chaque géographie, les équipes IT et les principaux responsables budgétaires ; avec les connaissances nécessaires pour intégrer les impacts et opportunités climatiques dans leurs prises de décision. Plus largement, Wavestone œuvre à renforcer la sensibilisation climatique de l'ensemble des collaborateurs, au travers de diverses formations, dont la Fresque du Climat et, pendant la majeure partie de 2025, la formation en ligne *My Sustainability Learning Journey* accessible à tous les collaborateurs (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Sous-section 4.4.1.3.2. Actions relatives à l'engagement de conseil responsable \(WI-2\)](#)). Ces formations approfondissent la compréhension des enjeux climatiques, encouragent des comportements responsables au quotidien et renforcent la capacité collective du cabinet à agir sur sa trajectoire de réduction des GES. Les collaborateurs ont accès à l'ensemble de ces informations sur l'intranet du cabinet et via les référents carbone.

Impact des fusions et acquisitions

Les fusions et acquisitions font partie intégrante du développement de Wavestone, qu'il s'agisse d'élargir les expertises du cabinet ou de renforcer sa présence dans des zones géographiques clés. Dans le plan de transition climatique, les hypothèses de croissance intègrent déjà une contribution des acquisitions complémentaires (*bolt-on*). Les acquisitions majeures, en revanche, ne sont pas intégrées par anticipation, dans la mesure où elles peuvent nécessiter une réévaluation de l'année de référence et de la trajectoire de décarbonation. Pour anticiper ces impacts, chaque processus de fusion-acquisition comprend une évaluation RSE adaptée à la taille, la zone géographique et le contexte de l'opération (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.2.2. Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance \(GOV-2\)](#)), permettant d'identifier les risques potentiels et les points d'attention en amont.

Ces sujets sont ensuite traités lors de l'intégration post-fusion au travers d'une revue au plus tôt des risques RSE, incluant une évaluation des engagements carbone, des niveaux de maturité et des principaux enjeux à travailler dans les premières phases d'intégration. Wavestone considère qu'il lui appartient, et que cela fait partie de sa contribution positive, d'accompagner les sociétés acquises dans la réduction des éventuels écarts avec ses pratiques environnementales et RSE. Cette approche garantit que les acquisitions soutiennent l'ambition climatique à long terme de Wavestone plutôt qu'elles ne la compromettent.

Moyens dédiés à la transition climatique de Wavestone

Wavestone alloue des ressources financières et opérationnelles pour soutenir sa transition climatique. Une partie de cet effort se traduit par des investissements dans des projets contribuant

directement à la décarbonation, tels que le déménagement de bureaux vers des bâtiments plus économes en énergie ou la modernisation des infrastructures des lieux de travail. Ces investissements sont guidés par un ensemble de critères, au sein desquels les considérations climatiques sont de plus en plus intégrées aux côtés des besoins métiers, RH et opérationnels. Des informations complémentaires sur les CAPEX éligibles et alignés au titre de la taxonomie européenne sont disponibles à la [Partie 4.2.2. Informations relatives à la taxonomie européenne](#).

Au-delà de ces CAPEX et OPEX dédiés, une part significative des efforts de transition repose sur la mobilisation des équipes de Wavestone. Trois ressources dédiées au sein de l'équipe RSE centrale du cabinet pilotent les actions et la conduite du changement, en s'appuyant sur un réseau de 20 référents carbone et sur l'implication active des fonctions *corporate*. La majorité des leviers de décarbonation nécessitant des évolutions de pratiques et de processus, les collaborateurs du cabinet jouent un rôle central dans la conception, le pilotage et la mise en œuvre de ces actions dans l'ensemble des fonctions et zones géographiques. Cet engagement collectif constitue l'un des atouts majeurs de Wavestone pour garantir que les objectifs climatiques soient intégrés dans les opérations quotidiennes et dans le développement à long terme du cabinet.

Dans une perspective à long terme, Wavestone pourrait devoir s'appuyer sur des mécanismes de compensation carbone pour neutraliser ses émissions résiduelles dans une optique Net-Zéro, après avoir priorisé les actions de réduction des émissions tout au long de sa chaîne de valeur. À ce stade, aucune provision n'a été comptabilisée dans les états financiers. Toutefois, le cabinet pourrait envisager de reconnaître de tels coûts en temps voulu, afin d'anticiper et de sécuriser les ressources financières nécessaires à l'atteinte de son engagement Net-Zéro.

4.2.1.2.4 Contribution de Wavestone à la transition de ses clients

Au-delà de la réduction de son propre bilan carbone, qui contribue également à la réalisation de missions de conseil à plus faible intensité carbone, Wavestone a la responsabilité d'accompagner ses clients dans leur propre transition climatique. Cette contribution est pleinement alignée avec la stratégie et le modèle d'affaires du cabinet, la durabilité étant désormais intégrée aux attentes des clients et à la valeur délivrée à travers les prestations de conseil. Plusieurs leviers structurent cette contribution et sont détaillés au [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Section 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#).

Conseil responsable

Wavestone considère l'accompagnement de ses clients dans la gestion des enjeux de durabilité et de climat comme faisant partie intégrante de sa responsabilité de cabinet de conseil. À travers de sa démarche de conseil responsable, les enjeux de durabilité sont intégrés de manière systématique et proactive dans les missions, permettant aux équipes d'identifier les impacts négatifs potentiels, notamment liés au climat, et de proposer des mesures d'atténuation à partager avec les clients.



Expertise en matière de durabilité

La durabilité constitue désormais un pilier central de l'offre de conseil de Wavestone, soutenu par une *business unit* dédiée et développée grâce à un dialogue régulier avec les clients, actionnaires, investisseurs, collaborateurs et autres parties prenantes. Ces capacités permettent au cabinet d'accompagner les organisations dans la prise en compte des enjeux climatiques, environnementaux et sociaux lorsque cela est pertinent, et de délivrer des prestations de conseil de haut niveau sur des transformations complexes liées à la durabilité.

Thought leadership (prise de position) et impact sociétal

Wavestone contribue également plus largement à la transition climatique à travers des initiatives de *thought leadership*, telles que sa participation à la *Coalition for Sustainable AI*, Planet Tech'Care ou encore Entreprises pour l'Environnement (EpE) depuis 2023 (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(W1\)](#)).

Consacrant plusieurs milliers de jours chaque année à des initiatives en lien avec les Objectifs de Développement Durable de l'ONU (ODD), le cabinet accompagne des organisations engagées dans la transition environnementale et d'autres associations dans leurs démarches de décarbonation à travers des missions à impact sociétal. En 2025/26, dans le cadre de sa démarche de mécénat, le cabinet a consacré 10 077 jours d'engagement sociétal, dont près de 500 dédiées au soutien de la transition écologique (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.2. Philanthropie \(W2\)](#)). Cela inclut notamment des actions d'accompagnement de l'association MerTerre dans la définition d'un modèle opérationnel de gestion des ressources humaines, ainsi que le déploiement et l'accompagnement au changement autour d'un outil de bilan carbone pour Solidarités International.

Dans leur ensemble, ces actions illustrent la manière dont Wavestone intègre les enjeux climatiques dans ses activités de conseil et contribue à la décarbonation de sa chaîne de valeur aval, tout en renforçant la cohérence entre son plan de transition climatique, sa stratégie et son modèle d'affaires.

4.2.1.3 Politiques, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique (E1-2) (E1-3)

Wavestone a développé une politique de réduction progressive de ses principales sources d'émissions de GES, alignée avec cinq ambitions clés :

- ☒ transition vers une flotte de véhicules d'entreprise électriques ;
- ☒ amélioration de la performance énergétique des bureaux et transition, dans la mesure du possible, vers des sources d'électricité renouvelables afin de réduire les émissions provenant de la consommation énergétique des bureaux ;
- ☒ déploiement de la politique d'achats responsables, organisation d'événements plus responsables et diminution de l'empreinte carbone des immobilisations non numériques, comme le mobilier ;
- ☒ réduction de l'empreinte carbone des déplacements professionnels, en particulier les déplacements en avion ;

- ☒ réduction de l'empreinte carbone des technologies de l'information (IT) par l'adoption de pratiques plus durables.

La politique climatique intègre les intérêts des principales parties prenantes de Wavestone grâce à des enquêtes régulières auprès des collaborateurs, le dialogue avec les investisseurs et des échanges avec les clients, partenaires et concurrents.

4.2.1.3.1 Flotte de véhicules d'entreprise

Politique relative à la flotte de véhicules d'entreprise

Avec une flotte de 270 véhicules d'entreprise au 31 mars 2026, la flotte de véhicules d'entreprise du cabinet demeure limitée. Elle se compose principalement de véhicules en location en Allemagne et en Autriche. La consommation de carburant et d'électricité associée à ces véhicules représente 4% des émissions de CO₂ du cabinet. L'attribution des véhicules est encadrée par une politique sur les véhicules d'entreprise applicable en Allemagne et en Autriche, mise à disposition des collaborateurs sur l'intranet.

À compter de juin 2025, sur proposition d'un groupe de travail (RH, RSE, recrutement et équipes en charge de la gestion de la flotte), conciliant enjeux de rémunération et avantages collaborateurs avec les objectifs de performance environnementale, une mise à jour de la politique a été validée par la Direction générale. Les critères d'éligibilité des collaborateurs ont été resserrés afin de réduire la taille de la flotte, et un critère d'attribution de véhicules électriques (EV) a été introduit pour toutes les nouvelles commandes, en complément de la fin des prolongations de contrats pour les véhicules thermiques existants. L'équipe en charge de la gestion de la flotte de véhicules est responsable de la mise en œuvre de cette politique ; elle assure l'animation de sessions de questions/réponses avec les collaborateurs, la validation des commandes, ainsi que le suivi étroit des cibles annuelles d'électrification de la flotte.

Actions concernant la flotte de véhicules d'entreprise

L'équipe RSE, en collaboration avec les équipes RH, gestion de la flotte et recrutement, a mené tout au long de l'année des actions de conduite du changement auprès des collaborateurs. Des supports dédiés ont été élaborés afin d'expliquer les évolutions de la politique et de mettre en avant les avantages des véhicules électriques. En 2026/27, le cabinet prévoit de poursuivre ces actions de sensibilisation.

Cible concernant la flotte de véhicules d'entreprise

Concernant l'électrification de la flotte, en 2025/26, le cabinet est parvenu à porter la part des véhicules électriques à 56% en Allemagne et en Autriche, pour un objectif de 59%, en s'appuyant sur le renouvellement des contrats de location, tout en stabilisant le nombre total de véhicules. Il s'agit d'une progression de 20 points par rapport à 2024/25 (36% de véhicules électriques). Sur ce périmètre, des objectifs ont été fixés afin d'atteindre une part de 72% de véhicules électriques en 2026/27 et 100% en 2029/30. À noter que Wavestone vise une flotte de véhicules 100% électriques à horizon 2029/30 sur l'ensemble de ses zones géographiques.

↶

 1

2

3

4

5

6

7

8

9

CIBLES RELATIVES À LA FLOTTE DE VÉHICULES D'ENTREPRISE

Wavestone Allemagne et Autriche ⁽¹⁾	Performance 2024/25 Année de référence	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2029/30
Pourcentage de véhicules électriques dans la flotte de véhicules d'entreprise (Scopes 1 & 2)	36%	56%	59%	72%	100%

Note méthodologique :

- Dans une approche conservatrice, les véhicules hybrides, qui représentent 6% de la flotte de véhicules d'entreprise, ont été classifiés comme des véhicules thermiques.

4.2.1.3.2 Bureaux

Politique relative aux bureaux

La consommation d'énergie des bureaux constitue un axe prioritaire des efforts de réduction des émissions de GES de Wavestone. Elle représente une part significative des émissions des Scopes 1 & 2 du cabinet (36%), notamment dans un contexte de tensions renouvelées sur les coûts et la disponibilité de l'énergie. Conformément à son ambition climatique, la politique d'efficacité énergétique de Wavestone définit des principes directeurs complets pour la gestion de l'énergie dans l'ensemble de ses activités, et dans toutes les zones géographiques :

- ☒ améliorer en continu l'efficacité énergétique des bureaux, en particulier lors des déménagements ;
- ☒ réduire l'intensité carbone de l'énergie en privilégiant les sources d'électricité renouvelable ;
- ☒ accroître l'efficacité de la consommation d'énergie du cabinet, avec un accent particulier sur la sobriété.

Afin d'aligner progressivement l'ensemble du portefeuille immobilier sur la trajectoire de réduction des émissions de GES du cabinet, les projets de déménagement intègrent systématiquement des critères environnementaux. Ces critères sont analysés de manière rigoureuse par les équipes FM et RSE afin d'éclairer les prises de décision, dans l'objectif d'améliorer en continu l'efficacité énergétique dans le temps. Lorsque cela est possible, Wavestone privilégie la sélection de bâtiments disposant de certifications externes en matière de performance énergétique (BREEAM – *Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*).

Wavestone s'attache également à alimenter ses bureaux, dans la mesure du possible, en électricité issue de sources renouvelables.

Depuis 2022, le cabinet déploie une démarche de sobriété énergétique fondée sur des lignes directrices communes à plusieurs zones géographiques. Des règles ont été définies pour la gestion de la climatisation (chauffage et air conditionné) ainsi que pour l'éclairage. Les bureaux doivent être fermés pendant les périodes de faible occupation (telles que les congés) afin de limiter la consommation d'énergie.

La politique d'efficacité énergétique est pilotée conjointement par l'équipe RSE du cabinet et les responsables FM. L'équipe FM de Wavestone supervise de manière centralisée le portefeuille immobilier, en assurant le suivi de la consommation énergétique des bureaux, des évolutions de surfaces, des projets de rénovation et des achats de mobilier. La mise en œuvre de la politique et de ses principes est assurée au niveau local par les responsables de bureaux de chaque géographie, en charge de la gestion opérationnelle des locaux.

Actions relatives aux bureaux

Efficacité énergétique dans les projets de relocalisation

Un projet de relocalisation du bureau de Paris, qui accueille environ 3 000 collaborateurs de Wavestone, est prévu pour la fin de l'exercice 2026/27, avec pour objectif d'améliorer l'efficacité énergétique afin de sécuriser l'atteinte des objectifs de réduction carbone validés par la SBTi sur les Scopes 1 & 2. L'équipe RSE fait partie de l'équipe projet, contribuant aux arbitrages relatifs aux différents scénarios de nouveaux locaux et à leur conception avec les architectes, en veillant à l'alignement avec les objectifs de réduction des émissions de GES et, plus largement, avec les enjeux de durabilité.

En 2025/26, Wavestone a également annoncé le prochain déménagement de son bureau de Munich vers un bâtiment à haute performance énergétique, visant une certification DGNB Gold.

Démarche d'achats responsables pour l'environnement de travail

En 2025/26, les responsables FM ont bénéficié d'une formation approfondie sur les meilleures pratiques et les critères carbone applicables aux projets de déménagement ainsi qu'aux décisions quotidiennes relatives à l'environnement de travail.

Pour l'équipe cœur du projet de déménagement du bureau de Paris, la durabilité constitue un levier clé des choix stratégiques en matière de sélection des matériaux et d'approvisionnement du mobilier. Les options étudiées incluent la réutilisation d'une partie du mobilier existant du cabinet, l'acquisition de mobilier de seconde main ou issu de filières écoresponsables, ainsi que le don du mobilier et des matériaux

(1) L'Allemagne et l'Autriche représentent 98% de l'ensemble de la flotte de véhicules de Wavestone au 31 mars 2026.



restants. Une approche similaire est mise en œuvre pour le déménagement du bureau de Munich, prévue pour 2026/27. Les résultats précis de ces actions ne sont pas encore quantifiés.

Cible et objectifs relatifs aux bureaux

Les impacts des actions liées à l'utilisation de l'énergie et à la décarbonation se traduisent dans l'indicateur de réduction des Scopes 1 & 2 ainsi que dans le pourcentage d'électricité renouvelable des bureaux. Au 31 mars 2026, les contrats d'électricité renouvelable couvrent 76% de la consommation totale d'électricité, contre 72% en 2024/25. En 2025/26, cinq bureaux sont passés à l'électricité renouvelable : Gliwice, Munich EE, Stuttgart et deux sites à Ingolstadt. Les autres bureaux ne

sont pas actuellement éligibles, soit parce que les contrats d'électricité ne sont pas directement gérés par Wavestone, soit parce que des offres d'électricité renouvelable ne sont pas disponibles. À horizon 2029/30, le cabinet vise 100% d'électricité renouvelable dans ses bureaux.

Concrétisant son ambition de décarbonation, le cabinet s'est également fixé un objectif complémentaire concernant les immobilisations (achats de mobilier et travaux de rénovation). Sur la base du processus existant de gestion des déménagements, 100% des projets de déménagement intègrent déjà des critères environnementaux. À horizon 2029/30, le cabinet vise à maintenir ce niveau de performance.

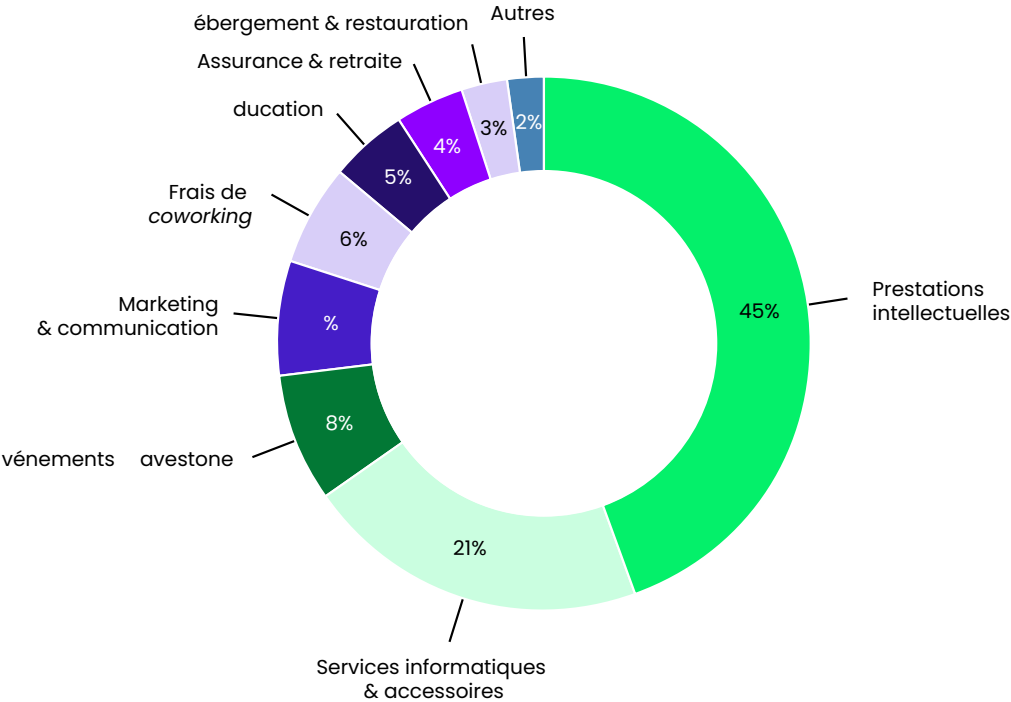
CIBLES RELATIVES AUX BUREAUX

Wavestone	Performance 2024/25 Année de référence	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2029/30
Pourcentage d'électricité renouvelable (Scopes 1 & 2)	72%	76%	N/A	N/A	100%

4.2.1.3.3 Achats

Politique relative aux achats responsables

Les achats et les immobilisations non liées à des équipements numériques représentent une part significative de l'empreinte carbone de Wavestone, s'élevant respectivement à 3 858 tCO₂e et 1 425 tCO₂e.



Les achats concernent principalement des dépenses liées aux prestations de services professionnels et techniques, aux événements internes, à la restauration, à l'hébergement, aux services IT, aux fournitures de bureau, au transport et aux prestations intellectuelles. Les immobilisations non liées à des équipements numériques incluent les travaux de construction, le mobilier neuf et les véhicules en location longue durée. Les

événements internes représentent à eux seuls 8% de l'empreinte carbone des achats.

Le cabinet vise à faire évoluer en continu ses pratiques d'achats et d'approvisionnement vers des modèles plus durables, en intégrant des critères de durabilité dans la sélection de ses fournisseurs et en renforçant la sensibilisation à la sobriété au sein



1

2

3

4

5

6

7

8

9

de l'entreprise. Une politique d'achats responsables a été formalisée en 2025/26, conformément à cette démarche, et sera déployée progressivement à partir de 2026/27 (plus d'informations sur cette politique au [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Section 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(GI-2\)](#)).

Afin de réduire l'empreinte carbone liée aux achats et aux dépenses associées aux immobilisations non numériques, le recours à du mobilier de seconde main ou écoconçu est encouragé lors des achats pour les bureaux. Par ailleurs, des lignes directrices pour des événements responsables sont partagées avec les équipes communication & marketing et RH.

Actions relatives aux achats

Durabilité dans la chaîne de valeur

La stratégie d'approvisionnement de Wavestone devient de plus en plus sélective, avec des exigences croissantes vis-à-vis des engagements carbone de ses principaux fournisseurs, en cohérence avec la politique d'achats responsables. Par ailleurs, à mesure que l'écosystème gagne en maturité et que les fournisseurs sont accompagnés dans la réduction de l'empreinte carbone de leurs services, les émissions de CO₂ liées aux achats devraient diminuer.

Wavestone a intégré une évaluation de la durabilité, incluant un critère carbone, dans l'ensemble des appels d'offres significatifs depuis le début de l'exercice 2024/25. Celle-ci a également été diffusée auprès des principaux fournisseurs actuels du cabinet. Les réunions de restitution organisées par l'équipe RSE afin d'analyser en détail les évaluations des fournisseurs et de partager des axes d'amélioration évolueront vers des ateliers avec les fournisseurs clés tous les trois ans, afin de les accompagner dans leur trajectoire de décarbonation. Les principaux responsables de budget seront également formés aux achats responsables, incluant les critères carbone.

Afin de refléter ces efforts dans l'empreinte carbone du cabinet à partir de 2025/26, Wavestone appliquera progressivement l'intensité carbone de ses principaux fournisseurs en lieu et place de facteurs d'émissions génériques (plus de détails sur cette évolution méthodologique au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Section 4.6.2. Informations environnementales](#)).

Lignes directrices pour des événements responsables

En 2023/24, Wavestone a élaboré et diffusé sur son Intranet un ensemble de lignes directrices visant à aider les collaborateurs à organiser des événements responsables (incluant la limitation de l'impact carbone et des bonnes pratiques relatives aux *goodies*). L'équipe communication & marketing de Wavestone intègre désormais systématiquement des critères de durabilité dans la sélection et l'organisation des concepts d'événements globaux (préférence pour des produits locaux et de saison, inclusion d'options végétariennes, redistribution planifiée des surplus alimentaires, recours à la location d'équipements et limitation des *goodies*). Des actions complémentaires de conduite du changement ont été menées en 2025/26 afin de diffuser ces lignes directrices auprès de l'ensemble des organisateurs d'événements au sein du cabinet, dans le but de réduire en continu l'impact des événements organisés par

les *business units* (y compris les séminaires et événements informels). Ces actions de conduite du changement seront poursuivies dans l'ensemble des zones géographiques en 2026/27. Les efforts liés aux événements responsables sont mesurés à travers le calcul annuel de l'empreinte carbone du cabinet, la participation active de l'équipe communication & marketing au Comité de pilotage carbone, ainsi que la mise à disposition par le prestataire de données précises relatives à l'empreinte carbone du principal événement de l'année.

Objectifs relatifs aux achats

Afin de suivre les actions liées à la décarbonation des achats, le cabinet s'est fixé trois objectifs à horizon 2029/30 :

- ☒ s'assurer qu'au moins 50% des dépenses d'achats relevant de la catégorie « achats » du bilan carbone sont réalisées auprès de fournisseurs publiquement engagés dans une démarche de décarbonation (le référentiel de départ ainsi que la méthodologie de mesure associée seront progressivement établis dans les prochaines années, à la suite du déploiement de la politique d'achats responsables et de la mise en œuvre du nouveau système d'information finance) ;
- ☒ porter à au moins 95% la part des fournisseurs ciblés sélectionnés via des processus d'achats significatifs (c'est-à-dire des appels d'offres substantiels) ayant fait l'objet d'une évaluation de durabilité (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Section 4.5.2.5. Cibles relatives aux achats et aux relations avec les fournisseurs](#)) ;
- ☒ intégrer des clauses RSE couvrant les exigences environnementales, sociales et relatives aux droits humains dans au moins 95% des nouveaux contrats d'achats avec les fournisseurs ciblés (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Section 4.5.2.5. Cibles relatives aux achats et aux relations avec les fournisseurs](#)).

4.2.1.3.4 Déplacements professionnels

Politique relative aux déplacements professionnels

La réduction des émissions liées aux déplacements professionnels constitue un axe prioritaire pour Wavestone, celles-ci représentant une part significative de l'empreinte carbone du Scope 3 du cabinet (18%), en particulier les déplacements aériens (68% de cette catégorie). Dans un contexte de développement international, les collaborateurs de Wavestone se déplacent pour réaliser des missions, entretenir la proximité avec des clients internationaux situés dans différentes régions, ainsi que pour participer à des événements internes ou de marché.

Afin de réduire l'empreinte carbone liée aux déplacements aériens et de sécuriser l'atteinte de ses objectifs de réduction des émissions de CO₂, Wavestone a adopté une approche responsable des déplacements professionnels, formalisée dans sa politique de déplacements. Cette politique repose sur les principes suivants :

- ☒ éviter les déplacements en avion dans la mesure du possible ;
- ☒ réduire le nombre de voyageurs lorsqu'un déplacement est nécessaire ;



- ☒ optimiser les déplacements en combinant enjeux business et RH, en privilégiant des séjours plus longs ;
- ☒ substituer les trajets en avion par le train, dans la mesure du possible.

Le dispositif de pilotage du budget carbone lié aux déplacements aériens inclut les déplacements internes ainsi que ceux liés aux missions clients, afin d'assurer un suivi efficace des efforts de réduction au niveau des *business units*.

La politique de déplacements professionnels définit des règles que l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau d'expérience, doivent respecter pour les déplacements internes ou les trajets longue distance liés aux clients, selon la durée, le contexte du déplacement (voiture, train ou avion) et les spécificités locales de certaines zones géographiques. Elle ne couvre pas les trajets domicile-travail ; toutefois, les collaborateurs sont encouragés à privilégier des modes de transport durables grâce à différents avantages, tels que la prise en charge des abonnements de transport en commun ou des frais de location de vélos en France et en Allemagne. Ces lignes directrices sont progressivement déployées à l'échelle du cabinet.

La politique de déplacements de Wavestone s'applique aux entités européennes et poursuit un objectif global de mise en œuvre d'une approche « train en priorité ». Par exemple, en France, les collaborateurs doivent privilégier le train à l'avion lorsque le trajet peut être effectué en moins de quatre heures. En complément, des initiatives locales sont déployées afin de contribuer à l'atteinte des objectifs de décarbonation des déplacements professionnels du cabinet.

Dans la mesure où la politique de déplacements combine des enjeux business, RH et de durabilité, et qu'elle a un impact direct sur les collaborateurs, les équipes *compensation & benefits*, RH et RSE collaborent étroitement pour toute évolution, en concertation avec les représentants du personnel. La mise en œuvre de la politique repose sur deux leviers principaux :

- ☒ le recours à des agences de voyages pour la réservation des déplacements par les collaborateurs (avec validation par le manager hiérarchique, garant du respect de la politique de déplacements) ;
- ☒ la validation des notes de frais de déplacement dans certains cas par les RH.

Le Comité exécutif est responsable de toute évolution de la politique de déplacements. 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 mises à disposition sur l'Intranet du cabinet.

L'équipe RSE de Wavestone définit le budget carbone global lié aux déplacements aériens et le décline par *business unit*. Un suivi central et local est assuré tout au long de l'année. Les responsables de *business unit* sont garants du respect de leur budget et sont accompagnés par un référent carbone chargé de suivre et d'anticiper les consommations. Chaque mois, les référents carbone et l'équipe RSE analysent les déplacements aériens, anticipent les évolutions et identifient des leviers d'optimisation. Un comité trimestriel, réunissant les référents carbone de l'ensemble des zones géographiques, complète ce dispositif de suivi mensuel et favorise le partage des meilleures pratiques.

Actions relatives aux déplacements professionnels

Deux priorités soulignent les efforts de Wavestone en matière de voyages d'affaires : réduire la demande globale de voyages et privilégier une alternative plus durable chaque fois que cela est possible.

Lignes directrices des déplacements responsables

Un guide du voyageur responsable a été publié en interne et diffusé auprès des référents carbone depuis 2023/24. Ce document de sensibilisation propose aux collaborateurs un arbre de décision pour évaluer la nécessité d'un déplacement ainsi que des conseils pour travailler de manière productive dans le train. En 2025/26, le cabinet a poursuivi ses actions de sensibilisation au sein des différentes zones géographiques et des *business units*, en s'appuyant sur ces supports et sur les référents carbone. L'impact de ces actions est mesuré à travers le budget carbone lié aux déplacements aériens et la performance associée à cet indicateur. À horizon 2029/30, Wavestone prévoit de renforcer ses pratiques internes en matière de déplacements, notamment pour les événements d'entreprise.

S'appuyer sur la décarbonation progressive du secteur aérien

Dans les années à venir, le cabinet prévoit de suivre de près les évolutions liées aux carburants d'aviation durables (SAF) et d'évaluer la pertinence de recourir à ce type de solutions dans le cadre de ses efforts de décarbonation des déplacements professionnels.

Cible relative aux déplacements professionnels

En 2025/26, le dispositif de pilotage du budget carbone des déplacements aériens a permis à Wavestone d'atteindre la cible annuelle fixée pour cet exercice et d'enregistrer une réduction de 25% de l'intensité des déplacements aériens par rapport à 2024/25. En 2026/27, le cabinet vise à contenir l'augmentation anticipée des déplacements aériens, liée à des contraintes et ambitions spécifiques, par rapport à 2025/26.

CIBLES RELATIVES AUX DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS

	Performance 2024/25 Année de référence	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27
Wavestone				
Budget carbone des déplacements professionnels en avion (Scope 3)	312 kgCO ₂ /ETP	233 kgCO ₂ /ETP	340 kgCO ₂ /ETP	306 kgCO ₂ /ETP

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent État de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.2.1.3.5 Décarbonation des technologies de l'information

Politique relative à la décarbonation des technologies de l'information

Les émissions de gaz à effet de serre liées aux technologies de l'information couvrent à la fois les équipements IT et leurs usages. Elles représentent une part significative de l'empreinte carbone du Scope 3 du cabinet (7%) et sont essentielles à la réalisation des missions. Au fil des années, Wavestone a développé une démarche de sobriété numérique, initialement centrée sur les équipements, puis progressivement étendue aux usages, intégrée à la politique de gestion des systèmes d'information du cabinet. La responsabilité de cette politique et de sa mise en œuvre relève du Directeur des systèmes d'information (DSI).

La politique relative aux équipements informatiques définit des règles concernant le cycle de vie des ordinateurs et des smartphones, avec pour objectif de prolonger la durée d'utilisation des équipements des collaborateurs, et de recycler ou réemployer ces matériels une fois qu'ils ne sont plus utilisés par le cabinet. Les smartphones doivent être conservés pendant au moins trois ans et demi et les ordinateurs pendant cinq ans (sauf en cas de panne), avec des réparations réalisées au cours des trois premières années d'utilisation (uniquement si les équipements sont encore sous garantie).

Wavestone évolue d'un modèle de location à la propriété des ordinateurs portables, qui sera pleinement effectif en 2029. Les campagnes de renouvellement des smartphones, auparavant réalisées tous les trois ans, ont évolué vers un traitement des demandes au fil de l'eau, permettant aux collaborateurs de conserver leurs téléphones plus longtemps. Le cabinet a également défini des principes de recyclage et de réemploi des équipements informatiques. Les composants des ordinateurs portables sont recyclés via un partenariat avec Emmaüs. De la même manière, les smartphones sont rachetés par une entreprise spécialisée, Arto, afin d'être réemployés ou proposés aux collaborateurs en cas de départ ou de renouvellement.

Le cabinet ne possède ni n'exploite de centres de données propres. Ses systèmes d'information sont principalement hébergés via des solutions *cloud*, avec des centres d'hébergement situés majoritairement en Europe de l'Ouest et du Nord, complétés par un nombre limité de serveurs locaux. Le cabinet n'administre pas directement les infrastructures supportant ses applications SaaS ; toutefois, il privilégie, lorsque cela est possible, des prestataires proposant des capacités d'hébergement basées en Europe. Par ailleurs, des principes de numérique responsable sont appliqués, notamment l'arrêt automatique des serveurs en dehors des périodes de production afin de limiter la consommation d'énergie.

La politique de décarbonation de l'IT se décline également dans les principes de gestion des données du cabinet. La plateforme SharePoint est automatiquement purgée des versions de documents non modifiées depuis plus de six mois, et les enregistrements de réunions sont également supprimés

automatiquement après six mois afin de réduire la consommation d'énergie. De bonnes pratiques numériques liées à la sobriété des usages numériques sont également partagées avec les collaborateurs (ex. : limitation des pièces jointes dans les e-mails).

La politique de décarbonation de l'IT est progressivement déployée à l'échelle de l'ensemble du cabinet, tant pour les équipements que pour les décisions relatives aux logiciels.

Actions relatives à la décarbonation des technologies de l'information

Actions pour la sobriété numérique

Les équipes IT et RSE de Wavestone ont lancé une initiative pluriannuelle visant à réduire progressivement les émissions de gaz à effet de serre associées à certains segments des infrastructures informatiques du cabinet, sur l'ensemble des zones géographiques. L'efficacité de ces actions, bien que difficile à isoler, est évaluée à travers le bilan carbone annuel.

Depuis 2024/25, les accessoires informatiques (souris, casques, etc.) ne sont plus distribués automatiquement, mais fournis sur demande des utilisateurs, afin d'éviter les commandes excessives et le gaspillage. En parallèle de l'optimisation du matériel, Wavestone met en œuvre des actions de sobriété numérique (nettoyage des données, diffusion de guides d'éco-gestes) ainsi qu'une amélioration continue de la méthodologie de comptabilisation carbone.

En 2025/26, un changement de paramétrage a permis de diviser par deux le volume de données stockées sur SharePoint, générant des gains carbone. En 2026/27, le cabinet prévoit de renforcer la sensibilisation aux enjeux carbone au sein des équipes IT grâce à des formations dédiées, notamment sur l'écoconception ou le *Green IT*.

Impact et approche relative à l'IA

À partir de 2025/26, dans le cadre de sa démarche d'IA responsable et de transparence, le cabinet a travaillé à l'intégration d'une première estimation prudente de l'impact de l'usage de l'IA sur l'empreinte carbone de l'IT (liée aux licences Copilot), à mesure que son utilisation se généralise en interne dans l'ensemble des zones géographiques. Le cabinet prévoit progressivement de renforcer les exigences de transparence vis-à-vis de ses principaux fournisseurs IT afin d'obtenir des informations sur l'impact carbone des services liés à l'IA fournis. Afin de favoriser un usage responsable de l'IA, les formations déployées au sein du cabinet intègrent désormais des actions de sensibilisation à ses impacts environnementaux.

Des informations complémentaires relatives à l'IA sont disponibles :

- ✎ au [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#) ;
- ✎ au [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Partie 4.1.1. Stratégie matière de durabilité \(SBM\)](#) ;
- ✎ ainsi qu'au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#), concernant la méthodologie de mesure.



Objectif relatif à la décarbonation de l'IT

Le suivi des actions relatives à la décarbonation de l'IT est réalisé via l'analyse de l'empreinte carbone de l'IT. Dans l'ensemble, l'empreinte carbone de l'IT a diminué de 6% par rapport à 2024/25, en dépit de la prise en compte de l'IA. Dans le cadre de son plan de transition climatique, le cabinet s'est fixé un objectif de décarbonation du SI : intégrer des critères bas carbone et de réparabilité dans 100% des décisions d'achat d'équipements d'ici 2029/30. L'année de référence et la méthodologie de mesure associée à cet indicateur seront progressivement définies au cours des prochaines années.

4.2.1.4 Consommation d'énergie et mix (E1-5)

Wavestone œuvre à la réduction de son empreinte carbone en améliorant l'efficacité énergétique de ses bureaux et en accélérant la transition vers des sources d'électricité renouvelables lorsque cela est possible, tout en renforçant l'électrification de sa flotte et en encourageant la substitution des énergies fossiles.

Consommation et mix énergétique de Wavestone

La consommation énergétique totale de Wavestone s'élève à 5 959 MWh en 2025/26, en baisse de 2% par rapport à 2024/25. La part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique totale a augmenté pour atteindre 33% en 2025/26.

CONSOMMATION D'ÉNERGIE PROVENANT DE SOURCES NON-RENOUVELABLES ET RENOUEVABLES

Wavestone	2024/25		2025/26	
	MWh	%	MWh	%
Consommation totale d'énergie provenant de sources non-renouvelables	4 362	72%	3 970	67%
Consommation totale d'énergie d'origine fossile	3 155		2 725	
Gaz	156		135	
Carburant	2 028		1 611	
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	1 206		1 245	
Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables	1 705	28%	1 989	33%
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir d'énergies renouvelables	1 467		1 758	
Consommation de carburant provenant de sources renouvelables	238		231	
Consommation totale d'énergie liée aux opérations propres	6 067		5 959	

Note méthodologique :

La consommation de carburant des véhicules d'entreprise pour l'exercice 2024/25 est calculée en multipliant le nombre de véhicules en 2024/25 par un ratio « litres de carburant/véhicule » de 2025/26 et par le ratio 1 litre de carburant = 10 kWh.

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR TYPE

Wavestone	2024/25		2025/26	
	MWh	%	MWh	%
Consommation totale d'énergie liée à la flotte de véhicules d'entreprise	2 210		1 942	
Électricité des véhicules d'entreprise électriques	183	8%	332	17%
Carburant des véhicules d'entreprise thermiques	2 028	92%	1 611	83%
Consommation totale d'énergie liée aux bureaux	3 844		4 016	
Gaz	156	4%	135	3%
Électricité	1 156	30%	1 221	30%
incluant l'électricité provenant de sources renouvelables	832	22%	931	23%
Réseau de chaleur	1 087	28%	1 166	29%
Réseau de froid	1 445	38%	1 494	37%
Part totale des énergies renouvelables dans les bureaux	1 426	37%	1 810	45%

Note méthodologique :

La consommation de carburant des véhicules d'entreprise pour l'exercice 2024/25 est calculée en multipliant le nombre de véhicules en 2024/25 par notre ratio « litres de carburant/véhicule » de 2025/26 et par le ratio 1 litre de carburant = 10 kWh.

↶

 1

2

3

4

5

6

7

8

9

En tant que cabinet de conseil, les besoins énergétiques de Wavestone sont principalement liés au chauffage et à la climatisation des bureaux, ainsi qu'aux déplacements en véhicules d'entreprise. Le cabinet ne produit aucune énergie. Par ailleurs, Wavestone évolue dans un secteur à faible impact climatique, fournissant des prestations intellectuelles. En conséquence, les données relatives aux secteurs à fort impact climatique sont déclarées à zéro. De plus, Wavestone est soumis au Décret tertiaire et publie donc chaque année sa consommation énergétique de bureaux en France sur la plateforme dédiée OPERAT.

Aucune consommation énergétique liée à des centres de données n'est déclarée ci-dessus, Wavestone ne possédant aucun centre de données et ne disposant pas de ces informations de la part de ses fournisseurs.

Déclaration des instruments contractuels de Wavestone

Le tableau suivant présente les types d'instruments contractuels utilisés par Wavestone dans le cadre de la publication de ses émissions de GES du Scope 2 selon l'approche *market-based*.

Les « certificats groupés » (*bundled certificates* en anglais) désignent des contrats d'électricité dans lesquels l'énergie fournie et les certificats d'attribut d'énergie renouvelable (tels que les garanties d'origine ou les certificats d'énergie renouvelable) sont vendus conjointement dans un même contrat, garantissant la traçabilité de la source renouvelable. Les « certificats dégroupés » (*unbundled certificates* en anglais) désignent des certificats d'attribut d'énergie renouvelable achetés séparément de la fourniture d'électricité. Ces certificats permettent de revendiquer une consommation d'électricité renouvelable indépendamment de l'électricité physiquement achetée.

Les émissions sont calculées selon l'approche *market-based* telle que définie dans le guide du Scope 2 *GHG Protocol*.

INSTRUMENTS CONTRACTUELS UTILISÉS PAR WAVESTONE

	2024/25	2025/26
Wavestone	%	%
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 (<i>bundle</i>)	73%	82%
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 (<i>unbundle</i>)	27%	18%
Part de la consommation énergétique totale liée à un instrument contractuel, dans les émissions de GES du Scope 2 (en kwh)	47%	51%

Note méthodologique :
Le pourcentage des instruments contractuels liés aux émissions de GES du Scope 2 comprend les catégories « bureaux » et « véhicules ».

4.2.1.5 Empreinte carbone (E1-6)

4.2.1.5.1 Évaluation de l'empreinte carbone 2025/26

L'empreinte carbone présentée dans cette section couvre l'ensemble des émissions de CO₂ de Wavestone, incluant deux catégories optionnelles selon le *GHG Protocol* : les dépenses hôtelières et la consommation énergétique des collaborateurs en télétravail. La méthodologie complète suivie par Wavestone est présentée au [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#).

L'empreinte carbone de Wavestone, selon l'approche *market-based*, incluant les catégories optionnelles, pour le périmètre complet des émissions directes et indirectes du cabinet (Scopes 1, 2, 3), s'élève à 11 557 tCO₂e en 2025/26, contre 13 942 tCO₂e en 2024/25, soit une réduction de l'empreinte carbone du cabinet de 17%. L'empreinte carbone globale s'établit à 2,0 tCO₂e par ETP (catégories optionnelles incluses).

S'agissant des Scopes 1 & 2, la réduction de 9% par rapport à 2024/25 résulte d'actions proactives, telles que le passage aux énergies renouvelables pour des bureaux supplémentaires, l'amélioration de la gestion de la flotte et l'électrification continue de la flotte de véhicules d'entreprise, ainsi que la réduction du recours aux véhicules de location courte durée. Ces résultats reflètent également la décarbonation du marché de l'approvisionnement énergétique et des évolutions méthodologiques, en particulier concernant les facteurs d'émissions pour l'électricité et les réseaux de chaud afin de prendre en compte des données reflétant davantage la réalité et les bonnes pratiques du marché. Les émissions de Scope 3, hors catégories optionnelles, sont inférieures de 18% à celles de 2024/25, notamment grâce à la réduction des émissions liées aux déplacements professionnels, en particulier les voyages en avion, à la rationalisation des dépenses et aux efforts déployés pour recourir à des fournisseurs plus responsables (voir [Sous-chapitre 4.6. Annexes, Partie 4.6.2. Informations environnementales](#) pour plus d'informations).



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES PAR SCOPE SUR L'ENSEMBLE DU PÉRIMÈTRE

Wavestone		Année de référence 2019/20	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Variation vs année de référence	Variation vs N-1	Cibles 2025/26	Cibles SBTi à court terme 2026/27	Cibles 2027/28	Cibles 2028/29	Cibles Net- Zéro SBTi 2049/50
Scope 1	tCO ₂ en market-based	584	511	418	-28%	-18%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ en location-based	N/A	514	418	N/A	-19%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Scope 2	tCO ₂ en market-based	573	335	350	-39%	4%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ en location-based	N/A	401	449	N/A	12%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Scopes 1 & 2 tCO ₂ en market-based		1157	846	768	-34%	-9%	-17% en valeur absolue	-29% en valeur absolue	-31% en valeur absolue	-35% en valeur absolue	-90% en valeur absolue
Scope 3	tCO ₂ en market-based (hors catégories optionnelles)	16 110	11 690	9 573	-41%	-18%	-35% en intensité	-40% en intensité	-42% en intensité	-45% en intensité	-97% en intensité
	tCO ₂ en location-based (hors catégories optionnelles)	N/A	11 690	9 573	N/A	-18%					
	1. Achats de produits et services	8 093	5 856	3 999	-51%	-32%					
	incluant les services de cloud computing et de centres de données	308	426	383	24%	-10%					
	2. Immobilisation des biens	1 469	1 710	1 745	19%	2%					
	3. Carburant et énergie en market based	232	64	58	-75%	-10%					
	3. Carburant et énergie en location based	N/A	64	58	N/A	-10%					
	5. Déchets générés dans les opérations	21	20	19	-11%	-7%					
	6. Déplacements professionnels	4 066	2 311	1 967	-52%	-15%					
	7. Déplacements quotidiens	2 229	1 451	1 543	-31%	6%					
8. Actifs loués en amont	0	278	243	NA	-12%						
Scope 3 - catégories optionnelles	6. Hôtel	1 066	844	651	-39%	-23%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	7. Énergie liée au télétravail	0	562	565	NA	1%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total des émissions de GES	tCO ₂ en market-based (hors catégories optionnelles)	17 267	12 536	10 341	-40%	-18%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ en market-based (comprenant les catégories optionnelles)	18 333	13 942	11 557	-37%	-17%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ en location-based (hors catégories optionnelles)	N/A	12 605	10 440	N/A	-17%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	tCO ₂ en location-based (comprenant les catégories optionnelles)	N/A	14 013	11 656	N/A	-17%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Note méthodologique :

- Afin d'être conformes au *GHG Protocol*, les espaces de *co-working* sont désormais inclus dans le périmètre 3.8 « Actifs loués en amont ».
- L'électricité n'est pas prise en compte dans la catégorie 3.3.

Wavestone n'a émis aucune émission de CO₂ en aval (transport et distribution amont, utilisation des produits vendus, traitement en fin de vie des produits vendus, actifs loués en aval, franchises et investissements). De même, le cabinet n'a émis aucune

émission biogénique de CO₂ issue de la combustion ou de la biodégradation de biomasse, distinctement des Scopes 1, 2 ou 3. Aucune émission de CO₂ de Scope 1 ne relève de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émissions.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.2.1.5.2 Intensité GES rapportée au chiffre d'affaires

Wavestone utilise le chiffre d'affaires net annuel total, hors Wivoo, tel que publié dans les états financiers, pour calculer l'intensité des émissions de GES rapportées au chiffre d'affaires,

catégories optionnelles incluses. Pour l'exercice 2025/26, le chiffre d'affaires s'élève à 945,5 millions d'euros.

INTENSITÉ DES GES EN FONCTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	2024/25	2025/26
Wavestone	tCO ₂ eq/M€	tCO ₂ eq/M€
Émissions totales de GES par chiffre d'affaires net, en market-based	15,88	12,22
Émissions totales de GES par chiffre d'affaires net, en location-based	15,92	12,33

Note méthodologique :

- Le chiffre d'affaires net utilisé exclut le périmètre de Wivoo afin d'assurer la cohérence avec le résultat carbone.

4.2.2 Informations relatives à la taxonomie européenne

4.2.2.1 Informations générales et base de préparation

Contexte

Le Règlement (UE) 2020/852, dit « taxonomie européenne », vise à accélérer la transition de l'Union européenne vers une économie durable, dans un contexte d'urgences climatiques et environnementales de plus en plus pressantes. Ce règlement établit un cadre destiné à orienter les investissements financiers et à soutenir la transition vers des activités économiques « durables ». La taxonomie européenne a pour objectif de prioriser la transition économique vers des activités durables.

La mise en œuvre de la taxonomie européenne distingue les activités « éligibles » des activités « alignées ». Ces deux concepts clés sont décrits ci-après.

Activités éligibles et alignées

Une activité économique est considérée comme « éligible » au titre de la taxonomie européenne si elle est susceptible d'être exercée de manière durable ou de contribuer à la transition vers une économie durable. L'éligibilité porte sur la contribution environnementale potentielle, et non sur la performance environnementale effective.

La taxonomie européenne établit une liste prédéfinie d'activités économiques considérées comme éligibles.

Une activité économique est considérée comme « alignée » au titre de la taxonomie européenne lorsqu'elle satisfait à l'ensemble des conditions suivantes, telles qu'énoncées 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 d'examen technique 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 significatif à l'un des autres objectifs environnementaux (principe dit « *Do No Significant Harm* » (DNSH)) ;
- ☑ elle est exercée dans le respect des garanties sociales minimales, telles que définies par des normes internationales, comme 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 du Règlement sur la taxonomie européenne sont tenues de publier la proportion de leurs activités totales considérées comme éligibles et alignées avec la taxonomie, sur la base des trois indicateurs de performance clés suivants :

- ☑ chiffre d'affaires (revenus) ;
- ☑ dépenses d'investissement (CAPEX) ;
- ☑ dépenses d'exploitation (OPEX).



Périmètre et méthodologie de calcul

Wavestone s'est appuyé sur les textes réglementaires applicables pour déterminer les indicateurs présentés au titre de l'exercice 2025/26 :

- ☒ le périmètre retenu couvre l'ensemble des activités du cabinet ;
- ☒ les données financières sont issues des états financiers arrêtés au 31 mars 2026, ainsi que des données de gestion interne (notamment pour l'OPEX). Ces données ont fait l'objet de contrôles de cohérence par la Direction financière et l'équipe RSE ;
- ☒ les CAPEX et OPEX déclarés au titre de l'exercice 2025/26 correspondent aux dépenses liées à l'exercice d'activités éligibles, ainsi qu'aux postes de coûts éligibles par nature, identifiés par la réglementation sous la terminologie « individuellement durables » ;
- ☒ les CAPEX comprennent les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les augmentations d'actifs liés aux droits d'utilisation dans le cadre de contrats de location, conformément à la norme *IFRS 16*, au cours de l'exercice, avant amortissements et dépréciations. Les actifs en cours de construction sont exclus et seront pris en compte au cours de l'exercice au cours duquel ils sont mis en service, afin de garantir une évaluation fiable et définitive de leur alignement avec la taxonomie ;
- ☒ les OPEX comprennent certains postes de coûts non capitalisés, tels que les activités de recherche et développement, les rénovations de bâtiments, les locations court terme et la maintenance, ainsi que l'ensemble des dépenses directement liées à l'entretien des actifs corporels.

4.2.2.2 Indicateurs

4.2.2.2.1 Chiffre d'affaires

En 2025/26, Wavestone a confirmé les conclusions de l'analyse d'éligibilité à la taxonomie européenne réalisée en 2024/25. L'analyse a porté sur les flux de revenus du cabinet au regard du cadre applicable de la taxonomie européenne, en tenant compte des exigences réglementaires, du positionnement sectoriel et de la nature des activités de Wavestone, y compris celles de la *business unit Sustainability*.

L'activité principale de Wavestone relève des activités de conseil en gestion et autres activités de conseil aux entreprises (code NACE 70.22), qui ne figurent pas dans la liste des activités éligibles au titre de la taxonomie européenne à la date de *reporting*. D'autres activités de conseil potentiellement pertinentes, telles que les services de conseil liés à la gestion des risques climatiques et à l'adaptation, ont également été évaluées. Sur la base d'expertises internes, seul un nombre très limité de missions pourrait potentiellement relever d'activités éligibles à la taxonomie, représentant une part non significative du chiffre d'affaires total.

Cette conclusion est cohérente avec le livre blanc publié par Numéum en 2023, qui identifie les activités éligibles à la taxonomie pour le secteur numérique français, principalement dans des domaines tels que le traitement de données, l'hébergement et les solutions basées sur les données pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, aucun de ces domaines ne correspondant au modèle économique de Wavestone.

Compte tenu du caractère non significatif des activités potentiellement éligibles, Wavestone applique l'exemption de matérialité prévue par la taxonomie européenne et ne déclare donc aucun chiffre d'affaires éligible à la taxonomie européenne au titre de l'exercice 2025/26, en cohérence avec les conclusions publiées en 2024/25.

4.2.2.2.2 CAPEX

Éligibilité

Pour l'exercice 2025/26, la part des dépenses d'investissement considérées comme éligibles au titre de la taxonomie européenne s'élève à 8,3 millions d'euros, soit 68% des CAPEX de Wavestone.

Cet indicateur couvre uniquement les immobilisations corporelles et incorporelles mises à disposition pour utilisation au cours de l'exercice, ainsi que les droits d'utilisation des biens pris en location (*IFRS 16*) comptabilisés au cours de l'exercice, avant amortissements et dépréciations. Les participations en capital liées aux sociétés acquises au cours de l'exercice sont exclues de cet indicateur.

Au titre de l'exercice 2025/26, comme l'année précédente, les CAPEX correspondent principalement à des travaux d'aménagement de bureaux, à des équipements de bureau et à des augmentations de droits d'utilisation d'actifs résultant de la signature de nouveaux baux, de l'extension de baux existants ou de leur réindexation positive. Parmi ces investissements, seules les augmentations de droits d'utilisation d'actifs sont incluses au numérateur de l'indicateur d'éligibilité.

Alignement

Pour 2025/26, comme en 2024/25, sur la base de l'évaluation de la performance énergétique des bureaux concernés, Wavestone n'a identifié aucun CAPEX aligné avec la taxonomie européenne au titre de ses locaux. Les locaux des bureaux parisiens ne sont pas encore mis à disposition pour utilisation ; les CAPEX associés sont donc exclus des données pour cet exercice.

Wavestone exploite également une flotte de véhicules professionnels en location dans certaines zones géographiques (275 véhicules au total, dont 149 véhicules de société électriques). Toutefois, ces véhicules ne sont pas inclus dans l'indicateur de performance clé relatif aux CAPEX alignés, dans la mesure où l'obtention des éléments probants suffisants pour démontrer le respect des critères de contribution substantielle et des exigences de « *Do No Significant Harm* » (DNSH) nécessiterait un effort disproportionné au regard du caractère non significatif des CAPEX en résultant.

4.2.2.2.3 OPEX

Wavestone inclut les catégories de dépenses d'exploitation suivantes dans le périmètre de l'indicateur OPEX de la taxonomie européenne :

- ☒ recherche et développement ;
- ☒ rénovations de bâtiments ;
- ☒ locations court terme ;
- ☒ maintenance, entretien, réparations et toute autre dépense directe liée à l'entretien des immobilisations corporelles.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

En raison de la nature de ses activités de conseil, ces dépenses ne sont pas significatives au regard des dépenses d'exploitation totales de Wavestone. Les principaux postes de coûts du cabinet sont constitués des charges de personnel et des loyers, ces derniers n'étant pas comptabilisés en OPEX selon la norme IFRS 16.

En conséquence, le montant des OPEX inclus au dénominateur de l'indicateur d'éligibilité à la taxonomie s'élève à 59,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2025/26.

Compte tenu de la part non significative des catégories d'OPEX éligibles à la taxonomie au sein des dépenses d'exploitation totales (inférieure à 10%), le groupe applique l'exemption de matérialité prévue par le cadre réglementaire et ne procède pas à une analyse détaillée de cet indicateur.

4.2.2.3 Résultats

INDICATEURS CLÉS

KPI	2024/25		2025/26												
	Activités alignées – exercice précédent	Part des activités alignées – exercice précédent	Total	Part des activités éligibles à la taxonomie	Activités alignées sur la taxonomie	Part des activités alignées	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité	Part des activités habitantes	Part des activités transitoires	Activités non évaluées considérées comme non significatives
	(en M€)	%	(en M€)	%	(en M€)	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Chiffre d'affaires	0	0%	954,3	0%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	< 10%
CAPEX	0	0%	8,3	68%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
OPEX	0	0%	59,2	0%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	< 10%

VENTILATION DES ACTIVITÉS

2025/26													
Activités économiques (1)	Code (2)	Part des CAPEX éligibles à la taxonomie (3)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (4)	Part des CAPEX alignés avec la taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habitante (12)	Activité transitoire (13)	Part des activités alignées au sein des activités éligibles (14)
Locations de bureaux (droits d'utilisation – IFRS 16)	CCM 7.7 (acquisition & propriété de bâtiments)	44%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%
Aménagements et équipements de bureaux	N/A (non éligible individuellement durable)	0%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%
Flotte de véhicules (leasing)	CCM 6.5 (transport léger)	24%	0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%
Total CAPEX		68%	0,0	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0%

4.2.3 Publication volontaire sur l'environnement

Les ESRS suivantes sont inférieures au seuil de matérialité pour Wavestone :

- ☑ ESRS 2. Pollution ;
- ☑ ESRS 3. Eau et ressources marines ;
- ☑ ESRS 4. Biodiversité et écosystèmes ;
- ☑ ESRS 5. Utilisation des ressources et économie circulaire.

Wavestone souhaite néanmoins publier des données spécifiques afin d'éclairer ses parties prenantes sur ses performances et les actions qu'il est susceptible de mener en matière de gestion de l'eau, des déchets et de la biodiversité. Wavestone cherche en particulier à intégrer ces trois dimensions dans le cadre de ses projets de déménagement de bureaux.

En raison de la nature de ses activités, Wavestone ne rejette aucune substance dangereuse dans l'air, l'eau ou le sol.



4.2.3.1 Gestion des déchets

L'activité de Wavestone génère principalement deux types de déchets, en quantités limitées : les équipements informatiques usagés (notamment les ordinateurs portables, écrans et petits matériels) et les déchets de bureau (papier, gobelets, déchets organiques, emballages ou cartouches d'encre). Le cabinet ne produit aucun déchet dangereux, toxique ou radioactif. En tant que cabinet de conseil, ses activités sont exclusivement tertiaires et n'impliquent ni procédés industriels ni utilisation de matières dangereuses susceptibles d'entraîner une pollution toxique. Wavestone s'est engagé depuis longtemps dans la réduction des déchets de bureau et l'augmentation du taux de recyclage, en nouant des partenariats spécifiques avec des entreprises de recyclage afin de dépasser les processus standards de gestion des déchets présents dans de nombreux sites (notamment Paris, Londres ou Bruxelles).

Wavestone est pleinement conscient de son rôle dans la lutte contre le gaspillage alimentaire et l'insécurité alimentaire, ainsi que dans la promotion d'une alimentation responsable, équitable et durable. Le cabinet améliore sa gestion des quantités afin d'éviter la surproduction et les biodéchets. Les surplus alimentaires issus des grands événements internes sont systématiquement redistribués à des associations. Wavestone a également noué des partenariats avec différentes parties prenantes pour favoriser le réemploi et le recyclage des équipements informatiques usagés, dans une logique de réduction des déchets. De plus amples informations sont disponibles à la [Section 4.2.1.3. Politiques, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique \(E1-2\) \(E1-3\)](#).

La quantité totale de déchets générés par le cabinet a diminué, passant de 37 tonnes en 2024/25 à 34 tonnes en 2025/26. La part des déchets recyclés représente 49% du total des déchets produits en 2025/26.

		2024/25		2025/26	
Wavestone		Tonnes	%	Tonnes	%
Type de déchets	Verre	3,9	11%	2,4	7%
	Carton	5,1	14%	5,1	15%
	Plastique	1,5	4%	0,2	1%
	DEEE - équipements électriques et électroniques	0,2	1%	1,5	5%
	Déchets biodégradables	3,7	10%	3,3	10%
	Déchets résiduels	22,5	61%	21,3	63%
	Déchets incinérés	3,1	8%	2,4	7%
Traitement des déchets	Déchets dont la fin de vie est indéterminée	15,1	41%	14,8	44%
	Déchets recyclés	18,6	51%	16,6	49%
Quantité totale de déchets		37	100%	34	100%

Note méthodologique :

- La catégorie « Carton » comprend le papier, le carton et les emballages en bois.
- La catégorie « Déchets biodégradables » comprend les déchets biodégradables et les déchets verts.
- La catégorie « Déchets résiduels » comprend les déchets mixtes, l'aluminium, les meubles et les déchets résiduels.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.2.3.2 Gestion de l'eau

Les informations relatives à la consommation d'eau du cabinet concernent principalement l'eau potable utilisée à des fins sanitaires et de nettoyage, ainsi que pour les systèmes de climatisation. Wavestone ne rejette aucune substance prioritaire dans l'eau (substance toxique dont les émissions et les pertes dans l'environnement doivent être réduites). En tant que cabinet de conseil, ses activités sont exclusivement tertiaires et n'impliquent ni procédés industriels ni utilisation de matières dangereuses susceptibles d'entraîner une pollution des eaux. Au cours de l'exercice 2025/26, chaque ETP a consommé en moyenne 1,5 m³ d'eau. La consommation annuelle totale d'eau de Wavestone est estimée à environ 8 664 m³. Les informations précises étant difficiles à collecter et compte tenu de l'usage général de l'eau au sein de Wavestone, le cabinet considère que le volume d'eaux usées est équivalent à sa consommation d'eau potable.

4.2.3.3 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 conduire une évaluation de son impact sur la biodiversité, ayant conduit à l'identification de deux catégories de risques liés à la biodiversité : la fourniture de services aux clients et la gestion des installations. Toutefois, sur la base de cette analyse, le cabinet confirme que ses activités ne génèrent aucun impact négatif direct significatif. Bien que la biodiversité demeure en

deçà du seuil de matérialité pour Wavestone, sa matérialité d'impact a été rehaussée en 2025/26 afin de prendre en compte un plus grand nombre de géographies et le projet de déménagement en cours du bureau parisien, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2026/27. Wavestone s'est référé à l'initiative Act4Nature International pour structurer ses actions en matière de protection et de restauration de la biodiversité.

Wavestone vise à mobiliser ses collaborateurs et à renforcer leur sensibilisation en intégrant la biodiversité dans ses parcours de formation. Le cabinet s'engage également à accompagner ses clients sur des missions centrées sur les enjeux de biodiversité, notamment en réalisant des audits et en formulant des recommandations pour la gouvernance locale d'environnements côtiers, insulaires et marins sensibles.

Par ailleurs, Wavestone limite l'impact négatif de ses activités sur la biodiversité et renforce ses actions de protection et de restauration, que ce soit directement sur ses sites (une préoccupation intégrée dans la conception des espaces extérieurs et le choix des matériaux du futur bureau parisien) ou en soutenant des initiatives qui contribuent activement à sa préservation. Wavestone apporte ainsi son soutien à l'association MerTerre, spécialisée dans l'analyse des données de gestion des déchets pour prévenir la pollution et restaurer les environnements naturels. Le cabinet a accompagné MerTerre dans la définition d'un modèle opérationnel de gestion des ressources humaines et de priorisation des activités, afin de soutenir la croissance de l'association dans sa mission de prévention de la pollution et de restauration des milieux naturels.



4.3 Informations sociales

4.3.1 Personnel de l'entreprise (SI)

4.3.1.1 Informations générales

4.3.1.1.1 Les collaborateurs au cœur des opérations de Wavestone (SI-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 des 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 [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#)).

Wavestone opère dans le secteur du conseil et des services en transformation digitale, un environnement caractérisé par une forte exigence des clients et des transformations technologiques rapides. Les collaborateurs de Wavestone sont peu exposés à des risques physiques ou à des modes de travail atypiques ; toutefois, l'intensité du travail en mode projet, les délais contraints et les exigences de montée des compétences peuvent générer des pressions et des risques psychosociaux. Ces risques sont suivis et traités par des politiques et des actions dédiées au bien-être et à la santé au travail (voir [Section 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail](#)). Les spécificités de ce secteur constituent également des opportunités pour les collaborateurs, notamment en matière de formation et de développement des compétences, favorisant l'employabilité à long terme et les perspectives d'évolution de carrière (voir [Sous-section 4.3.1.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)).

Conformément aux exigences de la CSRD, Wavestone a défini et publié son plan de transition climatique au cours de l'exercice 2025/26 et a, en conséquence, mis à jour son analyse de double matérialité. Dans la mesure où ce plan de transition concerne principalement la chaîne de valeur amont du cabinet, aucun impact matériel supplémentaire sur les collaborateurs n'a été identifié.

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. Dans les tableaux des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à l'attraction des talents

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Réel)	Opportunités de carrières riches et stimulantes pour les jeunes diplômés	x	X		+	Court terme	Attraction des talents Gestion des talents et parcours professionnel
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à l'incapacité d'attirer suffisamment de talents disposant des compétences requises (ex. : ingénieurs, profils expérimentés...), empêchant Wavestone de réaliser certaines missions clients		X	x	+++	Court terme	Attraction des talents



Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs au développement et à la rétention des talents

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Potentiel)	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à leur implication dans la prise de décision et à 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 (Potentiel)	Évolution des plans de carrière due à l'IA, qui impacte les méthodes habituellement utilisées par les consultants pour développer leurs compétences fondamentales (via les tâches répétitives)		X		+	Moyen terme	Gestion des talents et parcours professionnel
Opportunité (Potentielle)	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 (Potentielle)	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	X		++	Court terme	Développement des compétences Rémunération et avantages sociaux
Opportunité (Potentielle)	Augmentation du chiffre d'affaires grâce au développement d'un réseau d'alumni		X	x	+	Court terme	Gestion des talents et parcours professionnel Développement des compétences
Opportunité (Potentielle)	Renforcement de l'engagement des collaborateurs grâce à l'IA, qui automatise les tâches à faible valeur ajoutée		X		+	Court terme	Gestion des talents et parcours professionnel Développement des compétences
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à l'augmentation du taux de rotation des collaborateurs, empêchant Wavestone de réaliser les missions des clients avec le niveau de qualité attendu		X	x	+++	Court terme	Développement des compétences



1

2

3

4

5

6

7

8

9



IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Risque (Potentiel)	Incapacité à réaliser le plan de développement stratégique en raison d'un fort taux de rotation des collaborateurs, en particulier sur des compétences, des savoir-faire ou des expertises clés		X		++	Court terme	Gestion des talents 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 amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Potentiel)	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée (notamment sur les sujets liés à la diversité) pour les employés et les sous-traitants		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		+	Moyen terme	
Impact négatif (Potentiel)	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 amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	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, favorisant ainsi le bien-être au travail		X	X	+	Court terme	Santé au travail Bien-être au travail
Impact négatif (Réel)	Détérioration du bien-être et de la santé des collaborateurs en raison du stress et de risques psychosociaux		X	X	+++	Court terme	
Risque (Réel)	Conséquences négatives sur la réputation, les opérations et les affaires de Wavestone, liées à une augmentation des risques psychosociaux parmi les collaborateurs		X	X	+	Court terme	Santé au travail
Risque (Potentiel)	Répercussions financières, réputationnelles et juridiques liées aux problématiques de discrimination et de harcèlement des collaborateurs	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.

4.3.1.1.2 Description des effectifs de Wavestone (SI-6) (SI-7)

Au 31 mars 2026, Wavestone compte 5 992 collaborateurs répartis dans 17 géographies. Les effectifs du cabinet sont répartis en trois catégories :

- ☒ les consultants (85,8% de l'effectif total), qui accompagnent des clients de divers secteurs d'activité en leur apportant une expertise de haut niveau au travers de missions de conseil, en s'appuyant sur leurs capacités analytiques, leur sens de la communication et leur adaptabilité pour conduire des projets clés dans des environnements clients exigeants et stimulants ;
- ☒ les équipes commerciales, qui 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 fondées sur la confiance avec les clients, et de piloter les efforts commerciaux afin d'accroître la présence de Wavestone sur le marché ;
- ☒ les fonctions *corporate*, qui comprennent les ressources humaines, la finance, le département IT et la communication & marketing, et dont le rôle est d'assurer le bon fonctionnement et le développement du cabinet.

Conformément à l'ESRS SI, les effectifs propres de Wavestone comprennent exclusivement les personnes directement employées par le cabinet dans le cadre d'un contrat de travail, y compris les collaborateurs en arrêt de longue durée ou en congé sans solde. Ces effectifs internes de Wavestone, bénéficiant des politiques RH du cabinet et présentés dans les tableaux de l'ESRS SI, incluent :

- ☒ les collaborateurs en contrat à durée indéterminée ;
- ☒ les collaborateurs en contrat à durée déterminée, pouvant arriver à échéance ou être renouvelé conformément à la législation locale applicable et d'un commun accord entre le collaborateur et le cabinet. Cela inclut notamment les « Experts » (34 collaborateurs), basés en Suisse et en Allemagne, engagés sous contrat à durée déterminée pour intervenir sur des missions de conseil spécifiques ;
- ☒ les collaborateurs en contrat d'apprentissage, engagés dans un dispositif d'alternance combinant activité professionnelle et formation, conduisant à l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification reconnue, pour une durée généralement comprise entre 12 et 24 mois.

Les collaborateurs à temps plein et à temps partiel sont pris en compte dans les effectifs de la manière suivante :

- ☒ les collaborateurs à temps plein correspondent à ceux dont la durée de travail contractuelle est alignée avec la durée de travail de référence applicable dans leur pays d'emploi ;



1

2

3

4

5

6

7

8

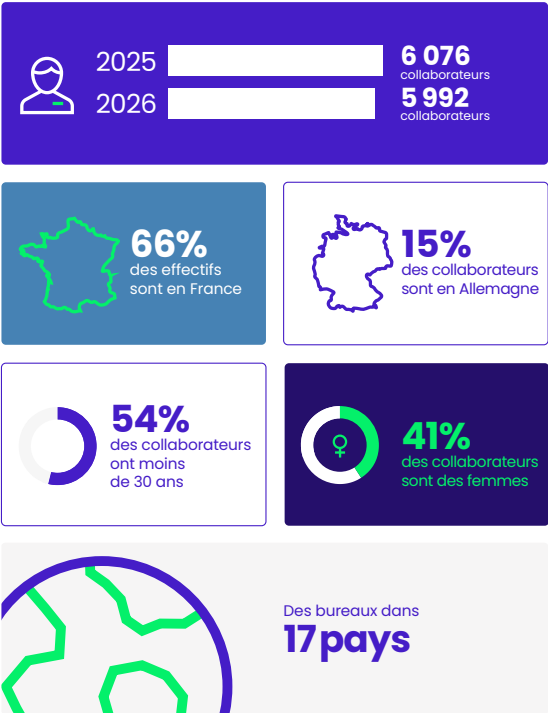
9



☒ les collaborateurs à temps partiel disposent d'une durée de travail contractuelle inférieure au seuil du temps plein. Le temps partiel est exprimé en équivalent temps plein (ETP), calculé comme le ratio entre la durée de travail contractuelle du collaborateur et la durée de travail de référence à temps plein, conformément aux exigences de l'ESRS S1. Les avantages liés à l'emploi (par exemple, les congés) peuvent varier proportionnellement.

Les effectifs de Wavestone excluent :

- ☒ 52 travailleurs « B2B » basés en Pologne, juridiquement indépendants et intervenant dans le cadre de contrats de prestation facturés, conformes à la réglementation locale. Ils ne sont pas liés au cabinet par un contrat de travail, mais bénéficient de certains éléments du cadre RH de Wavestone et sont intégrés dans les activités opérationnelles quotidiennes ;
- ☒ les *free-lances* et prestataires externes mobilisés par Wavestone. Ces personnes sont considérées comme des travailleurs de la chaîne de valeur et sont présentées dans le [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur \(S2\)](#).



Le cabinet ne divulgue que des informations disponibles, vérifiables et complètes, et prévoit d'élargir progressivement le périmètre des données publiées au cours des prochaines années. Pour l'exercice 2025/26, les données publiées sont, dans la mesure du possible, consolidées au niveau du cabinet. Wavestone vise à s'assurer qu'*a minima*, les données disponibles sur un périmètre partiel couvrent les cinq principales géographies (France, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni et États-Unis), représentant 93% des effectifs. Lorsque la consolidation au niveau du cabinet n'est pas possible, les données sont présentées au niveau géographique pertinent et les limites associées sont explicitement indiquées.

Les données sociales sont principalement issues des systèmes d'information RH du cabinet, déployés dans l'ensemble des géographies. Des procédures dédiées de contrôle et de revue sont mises en œuvre par les équipes RH et les équipes de contrôle de gestion à plusieurs étapes du processus de production et de consolidation des données. Dans la mesure du possible, Wavestone applique un principe de cohérence entre les informations financières et extrafinancières, en particulier celles présentées dans le document d'enregistrement universel.

Les indicateurs détaillés sont présentés en [Annexe 4.6.3. Informations sociales](#).

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SUR LES TOP 5 GÉOGRAPHIES

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
France	4 033	66,4%	3 979	66,4%
Allemagne	928	15,3%	923	15,4%
Suisse	260	4,3%	267	4,5%
États-Unis	210	3,5%	224	3,7%
Royaume-Uni	261	4,3%	206	3,4%
Autres pays	384	6,3%	393	6,6%
Effectif total au 31 mars 2026	6 076	100,0%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données réelles extraites directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT

Wavestone	2024/25						2025/26					
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Salariés en contrat permanent	2 415	40,4%	3 561	59,6%	5 976	100,0%	2 422	41,1%	3 470	58,9%	5 892	100,0%
Salariés en contrat temporaire	31	31,0%	69	69,0%	100	100,0%	39	39,0%	61	61,0%	100	100,0%
Effectif total au 31 mars 2026	2 446	40,3%	3 630	59,7%	6 076	100,0%	2 461	41,1%	3 531	58,9%	5 992	100,0%
Salariés à temps plein	2 247	39,6%	3 429	60,4%	5 676	100,0%	2 272	40,5%	3 338	59,5%	5 610	100,0%
Salariés à temps partiel	199	49,8%	201	50,3%	400	100,0%	189	49,5%	193	50,5%	382	100,0%
Effectif total au 31 mars 2026	2 446	40,3%	3 630	59,7%	6 076	100,0%	2 461	41,1%	3 531	58,9%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
- ☑ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☑ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages. Les salariés en contrat temporaire incluent les contrats d'apprentissage, les contrats à durée déterminée (CDD) et les contrats de professionnalisation, tandis que les salariés en contrat permanent correspondent uniquement aux contrats à durée indéterminée (CDI).
- ☑ Les données correspondent à la répartition des femmes et des hommes par type de contrat.
- ☑ Les salariés à temps partiel sont exprimés en équivalent temps plein contractuel.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'ÂGE

Wavestone	2024/25						2025/26					
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Moins de 30 ans	1 475	42,8%	1 973	57,2%	3 448	100,0%	1 385	43,1%	1 826	56,9%	3 211	100,0%
Entre 30 et 50 ans	848	38,5%	1 354	61,5%	2 202	100,0%	949	40,5%	1 397	59,5%	2 346	100,0%
Plus de 50 ans	123	28,9%	303	71,1%	426	100,0%	127	29,2%	308	70,8%	435	100,0%
Effectif total au 31 mars 2026	2 446	40,3%	3 630	59,7%	6 076	100,0%	2 461	41,1%	3 531	58,9%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
- ☑ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☑ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.
- ☑ Pour chaque tranche d' âge, les pourcentages correspondent à la répartition femmes/hommes au sein de la tranche considérée.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR FONCTION

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Équipes conseil	5 146	84,7%	5 142	85,8%
Fonctions corporate	616	10,1%	558	9,3%
Équipes commerciales	314	5,2%	292	4,9%
Effectif total au 31 mars 2026	6 076	100,0%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
- ☑ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☑ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ANCIENNETÉ

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Moins de 3 ans	3 269	54,7%	2 547	43,2%
De 3 ans (inclus) à 5 ans (exclu)	1 012	16,9%	1 629	27,6%
De 5 ans (inclus) à 10 ans (exclu)	1 017	17,0%	999	17,0%
10 ans et plus	678	11,3%	717	12,2%
Effectif total des salariés en contrat permanent au 31 mars 2026	5 976	100,0%	5 892	100,0%

Note méthodologique :
 ☒ Ce tableau porte uniquement sur les salariés en contrat permanent.
 ☒ Les données sont calculées sur la base de données réelles extraites directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.

ANCIENNETÉ MOYENNE DES COLLABORATEURS

Wavestone	2024/25	2025/26
Ancienneté moyenne	4,5	4,9
Unité : années		

Note méthodologique :
 ☒ Ce tableau porte uniquement sur les salariés en contrat permanent, sur la base des effectifs au 31 mars 2026.
 ☒ Les données sont calculées à partir de données réelles extraites directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.
 ☒ L'ancienneté est calculée en mois, sur la base de la durée de présence de chaque collaborateur, y compris ceux ayant rejoint Wavestone au cours de l'exercice.
 ☒ L'ancienneté moyenne pour l'exercice 2025/26 se répartit par genre de la manière suivante : 4,6 ans pour les femmes et 5,1 ans pour les hommes. L'écart en pourcentage est calculé ainsi : (ancienneté moyenne des femmes - ancienneté moyenne des hommes) / ancienneté moyenne des hommes = 100, soit un écart de -9,2%.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Femmes	2 446	40,3%	2 461	41,1%
Hommes	3 630	59,7%	3 531	58,9%
Effectif total au 31 mars 2026	6 076	100,0%	5 992	100,0%

Note méthodologique :
 ☒ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
 ☒ Les données sont calculées sur la base de données réelles extraites directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.
 ☒ Le système d'information R propose actuellement uniquement les options « homme » ou « femme » pour le champ relatif au genre.
 ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.



RÉPARTITION DES DÉPARTS PAR TYPE

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Départs des salariés en contrat permanent	1 011	94,2%	995	93,3%
Démissions	741	73,3%	737	74,1%
Ruptures de période d'essai	168	16,6%	118	11,9%
Licenciements	56	5,5%	74	7,4%
Ruptures conventionnelles	33	3,3%	50	5,0%
Départs à la retraite	11	1,1%	14	1,4%
Décès	2	0,2%	2	0,2%
Fin de contrats temporaires	62	5,8%	71	6,7%
Effectif total des départs au 31 mars 2026	1 073	100,0%	1 066	100,0%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% des départs.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.
- ☒ Les décès ne sont pas inclus dans les statistiques relatives aux départs liés à l'activité professionnelle.
- ☒ Le taux de *turn-over* volontaire, comprenant les démissions et les départs à la retraite, s'établit à 12,5% pour l'exercice 2025/26, contre 12,4% pour l'exercice 2024/25.

TAUX DE TURN-OVER DES COLLABORATEURS

Wavestone	2024/25	2025/26
Taux de <i>turn-over</i> des collaborateurs	16,6%	16,6%
Unité : pourcentage - tous types de départs		

Note méthodologique :

- ☒ Calculé conformément aux exigences de la CSRD : nombre total de départs des salariés en contrat permanent au cours de l'exercice divisé par l'effectif total à la fin de l'exercice.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R ; aucune estimation n'est réalisée.

RÉPARTITION DU TAUX DE TURN-OVER PAR GENRE (TOUS TYPES DE DÉPARTS)

Wavestone	2024/25				2025/26			
	Effectif	Nombre de départs	Taux de départs par genre	Taux de <i>turn-over</i>	Effectif	Nombre de départs	Taux de départs par genre	Taux de <i>turn-over</i>
Femmes	2 446	405	40,1%	16,6%	2 461	358	36%	14,5%
Hommes	3 630	606	59,9%	16,7%	3 531	637	64%	18,0%
Total au 31 mars 2026	6 076	1 011	100,0%	16,6%	5 992	995	100%	16,6%

Note méthodologique :

- ☒ **Effectif** : effectif total exprimé en nombre de collaborateurs.
- ☒ **Nombre de départs** : départs de salariés en contrat permanent, exprimés en effectif, avec une répartition par genre.
- ☒ **Taux de départ par genre** : nombre de départ par genre rapporté au nombre total de départs.
- ☒ Le **taux de *turn-over*** est calculé conformément aux exigences de la CSRD, comme le nombre de départs des salariés en contrat permanent rapporté à l'effectif total, sur un périmètre de *reporting* identique.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Le système R propose actuellement uniquement les options « homme » ou « femme » pour le champ relatif au genre.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.



RÉPARTITION DU TAUX DE *TURN-OVER* PAR FONCTION (TOUS TYPES DE DÉPARTS)

Wavestone	2024/25				2025/26			
	Effectif	Nombre de départs	Taux de départs par fonction	Taux de <i>turn-over</i>	Effectif	Nombre de départs	Taux de départs par fonction	Taux de <i>turn-over</i>
Équipes conseil	5 146	880	87,0%	17,1%	5 142	880	88,4%	17,1%
Équipes commerciales	314	78	7,7%	24,8%	292	48	4,8%	16,4%
Fonctions <i>corporate</i>	616	53	5,2%	8,6%	558	67	6,7%	12,0%
Total au 31 mars 2026	6 076	1 011	100,0%	16,6%	5 992	995	100,0%	16,6%

Note méthodologique :

- Le **nombre de départs** correspond aux départs des salariés en contrat permanent, présentés par type de fonction.
- La **part des départs par fonction** reflète le poids de chaque fonction dans le total des départs.
- Le **taux de *turn-over*** est calculé conformément aux exigences de la CSRD, comme le nombre de départs des salariés en contrat permanent rapporté à l'effectif total, sur un périmètre de *reporting* identique.
- Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.

RÉPARTITION DES MOBILITÉS INTERNES PAR TYPE

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Mobilités géographiques (entre bureaux)	32	39,5%	33	34,7%
Mobilités fonctionnelles (entre équipes de conseil, commerciales et <i>corporate</i>)	11	13,6%	24	25,3%
Mobilités entre <i>business units</i>	38	46,9%	38	40,0%
Total des mobilités au 31 mars 2026	81	100,0%	95	100,0%

Note méthodologique :

- Les mobilités géographiques et fonctionnelles couvrent l'ensemble des géographies de Wavestone ; les mobilités entre *business units* sont disponibles uniquement pour le périmètre historique de Wavestone, représentant 5,3% de l'effectif total.
- Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.
- Les mobilités entre *business units* sont présentées hors double comptage avec les mobilités géographiques et fonctionnelles.

4.3.1.1.3 Organisation de la Direction du développement des ressources humaines

La Direction du développement des ressources humaines (RH), supervisée par la Directrice des Ressources Humaines de Wavestone, est en charge de la coordination et de la gestion des politiques relatives au recrutement, à l'intégration, au développement et à la rétention des talents au sein de Wavestone, de la rémunération et des avantages sociaux et des activités de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

La Direction du développement RH est organisée comme suit :

- une équipe globale de développement RH, décentralisée au sein des *business units* et des fonctions *corporate*. Des équipes RH sont constituées dans chaque environnement afin de travailler en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles. Les équipes se concentrent sur le développement de l'engagement des collaborateurs, le soutien aux équipes de management et la mise en œuvre des politiques RH et Diversité, Équité et Inclusion (DEI). Ces équipes RH, qui opèrent au niveau local, sont guidées par des responsables RH expérimentés ;

- une équipe centrale *compensation & benefits*, chargée de définir et de veiller à la bonne mise en œuvre des politiques salariales et des avantages sociaux dans toutes les géographies, en étroite collaboration avec les équipes RH locales. L'équipe assure notamment une veille active sur 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 (santé, actionnariat et plans d'épargne, etc.), garantit le respect du cadre légal et du droit du travail, et contrôle la fiabilité des opérations de paie. Les décisions clés relatives à la politique de rémunération et d'avantages sociaux du cabinet sont prises par un Comité des rémunérations spécifique, composé de la Directrice des Ressources Humaines et de membres du Comité exécutif (EXCOM) ;
- une équipe centrale chargée du plan de recrutement à l'échelle de Wavestone, en coordination avec les *business units* et les 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 de recrutement annuels et les actions associées ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ une équipe centrale de formation et de développement, chargée de définir et de piloter la politique de formation, de développer de nouveaux programmes de développement des compétences, et de l'organisation de la formation en coordination avec chaque *business unit* ;
- ☒ une équipe RSE, chargée de définir et de mettre en œuvre la politique de durabilité, d'en piloter la performance et le reporting associé. La gouvernance RSE et l'organisation de l'équipe sont détaillées au [Sous-chapitre 1. Informations générales, Partie 4.1.2. Gouvernance en matière de durabilité \(GOV\)](#).

Bien que Wavestone ne suive pas de manière centralisée la répartition des ETP par thématique, une part significative de la Direction du développement RH (estimée à environ un tiers) est consacrée à des mesures visant à prévenir les impacts sociaux négatifs sur les collaborateurs et à renforcer les retombées positives. Sur la base de cette estimation, environ 60 ETP contribuent à ces activités.

Principes généraux applicables aux politiques RH

Wavestone a développé un ensemble complet de politiques pour répondre aux IROs matériels liés à ses collaborateurs. La philosophie globale et les principes 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 standards réglementaires ou de marché propre à certaines géographies. Elles s'appuient sur des systèmes d'information RH (SI RH) dédiés, notamment Workday, progressivement déployé sur l'ensemble des géographies du cabinet (voir [Sous-section 4.3.1.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)).

La Directrice des Ressources Humaines de Wavestone, membre du Comité exécutif, est responsable de la conception et de la mise en œuvre effective 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 [Section 4.3.1.6. Dialogue social \(SI-2\) \(SI-8\)](#)), traduisant 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 *Global Sounding Board* (groupe de représentants des collaborateurs des différentes géographies) sont particulièrement impliqués en amont de toute évolution du modèle RH du cabinet. Les objectifs associés à ces politiques font l'objet de discussions approfondies afin d'intégrer la voix des collaborateurs de Wavestone. Par ailleurs, le cabinet entretient un dialogue soutenu avec les investisseurs ESG et les agences de notation extra-financière afin de s'assurer que ses politiques et ses objectifs RH sont alignés avec les meilleures pratiques de marché et clairement formulés.

La stratégie et les politiques RH présentées dans cet ESRS sont largement communiquées aux parties prenantes concernées,

notamment via l'Intranet du cabinet, afin d'en garantir une compréhension et une mise en œuvre cohérentes. Les équipes RH, de management et de recrutement jouent un rôle clé dans la diffusion régulière de ces politiques auprès des parties prenantes concernées. La présentation du modèle et de la politique RH de Wavestone fait partie intégrante du parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs.

4.3.1.1.4 Implication des parties prenantes dans la définition et l'amélioration continue de la politique de ressources humaines (SI-SBM-2)

Intégration des intérêts des collaborateurs dans la politique de ressources humaines

En tant qu'entreprise centrée sur l'humain, Wavestone accorde une importance primordiale à la prise en compte des intérêts de ses collaborateurs et candidats dans la définition de sa politique et de ses priorités RH, et plus largement, de la stratégie du cabinet (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Partie 4.1.2. Gouvernance en matière de durabilité \(GOV\)](#)). Le cabinet associe étroitement les instances représentatives du personnel, nationales et mondiales, aux décisions clés, aux évolutions de politiques ou d'actions, ainsi qu'à la définition des objectifs, en particulier s'ils affectent les politiques RH. Wavestone garantit l'intégration des intérêts des collaborateurs dans les prises de 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 de ses collaborateurs, ou au niveau des *business units* ou des géographies, afin de décrypter la politique et les priorités RH, de traiter les irritants et les questions sur tous les sujets d'intérêt (par exemple, la rémunération, le parcours de carrière, le processus d'affectation sur les missions clients), et d'encourager les échanges.

Évaluation de l'efficacité de la politique et des actions en matière de ressources humaines

Afin de mesurer l'efficacité de sa politique et de ses actions RH, Wavestone recueille les retours de ses collaborateurs via les enquêtes Great Place To Work®, Glassdoor et, les sondages internes Pulse@Wavestone lorsque nécessaire. Ces enquêtes d'engagement constituent une source d'information précieuse pour suivre et évaluer la satisfaction des collaborateurs, et contribuent à l'élaboration des plans d'action annuels.

La plateforme Glassdoor permet aux collaborateurs actuels et aux *alumni* de laisser des avis anonymes sur les entreprises. L'équipe communication de Wavestone produit des rapports mensuels et annuels sur les tendances et problématiques identifiées dans les avis publiés sur la page du cabinet. Ces rapports sont partagés avec les équipes recrutement, RH et de management, et alimentent leurs plans d'action. L'analyse Glassdoor 2025 a mis en évidence plusieurs dynamiques positives qui renforcent la proposition de valeur employeur de Wavestone. Les avis saluent la culture du cabinet, l'ambiance de travail et la flexibilité, qui sont les dimensions les mieux

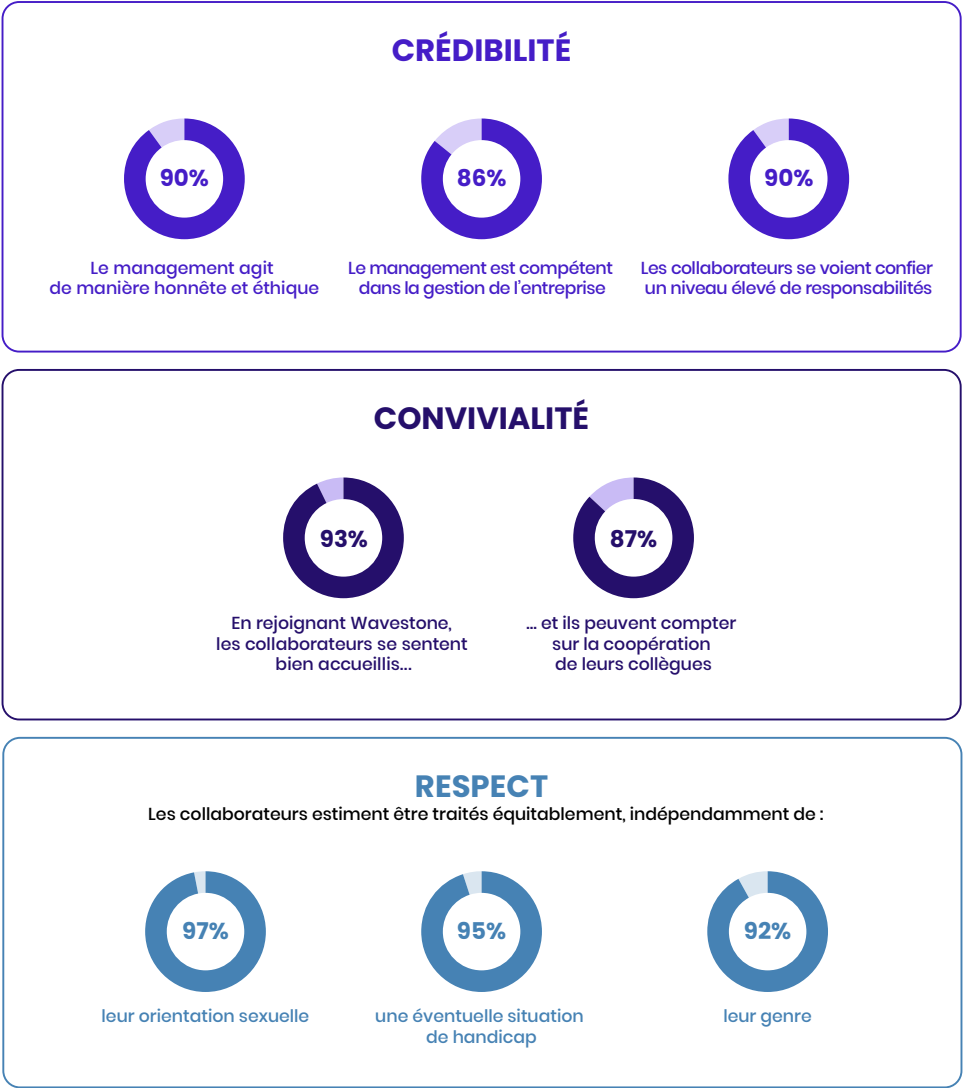


notées, réaffirmant leur importance dans l'attraction et la rétention des talents. L'amélioration significative de la perception en matière de diversité et d'inclusion reflète l'impact des engagements de long terme du cabinet dans ce domaine.

L'engagement des collaborateurs est étroitement suivi via un indice d'engagement mesuré à travers des questions portant sur la projection, la perception de l'entreprise et la fierté d'appartenance, dans le cadre de l'enquête Great Place To Work® (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)). Ces données fournissent des

orientations essentielles pour adapter les priorités de développement des talents et identifier les axes d'amélioration au niveau du cabinet, des géographies et des *business units*.

En 2025/26, 72% des collaborateurs actifs de Wavestone (présents au moment de l'enquête) ont participé à l'enquête Great Place To Work®. Les résultats globaux sont stables par rapport à l'année précédente, avec un *Trust Index* de 77% ; 81% des collaborateurs déclarent que « dans l'ensemble, Wavestone est une Great Place To Work® ». Les points forts du cabinet mis en évidence par l'enquête sont les suivants :





1

2

3

4

5

6

7

8

9

Le sens au travail et le développement des compétences demeurent des axes d'amélioration significatifs, avec 65% des collaborateurs répondant positivement à l'affirmation « je me vois offrir des formations et des opportunités de développement utiles à mon évolution professionnelle ». La politique de développement des compétences a été revue en 2025/26 dans le cadre de l'objectif de Wavestone de devenir une « *Best place to learn* » (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)), qui demeure une priorité clé du plan d'action RH 2026/27. Le sens au travail est quant à lui abordé à travers les politiques RH globales et le plan d'action, visant à améliorer l'engagement des collaborateurs, leur évolution, leur sentiment de contribution et leur reconnaissance.

À l'issue de l'enquête 2025, 13 des 16⁽¹⁾ géographies de Wavestone ont été certifiées Great Place To Work® (la Belgique, l'Italie et Singapour ne sont pas certifiées), Wavestone France se classant 3^e meilleur employeur au niveau national.

En complément de ces méthodes d'évaluation de l'efficacité des politiques RH, Wavestone s'appuie sur sa gouvernance et ses équipes RH pour s'assurer que les enjeux liés aux IRO sont traités de manière cohérente à travers les actions mises en œuvre et supervisées. Chaque année, le plan d'action RH est passé en revue afin d'évaluer ses résultats et de déterminer si des ajustements sont nécessaires pour garantir que les mesures prévues produisent les effets escomptés.

4.3.1.2 Attraction des talents

4.3.1.2.1 Politiques relatives à l'attraction des talents (SI-1) (SI-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.

La politique d'attraction des talents du cabinet cible des candidats à fort potentiel de développement, avec une majorité de recrutements de jeunes diplômés. Dans ce cadre, le cabinet conduit des campagnes de recrutement structurées pour les stagiaires et alternants. Chaque année, environ 500 stagiaires et alternants sont recrutés, dont près de 70% sont ensuite embauchés en CDI, contribuant ainsi à l'intégration de profils à fort potentiel et au soutien de l'attraction des talents sur le long terme. Cette approche, mise en œuvre en France depuis de nombreuses années, est progressivement déployée dans les autres géographies.

La politique d'attraction des talents de Wavestone repose sur une charte du recrutement articulée autour de quatre grands principes :

- ☒ considérer chaque candidat comme un futur membre de l'équipe, en offrant la meilleure expérience de recrutement possible ;
- ☒ évaluer équitablement les compétences comportementales et le potentiel des candidats, au regard des valeurs *Positive Way* du cabinet ;
- ☒ apporter un accompagnement personnalisé et des retours 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 charte est déployée dans l'ensemble des géographies et publiée sur le site Internet du cabinet. Cette politique s'inscrit dans l'engagement de Wavestone en faveur de la diversité et de l'inclusion, intégré dans les valeurs *Positive Way* du cabinet. Le cabinet s'attache à garantir l'égalité des chances, afin de permettre à chaque collaborateur de réaliser son plein potentiel, quels que soient son origine sociale, son genre, son état de santé, son orientation sexuelle ou toute autre caractéristique.

Mobilisation des équipes pour améliorer la qualité du recrutement

Le recrutement est piloté par une équipe de pilotage et des responsables recrutement locaux, appuyés par un réseau de recruteurs qui accompagnent les managers dans l'identification des talents et veillent à la mise en œuvre des initiatives liées à la diversité.

Au-delà des professionnels du recrutement, les collaborateurs de Wavestone contribuent activement au dispositif d'attraction des talents grâce à leur participation aux cooptations, aux entretiens et aux événements de recrutement, et à leurs relations avec les écoles et universités. Dans certaines géographies, les candidats sont invités à participer à des événements tels que *Catch the Wave*, *WaveGame* ou *Women Connect*, organisés dans les bureaux du cabinet. Ces événements donnent l'opportunité de rencontrer des collaborateurs et des membres du management dans un cadre informel, permettant aux candidats de mieux appréhender la culture et les domaines d'expertise du cabinet, tout en favorisant des interactions authentiques.

Wavestone s'appuie sur des outils de suivi, tels que SmartRecruiter et SmartPlanner pour garantir la qualité et l'efficacité du processus, et recueille régulièrement les retours des candidats.

(1) Les réponses de la Bosnie sont consolidées dans le périmètre de l'Allemagne.



Le cabinet a également introduit des améliorations structurelles pour renforcer la qualité du recrutement, notamment la mise à jour des méthodes d'évaluation avec l'introduction d'un test psychométrique, des formations complémentaires pour les équipes recrutement, et le développement d'un *Employee Value Proposition* (proposition de valeur pour les employés) renforcé. Wavestone a veillé à ce que le test psychométrique soit conçu et déployé dans une approche respectueuse de la diversité, avec des garde-fous permettant de prévenir la reproduction de biais inconscients.

Ces mesures contribuent à un dispositif de recrutement plus cohérent et facilitent l'intégration fluide des nouveaux collaborateurs, renforçant la réussite à long terme des collaborateurs, et réduisant le nombre de ruptures de période d'essai.

Adaptation du recrutement aux enjeux du marché

Chaque année, dans le cadre du plan d'action et du processus budgétaire du cabinet, des objectifs de recrutement sont définis en termes de volume, de profils (par exemple : écoles d'ingénieurs et/ou de commerce ou universités) et de compétences pour les recrutements expérimentés, sur la base des besoins de développement et des évolutions de la composition des effectifs (c'est-à-dire les pyramides des effectifs) de chaque *business unit* et fonction *corporate*. Ces objectifs de recrutement font l'objet d'un suivi et d'une évaluation étroite tout au long de l'année afin de s'adapter aux besoins opérationnels et aux évolutions du marché. Cette approche de planification stratégique des effectifs permet au cabinet d'anticiper les besoins et d'ajuster ses priorités de recrutement en conséquence, notamment dans des domaines en forte croissance tels que la data et l'intelligence artificielle (IA).

Wavestone considère l'essor de l'IA comme une opportunité stratégique pour renforcer ses efforts d'attraction des talents et préparer ses effectifs aux défis de demain. Si le cabinet continue de recruter de larges volumes de jeunes diplômés, il est attendu que tous les nouveaux collaborateurs soient prêts à évoluer dans un environnement de plus en plus structuré par les usages de l'IA, que ce soit en tant que talents déjà familiarisés à l'IA ou ayant un intérêt démontré et une capacité à monter en compétences sur ces sujets. Un parcours d'*onboarding* et de formation dédiée permet à chaque collaborateur de maîtriser les compétences clés en IA, favorisant un environnement où l'IA devient un élément central du développement professionnel, tout en garantissant que son adoption demeure responsable et alignée avec les valeurs du cabinet (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)).

Diversification des canaux de recrutement

Wavestone développe en permanence ses canaux de recrutement afin de garantir un vivier de talents durable et dynamique. Pour soutenir ses ambitions en matière d'attraction des talents, Wavestone a développé une politique de *sourcing* globale reposant sur trois dimensions clés :

- ☒ la construction d'une stratégie de marque employeur solide permettant d'atteindre facilement les candidats : le cabinet déploie plusieurs initiatives pour rentrer en contact avec les candidats et les mobiliser. Le programme de cooptation interne, ouvert à l'ensemble des collaborateurs et particulièrement activé pour les diplômés des écoles cibles, contribue à augmenter la part des recrutements réalisés via les réseaux des écoles. Le cabinet entretient également des relations étroites avec sa communauté d'*alumni* à travers des événements dédiés, tels que les *Alumni Meet-Ups*, qui permettent de maintenir des liens à long terme et de faciliter les potentiels retours au sein du cabinet. Wavestone est particulièrement actif sur les principales plateformes d'offres d'emploi (Glassdoor, JobTeaser, Kununu, LinkedIn, Welcome to the Jungle) ;
- ☒ le développement de relations durables avec les universités et grandes écoles partenaires (plus de 30 partenariats avec des écoles ou universités en Europe, notamment en France, en Suisse et en Allemagne). Le cabinet déploie une approche active de *campus management*, en intervenant à plusieurs étapes du parcours académique des étudiants à travers des partenariats pédagogiques, des ateliers et des activités de *coaching* animés par des experts – souvent *alumni* des écoles partenaires. Ces initiatives aident les étudiants à réfléchir à leur projet professionnel, à mieux appréhender les réalités du secteur du conseil et du marché de l'emploi, tout en développant leur réseau professionnel ;
- ☒ le recours à des cabinets de recrutement spécialisés, lors de la recherche de candidats plus expérimentés ou disposant d'une expertise spécifique.

Le cabinet conduit un plan de communication dynamique pour promouvoir ses activités de recrutement et veille à ce que l'ensemble des événements organisés avec les écoles et universités soit clairement communiqué aux collaborateurs et aux candidats via l'Intranet ou les réseaux sociaux, tels que LinkedIn et Instagram.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.3.1.2.2 Actions relatives à l'attraction des talents (SI-4)

Évaluation du succès de l'intégration des collaborateurs

Le succès de l'intégration des collaborateurs est géré par les recruteurs et évalué via une enquête de satisfaction déployée par le biais du SIRH du cabinet. En 2025/26, une nouvelle enquête a été testée en phase pilote sur trois périmètres, en vue d'un déploiement élargi à partir d'avril 2026. Elle couvre les aspects clés de l'expérience d'intégration, notamment le soutien du manager de proximité et du tuteur, ainsi que la projection de carrière au sein de Wavestone. Les résultats seront suivis trimestriellement via un tableau de bord dédié à partir de 2026/27, afin d'assurer la qualité de l'intégration des nouveaux collaborateurs et d'en améliorer continuellement le déroulement (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)).

Développement des actions de campus management en Europe

En 2025/26, Wavestone a renforcé son approche de *campus management* en la plaçant au cœur de sa stratégie de recrutement. Le cabinet a concentré ses efforts sur un ensemble restreint d'écoles cibles (20 sur 25 identifiées), avec lesquelles il ambitionne de construire des partenariats à long terme, choisies à la fois pour leur excellence académique et pour leur capacité à attirer des talents à fort potentiel. Cette approche reflète l'ambition de Wavestone de s'engager tôt dans le parcours académique des étudiants, tout en alignant ses actions de recrutement sur les priorités du marché et les orientations stratégiques des établissements partenaires.

En France, un plan d'action pluriannuel continue de structurer les engagements avec les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs de référence (CentraleSupélec, EM Lyon, Télécom Paris, ESSEC Business School, Université Paris Dauphine, etc.). En Allemagne, le cabinet a maintenu son partenariat avec l'Université de Ratisbonne. Le bureau de Londres anime un programme annuel de mentorat en partenariat avec l'*University College* de Londres, soutenant le développement professionnel des étudiants tout en renforçant son engagement auprès de la communauté locale.

Accompagnement des étudiants vers le marché de l'emploi

L'ambition de Wavestone en tant qu'employeur responsable est de créer un espace de dialogue bienveillant entre étudiants et experts, au sein ou en dehors de Wavestone, pour mieux préparer leur entrée sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, le cabinet a lancé en France le *WaveGame*, un *challenge* inter-écoles qui plonge les étudiants dans des cas concrets de cybersécurité et d'IA, leur permettant d'endosser le rôle de consultants et de résoudre en équipe des défis stratégiques. Une autre initiative d'intégration des étudiants est *Catch the Wave*, une série de tables rondes animées par des étudiants avec des experts de Wavestone pour explorer les grandes transformations du marché à travers des cas *business* concrets. En 2025/26, cinq sessions ont été organisées sur des thématiques telles que l'adoption de l'IA en entreprise ou « comment les *leaders* d'aujourd'hui et de demain peuvent naviguer dans un monde instable ? », rassemblant plus de 300 étudiants.

Renforcement des pratiques de recrutement inclusif

Wavestone déploie de manière proactive une stratégie de recrutement inclusif à travers diverses actions en faveur de l'inclusion du handicap, de l'équilibre femmes-hommes et du soutien à la diversité sociale. Au Royaume-Uni, le bureau de Londres collabore avec l'association *UpReach* et accueille des stagiaires issus de milieux socio-économiques modestes. En France, le cabinet développe des initiatives pour rendre ses opportunités de recrutement plus accessibles aux candidats en situation de handicap, à travers des partenariats spécifiques avec des écoles telles que Grenoble École de Management, Sciences Po, EM Lyon et l'EDHEC. Ces initiatives comprennent la participation à des jurys d'attribution de bourses, la présence dans des forums d'écoles, la conduite d'entretiens blancs destinés aux étudiants en situation de handicap, et la participation à des tables rondes sur les thématiques de diversité et d'inclusion. Le cabinet vise à étendre ces efforts à des écoles supplémentaires, notamment des écoles d'ingénieurs, d'ici fin 2027/28.

Globalement, les offres d'emploi sont rédigées de manière inclusive, en évitant les formulations genrées et en étant accessibles aux candidats en situation de handicap. Une attention particulière est portée à garantir que les candidates expérimentées échangent avec au moins une femme au cours du processus de recrutement.

Les considérations relatives à la l'égalité femmes-hommes sont pleinement intégrées dans la stratégie de recrutement du cabinet et sont détaillées à la [Section 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion, Sous-section 4.3.1.4.1. Égalité femmes-hommes \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\) \(SI-9\)](#).



Création d'un *Employer Value Proposition* (EVP)

En 2025/26, Wavestone a développé son *Employer Value Proposition* (EVP) ou « proposition de valeur pour les employés » grâce à une collaboration d'experts issus des équipes RH, du recrutement, de l'équipe communication & marketing et de la direction générale. L'EVP rassemble les éléments clés qui définissent Wavestone en tant qu'employeur, notamment ses

valeurs, son environnement de travail et ses ambitions. Elle offre un cadre clair et cohérent pour exprimer ce que les collaborateurs actuels et potentiels peuvent attendre en rejoignant le cabinet, soutenant ainsi à la fois l'attraction et la rétention des talents : un environnement de travail qui allie humain, croissance et performance.

Indicateurs liés à l'attraction des talents

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR GENRE

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Femmes	474	37,8%	403	40,8%
Hommes	781	62,2%	584	59,2%
Total des embauches au 31 mars 2026	1 255	100,0%	987	100,0%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% des embauches.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Le système R propose actuellement uniquement les options « homme » ou « femme » pour le champ relatif au genre.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.

RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS PAR FONCTION

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
Équipes conseil	1 112	88,6%	888	90,0%
Équipes commerciales	92	7,3%	56	5,7%
Fonctions corporate	51	4,1%	43	4,4%
Total des embauches au 31 mars 2026	1 255	100%	987	100,0%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% des embauches.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.

En complément des objectifs internes et des orientations indicatives publiées dans le cadre de sa communication financière, Wavestone ne divulgue pas d'objectifs spécifiques en matière d'attraction des talents.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.3.1.3 Développement et rétention des talents

La politique de développement des talents de Wavestone est au cœur du modèle RH du cabinet. Elle définit l'approche suivie pour mobiliser et soutenir la progression des collaborateurs dans leur parcours professionnel, notamment son approche en matière de rémunération et d'avantages sociaux, ainsi que sa stratégie de formation et de développement des compétences.

4.3.1.3.1 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 en matière de gestion des talents et de développement de carrière de Wavestone traduit l'engagement du cabinet à révéler le potentiel de ses talents et à offrir des parcours de carrière personnalisés et des opportunités de développement à long terme. Cette politique définit un cadre structurant destiné à accompagner chaque collaborateur dans sa progression professionnelle, 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 référentiel commun de développement professionnel, 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 le développement professionnel ;
- ☒ 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 sur la base des retours des parties prenantes. Les résultats de l'enquête annuelle Great Place To Work® jouent notamment un rôle essentiel dans l'amélioration de cette politique (voir [Section 4.3.1.1. Informations générales, Sous-section 4.3.1.1.4. Implication des parties prenantes dans la définition et l'amélioration continue de la politique de ressources humaines \(S1-SBM-2\)](#)).

Une intégration fluide

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 vise à aider les nouveaux collaborateurs à découvrir et à s'approprier l'environnement de travail et la culture du cabinet, à développer un fort sentiment d'appartenance en tant que membre de l'équipe, avec une projection à moyen terme de leur évolution de carrière au sein du cabinet. 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, incluant la politique de durabilité du cabinet ;
- ☒ un système de mentorat, où chaque nouveau collaborateur se voit attribuer un mentor ayant suffisamment d'ancienneté pour l'aider à découvrir le cabinet, partager ses expériences professionnelles et répondre à ses questions afin de faciliter son intégration ;
- ☒ un suivi managérial et RH, permettant de recueillir les premières impressions des nouveaux arrivants, d'assurer le bon déroulement de la période d'essai et de leurs premiers pas au sein du cabinet ;
- ☒ un programme de formation initiale, adapté à l'expérience et au niveau de séniorité des collaborateurs.

Des parcours de carrière structurés

Des parcours de carrière spécifiques pour le conseil, les équipes commerciales et les fonctions *corporate* fournissent aux collaborateurs et à leurs managers de proximité des outils pour comprendre les attentes relatives à chaque grade. Ces référentiels permettent aux collaborateurs de construire activement leur parcours professionnel au sein du cabinet, quel que soit leur poste, leur rôle ou leur localisation, en identifiant les compétences nécessaires pour évoluer et franchir avec succès de nouvelles étapes. Les parcours de carrière sont régulièrement mis à jour en fonction de l'évolution du cabinet et des besoins opérationnels, avec l'appui d'experts pour garantir leur alignement avec les réalités du terrain. Ils sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs sur l'intranet du cabinet.

Dans la majorité des géographies, le parcours de carrière *Wavestone Horizon Consulting* synthétise les attentes associées à chaque grade autour de trois compétences clés pour les consultants :

- ☒ les compétences fondamentales du conseil, centrées sur la réalisation des missions clients et la capacité à se développer soi-même et, progressivement, à accompagner le développement d'autres collaborateurs ;
- ☒ l'expertise, développée sur une compétence stratégique du cabinet et mise à profit pour générer de la valeur pour les clients et Wavestone ;
- ☒ le développement commercial, à travers le développement de relations de confiance avec les clients actuels et potentiels.



Wavestone offre également des opportunités de mobilité interne dès lors qu'un poste est ouvert, permettant aux collaborateurs d'explorer de nouveaux secteurs, fonctions ou géographies au fil de leur carrière. À titre d'exemple, le cabinet lance régulièrement des plans de mobilité depuis des postes de conseil vers des postes commerciaux pour soutenir ses efforts de développement commercial. En 2025/26, 95 collaborateurs ont effectué une mobilité au sein de Wavestone.

Un management de proximité accessible

Wavestone cultive une culture d'interaction étroite entre les collaborateurs et le management dans l'ensemble des fonctions et géographies. Le modèle RH du cabinet s'appuie sur un management de proximité accessible, chaque manager supervisant moins d'une douzaine de collaborateurs. Outre leurs responsabilités opérationnelles, les managers de proximité ont pour mission d'accompagner le développement de carrière et l'engagement des collaborateurs qu'ils supervisent, de participer aux décisions de performance et de promotion, aux choix des missions, à la définition des objectifs à court et moyen terme, et de contribuer à l'évaluation 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 déterminant des managers de proximité dans le développement des talents et ses implications pour la performance du cabinet. Pour assurer leur réussite, les managers de proximité bénéficient d'un accompagnement renforcé de la part des équipes RH et participent à des programmes de formation approfondis tout au long de leur carrière. Cela inclut un programme d'intégration complet pour

les managers récemment promus. Selon les géographies, ils bénéficient jusqu'à 40 heures de formation couvrant l'ensemble des aspects des politiques RH du cabinet, avec des ateliers pratiques portant sur l'intégration, le *feed-back* constructif, la prévention des risques psychosociaux (RPS) et la politique de rémunération.

Un modèle d'évaluation équitable et collectif

Le modèle d'évaluation de Wavestone repose 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 plans de carrière et les performances sont examinés annuellement, avec la contribution des managers de proximité, des équipes RH et de management qui évaluent les opportunités de développement, de rémunération et de promotion, et fixent des objectifs clairs aux collaborateurs. Ce modèle permet de valoriser les contributions individuelles dans des domaines clés, tels que la réalisation des missions, le développement commercial et le recrutement, ainsi que les initiatives transverses. Le processus d'évaluation de Wavestone inclut des *feed-backs* continus tout au long de l'année et un entretien annuel obligatoire, offrant une vision globale du potentiel et de la progression des collaborateurs. Les promotions ne font l'objet d'aucun quota et interviennent tout au long de l'année, au moment opportun pour le collaborateur, lui permettant de progresser à son propre rythme dans un environnement exigeant et bienveillant.

Un *Partner Committee* 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 statue sur des plans de développement dédiés.

ENTRETIENS ANNUELS DE PERFORMANCE

Wavestone	2024/25	2025/26
Collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel de performance et de développement de carrière	100,0%	99,4%
Unité : pourcentage		

Note méthodologique :

- Les entretiens annuels de performance et de développement de carrière sont obligatoires pour l'ensemble des collaborateurs, à l'exception des 34 Experts (voir [Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#), [Sous-section 4.3.1.1.2. Description des effectifs de Wavestone \(SI-6\) \(SI- \)](#)).
- Cette estimation repose sur l'hypothèse selon laquelle les processus en place imposent la réalisation d'entretiens annuels de performance pour l'ensemble des collaborateurs, dans la mesure où l'évaluation individuelle constitue un élément clé de l'évolution de la rémunération et des parcours professionnels.
- Cette précision méthodologique est spécifique à l'état de durabilité 2025/26 et ne résulte d'aucune évolution de périmètre par rapport à l'exercice précédent.
- Information comparative variation par rapport à l'exercice précédent :
Aucune modification de méthodologie n'a été effectuée. La légère baisse de 100,0% en FY2024/25 à 99,4% en FY2025/26 résulte de l'intégration de 34 Experts dans le champ d'application du rapport ; or, ceux-ci ne sont pas systématiquement soumis aux entretiens annuels de performance et de développement de carrière, leur engagement étant lié à des missions projets et piloté par les clients. Cette clarification améliore la précision du taux de couverture par rapport à l'exercice précédent.

Chaque collaborateur fait l'objet d'un entretien annuel de performance, considéré comme une étape clé pour le développement et la progression de carrière. Les équipes RH portent une attention particulière à ce que ces entretiens aient bien lieu ; ainsi, 99,4% des collaborateurs éligibles⁽¹⁾ ont bénéficié d'un entretien de performance en 2025/26.

(1) Les collaborateurs éligibles excluent ceux en arrêt longue durée, en congé parental ou en congé sabbatique au moment de leur entretien annuel, lequel est toutefois réalisé à leur retour.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Rétention et engagement des collaborateurs

Un effectif stable et engagé est essentiel à la réussite à long terme de Wavestone. L'engagement des collaborateurs est considéré comme un pilier de durabilité du cabinet, guidant les priorités RH et soutenant à la fois la rétention des talents et la création de valeur à long terme. Le cabinet a mis en place 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 « engagements *catch-ups* » pour mieux appréhender les motivations des collaborateurs, identifier les irritants potentiels et les risques de départ, et de développer des plans d'action personnalisés favorisant l'engagement sur le long terme.

Wavestone accorde une attention particulière à la reconnaissance au quotidien, levier clé du sentiment de fierté et d'engagement des collaborateurs. Les réunions de *business unit* incluent des moments dédiés à la célébration des succès individuels et collectifs, et les managers sont encouragés à partager des meilleures pratiques en matière d'attention et de retours d'expérience positifs pour valoriser les contributions individuelles. Des primes exceptionnelles ou des jours de récupération peuvent être attribués pour reconnaître des cas spécifiques de surinvestissement.

Les collaborateurs identifiés comme talents clés sont une priorité pour la croissance du cabinet et font l'objet de plans de développement spécifiques. Des mesures complémentaires visant à les engager peuvent inclure l'attribution d'actions gratuites dans le cadre du « *Key People Plan* », sur la base de critères de présence et de performance du cabinet.

Afin de garantir l'efficacité de ces initiatives, les indicateurs et risques liés au *turn-over* sont pilotés par les équipes RH grâce à un dispositif de gestion rigoureux (*reporting* hebdomadaire, revues mensuelles au sein des instances de pilotage des *business units* et du Comité de pilotage RH, analyse trimestrielle du *turn-over* incluant les motifs de départ). Des revues de rétention sont régulièrement organisées avec les équipes de management des *business units* afin de passer en revue les objectifs de *turn-over* et d'engagement, d'évaluer le climat RH et de 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.

Amélioration du processus de départ des collaborateurs

Afin de garantir la meilleure expérience collaborateur à chaque étape et de capitaliser sur leurs retours pour améliorer les processus RH, Wavestone a développé un processus d'*offboarding* structuré. Celui-ci prévoit notamment des entretiens avec un responsable RH ou recrutement (ce dans le cas d'une fin de période d'essai). S'agissant des ruptures de période d'essai à l'initiative de l'employeur, ces échanges permettent de garantir la bonne compréhension de la décision par le collaborateur et de l'accompagner dans la suite de son projet professionnel. Lorsque la période d'essai est rompue à l'initiative du collaborateur, l'entretien permet de mieux appréhender les raisons du départ.

Actions relatives à la gestion des talents et aux parcours professionnels

Déploiement progressif d'un système d'information RH unifié en support des processus RH

En 2025/26, le déploiement de Workday s'est poursuivi conformément à l'objectif d'harmonisation du SIRH à l'échelle du cabinet. La plateforme sert désormais de catalogue de formation unifié pour l'ensemble des collaborateurs (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)) et renforce le suivi des populations de talents clés. Dans la plupart des géographies, Workday fait l'objet d'améliorations continues pour optimiser la gestion des effectifs, notamment à travers des outils de *reporting* actualisés offrant aux responsables RH et aux équipes de direction des vues comparatives des effectifs par géographie et par *business unit*. Ces évolutions seront déployées dans 10 géographies supplémentaires d'ici fin 2027/28, permettant la production de rapports transversaux et exhaustifs sur les effectifs et les performances à l'échelle de Wavestone.

Renforcement de l'engagement des collaborateurs

Afin de responsabiliser les managers de proximité sur la priorité de l'engagement des collaborateurs, Wavestone a décidé en 2025/26 de renforcer la manière dont le sujet est abordé avec les collaborateurs, à travers des entretiens d'engagement en face-à-face conduits par les managers de proximité ou les RH au long de l'année. Cette évolution vise à permettre une compréhension plus fine des leviers d'engagement, un suivi des tendances d'engagement tout au long de l'année (au niveau du cabinet et des *business units*) et à fournir aux managers des leviers concrets pour l'améliorer. Après expérimentation sur un groupe de *business units* pilotes, ce dispositif sera déployé à l'ensemble du cabinet en 2026/27.



Accompagner les collaborateurs ayant entre deux et six ans d'expérience dans leur parcours

Les consultants ayant entre deux et six ans d'expérience représentent une population clé nécessitant une attention RH particulière, compte tenu de leur taux de *turn-over* plus élevé et de leur niveau d'engagement plus faible (selon l'indice d'engagement). Pour garantir une proximité et des décisions adaptées, l'accent est mis sur le fait d'avoir des équipes à taille humaine, un investissement renforcé des membres des équipes dirigeantes, et des interactions régulières avec ces derniers. La prise en compte des irritants propres à cette population, tels que le processus de choix de missions, est également une priorité abordée notamment via les *HR talks*.

En 2025/26, un nouveau programme de développement de 12 mois a été lancé pour accompagner les consultants seniors nouvellement promus ou recrutés. Il propose un parcours structuré combinant développement du *leadership*, fondamentaux *business*, gestion de la performance et des compétences en accompagnement des équipes, afin de les outiller à cette étape clé de leur carrière. Le programme renforce également la proximité avec le management à travers des sessions interactives et des partages d'expériences.

Gestion proactive des talents clés de Wavestone

L'identification et l'accompagnement du développement des talents clés sont essentiels pour façonner les parcours professionnels des *leaders* de demain et garantir leur engagement à long terme. En 2025/26, Wavestone a introduit un processus RH dédié, permettant de partager une définition commune des profils de talents clés, de les identifier, et de structurer les ambitions et résultats RH à atteindre. Ce dispositif comprend des entretiens individuels conduits par des responsables RH, la conception et la mise en œuvre de plans de développement personnalisés suivis dans le SIRH de Wavestone, ainsi qu'un suivi régulier des résultats au sein du Comité de pilotage RH. Cette approche accorde une attention particulière aux femmes identifiées comme talents clés, avec un suivi étroit de leur progression de carrière et une vigilance

à ce que leur environnement professionnel soutienne pleinement leurs ambitions (voir [Section 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion, Sous-section 4.3.1.4.1. Égalité femmes-hommes \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\) \(SI-9\)](#)).

Utilisation de l'IA au service des activités de ressources humaines

Dans les années à venir, Wavestone continuera de développer son recours à l'IA pour faciliter ses opérations RH quotidiennes et améliorer l'expérience collaborateur. Si les équipes RH ont déjà adopté des outils d'IA dans leur travail au quotidien, de nouvelles initiatives émergent, notamment les agents IA en soutien à l'amélioration des opérations et process. Par exemple, le développement d'un agent conversationnel permettant aux collaborateurs d'obtenir rapidement des réponses à des questions RH simples, libérant ainsi du temps pour les équipes RH.

Cibles relatives à la gestion des talents et parcours professionnels

La capacité à développer et à fidéliser les meilleurs talents constitue un levier stratégique pour la pérennité de l'activité de Wavestone. Pour y parvenir et évaluer l'efficacité de ses politiques, le cabinet s'est fixé des objectifs ambitieux visant à maintenir un faible taux de *turn-over* et à garantir des niveaux élevés d'indice d'engagement des collaborateurs. Ces deux cibles ont été définies pour établir des horizons ambitieux, mais atteignables, en tenant compte des tendances observées, des *benchmarks* sectoriels et des résultats attendus des initiatives du cabinet. Elles sont discutées avec des représentants des collaborateurs du cabinet (notamment au sein du Comité social et économique français).

Turn-over des collaborateurs

Le taux de *turn-over* annuel de Wavestone en 2025/26 s'est établi nettement en deçà de l'objectif annuel de 15%, à 12%. Cette cible s'inscrit dans la communication financière habituelle de Wavestone et couvre uniquement les démissions. Cette performance reflète la qualité et l'efficacité des politiques et actions RH du cabinet, dans un marché de l'emploi stable.

TAUX DE TURN-OVER DES COLLABORATEURS

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
Taux de <i>turn-over</i> des collaborateurs						
Unité : pourcentage - démissions seulement	12%	12%	15%	15%	15%	15%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre les démissions des salariés en contrat permanent ; les autres types de départs sont présentés dans le tableau « Répartition des départs par type ».
- Le taux est calculé comme le nombre de démissions rapporté à l'effectif total à la fin de l'exercice.
- ☑ En 2024/25, Wavestone a suivi son taux de *turn-over* : celui-ci s'élevait à 15% pour le périmètre historique de Wavestone et à 12% pour le périmètre historique de PERIOR ; le périmètre consolidé fait apparaître un taux global de 12,2%.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.


1
2
3
4
5
6
7
8
9

Indice d'engagement des collaborateurs

Le cabinet s'est fixé une cible annuelle de mesure de l'engagement des collaborateurs, fondé sur trois questions de l'enquête Great Place To Work® relatives à la fierté, à la perception de l'entreprise et à la projection. Porté par les progrès

réalisés sur cette dernière dimension, Wavestone a atteint son objectif 2025/26 de 70 et entend consolider ces avancées en 2026/27.

INDICE D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
Indice d'engagement des collaborateurs	69	70	70	72	75	75
Unité : 0 à 100						

Note méthodologique :

- Ce tableau couvre 100% des collaborateurs, sur la base de l'enquête Great Place To Work® (GPTW) couvrant l'ensemble des périmètres de Wavestone.
- La méthodologie de calcul a été ajustée en 2025/26 afin de mieux équilibrer la prise en compte des dimensions de fierté, de sens et de projection dans le calcul, et repose désormais sur trois questions alignées avec ces dimensions.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

4.3.1.3.2 Rémunération et avantages sociaux (SI-1) (SI-4) (SI-10) (SI-11) (SI-16)

Politiques relatives à la rémunération et aux avantages sociaux

Wavestone maintient une politique de rémunération équitable, transparente 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 repose sur trois grands principes :

- ☒ un référentiel salarial unique par fonction et par pays : le parcours de carrière et le modèle d'évaluation s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs de Wavestone, avec des salaires d'entrée et des niveaux de rémunération par grade définis localement ;
- ☒ la compétitivité du marché : les rémunérations sont régulièrement comparées aux tendances de marché fournies par des cabinets de référence spécialisés en matière de rémunération ;
- ☒ l'équité et la transparence : la politique de rémunération 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 du stade d'évolution de la carrière ;
- ☒ un bonus cible, inclus dans les structures de rémunération de certains niveaux, en fonction du niveau d'expérience et aligné avec les pratiques du marché local. Le montant du bonus dépend à la fois de la performance individuelle et collective, reflétant l'esprit collaboratif 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 dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.

Wavestone enrichit ses packages de rémunération en complétant la composante salariale par un ensemble étendu d'avantages à forte valeur RH, adaptés aux standards spécifiques de ses différentes géographies. En particulier, les collaborateurs de Wavestone bénéficient de régimes de complémentaire santé qualitatifs, complétés par des dispositions locales supplémentaires le cas échéant, par exemple des avantages retraite spécifiques aux États-Unis.

Au-delà de la couverture santé, le cabinet investit également dans des avantages qui soutiennent la flexibilité et les modes de travail des collaborateurs, notamment des dispositifs de *smart working* adaptés aux contextes locaux (voir [Sous-section 4.3.1.5.1. Bien-être au travail \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-14\) \(SI-15\)](#)). Les collaborateurs peuvent également accéder à différents mécanismes de partage de la valeur, tels que des dispositifs d'actionnariat préférentiels. Les avantages locaux comprennent une variété de prestations incluant des programmes de santé et de bien-être, des congés parentaux, l'accès à des solutions de garde d'enfants, des forfaits mobilité, des congés payés supplémentaires pour les collaborateurs en situation de handicap ou les aidants familiaux, des chèques-repas ou un accès privilégié à des installations sportives.

À travers ses processus RH, le cabinet veille à s'aligner sur les meilleures pratiques de marché et à garantir l'équité et l'égalité dans les décisions relatives à ce sujet. À ce stade, Wavestone ne publie pas d'objectifs quantitatifs spécifiques associés à sa politique de rémunération et d'avantages sociaux.



Protection sociale

En complément de régimes de complémentaire santé, les collaborateurs de Wavestone bénéficient d'une protection contre la perte de revenus à la suite d'événements majeurs de la vie (maladie, chômage, accidents du travail ou incapacité acquise), grâce aux programmes publics en vigueur dans les géographies où Wavestone opère, 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 conçus pour répondre aux besoins essentiels des collaborateurs et de leurs familles, compte tenu du coût de la vie local, et sont supérieurs au salaire minimum légal. Wavestone conduit une analyse comparative approfondie de ses niveaux de rémunération dans toutes ses géographies, en les comparant à la base de données de salaire minimum vital établie par *WageIndicator*.

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, notamment à travers des primes de participation en France et des plans d'actionnariat dans l'ensemble des *business units* et fonctions *corporate* (*Employee Share Ownership Plan* – ESOP).

En France, la prime de participation (d'un montant brut total de 9,6 millions d'euros en 2025/26) peut être perçue en numéraire ou investie dans le Plan Épargne Groupe (PEG), le Plan Épargne Retraite Collective (PERCO) ou en actions Wavestone. Tous les collaborateurs, dans toutes les *business units* et fonctions *corporate*, ont la possibilité d'investir un pourcentage de sa rémunération⁽¹⁾ en actions Wavestone et de bénéficier d'une action gratuite pour chaque action achetée, attribuée après deux ans de présence au sein du cabinet. Des campagnes annuelles de communication et d'explication sont menées afin de fournir aux collaborateurs une information claire sur le fonctionnement du dispositif.

Au 31 mars 2026, les collaborateurs de Wavestone détiennent 8,6% du capital du cabinet (*Partners* et Directeurs inclus), et 47% des collaborateurs sont actionnaires de Wavestone. Les actionnaires salariés sont représentés au Conseil d'administration depuis 2022.

Actions relatives au rapport sur la rémunération et les avantages sociaux

Évolutions du dispositif d'avantages sociaux

Dans une démarche d'amélioration continue visant à garantir que les avantages sociaux apportent la plus grande valeur RH aux collaborateurs, et à travers un dialogue avec les représentants du personnel, notamment en France, le cabinet reconsidère régulièrement son dispositif d'avantages sociaux, en tenant compte des besoins des collaborateurs, des meilleures pratiques du marché et de ses objectifs RSE.

À partir de 2025/26 en France, trois jours de congés payés supplémentaires sont accordés aux collaborateurs en situation d'aidance, et un dispositif de reprise progressive du travail pour les jeunes parents (temps de travail à 80% rémunéré à 100% pendant six semaines) a été mis en place. En parallèle, le cabinet a développé le programme *Smartworking@Wavestone abroad* (voir [Section 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail, Sous-section 4.3.1.5.1. Bien-être au travail \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-14\) \(SI-15\)](#)) renforçant la flexibilité comme composante essentielle de sa stratégie d'avantages collaborateurs.

Évolution du dispositif de bonus

Ces dernières années, Wavestone a fait évoluer significativement son dispositif de bonus afin de renforcer l'engagement des collaborateurs et de mieux reconnaître à la fois la performance et les contributions exceptionnelles. Alors que le dispositif précédent prévoyait une composante individuelle du bonus comprise entre 0% et 100% du montant cible, le cabinet a introduit une première évolution en 2024/25 avec une échelle allant de 0% à 125%. En 2025/26, cette échelle a été portée à 150%, traduisant la volonté du cabinet de mieux récompenser les plus hauts niveaux de performance, avec des paliers supplémentaires liés à une performance supérieure et exceptionnelle.

Extension du plan d'actionnariat salarié (ESOP) à l'ensemble des géographies

Dans la continuité de l'attention portée par Wavestone à associer l'ensemble de ses collaborateurs à son succès et à les engager davantage dans le projet du cabinet, l'ESOP de Wavestone a été étendu en 2025/26 aux collaborateurs⁽²⁾ des entités récemment intégrées au cabinet, contribuant à renforcer un sentiment d'appartenance commun au sein du cabinet. Avec l'inclusion de ces nouveaux périmètres, la campagne 2025 a atteint un taux de souscription de 26% (+5 points par rapport à la campagne 2024). Dans les années à venir, Wavestone vise à renforcer davantage l'actionnariat salarié et à atteindre un taux de souscription de 30%.

(1) Les salariés français peuvent investir leur participation dans des actions Wavestone.

(2) L'ESOP est ouvert aux salariés en contrat permanent dans les zones géographiques éligibles (Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, États-Unis, France, Hong Kong, Luxembourg, Maroc, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Singapour, Suisse), représentant 98% de l'effectif total.


1

2

3

4

5

6

7

8

9

Mise en conformité avec la directive européenne sur la transparence des salaires

Dans l'attente de la transposition formelle au niveau national de la directive européenne sur la transparence salariale, Wavestone a commencé à évaluer son cadre actuel de

rémunération et d'avantages sociaux, qui suit déjà les principes clés d'équité, de justice et de transparence (voir [Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)), facilitant ainsi les ajustements à venir pour s'adapter aux obligations de la directive.

Indicateurs relatifs à la rémunération et aux avantages sociaux

RATIO DE RÉMUNÉRATION ANNUELLE

Top 5 géographies de Wavestone	2024/25	2025/26	Part des effectifs 2025/26
France	7,82	9,05	66%
Allemagne	N/A	5,66	15%
Royaume-Uni	4,60	5,87	4%
États-Unis	3,95	4,14	4%
Suisse	N/A	3,95	3%
Total	N/A	11,42	93%

Note méthodologique :

- Les composantes de rémunération prises en compte pour le calcul incluent le salaire fixe, les bonus versés, les indemnités de congés, l'intéressement et la participation, les avantages en numéraire ainsi que les plans d'attribution gratuite d'actions (PAGA et ESOP), exprimés en base horaire par équivalent temps plein ; pour le calcul du ratio global tous pays confondus, les rémunérations sont converties en euros pour l'ensemble des géographies, sur la base du taux de change au 31 mars 2026.
- ☒ Formule CSRD : rémunération annuelle totale de la personne la mieux rémunérée chez Wavestone / rémunération annuelle totale médiane des collaborateurs (hors personne la mieux rémunérée) 10.
- ☒ En 2024/25, Wavestone a publié des données sur un périmètre excluant les périmètres historiques de PERIOR et Aspirant Consulting ; en 2025/26, le périmètre du Royaume-Uni et des États-Unis a été étendu pour inclure les périmètres désormais historiques de PERIOR et Aspirant Consulting, ce qui peut expliquer les variations observées entre les deux exercices.

Le ratio de rémunération annuelle permet de comparer la rémunération médiane et la rémunération la plus élevée dans chaque géographie. À titre d'illustration, en France, le collaborateur le mieux rémunéré perçoit 9,05 fois la rémunération médiane.

En France et au Royaume-Uni, la hausse observée du ratio s'explique principalement par l'attribution d'actions gratuites destinées aux talents clés. Celles-ci sont attribuées tous les trois ans, entraînant une augmentation temporaire des rémunérations les plus élevées l'année du versement. Cet effet étant temporaire, et le ratio devrait diminuer dans les années à venir.

ÉCART DE RÉMUNÉRATION ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Top 5 géographies de Wavestone	2024/25	2025/26	Part des effectifs 2025/26
France	8,70%	8,57%	66%
Allemagne	N/A	17,51%	15%
Royaume-Uni	N/A	23,93%	4%
États-Unis	N/A	10,04%	4%
Suisse	N/A	21,35%	3%
Total	N/A	18,39%	93%

Note méthodologique :

- ☒ Une valeur négative indique un écart de rémunération en faveur des femmes, tandis qu'une valeur positive indique un écart en faveur des hommes.
- ☒ Formule CSRD : (rémunération moyenne des hommes - rémunération moyenne des femmes) / rémunération moyenne des hommes 100.
- Les composantes de rémunération prises en compte incluent le salaire fixe, les bonus versés, les indemnités de congés, l'intéressement et la participation, les avantages en numéraire ainsi que les plans d'attribution gratuite d'actions (PAGA et ESOP), exprimés en base horaire par équivalent temps plein ; pour le calcul du ratio global, les rémunérations sont converties en euros pour l'ensemble des géographies sur la base du taux de change au 31 mars 2026.
- ☒ Le calcul suit la méthodologie CSRD et correspond à un écart de rémunération non ajusté.



L'écart de rémunération entre les femmes et les hommes compare les rémunérations moyennes des collaboratrices et des collaborateurs, sur la base de la rémunération horaire brute. Le salaire fixe, le bonus cible et les primes exceptionnelles sont inclus dans ce calcul.

Les écarts de rémunération concernent les grades les plus élevés au sein des équipes de conseil. L'un des principaux facteurs structurels est l'intégration de nouvelles entités et à l'application d'une clause d'antériorité selon laquelle la rémunération des dirigeants est maintenue à son niveau historique et n'est pas ajustée à la baisse pour s'aligner sur le référentiel de rémunération de Wavestone. Les fonctions de direction étant majoritairement occupées par des hommes, cela contribue aux disparités observées parmi les grades les plus seniors. Pour la grande majorité des effectifs, notamment en dessous du niveau « *Senior manager* », les écarts de rémunération sont limités, reflétant la politique de rémunération structurée et standardisée du cabinet.

Wavestone ne fixe pas d'objectifs quantitatifs spécifiques en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Toutefois, le cabinet suit de près ces indicateurs et adopte une démarche d'amélioration continue, en s'appuyant sur des *benchmarks* de marché réguliers et des revues internes pour garantir l'équité et la compétitivité des pratiques de rémunération. Une attention particulière est portée à ce que les dispositifs de rémunération et d'avantages sociaux soutiennent l'engagement des collaborateurs, leur développement de carrière et leur bien-être global (voir [Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#) et [Section 4.3.1.5.1. Bien-être et santé au travail \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-14\) \(SI-15\)](#)), permettant à l'ensemble des collaborateurs de bénéficier pleinement des programmes et opportunités disponibles.

4.3.1.3.3 Développement des compétences (SI-1) (SI-4) (SI-13)

Politiques relatives au développement des compétences

L'ambition de Wavestone est de devenir une « *Best place to learn* », telle qu'énoncée dans sa stratégie de durabilité. Le développement des compétences est un levier clé dans lequel le cabinet souhaite investir pour soutenir son développement commercial en réponse aux enjeux clients et de marché, ainsi qu'un levier stratégique pour développer les talents et favoriser leur développement, leur motivation et leur engagement au sein du cabinet.

Le développement continu des compétences au cœur du parcours des collaborateurs

Le cabinet responsabilise les collaborateurs dans la prise en main de leur parcours d'apprentissage, reflétant leur rôle essentiel dans la construction de leur propre trajectoire de développement. Wavestone considère que l'acquisition et le développement de nouvelles connaissances et compétences proviennent de diverses sources, en premier lieu à travers l'apprentissage par l'expérience sur les missions clients, en tirant parti des interactions avec les chefs de projet qui ont spécifiquement pour rôle d'accompagner les collaborateurs dans leur développement. Les missions de conseil offrent aux collaborateurs de multiples opportunités d'apprendre directement auprès de leurs collègues plus expérimentés, d'évoluer dans de nouveaux environnements stimulants et de prendre des initiatives qui favorisent leur progression professionnelle.

Des parcours de formation individualisés pour soutenir l'évolution de carrière

La formation constitue un levier complémentaire de développement de carrière et fait partie intégrante du dialogue continu entre les collaborateurs, leurs managers de proximité et les équipes RH. Wavestone associe étroitement les collaborateurs et les équipes de management à la définition et à la mise en œuvre de sa politique de formation. La grande majorité des programmes de formation du cabinet est conçue et animée par des consultants, afin de garantir leur alignement avec les réalités du quotidien.

Wavestone propose un programme de formation complet pour accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétences tout au long de leur carrière. L'accès aux programmes de formation est ouvert à l'ensemble des collaborateurs. Le cabinet a mis en place des programmes de formation obligatoires associés aux étapes clés de la carrière des collaborateurs, notamment :

- ☒ un programme d'intégration pour les nouveaux arrivants, adapté à l'expérience et au niveau de séniorité des collaborateurs, conçu pour aider les nouveaux collaborateurs à acquérir les compétences essentielles à travers des sessions de formations pratiques ;
- ☒ un parcours de formation pour les consultants seniors, afin de les accompagner dans l'exercice de leur rôle en matière de relations clients, de délégation des tâches et de développement commercial ;
- ☒ un programme de montée en compétences sur les fondamentaux du management, fournissant aux managers de proximité nouvellement promus (ou recrutés) les outils nécessaires pour exercer leurs fonctions ;
- ☒ des programmes de *leadership*, disponibles pour outiller les managers de proximité avec des outils avancés et un accompagnement personnalisé, pour les aider à exercer leurs responsabilités de manière efficace et confiante.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Wavestone dispense également des formations à l'échelle du cabinet sur des sujets d'expertise d'importance particulière, identifiés dans le cadre de la stratégie commerciale du cabinet, tels que les fondamentaux de la RSE, la gestion de projet agile, et de plus en plus l'IA générative et la data, pour lesquelles un programme de formation transversal est déployé. Ces programmes peuvent être complétés au sein des *business units* par des formations adaptées à des besoins sectoriels ou technologiques spécifiques, incluant des certifications (par exemple : Azure AI de Microsoft, Google Cloud, ServiceNow, SAFe® *Scrum Master/Product Owner*, etc.). Un large catalogue de formations en présentiel est disponible, couvrant les compétences clés en conseil, management et développement commercial. Par ailleurs, Wavestone met à la disposition de ses collaborateurs une offre étendue de formation en ligne de plus de 1 000 cours. L'ensemble du catalogue de formations du cabinet est accessible à tout collaborateur, où qu'il se trouve, via la plateforme SIRH Workday.

Ces programmes sont déployés de différentes façons :

- ☒ des formations digitales sur les compétences techniques et comportementales ;
- ☒ des formations internes, conçue et animée par des collaborateurs ;
- ☒ des formations externes, apportant un regard extérieur pour les profils les plus seniors ;
- ☒ dans certaines géographies, le recours aux dispositifs légaux permet aux collaborateurs d'obtenir des certifications (ISO/IEC 27001 *Lead Implementer & Lead Auditor*, *Green Belt Lean Six Sigma*, *ITIL Foundation V4*, *AWS Cloud Practitioner – CLF-C02*, etc.).

Les collaborateurs sont encouragés à s'inscrire de manière proactive aux formations, en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs annuels, 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. Dans certaines géographies, les collaborateurs disposent d'un budget formation de 40 heures qu'ils sont invités à utiliser de manière autonome et à mobiliser selon leurs besoins de développement.

Adapter les opportunités de formation aux priorités du marché

La politique de développement des compétences de Wavestone vise à offrir à chaque collaborateur un parcours d'apprentissage personnalisé, aligné sur son profil, son niveau d'expérience et ses besoins individuels. Elle garantit également que le cabinet

dispose des ressources et des capacités nécessaires pour répondre à ses priorités commerciales et réaliser les projets clients dans des conditions optimales. Cela inclut le renforcement des expertises cœur dans des domaines de plus en plus critiques pour le cabinet et ses clients, tels que l'IA et la data. Pour soutenir cette ambition, Wavestone promeut l'apprentissage continu et la maîtrise de l'IA au sein de toutes les équipes, favorise une utilisation confiante et responsable de l'IA au quotidien, et déploie des certifications ciblées pour les collaborateurs impliqués dans des missions d'envergure, telles que les programmes de conduite du changement.

Les orientations stratégiques en matière de formation sont étroitement liées aux priorités clés de développement commercial du cabinet, influençant la création de nouveaux programmes de formation ou d'initiatives de développement. Le Comité exécutif de Wavestone y contribue en identifiant les tendances de marché émergentes et les besoins associés en développement des compétences, ainsi qu'en promouvant en interne l'importance de la formation, en garantissant le niveau d'investissement adéquat et en assurant une visibilité régulière et renforcée au niveau des *business units*. Les comités de pilotage des *business units* reproduisent cet exercice à leur propre échelle, en réfléchissant à leurs besoins en formation, tant en termes de volume que de nature, le sujet faisant partie intégrante de leurs priorités annuelles.

Des solutions de coaching personnalisées pour la réussite des collaborateurs

Par ailleurs, Wavestone a structuré des programmes de *coaching* pour accompagner les collaborateurs lors des moments clés de leur développement professionnel. Selon les besoins individuels, le *coaching* peut aller de sessions digitales courtes à des relations de *coaching* individuel approfondies avec des coaches internes certifiés. Le *coaching* interne est assuré par un réseau de 17 coaches certifiés et a déjà permis la réalisation de plus de 330 sessions de *coaching* individuel. Il est accessible dans certaines géographies et peut être conduit en allemand ou en anglais.

Les collaborateurs peuvent bénéficier également d'un *coaching* externe avec des experts indépendants et d'un accès à des services de *coaching* en ligne, tels que Simundia. Les *coachings* individuels sont gérés de manière confidentielle. Cette approche offre un accompagnement personnalisé qui aide les collaborateurs à surmonter des défis spécifiques, à renforcer leur *leadership* et à évoluer dans leur carrière avec davantage de confiance.



Actions relatives au développement des compétences

Plan d'action relatif à l'ambition « *Best place to learn* »

En 2025/26, Wavestone a progressivement déployé sa feuille de route en matière de formation, renforçant son engagement en faveur du développement des collaborateurs et s'appuyant sur des avancées déterminantes :

- ☒ la création d'une équipe centrale de formation et de développement, composée d'environ 11,5 ETP, sponsorisée par un *Partner* et membre du Comité exécutif. Ce nouveau dispositif interne remplit une double mission : conseiller et soutenir les *business units* dans la communication des formations, favoriser l'alignement et les synergies internes, et concevoir des programmes de formation transversaux sur des sujets stratégiques tels que la data et l'IA, la conduite du changement et l'intégration des nouveaux collaborateurs. Par la structuration de cette équipe centrale, Wavestone renforce son ambition à long terme d'outiller l'ensemble des collaborateurs avec les compétences et les connaissances nécessaires pour s'épanouir dans un environnement de conseil en évolution rapide et constante ;
- ☒ le renforcement des équipes formation au niveau des *business units*, en s'appuyant sur des référents formation et les équipes RH pour mettre en œuvre les lignes directrices de formation du cabinet, coordonner le développement des contenus de formation (identification et conception) en fonction des besoins locaux, et renforcer la visibilité de la formation dans les processus de développement des talents. Les référents formation jouent un rôle de facilitateurs locaux clés, notamment concernant les nouveaux contenus de formation lorsqu'ils sont experts de sujets ou de secteurs spécifiques ;
- ☒ la poursuite des efforts pour garantir une collecte efficace et un *reporting* des données de formation exhaustif, soutenus par un SIRH et des tableaux de bord améliorés. Les développements en cours incluent l'introduction d'un filtrage thématique, un meilleur suivi de la progression des compétences et de l'expérience d'apprentissage des collaborateurs, ainsi qu'une offre de formation plus digitalisée et mieux communiquée. Le catalogue de formations est désormais commun à l'ensemble du cabinet via Workday.

Développement de nouveaux programmes de formation

Wavestone adapte en permanence ses parcours de formation à l'évolution des besoins, garantissant que les consultants bénéficient à la fois d'un développement par la pratique et d'opportunités d'apprentissage structurées.

En 2025/26, le programme d'intégration a été revu. Les nouveaux consultants participent désormais à un programme de trois jours pour acquérir les fondamentaux du conseil :

- ☒ le premier jour est consacré à une formation en ligne pour développer les compétences pratiques afin d'exécuter les missions de conseil, et un kit structuré pour les aider à gagner rapidement en autonomie ;

- ☒ les deux autres jours sont des sessions en présentiel axées sur la gestion des moments clés d'une mission de conseil, tels que les présentations commerciales, l'arrivée sur un projet ou la gestion des risques clients.

Actuellement déployés en France, ces programmes sont conçus pour servir de modèles adaptables aux autres géographies du cabinet (voir [Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)).

Par ailleurs, de nouveaux programmes de formation ont été lancés et seront progressivement déployés dans les prochains mois :

- ☒ le développement des compétences en IA et data, pour renforcer l'efficacité opérationnelle des collaborateurs et mieux accompagner les clients dans leurs transformations critiques, tel que détaillé ci-après ;
- ☒ le développement des compétences en développement *business*, pour renforcer l'accompagnement des consultants expérimentés dans le développement de leurs capacités commerciales ;
- ☒ le programme de conduite du changement, pour former les consultants de tous niveaux de séniorité sur ce sujet et l'incarner sur chaque mission.

En 2026/27, les enjeux de formation de Wavestone se concentreront sur le développement à grande échelle des compétences en IA, *business* et gestion de projet, le renforcement des compétences relationnelles et des pratiques de conseil responsable (voir [Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#), [Section 4.4.1.3. Conseil responsable](#)), tout en soutenant l'intégration et le développement de carrière d'environ 1 000 nouveaux collaborateurs.

Formation à l'intelligence artificielle (IA)

Wavestone s'est fixé pour ambition de développer à large échelle les compétences en IA de ses collaborateurs, en intégrant ces apprentissages dans une approche unifiée à l'échelle du cabinet.

À travers le programme « *AI&Me* » lancé fin 2025/26, Wavestone renforce sa culture d'apprentissage par la pratique, en proposant des cas d'usage concrets du quotidien et des parcours d'apprentissage personnalisés. Il est structuré en un parcours d'apprentissage à trois niveaux :

- ☒ *AI Kickstart* – Acquérir les fondamentaux : garantir que l'ensemble des collaborateurs maîtrisent les concepts fondamentaux de l'IA à travers des modules de formations en ligne, des sessions en direct et des formations de base ;
- ☒ *AI Coach* – Renforcer ses compétences : développer des compétences IA spécifiques au métier à travers l'apprentissage continu, la pratique avancée et l'expérimentation sur des plateformes digitales ;
- ☒ *AI Mastery* – Apporter une expertise : accompagner les consultants motivés pour devenir des spécialistes de l'IA à travers des certifications, des *bootcamps* avancés, des communautés d'experts et des cas pratiques.



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Un module dédié à l'IA Responsable, développé avec les experts de référence du cabinet, est intégré au niveau *AI Kickstart*, en cohérence avec l'ambition de conseil responsable du cabinet (voir [Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#), [Section 4.4.1.3. Conseil responsable](#)), garantissant que l'innovation va de pair avec des pratiques responsables. Cette formation vise à s'assurer que l'ensemble des collaborateurs adoptent les outils d'IA de manière éthique, respectueuse de l'environnement et socialement responsable, et à mieux prévenir les risques associés à l'adoption de l'IA à grande échelle.

En s'appuyant sur son écosystème Microsoft, déjà soutenu par plus de 3 000 licences Copilot à travers le cabinet, Wavestone vise à développer la confiance et l'enthousiasme dans l'adoption de l'IA, faisant des collaborateurs les promoteurs de son ambition stratégique. Cette approche, conçue pour être continuellement améliorée afin de mieux s'aligner sur les besoins évolutifs du marché et des collaborateurs du cabinet, est renforcée par un effort de communication interne autour de la marque « AI&Me », qui rassemble des formations, des opportunités de montée en compétences, des communautés d'experts et des *success stories*.

Indicateurs relatifs au développement des compétences

En 2025/26, Wavestone a travaillé à la définition d'indicateurs pour piloter et matérialiser les avancées de son ambition de devenir une « *Best place to learn* ». En 2026/27, Wavestone continuera à suivre étroitement le nombre d'heures de formations par collaborateur, avec un focus particulier sur la formation à l'IA. Deux indicateurs de pilotage reflétant la perception et la qualité de l'expérience d'apprentissage seront également suivis régulièrement : d'une part, la perception des collaborateurs, mesurée via l'enquête *Great Place To Work®* et fournissant des retours sur la contribution de la formation à l'engagement et au développement ; d'autre part, la satisfaction et la qualité des formations, suivies à travers les retours collaborateurs fondés sur le *Net Promoter Score®*.

Wavestone n'a pas encore défini d'objectif quantitatif relatif au développement des compétences. Au cours de l'exercice 2026/27, Wavestone continuera à structurer sa politique de montée en compétences et son approche de mesure, en suivant les indicateurs mentionnés ci-dessus. Une fois qu'une base de départ robuste et une maturité plus grande sur le sujet auront été établies, le cabinet introduira des objectifs en heures de formation clairs et ambitieux.

FORMATION DES COLLABORATEURS

Wavestone	2024/25			2025/26		
	Femmes	Hommes	Total	Femmes	Hommes	Total
Nombre d'heures	35 324	53 170	88 494	39 127	55 890	95 017
Nombre d'heures par collaborateur (en effectif)	15	15	15	16	16	16

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% des collaborateurs.
- ☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages et des contrats d'alternance.
- ☒ L'ensemble des collaborateurs présents sur l'exercice 2025/26 est pris en compte (et non uniquement ceux présents au 31 mars 2026).

Cette année, le cabinet a été particulièrement dynamique en matière de formation, dans le prolongement de son plan stratégique RH axé sur le développement des compétences. Cela s'est traduit par le lancement de nouveaux programmes de compétences techniques, le recours à des plateformes de formations en ligne externes, entre autres initiatives. Malgré un contexte d'activité instable, Wavestone est parvenu à maintenir ses investissements afin de poursuivre ses ambitions en matière de formation et entend continuer dans cette voie.

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR PAR TRANCHE D'ÂGE

Wavestone	2025/26	
	Nombre d'heures	Effectif
Moins de 30 ans	18	3 177
Entre 30 et 50 ans	14	2 351
Plus de 50 ans	8	430
Total au 31 mars 2026	16	5 958

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre 100% des effectifs totaux, à l'exception des stagiaires et des apprentis.



NOMBRE D'HEURES DE FORMATION PAR FONCTION

Wavestone	2025/26	
	Nombre d'heures	Effectif
Équipes conseil	17	5 116
Équipes commerciales	15	289
Fonctions corporate	5	553
Total au 31 mars 2026	16	5 958

Note méthodologique :

☒ Ce tableau couvre 100% des effectifs totaux, à l'exception des stagiaires et des apprentis.

FORMATION DES COLLABORATEURS À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Wavestone	2025/26	
	Nombre d'heures	Effectif
Nombre de collaborateurs formés à l'utilisation de l'intelligence artificielle	3 203	5,958
Part de collaborateurs formés	54%	

Note méthodologique :

- ☒ Le nombre de collaborateurs formés correspond aux collaborateurs ayant suivi la formation Copilot préalablement à l'obtention de l'accès à la licence premium, ou toute autre formation relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle (*prompt engineering*, création d'agents, etc.).
- ☒ Comme pour les autres modules de formation, les données sont calculées sur la base d'extractions issues du LMS, indiquant le nombre de collaborateurs ayant complété la formation au cours de l'exercice.
- ☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages et des contrats d'alternance.

Ce niveau de performance en matière de formation à l'IA ne constitue qu'un point de départ, Wavestone étant actuellement en train de consolider un parcours de formation à l'IA robuste et structuré (voir [Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#)).

4.3.1.4 Diversité, équité et inclusion

Créer un environnement de travail diversifié et inclusif est essentiel à la réussite durable d'une entreprise. Wavestone valorise la diversité des perspectives, reconnaissant qu'elles stimulent l'innovation, enrichissent la prise de décision et créent un environnement bienveillant où l'ensemble des collaborateurs peut s'épanouir. Les efforts du cabinet se concentrent en particulier sur la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et sur le soutien aux collaborateurs en situation de handicap, tout en veillant à développer un environnement de travail inclusif pour tous, quelles que soient leurs caractéristiques. 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, l'origine ethnique ou culturelle, ou l'orientation sexuelle, confirmant ainsi son engagement à encourager des comportements inclusifs et respectueux, tant en interne que dans les environnements clients. Dans le cadre de cet engagement, Wavestone s'assure que ses collaborateurs bénéficient de formations obligatoires sur ces thématiques, avec une attention particulière portée au management : une formation obligatoire en présentiel sur le management inclusif dote les managers des outils nécessaires pour adopter des pratiques de *leadership* équitables, intégrant la prise en compte des biais et favorisant un environnement de travail inclusif et bienveillant.

Les politiques relatives à la diversité et à l'inclusion relèvent de la responsabilité conjointe de la Directrice des Ressources Humaines et de la Directrice RSE, toutes deux membres du Comité exécutif. Fondées sur une collaboration étroite entre les équipes RH, RSE et le management, leur mise en œuvre tient compte du cadre réglementaire local de chaque géographie.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.3.1.4.1 Égalité femmes-hommes (S1-1) (S1-4) (S1-5) (S1-9)

Politiques relatives à l'égalité femmes-hommes

Wavestone s'attache à garantir des parcours professionnels équitables pour les femmes et les hommes dans l'ensemble des *business units*, en supprimant les obstacles susceptibles d'empêcher les femmes de réaliser leurs ambitions, à travers une politique articulée autour de cinq axes :

- ☒ accélérer la diversité de genre dans le recrutement ;
- ☒ garantir l'égalité de traitement dans l'évaluation de la performance, les promotions et la rémunération ;
- ☒ lutter contre les stéréotypes, le sexisme et le harcèlement sexuel ;
- ☒ promouvoir un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour l'ensemble des collaborateurs ;
- ☒ accompagner les collaborateurs ayant des enfants dans la conciliation de leur vie professionnelle et personnelle.

Cette politique vise à accroître en continu la représentation des femmes aux postes de management (managers de proximité ou collaboratrices ayant au minimum un grade de manager) et aux fonctions de *leadership*, tout en promouvant l'équilibre global entre les genres, reflétant à terme la parité au sein des effectifs du cabinet.

Pour impulser des progrès, le cabinet s'est engagé sur des objectifs annuels et pluriannuels visant à augmenter le nombre de femmes aux postes de management. Pour atteindre ces objectifs, des actions sont pilotées à la fois au niveau du cabinet et dans chaque *business unit* :

- ☒ les indicateurs RH clés relatifs au recrutement, aux promotions et aux démissions sont étroitement suivis pour garantir l'atteinte de cet objectif ;
- ☒ les viviers de talents féminins sont pilotés par les équipes RH conjointement avec les comités de direction des *business units*, afin de s'assurer que des plans de développement adaptés sont mis en œuvre pour sécuriser la rétention et les futures promotions ;
- ☒ les responsables RH jouent un rôle clé dans la prévention des impacts de la parentalité sur les parcours de carrière, veillant à ce que chaque collaborateur puisse réaliser ses ambitions à son propre rythme tout en assumant son rôle de parent.

Responsables de la réussite de cet engagement, les comités de direction de chaque *business unit* travaillent en partenariat avec les équipes RH, le recrutement et les relais égalité femmes-hommes pour concevoir et mettre en œuvre des plans d'action, suivre les progrès par rapport aux objectifs et assurer des actions régulières de sensibilisation et de communication au sein de leur périmètre.

Pour renforcer l'engagement des collaborateurs en faveur de l'égalité femmes-hommes, Wavestone met en œuvre des initiatives de sensibilisation globales régulières, notamment

les tables rondes *Voices@Wavestone*, au cours desquelles des femmes et des hommes partagent leurs expériences personnelles, ainsi que des ateliers, conférences et tables rondes organisés tout au long de l'année, et notamment à l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, abordant des sujets tels que l'ambition, le sexisme ordinaire, la parentalité et les femmes dans la tech (Cyber, IA, etc.). Wavestone soutient également l'engagement local à travers des initiatives telles que le *Women's Network* actif en Allemagne, en Autriche et en Suisse.

Par ailleurs, le cabinet promeut la visibilité des femmes rôles modèles en mettant en lumière les femmes qui reçoivent une reconnaissance externe pour leurs contributions. En 2025/26, une collaboratrice *Partner* aux États-Unis a reçu un *Silver Stevie® Award for Women in Business* et une seconde, membre du Comité exécutif, a été récompensée dans le cadre du programme *Microsoft Women Role Model* dans la catégorie *Leadership*.

Le dialogue avec les parties prenantes est déterminant pour structurer, nourrir et suivre cet engagement. Dans la continuité de sa volonté à contribuer activement à un impact positif sur la société (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.2. Philanthropie \(W2\)](#)), Wavestone s'associe à des organisations externes pour faire progresser l'égalité femmes-hommes en entreprise :

- ☒ en France, Wavestone soutient la Fondation Femmes@Numérique, qui promeut l'inclusion des femmes dans le secteur de la tech, ainsi que l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire portée par l'Association française des managers de la diversité. Cette initiative contribue à guider et à soutenir la formation et la sensibilisation des collaborateurs au sexisme au sein de Wavestone, participant 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 ;
- ☒ en 2025, Wavestone a signé un nouveau partenariat avec le Cercle des Femmes dans la Cybersécurité (CEFCYS), qui vise à promouvoir et à renforcer la présence et le *leadership* des femmes dans le domaine de la cybersécurité, tout en sensibilisant à l'importance de la diversité de genre dans ce secteur ;
- ☒ les collaborateurs en Belgique ont signé en 2025 la charte CEASE, s'engageant à lutter contre les violences domestiques en sensibilisant les équipes sur place.

Actions relatives à l'égalité de genre

Le plan d'action de Wavestone en matière d'égalité femmes-hommes est évalué à la fois à travers la progression annuelle de la part des femmes aux postes de management, ainsi que grâce à des indicateurs opérationnels associés à des populations spécifiques (par exemple : la proportion de femmes au sein des comités de direction des *business units*).



Amélioration de la diversité de genre dans le recrutement

En 2025/26, Wavestone a lancé de nouvelles initiatives de recrutement pour améliorer l'équilibre entre les femmes et les hommes dans les canaux de recrutement de profils expérimentés. Cela comprenait la sensibilisation de l'équipe en charge de piloter le recrutement et la définition d'objectifs quantitatifs pilotés mensuellement avec les équipes de direction des *business units*, en particulier dans les *business units* tech, le développement de l'engagement avec la communauté d'*alumni* sur ce sujet, et la structuration d'un dialogue continu avec les agences de recrutement partenaires, pour s'assurer qu'ils accompagnent le cabinet vers ces objectifs. La performance sera suivie tout au long de 2026/27, soutenue par de nouveaux leviers d'action dans une approche d'expérimentation, adaptée aux spécificités de chaque *business unit*.

Les initiatives ciblant les jeunes diplômés ont continué, notamment à travers les activités de *campus management* et les actions de diversité et d'inclusion dans les écoles et universités. Celles-ci ont inclus la participation à des événements dédiés aux femmes dans la tech, l'implication de femmes rôles modèles dans les activités des écoles, des sessions de *speed-meeting* avec des lycéens et des ateliers portant sur les stéréotypes de genre. Ces actions visent à sensibiliser et à renforcer l'attractivité des carrières numériques auprès des talents féminins.

Par ailleurs, l'initiative *Women Connect* a été lancée. Cet événement, ouvert aux clients, *alumni*, candidats et collaboratrices, est conçu pour rassembler les femmes de la tech, à travers des tables rondes animées par des experts et des sessions de *networking* informel, favorisant le dialogue, la visibilité et l'engagement parmi des professionnelles expérimentées. Lorsque des collaborateurs participent à des événements externes, le cabinet veille particulièrement à garantir l'équilibre de genres parmi les intervenants.

Afin d'éviter les biais de genre et d'aider les candidates à mieux se projeter, Wavestone a continué à veiller à la diversité de genre parmi les acteurs impliqués dans les processus de recrutement de femmes, en particulier pour les profils expérimentés. Des formations sur les biais de genre seront dispensées aux équipes de recrutement en 2026/27.

Fort des progrès accomplis, Wavestone poursuivra cette trajectoire de recrutement en 2026/27 en renforçant sa marque employeur et en déployant davantage sa culture d'égalité femmes-hommes auprès des parties prenantes internes du recrutement, afin de consolider sa capacité à attirer des talents féminins à tous les niveaux de séniorité et dans l'ensemble des *business units*.

Accompagner les talents féminins vers des fonctions de leadership

En 2025/26, Wavestone a renforcé le management et le développement de ses talents féminins à travers un ensemble d'initiatives complémentaires, mises en œuvre au niveau des *business units* :

- ☒ le pilotage du vivier de talents féminins a été renforcé par le management RH grâce à la mise en place d'un nouveau

processus et d'un outil de prévision, s'appuyant sur des revues trimestrielles. Ce dispositif permet d'anticiper les mouvements et les déséquilibres de genre (départs, recrutements, promotions) et de mettre en œuvre des actions proactives afin de soutenir les promotions, la rétention et le recrutement, dans l'objectif d'atteindre les cibles de représentation des femmes dans le management au sein de chaque *business unit* ;

- ☒ des comités de talents féminins ont été expérimentés en France pour accompagner de manière proactive le développement des femmes à fort potentiel. Ils réunissent les équipes RH et le management des *business units* pour challenger les trajectoires de carrière et définir des plans de développement personnalisés, alignés sur les ambitions et les besoins de chaque collaboratrice. Ce dispositif sera déployé à grande échelle en 2026/27 ;
- ☒ un programme de *leadership* a été expérimenté en France pour outiller les talents féminins clés aspirant à des postes de *leadership*. Il comprend du *coaching* individuel, une plateforme d'apprentissage et des sessions de *networking* avec des femmes expérimentées, sur des sujets tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et la valorisation de son parcours et de son positionnement professionnels ;
- ☒ un programme de mentorat féminin a été lancé en Suisse pour accompagner et développer les femmes occupant des fonctions de management. Après analyse des retours d'expérience et des résultats du pilote, le programme a vocation à être déployé dans d'autres géographies de Wavestone ;

En 2026/27, Wavestone accélérera ses progrès en matière d'égalité femmes-hommes en renforçant l'amélioration de la représentation féminine aux différents niveaux de *leadership*. Le cabinet se concentrera sur l'équilibre entre les genres au sein des instances de décision de promotion, l'augmentation de la représentation des femmes dans le vivier de promotions à partir du niveau manager et au-delà, ainsi qu'au sein des comités de direction des *business units*. Ces ambitions sont soutenues par des objectifs fixés pour 2030, afin de garantir des progrès durables et mesurables. Par ailleurs, le cabinet entend enrichir son réseau interne de collaboratrices, présent au Royaume-Uni et en Allemagne, par la création d'un réseau en France, afin de renforcer davantage le soutien entre pairs pour les femmes de l'organisation.

Formation et sensibilisation au sexisme et au harcèlement

Afin de prévenir et de sensibiliser en continu aux enjeux de sexisme et de harcèlement, des programmes de formation obligatoires dédiés sont déployés pour l'ensemble des collaborateurs depuis 2018. Ils incluent un module de formation en ligne de 30 minutes à destination de tous les collaborateurs, qui présente notamment les canaux permettant de signaler toute situation inappropriée. En 2025/26, ce module a été mis à jour et déployé dans l'ensemble des géographies de Wavestone. À la fin de l'exercice, 91% des collaborateurs de Wavestone avaient suivi cette formation, et les efforts déployés pour poursuivre son déploiement se poursuivront en 2026/27.


1
2
3
4
5
6
7
8
9

En complément, une formation présentielle au management inclusif de deux heures est obligatoire pour les équipes managériales. Depuis 2023, cette formation permet aux participants d'acquérir des connaissances et des outils pratiques pour identifier les biais inconscients, comprendre les discriminations et leurs impacts dans le milieu professionnel, et développer des stratégies efficaces pour traiter des situations concrètes. Les taux de participation varient selon les *business units*, en fonction du nombre de collaborateurs à former. L'objectif est d'atteindre une pleine couverture dans un délai de deux ans.

Le cabinet et ses *business units* organisent régulièrement des ateliers de sensibilisation sur des thématiques telles que « être un allié de la diversité » ou « réagir face à des propos sexistes ».

Renforcer la visibilité des rôles modèles féminins dans la tech

Wavestone est conscient de la sous-représentation des femmes dans les métiers liés aux technologies, en particulier dans les domaines stratégiques, tels que l'IA et la cybersécurité. Afin de répondre à cet enjeu, le cabinet a déployé des actions ciblées visant à renforcer la visibilité des rôles modèles féminins dans les métiers de la tech. Ces initiatives incluent des actions de sensibilisation pilotées par le recrutement auprès d'étudiantes dans la cybersécurité et l'IA, l'organisation de tables rondes à l'échelle du cabinet avec des expertes, ainsi que la publication de tribunes appelant à un engagement accru des femmes dans l'IA et incitant les organisations à soutenir activement leur inclusion dans la conception, le déploiement et la gouvernance des technologies d'IA.

En 2025/26, ces efforts ont été renforcés grâce au partenariat de Wavestone avec Les Échos et Serena, dans le cadre de la deuxième édition du prix *Women Entrepreneurs in Tech*, dédié

à la mise en lumière d'entrepreneures contribuant au développement de l'écosystème européen de l'IA. Cette édition a mis à l'honneur des femmes à fort potentiel dirigeant des start-up innovantes en IA et a offert à la lauréate un accompagnement complet, incluant une visibilité médiatique, des mises en relation avec des acteurs clés du secteur, un accompagnement personnalisé via l'incubateur Shake'Up de Wavestone, du mentorat par Serena, ainsi qu'une visibilité lors d'événements technologiques majeurs tels que Viva Technology. Ces initiatives seront poursuivies en 2026/27.

Cibles relatives à l'égalité femmes-hommes

Femmes dans des postes de 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 représentation des femmes aux postes de management (définis comme les managers de proximité ou les collaborateurs ayant au minimum un grade de manager). Le cabinet se fixe des cibles pluriannuelles pour aligner progressivement la représentation des femmes dans le management par rapport à leur représentation dans les effectifs totaux, avec une amélioration d'année en année.

La représentation des femmes dans le management a progressé de 1,5 point en 2025/26 pour atteindre 34%, portée par des actions ciblées sur les leviers clés, notamment le pilotage structuré des viviers de talents féminins.

Le cabinet applique une cible unifiée à l'ensemble des géographies, visant à améliorer la part des femmes aux postes de management d'un point chaque année, sur la base du ratio observé à la fin de l'exercice précédent.

PART DES FEMMES AU SEIN DU MANAGEMENT

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
Part des femmes au sein du management	32,5%	34,2%	33,0%	35,0%	36,0%	37,0%
Unité : pourcentage						

Note méthodologique :

☒ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.

☒ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R ; aucune estimation n'est réalisée.

☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.



Indicateurs liés à l'égalité femmes-hommes

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE

Wavestone	2024/25						2025/26					
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Comité exécutif (EXCOM)	6	35,3%	11	64,7%	17	100,0%	6	33,3%	12	66,7%	18	100,0%
Postes de management	558	32,5%	1159	67,5%	1717	100,0%	642	34,2%	1237	65,8%	1879	100,0%
Effectif total	2 446	40,3%	3 630	59,7%	6 076	100,0%	2 461	41,1%	3 531	58,9%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.
- ☑ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R . Aucune estimation n'est réalisée.
- ☑ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.
- ☑ Le système R propose actuellement uniquement les options « homme » ou « femme » pour le champ relatif au genre.

PART DES FEMMES AU SEIN DES FONCTIONS GÉNÉRATRICES DE REVENUS

Wavestone	2024/25	2025/26
Part des femmes au sein des fonctions génératrices de revenus	36,7%	37,7%
Unité : pourcentage		

Note méthodologique :

- ☑ Périmètre : équipes commerciales et équipes conseil, hors fonctions corporate, hors vivoo, pour l'ensemble des géographies de wavestone.
- ☑ Les données sont calculées sur la base de données issues des systèmes d'information R , sur la base de l'effectif total.
- ☑ La part correspond au nombre de femmes rapporté au nombre total de collaborateurs des équipes commerciales et conseil.

PART DES FEMMES DANS LES MÉTIERS DE LA TECH

Wavestone	2025/26
Part des femmes dans les métiers de la Tech	30,4%
Unité : pourcentage	

Note méthodologique :

- ☑ L'indicateur correspond au pourcentage de femmes au sein de certaines *business units* représentatives des activités numériques de wavestone.
- ☑ Ces *business units* regroupent principalement des activités à dominante technologique (notamment intelligence artificielle, cybersécurité et data), et représentent les métiers du numérique au sein du cabinet.
- ☑ L'indicateur est calculé comme le rapport entre le nombre de femmes et l'effectif total au sein de ces *business units*.

4.3.1.4.2 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 du handicap, avec l'ambition d'offrir à chaque collaborateur les mêmes chances d'évoluer et de se développer à son propre rythme, quelle que soit la situation affectant sa santé.

Le cabinet a structuré sa politique autour de trois piliers : le recrutement, l'accompagnement à long terme des collaborateurs en situation de handicap et la sensibilisation, visant notamment à faire évoluer les perceptions du handicap au sein du cabinet et à renforcer l'engagement de Wavestone en faveur d'une société plus inclusive.

La politique d'inclusion du handicap de Wavestone est principalement développée en France, sa géographie la plus importante, en raison du cadre juridique mis en place permettant de s'appuyer sur une définition standardisée du handicap. Les autres géographies ne sont pas actuellement soumises à des cadres équivalents.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

En 2022, Wavestone a signé un accord d'entreprise sur le handicap (couvrant la période 2023-25) validé par les autorités françaises et approuvé par son Comité social et économique. Cet accord fournit un cadre commun et structuré pour guider l'approche des entreprises en matière d'inclusion du handicap. Wavestone s'engage à poursuivre ses initiatives avec des objectifs ambitieux en termes de recrutement et de collaborateurs en situation de handicap au sein de ses effectifs français, soutenu par un plan d'action pluriannuel et un budget renforcé. Un nouvel accord d'entreprise, couvrant la période 2026-28, approuvé à l'unanimité par le Comité social et économique, a été soumis à la Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DRIETS) et validé.

Wavestone challenge et améliore en permanence ses pratiques en s'appuyant sur des standards et initiatives externes, tels que le Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées.

En France, la Mission Handicap travaille en étroite collaboration avec les équipes RH et le management pour apporter un accompagnement personnalisé et des aménagements adaptés, conformément au cadre réglementaire français, mais aussi pour renforcer les compétences des parties prenantes impliquées à la fois dans le développement des collaborateurs, ainsi que dans le management des collaborateurs en situation de handicap, à travers des formations obligatoires.

L'inclusion du handicap est également soutenue par des référents handicap, professionnels RH jouant le rôle d'interlocuteurs privilégiés pour les collaborateurs en situation de handicap. Ils travaillent aux côtés des managers de proximité pour coordonner l'accompagnement RH sur des sujets tels que le développement de carrière, les mises en situation et la formation, garantissant un accompagnement tout au long du parcours de carrière. En 2025/26, près de 165 collaborateurs en situation de handicap en France ont bénéficié d'un accompagnement personnalisé de la part de la Mission Handicap et des référents handicap.

Dans la continuité des efforts pour rendre son processus de recrutement plus inclusif, la Mission Handicap travaille en étroite collaboration avec la fonction recrutement (voir [Section 4.3.1.2. Attraction des talents, Sous-section 4.3.1.2.2. Actions relatives à l'attraction des talents \(SI-4\)](#)).

En interne, la politique est soutenue par des initiatives structurées de sensibilisation et de responsabilisation des collaborateurs, notamment à travers un programme de formation en ligne dédié au handicap déployé à l'échelle du cabinet, et à travers la communauté « *Ability & Caregivers* », qui offre un espace de dialogue, de soutien entre pairs et de ressources sur les situations liées au handicap et à la santé.

COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Wavestone France	Performance 2023	Performance 2024	Performance 2025	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028
Nombre de collaborateurs en situation de handicap	61	84	94	90	108	128	151
Unité : effectif en CDI							

Note méthodologique :

- Ce tableau est présenté en année calendaire et non en exercice fiscal.

Actions relatives à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap

Renforcement des compétences des équipes RH et recrutement

En 2025/26, Wavestone a significativement renforcé les compétences des équipes impliquées dans le recrutement, l'*onboarding* et le développement des collaborateurs. Cela a notamment inclus un parcours de formation dédié, destiné aux référents handicap, pour approfondir leur compréhension du handicap et garantir des pratiques inclusives de gestion des talents, ainsi que la formation de l'équipe de pilotage du recrutement pour suivre les processus de recrutement de candidats en situation de handicap, garantir un *onboarding* personnalisé et des décisions objectives de recrutement et d'évaluation de la période d'essai.

Renforcement de l'accompagnement de carrière pour les collaborateurs en situation de handicap

En 2025/26, Wavestone a élargi son offre d'accompagnement professionnel pour les collaborateurs en situation de handicap. Les nouveaux dispositifs incluent l'accès à un *coaching* axé sur la neurodiversité, des bilans professionnels, des évaluations ergonomiques des postes de travail, ainsi que des opportunités de formation ciblées conçues pour renforcer l'employabilité à long terme et soutenir la progression professionnelle. Ces initiatives viennent compléter les processus d'aménagement existants.

Cibles relatives à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap

Dans le cadre de son accord d'entreprise sur le handicap en France, Wavestone s'est fixé des cibles pluriannuelles pour l'emploi de personnes en situation de handicap. Pour 2025, le cabinet visait à atteindre 90 collaborateurs déclarant une reconnaissance officielle du handicap, comme la Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), ou équivalent. Ce chiffre inclut les collaborateurs reconnus par l'État français, ayant communiqué leur statut à l'entreprise et ayant travaillé au sein de Wavestone au moins un jour au cours de l'année civile.

Wavestone a atteint et dépassé cet objectif, avec 94 collaborateurs, marquant un progrès significatif par rapport à 2023 (61 collaborateurs).

Les nouveaux objectifs pour 2026/28 ont été validés par les autorités françaises (DRIETS), portant l'ambition du cabinet en fin d'année 2026 de 108 collaborateurs en situation de handicap reconnue, à 151 collaborateurs d'ici fin 2028.



	31 décembre 2024	31 décembre 2025
Wavestone France	Total	Total
Nombre de collaborateurs en situation de handicap (en effectif)	84	94
Femmes	48	59
Hommes	36	35
Taux d'emploi des collaborateurs en situation de handicap (en ETP)	1,6%	2,0%

Le taux d'emploi est calculé conformément à la réglementation française et inclut les collaborateurs détenant un statut valide, c'est-à-dire une RQTH ou toute autre reconnaissance officielle de leur situation de santé, désignée sous le terme « BOETH » (Bénéficiaires de l'obligation d'emploi des personnes handicapées). Les collaborateurs âgés de 50 ans et plus sont pondérés par un coefficient réglementaire de 1,5 dans le calcul des effectifs BOETH.

4.3.1.4.3 Inclusion des collaborateurs LGBT+

Wavestone témoigne de son engagement en faveur de l'inclusion LGBT+ depuis 2018, avec la signature de la charte de L'Autre Cercle (principale organisation française à but non lucratif pour l'inclusion LGBTQIA+ en entreprise) en 2019, renouvelée en 2025/26. Cet engagement est soutenu par un sponsor dédié au sein du Comité exécutif et se traduit par des actions concrètes pour garantir un environnement de travail sûr et équitable pour les collaborateurs LGBT+, promouvoir l'égalité des droits, soutenir les victimes de discrimination et suivre les progrès dans une optique d'amélioration continue.

S'appuyant sur les enseignements des baromètres « LGBT+ au travail » de L'Autre Cercle et l'IFOP de 2022 et 2024, qui montrent que 98% des collaborateurs considéraient Wavestone comme un environnement accueillant envers les personnes LGBT+ en 2024, le cabinet continue de renforcer ses efforts d'inclusion. À travers la communauté *Wavestone for All*, les sessions d'*onboarding* sur la diversité et l'inclusion ont été maintenues pour les nouveaux collaborateurs, et la formation des équipes RH à la sensibilisation LGBT+ est programmée pour reprendre en 2026/27, avec une extension progressive aux équipes d'acquisition de talents.

En 2025, un collaborateur consultant senior a été nommé *LGBT+ Role Model* lors de la cérémonie de L'Autre Cercle et a participé à une table ronde sur l'engagement collectif pour l'inclusion LGBT+ au travail.

4.3.1.4.4 Inclusion des diversités ethniques et culturelles

Wavestone applique son principe de tolérance zéro à toutes les formes de discrimination, y compris celles liées à l'origine ethnique ou culturelle. Les actions de sensibilisation et d'inclusion sont notamment portées par le collectif *Wavestone For All* (voir [Sous-section 4.3.1.4.3. Inclusion des collaborateurs LGBT+](#)), qui déploie des initiatives annuelles à l'échelle globale, telles que des formations à la communication interculturelle ainsi que la célébration de temps forts, comme le *Black History Month* au Royaume-Uni et aux États-Unis.

4.3.1.4.5 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 en douceur vers la retraite. Les initiatives en faveur des collaborateurs seniors, comme les réunions d'information sur la retraite et les bilans de santé, sont intégrées dans les processus RH des *business units* et illustrent l'engagement du cabinet à valoriser et à accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel. Cet engagement est inscrit dans l'accord d'entreprise français avec le Comité social et économique dédié à la diversité, l'inclusion et le bien-être depuis 2022 (applicable au périmètre français). Par ailleurs, Wavestone entend sécuriser l'employabilité de chaque collaborateur jusqu'à la fin de sa carrière, en adaptant les conditions de travail à l'âge et aux besoins individuels. Cela inclut, par exemple, la possibilité de réaliser des missions à impact sociétal sur le long terme, ou d'accéder au dispositif de temps partiel senior disponible en France à partir de 60 ans, offrant aux collaborateurs la possibilité de réduire leur temps de travail tout en maintenant une implication professionnelle et un développement continu.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 l'ensemble des collaborateurs de Wavestone, issus de la diversité et alliés, le réseau fonctionne de manière autonome 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 échanges ; et la formulation de recommandations à destination des équipes RH, RSE et de management sur les enjeux de sensibilisation, de formation et d'évolution des processus internes.

Ces actions prennent notamment la forme de sensibilisation obligatoire à la diversité pour les nouveaux arrivants ainsi que de campagnes de sensibilisation sur l'inclusion des personnes LGBT+ ou les enjeux liés à l'origine ethnique (témoignages, podcasts, expositions). Elles incluent également des temps d'échange, tels que les tables rondes *Voices@Wavestone*, organisées en octobre 2025 dans le cadre du *Black History Month* ou en juin à l'occasion du *Pride Month*.

Le réseau développe par ailleurs des initiatives spécifiques à destination des collaborateurs aidants, via des espaces d'échanges entre pairs dédiés et des dispositifs ciblés, tels que des cercles de discussion et des tables rondes.

4.3.1.4.6 Indicateurs relatifs à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (S1-17)

SIGNALEMENTS DE CAS DE DISCRIMINATION PAR CANAUX D'ALERTE

Wavestone	2024/25	2025/26
Équipes RH et de management	6	11
Safespace Advocates	1	0
Plateformes anonymes en ligne	2	8
Total	9	19

Note méthodologique :

- Seuls les cas de discrimination confirmés sont présentés dans ce tableau.

Au cours de l'exercice 2025/26, Wavestone a recensé 19 cas avérés de discrimination dans l'ensemble de ses zones géographiques, signalés via les différents canaux mis à la disposition des collaborateurs. Ces cas n'ont donné lieu à aucune amende, sanction, ni indemnisation.

Aucune violation grave des droits humains n'a été constatée.



4.3.1.5 Bien-être et santé au travail

4.3.1.5.1 Bien-être au travail (S1-1) (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, permettant une conciliation réussie entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces éléments sont essentiels à la qualité de vie et à la santé au travail, et contribuent à développer la motivation et l'engagement durable des collaborateurs. La politique de bien-être au travail de Wavestone se concentre sur la garantie du droit à la déconnexion, l'offre de flexibilité et la mise en place de mesures complètes permettant de concilier parentalité et carrière au sein de Wavestone. Cette politique ambitieuse n'a cessé de se développer au cours des dernières années.

Wavestone permet à chaque collaborateur de choisir les modalités de travail les plus adaptées à sa situation à tout moment, que ce soit en présentiel, en télétravail, depuis n'importe quel lieu d'une géographie donnée, ou en combinant les deux. Ce principe est structuré par le dispositif *Smartworking@Wavestone* applicable à l'ensemble des géographies, avec des adaptations locales le cas échéant. Ce dispositif est individualisé, tenant compte des activités, des clients, de l'équipe et du stade de carrière des collaborateurs, et repose sur un cadre de confiance mutuelle entre les collaborateurs et leur équipe de management. Il s'articule autour de cinq principes :





1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les collaborateurs peuvent également adapter leur temps de travail à travers des dispositifs de travail à temps partiel. Chaque demande de réduction du temps de travail (y compris pour les collaborateurs seniors – voir [Section 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion, Sous-section 4.3.1.4.5. Inclusion des collaborateurs seniors](#)) est instruite avec soin par les équipes RH et de management, veillant à concilier les besoins individuels avec contraintes opérationnelles et les exigences des clients.

Congés payés et congés exceptionnels

Wavestone se conforme au cadre légal relatif au temps de travail et aux congés payés applicable dans l'ensemble des géographies où il opère. Prendre des congés régulièrement est un élément clé de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les équipes RH et de management veillent donc régulièrement à ce que les collaborateurs prennent les congés auxquels ils ont droit, 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 appareils de communication mis à leur disposition par le cabinet. Un usage responsable des outils de communication est promu, garantissant que les collaborateurs évitent d'envoyer des messages professionnels ou de passer des appels en dehors des horaires de travail habituels (définis pour chaque géographie), tout en respectant la flexibilité et en respectant la liberté de chacun. Les situations de surcharge de travail ou de recours aux heures supplémentaires signalées par les collaborateurs sont régulièrement examinées par les équipes de management et RH, qui évaluent la situation et déterminent si des jours de repos ou une compensation financière doivent être accordés, conformément aux règles légales et internes. Lorsque ces situations se répètent, les équipes RH réalisent des revues régulières afin d'adapter la feuille de route des collaborateurs concernés et d'assurer un suivi RH étroit.

À travers son programme « *Take a breath* » en Allemagne, en Autriche et en Suisse, Wavestone accorde aux collaborateurs cinq jours de congés payés supplémentaires pour les soutenir lors de situations familiales exceptionnellement difficiles (par exemple : problèmes de garde d'enfants soudains, victimes de catastrophes naturelles, besoins urgents de soins parentaux). Aucune justification supplémentaire n'est requise, et les managers sont encouragés à faciliter l'accès à ce programme.

En France, Wavestone apporte un soutien dédié aux collaborateurs qui s'occupent d'un membre de leur famille dépendant en raison de l'âge, d'un handicap ou d'une maladie. Les aidants éligibles peuvent bénéficier d'un maximum de trois jours de congés payés par an, pour gérer des rendez-vous médicaux, des démarches administratives ou simplement prendre du repos, tout en soutenant un proche.

Conformément aux réglementations locales en vigueur, des congés spéciaux supplémentaires sont accordés aux collaborateurs détenant des mandats électifs locaux en France, ainsi qu'aux collaborateurs réservistes, dans le cadre de l'accord de partenariat entre Wavestone et la Garde nationale française (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Section 4.4.2.2. Politique relative à la philanthropie \(W2-I\)](#)).

Accompagnement de la parentalité

Wavestone promeut l'égalité professionnelle entre les genres et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en mettant en place des mesures concrètes pour soutenir les parents. Cette politique reflète l'engagement du cabinet à garantir la non-discrimination dans le développement professionnel des collaborateurs parents, en particulier concernant les étapes clés de promotion qui peuvent survenir pendant leur congé parental. Pour prévenir tout impact de la parentalité sur la progression de carrière, Wavestone a développé un cadre dédié, mis en œuvre par les équipes RH et les managers, a également introduit des aménagements de travail personnalisés et des avantages spécifiques pour aider les parents à concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles.

Les mesures locales du cabinet incluent des congés payés pour enfant malade (trois jours en France), le maintien du salaire complet pendant le congé maternité, paternité ou co-parental, et un accompagnement personnalisé avant et après le congé parental pour assurer une reprise en douceur (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.2. Rémunération et avantages sociaux \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-10\) \(SI-11\) \(SI-16\)](#)). Cet accompagnement comprend des entretiens RH, des avantages spécifiques et un *coaching* parental. En France et au Royaume-Uni, Wavestone apporte également une aide aux frais de crèche pour soutenir les parents qui travaillent. Selon les géographies, les collaboratrices qui ont besoin de tirer leur lait au travail ont accès à une salle dédiée, garantissant leur intimité et leur confort.

Actions relatives au bien-être au travail

Smartworking@Wavestone à l'étranger

Le bilan du pilote *Smartworking@Wavestone* à l'étranger, lancé en 2024/25, a livré des résultats positifs. Fort de ce succès, le dispositif a été formalisé et intégré à l'éventail d'avantages permanents en France. Au cours de l'année, la liste des pays éligibles depuis lesquels les collaborateurs peuvent travailler a été élargie pour inclure les Départements et Régions d'Outre-Mer (DROM), et le délai de préavis requis pour bénéficier de ce dispositif a été réduit, afin d'en faciliter l'accès.



Des dispositifs similaires, permettant aux collaborateurs de travailler depuis l'étranger, existent dans d'autres géographies de Wavestone, telles que le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Autriche ou la Suisse, adaptés selon les cadres fiscaux et sociaux applicables dans chaque géographie.

Reprise progressive du travail pour les parents

Depuis avril 2025, Wavestone permet aux parents en France de bénéficier d'un dispositif renforcé de reprise progressive du

travail après un congé parental. Les collaborateurs reprenant après un congé maternité, co-parental, parental ou d'adoption bénéficient de six semaines à 80% du temps de travail rémunérées à 100%. Cette initiative aide les collaborateurs à concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles, contribuant au maintien du bien-être des collaborateurs et à leur engagement et rétention à long terme.

Indicateurs relatifs au bien-être au travail

COLLABORATEURS BÉNÉFICIAIRE DE CONGÉS FAMILIAUX

Wavestone	2024/25	2025/26
Collaborateurs bénéficiant de congés familiaux	100,0%	100,0%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre l'ensemble des collaborateurs de Wavestone.
- ☒ Les collaborateurs sont considérés comme éligibles aux congés familiaux conformément aux exigences légales locales applicables.
- ☒ Les congés familiaux incluent les congés maternité, paternité, parentaux ainsi que les autres congés liés à la famille.

COLLABORATEURS AYANT PRIS UN CONGÉ FAMILIAL

Top 5 géographies de Wavestone	2024/25						2025/26					
	Femmes		Hommes		Total		Femmes		Hommes		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
France	351	20,8%	395	16,9%	746	18,5%	416	24,4%	450	19,8%	866	21,8%
Allemagne	39	12,2%	48	7,9%	87	9,4%	76	24,6%	116	18,9%	192	20,8%
Royaume-Uni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	30	34,5%	37	31,1%	67	32,5%
États-Unis	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	21	23,3%	11	8,2%	32	14,3%
Suisse	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	15	23,1%	37	18,3%	52	19,5%
Effectif total	390	33,0%	443	24,7%	833	100,0%	558	24,7%	651	19,5%	1209	21,6%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre les cinq principales géographies, qui représentent plus de 93,4% de l'effectif total.
- ☒ Ce tableau présente les collaborateurs ayant pris au moins un congé familial au cours de la période de reporting.
- ☒ Les congés familiaux incluent les congés maternité, paternité, parentaux ainsi que d'autres congés liés à la famille (par exemple congés pour événements familiaux tels que décès ou mariage).

Ces chiffres reflètent le nombre de collaborateurs ayant pris un congé lié à des raisons familiales dans les cinq principales géographies.

Wavestone ne fixe pas d'objectif quantitatif dédié au bien-être au travail et n'entend pas le faire à l'avenir. L'efficacité de sa politique et de ses principes RH est activement évaluée par le cabinet à travers l'indice d'engagement des collaborateurs,

qui est suivi annuellement en tant qu'indicateur de performance clé et utilisé pour définir les objectifs internes et mesurer les progrès dans le temps (voir [Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents, Sous-section 4.3.1.3.1. Gestion des talents et parcours professionnel \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\)](#)).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.3.1.5.2 Santé au travail (SI-1) (SI-3) (SI-4) (SI-14)

Cadre relatif à la santé au travail

En tant que cabinet de conseil opérant dans des environnements clients exigeants et des transformations critiques, les collaborateurs de Wavestone peuvent être exposés à des risques de santé, notamment psychosociaux. Wavestone s'engage à créer un environnement de travail sûr, en appliquant une politique de tolérance zéro à l'égard des comportements inappropriés et en fournissant des ressources visant à renforcer le bien-être des collaborateurs, surveiller et prévenir les risques psychosociaux et promouvoir la sécurité au travail, dans le respect des normes réglementaires nationales.

Dispositifs de signalement à disposition des collaborateurs

Wavestone a mis en place un cadre robuste pour garantir que les collaborateurs puissent signaler toute situation préoccupante de manière sûre et confidentielle, détaillé au [Sous-chapitre 4.5. Information sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), [Partie 4.5.1. Conduite des affaires et culture d'entreprise \(GI-1\)](#). Ce dispositif est conçu pour traiter toute violation des cadres RH ou d'éthique des affaires de Wavestone, incluant le stress, les incivilités, le harcèlement, les situations RH sensibles et les discriminations. Il est principalement destiné aux collaborateurs, mais est également accessible aux parties prenantes extérieures à l'organisation (candidats, fournisseurs, prestataires ou clients).

Si un comportement discriminatoire ou harcelant est avéré, Wavestone peut mettre en œuvre des mesures correctives proportionnelles à la gravité des faits. Celles-ci peuvent inclure des mesures de protection pendant l'enquête (par exemple : ajustement de l'affectation en mission ou des conditions de travail) et, à l'issue de l'enquête, des sanctions disciplinaires, telles que des avertissements, une mise à pied ou un licenciement, conformément au règlement intérieur de l'entreprise et aux obligations légales. Conformément aux réglementations locales, toute décision disciplinaire reste confidentielle et n'est communiquée qu'au collaborateur concerné, tandis que les victimes sont informées de manière générale du fait que des mesures appropriées ont été prises.

Prévention des risques psychosociaux (RPS)

Wavestone déploie des ressources et des initiatives pour favoriser un environnement de travail sûr et respectueux. Au-delà des équipes RH et des managers de proximité, une ligne d'assistance confidentielle, disponible en français et en anglais par téléphone ou e-mail, permet aux collaborateurs de solliciter de l'aide pour des difficultés personnelles ou

professionnelles. Les collaborateurs ont également accès à une fonctionnalité de signalement intégrée aux outils de gestion du temps, leur permettant d'alerter leurs équipes de management et RH en cas de surcharge de travail. En Allemagne, une « *Trust team* », composée de collaborateurs issus de différentes équipes et sites, accompagne les collaborateurs sur des sujets tels que la discrimination et les problématiques liées au lieu de travail. Lorsqu'un collaborateur reprend le travail après un arrêt lié aux RPS, l'équipe RH veille attentivement à accompagner son retour au travail, avec une vigilance particulière concernant la charge de travail et l'environnement de travail.

Dans le cadre de cette approche de prévention des RPS, Wavestone a développé des programmes de formation pour ses collaborateurs. Pour les nouveaux arrivants, une formation RH dédiée aborde les politiques relatives à la gestion du temps de travail, aux congés, à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et à la prévention des RPS. Pour les nouveaux managers, un programme de formation d'une journée complète les aide à prévenir, identifier et accompagner les collaborateurs confrontés à des RPS. Par ailleurs, un atelier de sensibilisation aux « situations de surcharge » est mis en place pour l'ensemble des consultants seniors nouvellement promus, une population particulièrement exposée aux RPS compte tenu de leur niveau d'expérience et de leurs responsabilités (trois à six ans d'ancienneté). Cet atelier vise à mieux les préparer à gérer le stress et la charge de travail, dans un format de dialogue ouvert animé par des *leaders* expérimentés de leur *business unit*.

Les managers bénéficient également d'une session dédiée sur le management inclusif pour mieux identifier les risques de harcèlement et prévenir les conséquences durables de la discrimination, en accompagnant les collaborateurs concernés et en les orientant vers le canal de signalement approprié (voir [Section 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion](#)).

Sécurité au travail

La politique de santé et sécurité au travail de Wavestone est guidée par les réglementations en vigueur dans les différentes géographies où le cabinet opère, garantissant la conformité aux standards locaux. Compte tenu de la nature du secteur du conseil, les activités du cabinet impliquent une exposition minimale aux risques physiques. Néanmoins, Wavestone reste engagé à maintenir un environnement de travail sûr et sécurisé en mettant en œuvre des mesures préventives et en favorisant une culture de sensibilisation à la sécurité parmi les collaborateurs.



Dans le cadre de son engagement continu à réduire les risques professionnels et à améliorer le bien-être des collaborateurs, Wavestone met en œuvre des programmes favorisant la santé physique, grâce à des espaces de travail ergonomiques et des initiatives ciblées en matière de santé et sécurité au travail. Des sessions de formation régulières sont conduites pour traiter les risques professionnels, notamment la gestion du stress, la régulation de la charge de travail et la prévention des troubles musculosquelettiques.

En France, une sous-commission du Comité social et économique, la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est spécifiquement chargée de rédiger et de mettre à jour le rapport annuel sur la santé, la sécurité et les conditions de travail (DUERP), ainsi que de conduire des analyses semestrielles et des plans d'action préventifs sur les risques psychosociaux. Par ailleurs, un accord d'entreprise incluant la politique de bien-être, de santé et de sécurité des collaborateurs est signé avec le Comité social et économique local. Un dispositif local de médecins du travail et d'infirmiers, avec des visites médicales obligatoires, est mis en place. Enfin, des consignes relatives à la gestion des accidents du travail sont communiquées à l'ensemble des collaborateurs.

Indicateurs relatifs à la santé au travail

COUVERTURE PAR UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Wavestone	2024/25	2025/26
Collaborateurs couverts par un système de management de la santé et de la sécurité (%)	67%	87%

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre l'ensemble des collaborateurs de Wavestone.
- ☑ Des systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail sont mis en œuvre en France, en Allemagne, au Luxembourg, en Belgique, en Pologne, en Roumanie, en Bosnie, en Italie, en Espagne et en Autriche, conformément aux exigences légales et réglementaires locales applicables.
- ☑ La couverture est évaluée sur la base de l'effectif situé dans les pays où un système formel de management de la santé et de la sécurité au travail est en place.

ACCIDENTS DU TRAVAIL CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Top 5 géographies de Wavestone	2024/25		2025/26	
	Nombre de cas	Taux de fréquence	Nombre de cas	Taux de fréquence
Total au 31 mars 2026	11	1,36	17	2,12
En France	8	1,35	13	2,27
En Allemagne	3	1,97	4	3,48
Au Royaume-Uni	N/A	N/A	0	0,00
En Suisse	N/A	N/A	0	0,00
Au États-Unis	N/A	N/A	0	0,00

Note méthodologique :

- ☑ Ce tableau couvre les cinq principales géographies de Wavestone.
- Il inclut l'ensemble des accidents du travail, à l'exclusion des accidents de trajet, avec ou sans arrêt de travail.
- ☑ Les données sont collectées à partir des systèmes RH locaux et consolidées au niveau du cabinet.
- ☑ Le taux d'accidents du travail est calculé selon la formule suivante : (nombre d'accidents du travail / 1 000 000) / nombre total d'heures travaillées sur l'exercice.
- ☑ Wavestone s'appuie sur les données d'heures travaillées issues de la base de données de l'OCDE.
- Le chiffre 2024/25 a été corrigé pour le périmètre France, les données initiales n'ayant pris en compte que les accidents ayant entraîné un arrêt de travail (1).



MALADIES PROFESSIONNELLES ET DÉCÈS LIÉS À DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2025/26	
Top 5 géographies de Wavestone	Nombre de cas de maladies professionnelles reconnues	Nombre de décès liés à des accidents du travail
Nombre total de cas	8	0
En France	0	0
En Allemagne	0	0
Au Royaume-Uni	7	0
En Suisse	1	0
Aux États-Unis	0	0

Note méthodologique :

☑ Ce tableau couvre les effectifs des cinq principales géographies.

• S'agissant du nombre de décès, Wavestone confirme qu'aucun cas n'a été enregistré dans ces géographies, information validée par les équipes RH locales.

Aucun décès lié au travail n'a été enregistré au sein des effectifs propres du cabinet dans l'ensemble des géographies.

Wavestone n'a pas défini d'objectif quantitatif relatif à la santé au travail et n'entend pas le faire dans les prochaines années. Néanmoins, le cabinet veille attentivement à suivre les taux d'incidence des RPS dans l'ensemble de ses géographies et *business units* à travers un dispositif de *reporting* piloté par les équipes RH, qui mettent en œuvre les actions nécessaires en réponse aux évolutions significatives, avec pour objectif de garantir la diminution des taux d'incidents sur chaque périmètre. Un rapport RPS semestriel consolidé est produit à l'échelle de Wavestone et partagé avec les équipes RH, le management et les représentants du personnel locaux.

TAUX DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL

	2025/26	
Top 4 géographies de Wavestone	Nombre de journées perdues	Taux de gravité
Taux de gravité des accidents du travail	109	0,014
En France	105	0,018
En Allemagne	4	0,003
Au Royaume-Uni	0	0,000
En Suisse	0	0,000

Note méthodologique :

☑ Le taux est calculé selon la formule suivante : (nombre de journées perdues / 1 000) / nombre total d'heures travaillées.

☑ Ce tableau couvre les effectifs des quatre principales géographies ; les *stats* sont exclus, le système de congés rémunérés (*Paid Time Off* / *PTO*) ne distinguant pas les absences des congés, ce qui ne permet pas une ventilation comparable.

☑ Les données sont collectées à partir des systèmes RH locaux et consolidées au niveau du groupe.

• Le périmètre inclut les accidents du travail à l'exclusion des accidents de trajet, avec ou sans arrêt de travail.

☑ Wavestone s'appuie sur les données d'heures travaillées issues de la base de données de l'OCDE.



TAUX D'ABSENTÉISME - INFORMATION VOLONTAIRE

Top 4 géographies de Wavestone

Taux d'absentéisme	2025/26	
	Nombre d'heures d'absence	Taux d'absentéisme
En France	24 758	3,0%
En Allemagne	6 599	4,0%
Au Royaume-Uni	1 126	2,5%
En Suisse	1 267	2,6%

Note méthodologique :

- ☒ Ce tableau couvre les effectifs des quatre principales géographies ; les tats- nis sont exclus, le système de congés rémunérés (*Paid Time Off* - PTO) ne distinguant pas les absences des congés et étant géré comme un volume global de jours d'absence, ce qui ne permet pas une ventilation comparable.
- Les absences prises en compte incluent les arrêts maladie, les maladies professionnelles, les accidents du travail et les accidents de trajet, jusqu'au seuil réglementaire propre à chaque pays avant classification en congé de longue durée ; les congés de longue durée ainsi que les congés maternité et paternité sont exclus du calcul.
- ☒ Le taux d'absentéisme est calculé comme le nombre total d'heures d'absence (dans la limite des seuils réglementaires avant congé de longue durée) rapporté au nombre total d'heures de travail planifiées, multiplié par 100.
- ☒ Wavestone s'appuie sur les données de référence de l'OCDE relatives aux heures de travail annuelles pour déterminer le nombre total d'heures de travail utilisées dans le calcul du taux d'absentéisme.

4.3.1.6 Dialogue social (S1-2) (S1-8)

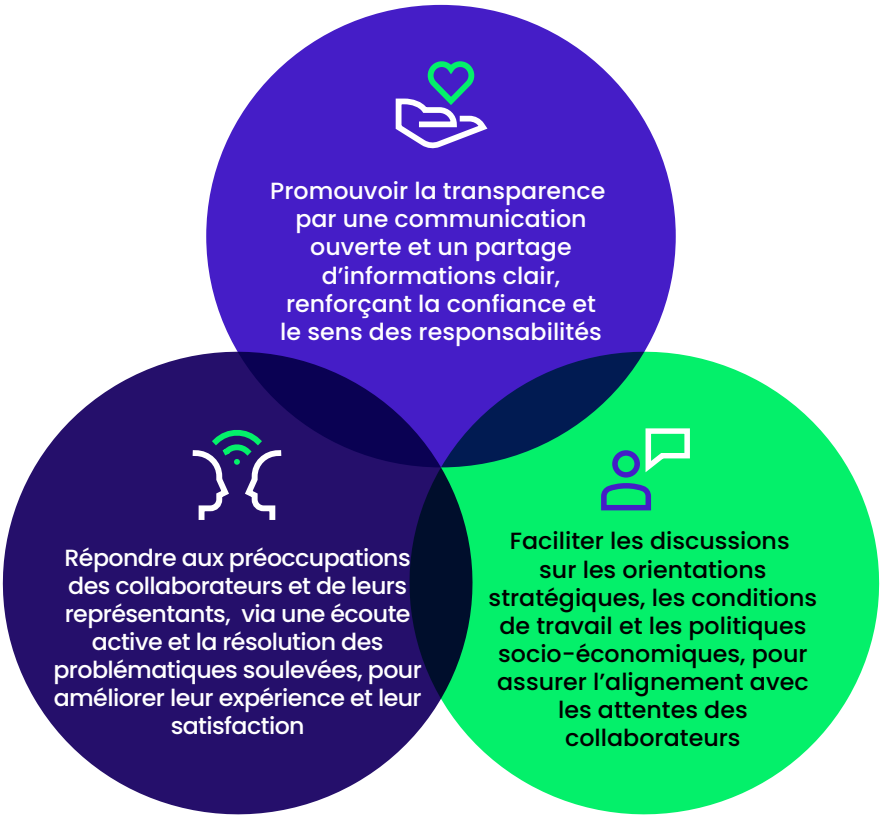
Le dialogue social constitue un pilier fondamental de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique RH de Wavestone. Il favorise la transparence et contribue à un environnement de travail plus inclusif.

4.3.1.6.1 Politiques relatives au dialogue social

La politique de dialogue social de Wavestone souligne l'engagement du cabinet à collaborer 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 activement les collaborateurs et leurs représentants, Wavestone veille à intégrer une diversité de points de vue, créant ainsi un environnement de travail collaboratif.

L'ambition de Wavestone en matière de dialogue social est de collaborer efficacement avec les instances représentatives du personnel, en partageant des objectifs communs et en renforçant le sentiment d'appartenance. Trois objectifs clés guident la politique de dialogue social :





1

2

3

4

5

6

7

8

9

Le cabinet s'aligne sur les principes issus des législations nationales et des principales conventions internationales relatives aux pratiques de travail équitables, tels que détaillés au [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(Ci\)](#) (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).

Le cabinet veille à ce que son cadre de dialogue soit pleinement conforme aux réglementations nationales lorsqu'elles existent. Par exemple, en France et au Luxembourg, les conseils d'entreprise (« Comité social et économique » et « Délégation du personnel ») garantissent le respect des réglementations du travail nationales et facilitent les échanges avec les collaborateurs. Lorsqu'aucun cadre réglementaire ne s'applique, Wavestone a fait le choix proactif de mettre en place des instances de dialogue dédiées pour maintenir un dialogue ouvert avec les représentants du personnel, telles que des Comités consultatifs (*Sounding Boards*) au Royaume-Uni et aux États-Unis. Le fonctionnement de ces instances repose sur le principe de régularité, généralement à travers des réunions mensuelles, adaptées aux contextes locaux.

Par ailleurs, un *Global Sounding Board* offre un espace de dialogue social avec des représentants des collaborateurs de chaque pays où Wavestone dispose d'un bureau (17 membres). Cette instance constitue une plateforme permettant aux collaborateurs d'exprimer leurs points de vue sur les sujets qui les concernent et de s'engager dans des discussions sur les enjeux sociaux globaux. Dans une démarche d'amélioration continue, une évaluation de son fonctionnement, de ses membres, des sujets de discussion ou de la fréquence des réunions est régulièrement réalisée.

Dans le cadre de son dialogue social, Wavestone accorde également une attention particulière aux collaborateurs qui peuvent se trouver dans des situations vulnérables ou exposés à des risques d'impacts négatifs plus élevés. Le cabinet met en œuvre des mesures pour mieux appréhender et prendre en compte leurs perspectives, notamment celles des collaborateurs en situation de handicap. Les équipes RH jouent un rôle d'interlocuteurs clés pour accompagner ces collaborateurs, veillant à ce qu'ils reçoivent les orientations et aménagements appropriés lorsque nécessaire (voir [Section 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion, Sous-section 4.3.1.4.2. Inclusion des collaborateurs en situation de handicap \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-5\) \(SI-12\)](#)).

Organisation du dialogue social en France

Le Comité social et économique français est composé de 27 membres titulaires et 27 membres suppléants, tous nouvellement élus en octobre 2025 directement par les collaborateurs pour un mandat de quatre ans. Deux représentants spécifiques sont désignés par le syndicat CFE-CGC, et trois par la CFDT. Le Comité social et économique joue un rôle central dans la représentation des collaborateurs, veillant à ce que leurs intérêts soient pris en compte dans les décisions clés. À travers la consultation et la négociation, il défend les intérêts individuels et collectifs, en particulier dans les domaines liés aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité, et aux politiques d'entreprise. Il supervise également les normes de santé et de sécurité au travail et apporte un éclairage sur la situation financière et économique du cabinet. Au-delà de ses responsabilités réglementaires, le Comité social et économique contribue activement à renforcer la culture du cabinet et l'engagement des collaborateurs, à travers des événements, des initiatives culturelles et sportives, ainsi que des programmes de bien-être.

4.3.1.6.2 Actions relatives au dialogue social

Global Sounding Board (GSB)

En 2025/26, Wavestone a continué à renforcer le dialogue social à l'échelle internationale à travers le *Global Sounding Board* (GSB), dont les membres se sont réunis deux fois sur la période de référence. Dans le contexte de la réglementation sur les comités d'entreprise européens, Wavestone a décidé de capitaliser sur cette instance existante, qui inclut déjà des représentants des pays européens, pour poursuivre le développement du dialogue social à l'échelle mondiale. Parmi les sujets abordés, les suivants ont notamment été discutés :

- ☒ les résultats annuels de Wavestone (incluant le chiffre d'affaires, la performance extra-financière, l'ambition de croissance, la succession de la direction générale...) et le rapport RPS annuel (6 décembre 2025) ;
- ☒ les résultats du premier semestre 2025/26 de Wavestone et le bilan mondial de l'enquête Great Place To Work® (12 décembre 2025).

Les comptes rendus des réunions sont partagés sur l'intranet du cabinet, garantissant une transparence totale et encourageant l'ensemble des collaborateurs à s'engager auprès des membres du *Global Sounding Board*.

Dialogue social en France

En 2025/26, le Comité social et économique français a tenu un total de 13 réunions ordinaires et quatre réunions extraordinaires pour traiter des questions organisationnelles et relatives aux collaborateurs. Par ailleurs, la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) s'est réunie à quatre reprises pour examiner et améliorer le bien-être au travail.



Dans le cadre de son engagement continu en faveur du dialogue social et des relations sociales, Wavestone a signé plusieurs accords au cours de l'exercice 2025/26 en France :

- ☑ accord sur le temps de travail (25 avril 2025) ;
- ☑ accord annuel obligatoire sur la rémunération (22 mai 2025) ;
- ☑ accord sur le télétravail (7 mars 2025) ;
- ☑ avenant à l'accord de participation (Wavestone SA) (11 septembre 2025) ;

- ☑ avenant prolongeant l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à la diversité et à la qualité de vie au travail (18 septembre 2025) ;
- ☑ renouvellement de l'accord d'entreprise sur le handicap (22 septembre 2025) ;
- ☑ accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels (29 septembre 2025).

4.3.1.6.3 Indicateurs relatifs au dialogue social

Wavestone a choisi de prendre en compte l'ensemble des géographies, y compris celles comptant moins de 50 collaborateurs représentant moins de 10% de ses effectifs totaux. La négociation collective s'applique actuellement à la France et au Luxembourg.

TAUX DE COUVERTURE PAR LA NÉGOCIATION COLLECTIVE – PAYS REPRÉSENTANT PLUS DE 10% DE L'EFFECTIF TOTAL

Wavestone	2025/26		
Taux de couverture	Couverture par la négociation collective		Dialogue social
Part de collaborateurs couverts	Taux de couverture des collaborateurs (%) – EEE	Taux de couverture des collaborateurs (%) – hors EEE	Représentation des salariés – EEE uniquement
0 – 19%	Allemagne		Allemagne
20 – 39%			
40 – 59%			
60 – 79%			
80 – 100%	France		France

Note méthodologique :

☑ Ce tableau couvre l'ensemble des collaborateurs de Wavestone.

☑ Information comparative – variation par rapport à l'exercice précédent :

Aucune modification de méthodologie ni de périmètre n'a été effectuée. Les différences entre FY2024/25 et FY2025/26 résultent de la correction d'erreurs de saisie et d'interprétation dans le tableau de l'exercice précédent. Conformément aux exigences de la CSRD, seules les géographies représentant plus de 10% de l'effectif total sont présentées : le Luxembourg a ainsi été retiré (tout en restant couvert), et l'Allemagne a été ajoutée et classée à 0% en l'absence de dispositif formalisé. La France est désormais correctement présentée dans la tranche 80–100%, reflétant une couverture complète.

COUVERTURE PAR DES ACCORDS DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Wavestone	2024/25	2025/26
Collaborateurs couverts par des accords de négociation collective (%)	67%	68%

Note méthodologique :

☑ Le taux de couverture est calculé comme la somme des effectifs des pays couverts par des accords de négociation collective rapportée à l'effectif total de Wavestone ; chaque pays listé est considéré comme étant couvert à 100% au niveau local : France (convention collective Syntec Conseil), Luxembourg (accords de négociation collective sectoriels ou d'entreprise), Belgique (CP 200), Italie (CCNL – convention collective nationale du secteur commercial) et Autriche (Kollektivvertrag Information & Consulting).

☑ Information comparative – variation par rapport à l'exercice précédent :

Aucune modification de méthodologie ni de périmètre n'a été effectuée. L'augmentation de 67% en FY2024/25 à 68% en FY2025/26 résulte d'une revue plus approfondie, pays par pays, réalisée par les équipes RH, qui a permis d'identifier des pays supplémentaires couverts par des conventions collectives.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

Wavestone	2024/25	2025/26
Collaborateurs couverts par des instances représentatives du personnel (%)	67%	74%

Note méthodologique :

Le taux de couverture de la représentation des salariés est calculé comme la somme des effectifs des pays dans lesquels des instances représentatives du personnel sont en place, rapportée à l'effectif total de Wavestone ; chaque pays listé France, Luxembourg, Pologne et Roumanie est considéré comme étant couvert à 100% au niveau local.

Information comparative variation par rapport à l'exercice précédent :

Aucune modification de méthodologie ni de périmètre n'a été effectuée. L'augmentation de 67% en FY2024/25 à 74% en FY2025/26 résulte d'une revue plus approfondie, pays par pays, réalisée par les équipes RH, qui a permis d'identifier des pays supplémentaires où des instances de représentation du personnel sont en place.

Bien que Wavestone n'ait pas fixé d'objectifs quantitatifs spécifiques relatifs au dialogue social et ne prévoie pas de le faire, le cabinet demeure engagé dans une amélioration continue de la représentation des collaborateurs dans l'ensemble de ses zones géographiques. Cet engagement se traduit notamment par la mise en place d'un *Global Sounding Board*, destiné à renforcer un dialogue social structuré et à garantir une représentation et une information cohérentes des collaborateurs à l'échelle du cabinet.

4.3.2 Travailleurs dans la chaîne de valeur (S2)

4.3.2.1 Informations générales (S2-SBM-2) (S2-SBM-3)

Travailleurs dans la chaîne de valeur pris en compte dans l'ESRS S2

Les travailleurs dans la chaîne de valeur incluent les collaborateurs des fournisseurs de biens et services nécessaires aux opérations du cabinet (chaîne de valeur amont), ainsi que les sous-traitants impliqués dans la réalisation de projets de conseil pour les clients (intégrés aux opérations propres).

Travailleurs dans la chaîne de valeur amont : les collaborateurs des fournisseurs

En tant que cabinet de conseil, Wavestone a des effets limités sur les travailleurs de sa chaîne de valeur amont (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales, Partie 4.1.1. Stratégie en matière de durabilité \(SBM\)](#)), mais reste vigilant quant à leur protection. Le cabinet exige de l'ensemble de ses fournisseurs qu'ils respectent les réglementations applicables, les normes internationales (ONU, OIT, OCDE) et les engagements du cabinet en matière d'éthique, de droits humains, de diversité et d'inclusion. En 2025/26, Wavestone a structuré sa politique d'achats responsables et renforcé l'intégration des exigences ESG au sein de ses clauses contractuelles et de ses conditions générales d'achat, applicables à l'ensemble des géographies.

Un nombre limité de collaborateurs de fournisseurs est amené à intervenir directement dans les locaux de Wavestone (ex. : *facility management* ou support informatique). À ce titre, ils

peuvent être exposés à certains aspects de l'environnement de travail du cabinet et sont tenus de se conformer aux principes énoncés dans la charte d'éthique des affaires de Wavestone (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), [Section 4.5.1.4. Politiques relatives à la conduite des affaires \(GI-1\)](#) (GI-3 incluant MDR-P)).

Travailleurs dans les opérations propres : sous-traitants

Wavestone s'appuie en règle générale sur ses propres collaborateurs pour réaliser ses missions de conseil, conformément à sa politique d'entreprise. Toutefois, en fonction des besoins spécifiques des clients, le cabinet peut recourir à des professionnels externes afin de compléter ses équipes, en mobilisant des compétences, expertises ou connaissances spécialisées pour la réalisation de composantes ciblées de missions.

Ces professionnels disposent généralement de qualifications avancées et apportent un savoir-faire complémentaire essentiel à la bonne exécution des projets. Le recours à la sous-traitance demeure limité à certaines géographies, principalement en Allemagne.

Au cours de l'exercice 2025/26, les sous-traitants ont représenté 67% des dépenses totales d'achats du cabinet. Cette proportion devrait diminuer au cours des prochains exercices.

Wavestone exerce une influence plus marquée sur ses sous-traitants, en raison de la proximité des relations entretenues avec eux. Ces relations sont encadrées par des dispositifs contractuels formalisés – notamment les contrats de sous-traitance de prestation de services et le Code de conduite dédié aux partenaires commerciaux – qui précisent les rôles et responsabilités de chaque partie et visent à éviter toute forme de dépendance à l'égard de Wavestone (voir [section mentionnée ci-dessous](#)).

Les sous-traitants interviennent au sein des équipes de Wavestone, soit dans les locaux du client, soit dans ceux du cabinet. À ce titre, ils peuvent être exposés à certains aspects de l'environnement de travail de Wavestone et sont tenus de se conformer aux principes définis par la charte d'éthique des affaires du cabinet (voir [section mentionnée ci-dessous](#)).



Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur

Wavestone a identifié un IRO matériel pour les travailleurs dans la chaîne de valeur : un impact positif sur le « Bien-être et la santé au travail ». Sa matérialité est faible et se situe juste au

seuil de matérialité. Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Potentiel)	Environnement de travail garantissant la protection contre toute forme de violence, de discrimination, de harcèlement et d'atteinte à la vie privée (notamment sur les sujets liés à la diversité) pour les employés et les sous-traitants		X	x	+	Court terme	Politique d'achats responsables Code de conduite dédié aux partenaires commerciaux Charte d'éthique des affaires

Sur la base de son analyse de double matérialité et de l'évaluation des risques ESG de son portefeuille de fournisseurs, Wavestone n'a identifié aucune géographie ni aucune matière première présentant un risque significatif de travail des enfants ou de travail forcé pour les travailleurs de sa chaîne de valeur. Ce constat reflète la nature des activités du cabinet en tant que cabinet de conseil, ainsi que les caractéristiques de sa base de fournisseurs. À ce jour, Wavestone n'a connaissance d'aucune atteinte grave aux droits humains, d'aucun incident, ni d'aucun manquement aux conventions précitées affectant les travailleurs de sa chaîne de valeur directe.

4.3.2.2 Politique relative aux travailleurs dans la chaîne de valeur (S2-1)

En 2025/26, Wavestone a développé une politique d'achats responsables afin de répondre aux IRO matériels liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur ainsi qu'à l'enjeu de durabilité « Achats & relations fournisseurs », tout en reflétant ses engagements en la matière. Cette politique est détaillée dans le [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(G1\)](#), [Section 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(G1-2\)](#).

4.3.2.3 Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur sur les impacts réels et potentiels (S2-2)

Bien que Wavestone n'ait identifié aucun impact négatif matériel affectant les travailleurs de sa chaîne de valeur directe, le cabinet cherche à sensibiliser et à engager ses fournisseurs et sous-traitants pour prévenir tout impact négatif potentiel sur leurs collaborateurs.

Wavestone entretient un dialogue avec les employeurs présents dans sa chaîne de valeur, notamment lors de la phase de contractualisation.

Les clauses incluses dans ses contrats de sous-traitance et de fourniture, les conditions générales d'achat et le Code de conduite dédié aux partenaires commerciaux définissent les exigences ESG du cabinet, en particulier en matière de droits humains, de santé et sécurité, d'éthique et de pratiques environnementales. Des critères de durabilité sont également intégrés dans la sélection des principaux fournisseurs. L'ensemble de ces dispositifs constitue un socle structurant pour engager un dialogue constructif lorsque nécessaire.

Plus spécifiquement, et conformément à son plan de transition, Wavestone priorise l'engagement des fournisseurs contribuant le plus significativement à son empreinte carbone. Initiés en 2025, les échanges avec ces fournisseurs se poursuivront en 2026/27 sous la forme d'ateliers dédiés. Ils portent principalement sur les trajectoires et engagements de décarbonation, tout en intégrant une évaluation plus large de leur performance au regard des exigences ESG définies par le cabinet. Wavestone prévoit de renouveler ce cycle d'engagement tous les trois ans. La Directrice RSE, en tant que membre du Comité exécutif, est responsable de ce dialogue, avec le soutien de son équipe Environnement (voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1.3.3. Achats](#)).

4.3.2.4 Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur et canaux offerts pour signaler des préoccupations (S2-3)

Sur la base de l'analyse de ses activités et de sa base de fournisseurs, Wavestone considère que le risque de préjudice pour les travailleurs de sa chaîne de valeur est limité. Les fournisseurs de premier rang sont majoritairement implantés dans des géographies à faible risque et opèrent dans des secteurs présentant une exposition ESG réduite.

Par ailleurs, Wavestone recourt à des sous-traitants constitués soit de sociétés de services employant leurs propres collaborateurs, soit de professionnels indépendants. Le dialogue



1

2

3

4

5

6

7

8

9

relatif aux exigences éthiques et ESG peut intervenir lors de la contractualisation, les interactions avec les sous-traitants se poursuivant ensuite de façon régulière dans le cadre des missions, ces derniers étant intégrés aux équipes projet.

Dans ce contexte, Wavestone n'a identifié aucun groupe de travailleurs de sa chaîne de valeur comme étant particulièrement exposé à des risques accrus de préjudice, et n'a par conséquent, pas mis en place de dispositifs d'engagement spécifiques à destination de tels groupes.

Wavestone dispose de mécanismes de recours accessibles à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, y compris les travailleurs de sa chaîne de valeur, dans toutes les géographies. Ces mécanismes – comprenant le système d'alerte éthique du cabinet et des canaux tiers supplémentaires – permettent de signaler des préoccupations, des violations potentielles du cadre de Conduite des Affaires ou de tout comportement incompatible avec les droits humains, la protection de l'environnement, la santé et la sécurité, ou les normes éthiques. Les alertes signalées font l'objet d'un examen, avec des actions de suivi entreprises si nécessaire, et la protection des lanceurs d'alerte est garantie par la politique d'éthique des affaires (voir [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Partie 4.5.1. Conduite des affaires et culture d'entreprise \(GI-1\)](#)). Conformément à la loi française Sapin II, Wavestone garantit la stricte confidentialité des lanceurs d'alerte, des personnes concernées et de l'ensemble des informations collectées.

L'ensemble des parties prenantes est informé, via le site Internet public du cabinet, de la disponibilité de ces mécanismes, et peut accéder à la plateforme tierce en ligne. La sensibilisation à ces mécanismes est renforcée tout au long des processus de contractualisation avec les fournisseurs et sous-traitants. Le traitement des alertes par Wavestone est décrit dans la [Section 4.5.1.4. Politiques relatives à la conduite des affaires \(GI-1\) \(GI-3 incluant MDR-P\)](#).

4.3.2.5 Actions, cibles et objectifs relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur (S2-4, S2-5)

En 2025/26, Wavestone a conçu et formalisé sa politique d'achats responsables, consolidant et renforçant les principes, pratiques et processus existants. Cette politique constitue le cadre principal à travers lequel le cabinet identifie et traite les risques et opportunités liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Elle est présentée au sein du [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Section 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(GI-2\)](#).

Wavestone ne définit pas d'actions, de cibles ou d'objectifs spécifiquement dédiés aux travailleurs de sa chaîne de valeur, ceux-ci étant intégrés au sein de sa politique d'achats responsables. Ces actions incluent notamment le renforcement des clauses ESG dans les contrats d'achats, l'extension de

l'adhésion des fournisseurs au Code de conduite dédié aux partenaires commerciaux, et le déploiement d'évaluations des risques ESG auprès des fournisseurs ciblés.

Les travailleurs de la chaîne de valeur, leurs représentants légitimes ou mandataires crédibles ne sont pas directement associés à la définition des objectifs, au suivi de la performance, ni à l'identification des enseignements tirés ou des axes d'amélioration.

Compte tenu de la nature des activités et de sa base de fournisseurs, Wavestone privilégie une approche consistant à intégrer les considérations sociales et relatives aux droits humains dans sa politique d'achats responsables, plutôt qu'un engagement direct des travailleurs de la chaîne de valeur dans les processus de définition ou de suivi des objectifs. Les cibles, les objectifs et le suivi de la performance sont définis, pilotés et révisés en interne, dans le cadre de la gouvernance de la fonction Achats. Cette approche est jugée proportionnée au niveau de risque identifié au sein de la chaîne de valeur du groupe et fera l'objet de réexamens réguliers dans le cadre de la mise en œuvre de la politique.

4.3.3 Consommateurs et utilisateurs finaux (S4)

4.3.3.1 Informations générales (S4-SBM-2) (S4-SBM-3)

Wavestone veille à garantir la qualité des prestations délivrées à ses clients sur l'ensemble de ses dimensions, allant de la valeur perçue aux enjeux de durabilité. L'indépendance du cabinet, tant en matière d'actionnariat que du fait de son modèle exclusivement dédié au conseil, constitue un principe structurant, garantissant la primauté des intérêts des clients en toutes circonstances. Dans cette perspective, le cabinet a fait le choix, depuis plusieurs années, d'intégrer la satisfaction client au cœur de sa stratégie de durabilité, considérant que la construction de relations de confiance sur le long terme constitue un levier clé de pérennité de son modèle économique. La politique de satisfaction client, présentée dans le présent chapitre, structure cette approche. Elle est complétée par des politiques exigeantes en matière d'éthique des affaires et de protection des données, ainsi que par le déploiement de la démarche de conseil responsable, visant à intégrer de façon proactive les enjeux de durabilité dans les missions réalisées pour les clients.

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 le [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\), Partie 4.5.3. Cybersécurité et protection des données](#). La démarche de conseil responsable est présentée dans le [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(WI\)](#).



Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels liés à la confiance des clients et à la qualité de service

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur 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	x	+++	Court terme	Satisfaction client
Impact positif (Réel)	Indépendance de Wavestone garantissant un accompagnement des clients centré sur leurs intérêts		X	x	+	Court terme	
Impact négatif (Potentiel)	Conséquences imprévues (notamment sociales ou opérationnelles) des missions de Wavestone, résultant d'un manquement au devoir de conseil		X	x	+	Court terme	
Risque (Potentiel)	Atteinte à la réputation (auprès des clients, des candidats et des collaborateurs) due à un scandale ESG ou du « RSE-washing » qui affecteraient un client auprès duquel Wavestone intervient	x	x	X	+	Court terme	
Risque (Réel)	Perte de chiffre d'affaires liée à une baisse durable de la satisfaction client		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 des incidents potentiels et 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, combinant des expertises sectorielles approfondies et des compétences transverses, couvrant les fonctions cœur de métier et support, les technologies avancées et les enjeux de durabilité.

Son rôle est de fournir à ses clients les recommandations et outils les plus pertinents, et de contribuer à la bonne exécution des projets, dans le respect des délais, des budgets et du

niveau de qualité attendu. Si Wavestone peut être amené à accompagner certaines décisions dans le cadre de ses mandats contractuels, la responsabilité finale des décisions incombe systématiquement à ses clients.

Wavestone sert une base de clients diversifiée, couvrant de multiples secteurs et zones géographiques, grâce à une présence dans 17 pays. Au 31 mars 2026, le chiffre d'affaires du cabinet est réalisé principalement en France (54%), en Allemagne (23%) et en Suisse (9%).

Avec un chiffre d'affaires annuel de 954 millions d'euros, Wavestone intervient auprès d'un large éventail de secteurs, dont l'énergie (18%), l'assurance (18%), la banque (15%), ainsi que l'automobile et l'industrie (15%). Des informations complémentaires sont présentées dans le [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur \(SBM-1\)](#).

Le cabinet intervient principalement dans des zones géographiques caractérisées par des cadres réglementaires stables et des exigences élevées en matière de droits humains.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Son dispositif en matière d'éthique des affaires et son approche des droits humains, détaillés au [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), offrent des garanties quant à l'absence d'impacts indirects sur les utilisateurs finaux. Compte tenu de la nature de ses clients et de son organisation, l'exposition de Wavestone à des impacts négatifs directs ou à des risques liés aux droits humains, aux libertés individuelles ou à la santé demeure limitée. Elle est par ailleurs encadrée par des politiques à l'échelle du cabinet, notamment la politique d'éthique des affaires, qui intègre des principes internationalement reconnus en matière de droits humains. Dans le cadre de son approche de conseil responsable, voir [Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(VI\)](#), Wavestone a mis en place un processus proactif d'identification et d'atténuation des impacts négatifs et des risques potentiels.

Dans l'ensemble de ses missions, Wavestone veille au respect des droits de ses clients et des utilisateurs finaux, notamment en matière de vie privée, de protection des données personnelles, de liberté d'expression, de non-discrimination et d'usage responsable de l'IA. Les prestations de conseil du cabinet n'exposent pas les clients à des préjudices personnels. Un accompagnement à la mise en œuvre des projets et à la conduite du changement est systématiquement proposé, afin de faciliter leur appropriation par les clients et leurs collaborateurs.

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 conçoit et développe ses offres.

Afin d'identifier, de comprendre et d'intégrer ces attentes de manière continue, Wavestone s'appuie sur un ensemble de mécanismes structurés, pleinement intégrés à son modèle opérationnel.

Les attentes des clients sont principalement recueillies à travers des interactions régulières tout au long des missions. Le modèle de conseil de proximité du cabinet repose sur des échanges étroits et fréquents entre les consultants et les équipes clientes, tant au niveau opérationnel que managérial. Ces interactions permettent d'identifier rapidement les besoins émergents, les signaux de satisfaction ou d'insatisfaction et les axes d'amélioration, et d'ajuster si nécessaire la prestation. Les retours collectés lors des échanges, formels ou informels, viennent alimenter les réflexions relatives à la qualité des prestations et à l'évolution des offres.

La confiance des clients et la qualité de service constituent des enjeux majeurs de durabilité pour Wavestone, en raison de leur impact direct sur la continuité de l'activité, la réputation et la création de valeur à long terme. À ce titre, le maintien d'un niveau élevé de satisfaction client est considéré comme un facteur déterminant de fidélisation et de développement du cabinet dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Depuis plus de 15 ans, Wavestone a mis en place une approche structurée à l'échelle du cabinet pour piloter la satisfaction client. Ce dispositif vise à évaluer la qualité de la relation que Wavestone entretient avec ses clients et à détecter les signaux d'alerte susceptibles d'affecter la qualité de service. Initialement centrée sur la gestion des situations d'insatisfaction, cette approche a évolué vers un modèle plus préventif reposant sur un suivi régulier et proactif des clients.

La satisfaction client relève aujourd'hui d'une discipline transverse à l'échelle du cabinet, permettant d'évaluer les attentes et la perception de la valeur délivrée, de renforcer la confiance et de développer des relations durables. Elle contribue à atténuer les risques liés à l'insatisfaction client et à la volatilité des revenus, tout en soutenant les opportunités de fidélisation et de développement des comptes.

Les clients sont également associés à la définition des plans stratégiques du cabinet, comme cela a été le cas lors des cycles stratégiques précédents. Leurs retours contribuent notamment à l'élaboration du plan stratégique 2026-2030.

À un niveau agrégé, les enseignements issus des dispositifs de retour client sont régulièrement partagés avec les instances de gouvernance du cabinet, dont le Comité exécutif. Ils éclairent les décisions relatives à l'évolution des offres, aux priorités d'investissement et au développement des compétences, et contribuent à aligner les objectifs stratégiques du cabinet avec les attentes de ses clients à l'échelle de son portefeuille.

4.3.3.2 Politique relative à la satisfaction client (S4-1)

Wavestone a mis en place une politique dédiée à la satisfaction client afin d'améliorer en continu la qualité de ses prestations et de recueillir les points de vue, préoccupations et attentes de ses clients. Cette politique est définie et enrichie à partir des retours clients collectés tant lors d'échanges directs que dans le cadre d'enquêtes à grande échelle.

La politique d'éthique des affaires de Wavestone s'applique à l'ensemble de ses parties prenantes, et est alignée sur des référentiels internationalement reconnus, tels que les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Aucun manquement à ces principes ni aucun incident grave en matière de droits humains impliquant des consommateurs ou des utilisateurs finaux n'ont été recensés au cours de la période de référence.

L'ambition de Wavestone est de se positionner comme un acteur de référence du marché du conseil en matière de satisfaction client. Cette démarche constitue désormais un pilier de l'engagement du cabinet en faveur de l'excellence.

Wavestone considère que chaque collaborateur joue un rôle d'ambassadeur des valeurs du cabinet et s'engage à respecter les cinq principes de sa charte de 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 être, à tout moment, en situation de dialoguer en confiance avec Wavestone ;
- ☒ écoute active et action : tout écart par rapport à la satisfaction attendue doit donner lieu à une analyse et, le cas échéant, à des actions correctives ;
- ☒ engagement : une mission n'est considérée comme terminée que lorsque le client est pleinement satisfait de la mission réalisée.

Wavestone a harmonisé sa politique de satisfaction client à l'échelle du cabinet. Elle se concrétise par une charte dédiée, un processus d'évaluation de la satisfaction et de traitement des retours, ainsi que des indicateurs de performance communs à l'ensemble des géographies.

Le dispositif de collecte et de traitement des retours clients permet d'assurer un suivi structuré et une prise en compte efficace de ces retours.

La mise en œuvre de cette politique repose sur une gouvernance claire et structurée. La satisfaction client est portée au plus haut niveau du cabinet par deux *Partners*, dont un membre du Comité exécutif, qui assurent l'alignement stratégique et la supervision du dispositif. Le Comité exécutif définit les priorités et valide le plan d'action associé. Une équipe centrale soutient cette gouvernance et se réunit régulièrement avec les sponsors afin de suivre l'avancement des travaux et d'aligner les décisions clés, notamment dans le cadre d'un comité de pilotage trimestriel. Une revue consolidée, quantitative et qualitative, des retours clients est réalisée annuellement et partagée avec le Comité exécutif ainsi qu'avec le Comité RSE du Conseil d'administration.

En complément, afin de maximiser l'impact au sein du cabinet, chaque *business unit* dispose de sa propre organisation de gouvernance, reposant notamment sur :

- ☒ le responsable de la *business unit* ;
- ☒ le responsable commercial de la *business unit* ;
- ☒ une équipe de référents qualité.

Des référents qualité sont désignés dans la plupart des *business units*. Interlocuteurs de référence pour les sujets de satisfaction client, ils veillent à la mise en œuvre effective de la politique et des plans d'action. Ils pilotent le processus d'identification et de gestion des risques d'insatisfaction, et assurent, à ce titre, l'interface entre leur *business unit* et l'équipe centrale en charge de la satisfaction client.

En raison de leur proximité avec les clients, les équipes de conseil et commerciales sont au cœur de la mise en œuvre de cette démarche. L'ensemble des collaborateurs est tenu de respecter les principes de la charte, disponible sur l'Intranet. Ces principes sont intégrés aux programmes de formation aux différentes étapes du parcours professionnel, afin de garantir leur appropriation par tous les consultants, quel que soit leur niveau de séniorité. Ils sont également intégrés au *Wavestone Horizon*, cadre de référence du parcours de carrière, qui formalise les attentes associées à chaque grade.

Enfin, Wavestone utilise le Net Promoter Score® (NPS®), indicateur reconnu, pour mesurer la satisfaction client dans l'ensemble de ses géographies. Cet indicateur permet d'évaluer la fidélité des clients et leur niveau de satisfaction, en mesurant leur propension à recommander les services du cabinet.

Wavestone remporte le Trophée de la Satisfaction Client 2025

La démarche de satisfaction client de Wavestone a été récompensée lors de l'édition 2025 du Prix des Sociétés de Services, qui lui a décerné le Trophée de la Satisfaction Client pour « le réenchancement de notre démarche de satisfaction client ».

Cette distinction marque la reconnaissance d'une transformation profonde engagée par le cabinet au cours des deux dernières années : le passage d'un modèle fondé sur des enquêtes en ligne à une approche reposant sur un dialogue continu et des échanges en face-à-face avec les clients, tout au long des missions.

Le jury a également salué l'intégration de la satisfaction client au cœur de la stratégie de durabilité du cabinet, contribuant au renforcement de relations de confiance et à l'ancrage d'une démarche d'amélioration continue, fondée sur l'exploitation des retours clients à l'échelle de l'ensemble des équipes.





1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.3.3.3 Processus d'engagement avec les clients concernant les impacts (S4-2)

Wavestone s'engage à entretenir un dialogue de proximité avec ses clients, à comprendre leurs besoins et à leur proposer des solutions adaptées, à la fois via des interactions quotidiennes et dans le cadre d'un dispositif structuré de pilotage de la relation. Le cabinet fait de l'engagement client une priorité, avec pour objectif d'assurer un haut niveau de satisfaction et d'améliorer en continu la qualité des services proposés. Ce cadre repose notamment sur des interactions régulières assurées par les consultants en mission, qui se doivent d'être attentifs à tout signe d'insatisfaction du client et veillent à y apporter une réponse rapide et appropriée.

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 de la perception client. Toute situation d'insatisfaction, potentielle ou avérée, est remontée aux référents qualité.

Depuis plusieurs années, Wavestone déploie des enquêtes annuelles de satisfaction à grande échelle, permettant d'identifier les axes d'amélioration et d'y apporter des réponses adaptées. Depuis l'exercice 2023/24, ces évaluations sont principalement conduites sous forme d'entretiens en face-à-face, menés par des consultants expérimentés ou des équipes commerciales. Les participants sont des clients ayant collaboré avec les équipes Wavestone au cours des 12 derniers mois et en mesure d'apporter une appréciation qualitative sur ces collaborations. Les entretiens sont structurés à l'aide d'un questionnaire ciblé, portant à la fois sur la perception de la performance du cabinet et sur la propension des clients à recommander ses services. Les retours de satisfaction peuvent être recueillis en cours de mission pour les interventions de longue durée, ou à l'issue des projets. Les clients interrogés sont sélectionnés de manière à être représentatifs de la répartition du chiffre d'affaires, des secteurs et des géographies de Wavestone.

En 2025/26, Wavestone a recueilli environ 2 400 retours clients, dont plus de 2 300 en face-à-face, contre 2 000 l'année précédente, dont 1 600 en face-à-face. Ces résultats témoignent de la solidité et de la continuité des relations de confiance établies avec les clients.

4.3.3.4 Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux pour faire remonter les préoccupations (S4-3)

Démarche d'amélioration continue et traitement des insatisfactions des clients

Le dispositif de satisfaction client de Wavestone vise à prévenir et à traiter les impacts négatifs potentiels et avérés susceptibles de résulter des prestations de conseil du cabinet. Ces impacts

sont principalement liés à des situations d'insatisfaction dans l'exécution des projets, pouvant affecter l'organisation ou la performance de certains clients. Les causes d'insatisfaction peuvent être diverses : une composition d'équipe inadaptée, un niveau de qualité de livrables insuffisant ou encore un manque d'expertise spécifique. La gestion de ces insatisfactions constitue une priorité pour Wavestone, la confiance des clients étant un facteur clé de pérennité. Une prise en charge insuffisante des insatisfactions peut en effet entraîner des répercussions directes sur le cabinet : un non-renouvellement ou un arrêt anticipé de missions, une atteinte à sa réputation, voire des conséquences financières ou juridiques selon la gravité des situations.

Wavestone a mis en place un processus structuré à deux niveaux pour le traitement de ces situations :

- ✗ les situations d'insatisfaction, potentielles ou avérées, sont identifiées par les interlocuteurs habituels du client ou tout autre représentant du cabinet. Les actions correctives nécessaires sont définies en coordination avec les référents qualité. Elles peuvent inclure un ajustement des équipes (*staffing*), un renforcement du pilotage du projet, ou l'intervention de profils plus expérimentés pour soutenir les équipes. L'ensemble des risques identifiés ainsi que des actions de remédiation fait l'objet d'un suivi centralisé ;
- ✗ le cas échéant, ces situations peuvent être escaladées au niveau de management approprié afin d'assurer une prise en charge adaptée, 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 visant à traiter les principaux axes d'amélioration identifiés par les clients. Ces plans d'action reposent 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'exercice. Préparés par l'équipe centrale en charge de la satisfaction client et validés par le Comité exécutif, ces plans d'action sont déployés au sein des *business units* par les référents qualité. Leur efficacité est notamment évaluée au regard des évolutions observées dans les résultats des enquêtes suivantes, en particulier à travers le NPS®.

Canaux mis à disposition pour remonter des préoccupations

L'ensemble des parties prenantes de Wavestone, y compris les clients et leurs collaborateurs, a accès aux dispositifs d'alerte du cabinet, entièrement confidentiels. Ces dispositifs sont accessibles via le site Internet du cabinet et sont également mentionnés dans les supports de présentation du cabinet. Le processus de traitement et de remédiation des signalements est décrit plus avant dans le [Sous-chapitre 4.5. Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité \(GI\)](#), [Partie 4.5.1. Conduite des affaires et culture d'entreprise \(GI-1\)](#). Les signalements reçus au cours des années précédentes indiquent que ces canaux d'alerte sont connus des parties prenantes et utilisés lorsque cela est pertinent.



Wavestone n'a enregistré aucune plainte de clients via ces canaux au cours de l'exercice 2025/26, toutes géographies confondues.

4.3.3.5 Actions liées à la satisfaction client (S4-4)

En tant que cabinet de conseil, Wavestone place la réussite de ses clients et la prévention des impacts négatifs potentiels au cœur de ses priorités. Le cabinet définit et met en œuvre des plans d'action annuels visant à améliorer la satisfaction de ses clients, à prévenir les incidents liés à la qualité des prestations, et à traiter de manière rigoureuse les situations d'insatisfaction. La mise en œuvre de ces plans contribue à préserver la confiance des clients dans la capacité de Wavestone à délivrer la valeur attendue.

Ces actions sont mises en œuvre par les référents qualité et adaptées aux spécificités des différentes *business units*. Elles sont déployées dans l'ensemble des géographies du cabinet.

Plan d'action 2025/26 de Wavestone en matière de satisfaction client

En 2025/26, dans la continuité des exercices, Wavestone a poursuivi la structuration de ses efforts en matière de satisfaction client autour de deux orientations de long terme :

- ☒ 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 situations remontées ;
- ☒ la définition de nouvelles méthodes pour renforcer le partage d'expertise avec les clients. Les *business units* sont ainsi encouragées à expérimenter des initiatives adaptées à leur contexte, les meilleures pratiques identifiées à l'issue de cette phase pilote peuvent être progressivement généralisées à l'échelle du cabinet.

En parallèle, les pratiques de satisfaction client ont été davantage standardisées dans l'ensemble des géographies grâce au déploiement d'un questionnaire client unique et d'un cadre d'analyse harmonisé fondé sur le NPS®. Cette harmonisation est soutenue par un réseau de référents qualité agissant comme relais locaux, et se poursuivra en 2026/27 afin d'ancrer une approche commune de la satisfaction client à l'échelle internationale.

Les retours clients collectés en 2025/26 ont également alimenté la définition du plan d'action 2026/27, avec l'identification de deux priorités complémentaires :

- ☒ l'initiative « *Back to basics* », initialement conçue pour renforcer la maîtrise des fondamentaux du conseil par les consultants juniors, sera étendue aux chefs de projets afin de mieux répondre aux attentes des clients en matière de communication, de supervision et de gestion des rotations des équipes ;
- ☒ la poursuite du renforcement de la visibilité, de la cohérence et de l'impact de ses expertises, en particulier sur les compétences liées aux technologies, à la suite de retours clients encourageants.

Ces priorités s'inscrivent en cohérence avec les ambitions stratégiques Wave 2030 de Wavestone, notamment en matière de positionnement technologique et d'ouverture à l'international, pour lesquelles satisfaction client et performance de long terme sont fortement interdépendantes.

4.3.3.6 Cible relative à la satisfaction client (S4-5)

Wavestone communique de longue date sur une cible quantitative en matière de satisfaction client, intégrée au pilotage de ses ambitions RSE, traduisant un engagement de long terme sur ce sujet.

Jusqu'en 2024/25, l'ancien périmètre Q_PERIOR mesurait le *Client Satisfaction Score* selon un modèle d'évaluation spécifique.

En 2025/26, l'ensemble des géographies de Wavestone a adopté le Net Promoter Score® comme indicateur commun. Celui-ci repose sur une question clé : « Quelle est la probabilité que vous recommandiez Wavestone ? », à laquelle les clients répondent sur une échelle de 0 à 10. En fonction de leur réponse, ils sont classés en trois catégories : promoteurs (notes de 9 à 10), passifs (7 à 8) et détracteurs (0 à 6). Le score global, compris entre -100 et +100, correspond à la différence entre la part de promoteurs et celle de détracteurs. Un NPS® positif et élevé reflète un niveau de satisfaction solide.

Suivi dans l'ensemble des géographies, le NPS® permet au cabinet à la fois de piloter sa performance globale et d'identifier des axes d'amélioration par *business unit* et par compte clé.

Toutefois, le NPS® n'est pas considéré par Wavestone comme une finalité en soi, mais comme un indicateur reflétant la qualité et la valeur des prestations délivrées aux clients. Plutôt que de chercher à maximiser cet indicateur à tout prix, le cabinet le considère comme un révélateur de l'efficacité de ses missions et de l'impact de l'accompagnement proposé.

En 2025/26, année marquante pour la satisfaction client, Wavestone a atteint un NPS® de 81, en progression de 10 points par rapport à 2024/25 (71) et supérieur de 21 points à la cible initialement fixée à 60.

Les clients continuent de souligner l'engagement des équipes de Wavestone, le professionnalisme des consultants, ainsi que la flexibilité et l'adaptabilité des équipes.

Ce résultat correspond à la première année complète de mesure du NPS® dans l'ensemble des géographies, marquant une étape importante dans la mise en place d'un cadre homogène de suivi de la satisfaction client au sein de Wavestone.

Si le résultat 2025/26 reflète un contexte particulièrement favorable, Wavestone a néanmoins tenu à relever sa cible de NPS® de 60 à 70. Cette cible concilie d'une part la volonté du cabinet d'une ambition plus élevée, et, d'autre part, l'évolution naturelle des attentes des clients, liée à l'élargissement du périmètre de mesure, à la diversification des profils des clients interrogés et au renforcement du niveau d'exigence.



NET PROMOTER SCORE®

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
NPS® Unité : score de -100 à +100	71	81	60	70	70	70

Note méthodologique :

- Le Net Promoter Score® (NPS®) mesure la satisfaction et la fidélité des clients, sur la base de leur propension à recommander Wavestone.
- ☒ Les clients sont invités à répondre à la question : « Dans quelle mesure recommanderiez-vous Wavestone » sur une échelle de 0 à 10.
- NPS® = % de promoteurs - % de détracteurs.
- Règles de classification :
 - Promoteurs : notes de 9 à 10 ;
 - Passifs : notes de 7 à 8 (non inclus dans le calcul) ;
 - Détracteurs : notes de 0 à 6.
- Le NPS® varie de -100 à +100. Un score positif et élevé traduit un niveau élevé de satisfaction et de recommandation des clients.
- ☒ L'ensemble des retours clients collectés au cours de l'exercice, qu'ils soient issus de canaux en ligne ou d'interactions en face-à-face, pour l'ensemble des entités et des géographies de Wavestone, sont consolidés au niveau du groupe.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



4.4 Informations spécifiques à Wavestone

4.4.1 Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)

4.4.1.1 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. Ce positionnement 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 responsabilité inclut également la contribution aux trajectoires de transition climatique des clients à travers les activités de conseil de Wavestone, en cohérence

avec sa stratégie, son modèle d'affaires et ses engagements en matière de durabilité, voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(E1-1\) \(E1-7\)](#).

Cette partie, spécifique à Wavestone, est dédiée à l'intégration de la durabilité au cœur du métier de conseil du cabinet. Elle s'inscrit dans le pilier « Nos clients » de la stratégie de durabilité de Wavestone, et repose sur les trois engagements suivants :

- ☑ promouvoir activement la durabilité dans les transformations menées chez les clients du cabinet ;
- ☑ bâtir sur le long terme des relations de confiance avec ses clients ;
- ☑ appliquer les standards les plus élevés d'éthique des affaires dans les activités quotidiennes de Wavestone.

Impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs à la durabilité au cœur des missions de conseil

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

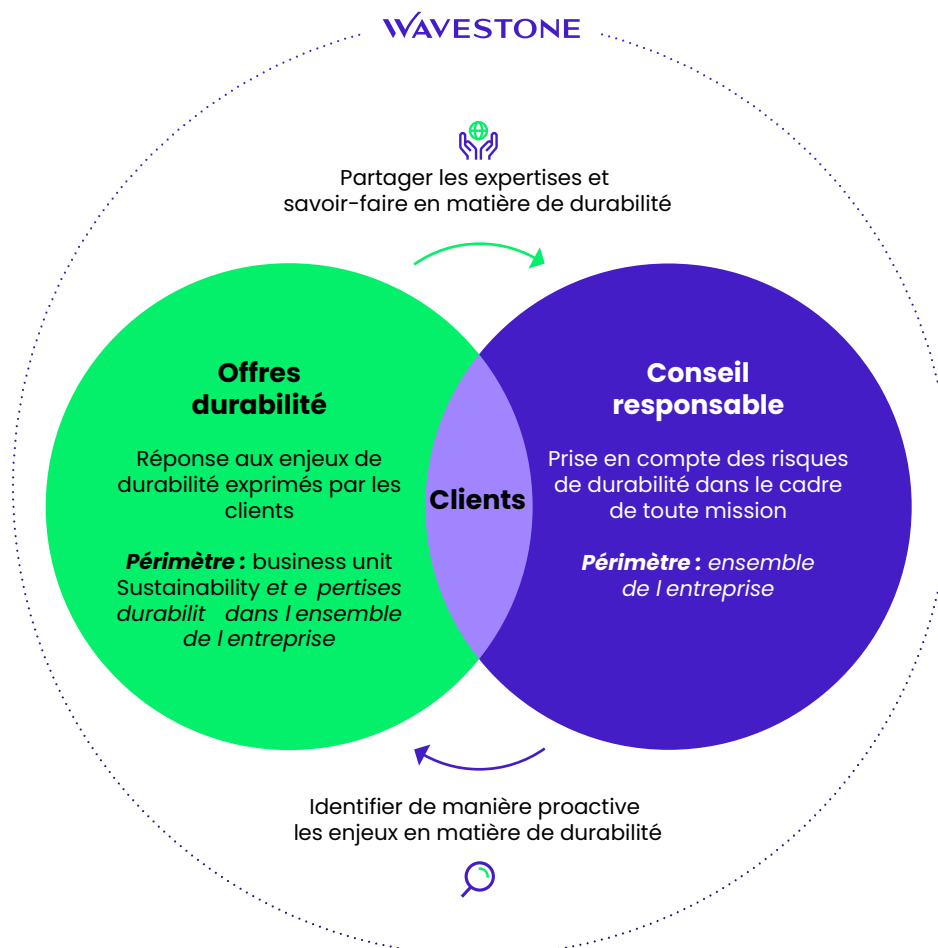
IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact positif (Réel)	Amélioration de l'adaptation des activités des clients aux enjeux environnementaux et/ou de l'atténuation de leur contribution au changement climatique grâce aux recommandations de Wavestone		X	x	++	Court terme	Offres Durabilité
Impact positif (Réel)	Promotion de pratiques responsables dans les activités de conseil (IA, protection de la vie privée, inclusion...)		X	x	+	Court terme	Conseil responsable
Impact négatif (Réel)	Contribution à l'augmentation des émissions carbone (changement climatique) et à la dégradation des ressources en eau, du fait des conséquences des missions réalisées pour les clients		X	x	++	Court terme	Conseil responsable
Risque (Potential)	Baisse du chiffre d'affaires due à un recul de la demande en conseil en durabilité		x	X	++	Court terme	Offres Durabilité
Risque (Potential)	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	x	++	Court terme	Offres Durabilité
Risque (Réel)	Baisse du chiffre d'affaires due à la substitution des services de conseil par l'IA		x	X	+	Moyen terme	Offres Durabilité
Risque (Réel)	Risque réputationnel, d'insatisfaction client ou de perte de clients si la mission a un impact RSE négatif ou si les conséquences RSE potentielles ne sont pas anticipées (entraînant des incohérences avec les engagements de Wavestone en matière de conseil responsable)		X	x	+	Moyen terme	Conseil responsable
Opportunité (Réelle)	Renforcement de la crédibilité et de la réputation auprès des clients grâce à l'identification systématique des impacts négatifs et aux recommandations en matière de durabilité dans les missions		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

Cette première dimension porte sur 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.

Conseil responsable

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 du 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



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.

La complémentarité entre les offres dédiée aux enjeux de durabilité de Wavestone et son approche de conseil responsable s'illustre notamment dans la manière dont le cabinet aborde l'intelligence artificielle. D'une part, Wavestone accompagne ses clients dans la conception et le déploiement de solutions d'intelligence artificielle, y compris pour répondre à des enjeux ESG. D'autre part, le cabinet intègre systématiquement des recommandations environnementales et éthiques dans les missions liées à l'IA, afin d'aider les organisations à anticiper, évaluer et maîtriser les risques associés.

Intégration des intérêts des parties prenantes dans les engagements de durabilité

Wavestone intègre les intérêts et les perspectives de ses parties prenantes dans sa stratégie de durabilité à travers un dialogue continu, tel que décrit dans le [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\)](#), [Section 4.1.1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes \(SBM-2\)](#). Ce dialogue régulier et structuré permet au cabinet d'appréhender l'évolution des attentes de ses parties prenantes et d'en tenir compte dans la définition de ses orientations stratégiques. À titre d'illustration, des décisions telles que la création de la *business unit Sustainability* et le renforcement de son engagement en matière de conseil responsable ont été façonnées par les attentes de ses principales parties prenantes, notamment les clients, les collaborateurs, les actionnaires et les investisseurs, ainsi que la société civile. Ces contributions alimentent en continu la définition des priorités, des engagements et des objectifs mesurables du cabinet, voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(S1\)](#) et [Partie 4.3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux \(S4\)](#).

En parallèle, Wavestone assure une veille active des évolutions des politiques publiques et des réglementations en matière de durabilité au niveau européen. À ce titre, le cabinet contribue aux échanges entre parties prenantes et participe à des forums d'experts, notamment ceux animés par le *Centre for European Policy Studies* (CEPS), afin d'anticiper les évolutions réglementaires et d'aligner ses engagements en matière de durabilité avec un cadre en constante transformation.

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

L'environnement mondial est marqué par des transformations profondes et durables, dans un contexte d'instabilité géopolitique accrue et de remise en question du multilatéralisme. Parallèlement, le cadre réglementaire européen évolue vers une simplification progressive, illustrée notamment par des initiatives telles que la loi dite « Omnibus », dans un contexte de montée des résistances autour des enjeux ESG dans les débats publics et politiques, avec des niveaux d'intensité variables selon les régions du monde.

Si ces dynamiques ont conduit à une moindre priorisation des enjeux de durabilité dans certains agendas, les objectifs fondamentaux du *Green Deal* européen demeurent pleinement en vigueur. Dans le même temps, l'intensification des risques climatiques physiques, tels que les inondations, les vagues de chaleur ou les perturbations des opérations et des chaînes d'approvisionnement contraignent les acteurs économiques à considérer la durabilité comme une réalité matérielle et opérationnelle, ayant un impact direct sur leurs modèles d'affaires.

Dans ce contexte, les enjeux ESG sont passés d'un sujet émergent ou de positionnement à une exigence relevant des opérations courantes, désormais intégrée aux activités cœur de métier, à la gestion des risques et aux programmes de transformation.

Par ailleurs, les évolutions rapides de l'IA représentent à la fois une opportunité majeure en matière d'innovation, de gains d'efficacité et d'amélioration de la prise de décision, mais également un défi pour garantir que ces transformations technologiques demeurent alignées avec les objectifs de durabilité. Dans cet environnement complexe et en constante évolution, Wavestone adopte une approche pragmatique de la durabilité, en accompagnant ses clients dans la traduction de ces enjeux en actions concrètes, résilientes et créatrices de valeur.

4.4.1.2 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.4.1.2.1 Politiques relatives aux offres durabilité (W1-1)

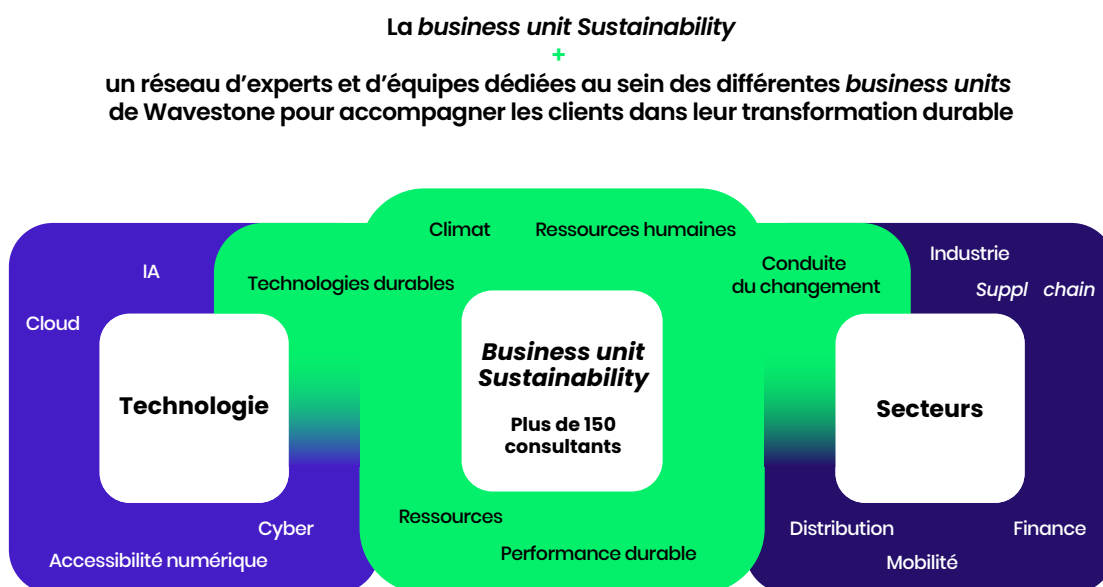
En renforçant ses activités de conseil en matière de résilience des organisations, d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, Wavestone génère un impact positif pour ses clients, comme le met en évidence l'analyse de double matérialité.

Le cabinet s'est fixé pour objectif de renforcer ses expertises en matière de durabilité. Dans ce contexte, des sujets tels que le changement climatique, la transition énergétique, ainsi que les enjeux environnementaux et sociaux plus larges liés à la technologie et à l'IA, constituent pour Wavestone une opportunité de jouer un rôle clé dans l'accompagnement de ses clients dans leurs transformations durables majeures.

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 dédiées aux enjeux de 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



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 spécifiques à chaque secteur ou transverses, en lien direct ou indirect avec les enjeux de durabilité.

La *business unit Sustainability* s'organise autour de domaines de compétences clés, conçus pour répondre aux attentes des clients : performance durable et enjeux réglementaires ; atténuation et adaptation au changement climatique ; gestion des ressources ; nature et biodiversité ; ressources humaines et conduite du changement durable.



Dans le cadre de ses expertises en matière de durabilité, Wavestone se positionne comme un acteur engagé dans la transition vers des modèles économiques plus sobres en ressources et moins émetteurs de carbone. Le cabinet intervient de manière ciblée dans différents secteurs. Il accompagne notamment les clients opérant dans les chaînes de valeur des technologies propres (*clean technologies*) ou dans des activités orientées vers la durabilité. Pour ce faire, Wavestone mobilise des leviers digitaux, de valorisation de données, organisationnels et d'IA. Ces leviers soutiennent la conception, la mise en œuvre et à l'amélioration de solutions bas carbone et efficaces dans l'usage des ressources, telles que l'efficacité énergétique, la mobilité durable, l'économie circulaire et les technologies durables, y compris l'IA responsable.

Conformément à son modèle de cabinet de conseil, la contribution de Wavestone aux enjeux liés aux technologies propres repose principalement sur le renforcement de ses expertises en matière de durabilité. Cette approche se traduit notamment par des investissements continus dans des offres orientées durabilité et numérique responsable. Elle passe également par le déploiement de programmes de formation ciblés, en particulier en matière de conseil responsable et d'IA responsable.

À moyen terme, le cabinet entend enrichir progressivement ses offres en matière de durabilité. L'objectif est de répondre aux besoins de transformation de ses clients et à l'importance croissante des enjeux liés aux technologies propres. Wavestone privilégie le développement de ses pratiques de conseil responsable plutôt que la définition d'objectifs quantitatifs en matière de chiffre d'affaires ou d'investissement. Cette démarche s'appuie sur trois axes : la production de *thought leadership*, la mise à disposition d'accélérateurs méthodologiques et de convictions intégrées dans les propositions commerciales, ainsi que le déploiement d'agents d'intelligence artificielle pour soutenir la conduite du changement au sein des équipes de conseil et commerciales.

Les expertises et savoir-faire en matière de durabilité de Wavestone sont activement mobilisés dans le cadre de missions clients concrètes, illustrant l'approche pluridisciplinaire du cabinet face aux enjeux de durabilité. À titre d'exemple, en 2025/26, Wavestone a accompagné SNCF Connect & Tech afin d'accélérer son ambition en matière de durabilité. Cette

collaboration a consisté à réaliser une analyse de double matérialité ainsi qu'un bilan carbone complet. Ces travaux ont fourni une base solide pour l'élaboration de la feuille de route de durabilité 2025–2030 de SNCF Connect & Tech. La mission a mobilisé des expertises issues de plusieurs offres clés, permettant au client de renforcer son engagement en faveur d'une mobilité plus responsable et bas carbone.

Les expertises en matière de durabilité de Wavestone ont également joué un rôle déterminant dans l'accompagnement d'Accor. Le groupe a fait appel à Wavestone pour produire son premier rapport de durabilité conforme à la directive européenne CSRD. Wavestone a structuré et coordonné une initiative de *reporting* ESG d'envergure, mobilisant plus de 100 parties prenantes et consolidant plus de 600 données ESG. Ce processus a permis à Accor de mettre en place un cadre ESG unifié, de renforcer sa gouvernance et d'ancrer la durabilité au cœur de ses opérations. Le succès de ce projet a été salué par l'obtention du prix du « meilleur *reporting* CSRD 2025 ». Cette reconnaissance illustre la capacité de Wavestone à transformer une exigence réglementaire en levier de croissance durable.

Wavestone a renforcé ses expertises en intelligence artificielle à l'échelle de l'ensemble du cabinet, notamment avec la création d'une *business unit* dédiée. Le développement rapide de l'IA s'accompagne d'une demande croissante des clients pour être accompagnés dans la compréhension et la mise en œuvre de principes d'IA responsable, couvrant à la fois des enjeux environnementaux et éthiques. À titre d'exemple, le cabinet s'est associé à un grand acteur technologique pour développer un outil d'évaluation de l'empreinte carbone de l'IA. Pour une grande banque, Wavestone a accompagné les instances de direction générale dans leur sensibilisation aux impacts environnementaux de l'IA. À plusieurs reprises, le cabinet a également soutenu ses clients dans la compréhension et la mise en conformité avec les exigences du règlement européen sur l'intelligence artificielle (*AI Act*).

Au-delà de l'accompagnement client, Wavestone s'engage dans des initiatives de *thought leadership* notamment sur l'IA, visant à partager des analyses et à contribuer à l'élaboration de bonnes pratiques. Le cabinet participe également à des initiatives collaboratives, telles que la *Coalition for Sustainable AI*, afin de promouvoir une adoption responsable et durable de l'IA à l'échelle des secteurs.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

En s'appuyant sur l'ensemble de ses équipes et de ses expertises, Wavestone a pour ambition de diffuser la culture de la durabilité au sein du cabinet. Cette dynamique permet de renforcer en continu son *thought leadership* et de développer une expertise de haut niveau pour accompagner 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.

Wavestone contribue également aux réflexions collectives sur la durabilité⁽¹⁾, aux côtés de ses clients. En 2025, le cabinet a collaboré avec le Mouvement Impact France et un panel de six entreprises pour publier une étude visant à valoriser l'engagement environnemental et social des entreprises, à travers l'évaluation des coûts évités pour les parties prenantes. Ce travail s'est appuyé sur l'analyse de sept cas concrets proposés par les entreprises participantes. L'étude a cherché à développer une approche méthodologique rigoureuse et transparente, en explicitant de manière détaillée les hypothèses et les choix retenus pour chaque cas. Wavestone a par ailleurs coorganisé avec le Mouvement Impact France un événement de restitution des résultats le 29 janvier 2026 (news publiée sur le site Internet de Wavestone).

Les expertises et savoir-faire en matière de durabilité de Wavestone, portés par sa *business unit* dédiée *Sustainability*, sont pilotés par une équipe de gouvernance stratégique, placée sous la responsabilité 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*. Les autres expertises en matière de durabilité sont pilotées au sein du cadre de gouvernance propre à chaque *business unit*.

Ambitions de Wavestone en matière de développement des offres durabilité

La stratégie de Wavestone en matière de durabilité repose sur l'intégration des enjeux ESG au cœur de ses activités, selon une approche pragmatique. Depuis la création de la *business unit Sustainability*, le cabinet a significativement renforcé ses expertises pour accompagner ses clients face à plusieurs

défis : la complexité croissante des cadres réglementaires et des exigences de *reporting*, l'intégration des risques physiques liés au changement climatique, le déploiement responsable de l'IA et le renforcement de leur résilience à long terme.

Le nouveau plan stratégique en cours d'élaboration, Wave2030, fondé sur l'évolution des attentes des clients, devrait apporter une visibilité accrue sur les ambitions, les objectifs et la gouvernance de ces expertises. À terme, cette dynamique pourrait se traduire par la formalisation d'une politique dédiée. Dans cette phase de structuration, le cabinet fait le choix de ne pas fixer d'objectifs quantitatifs relatifs à son volume d'affaires en durabilité, privilégiant un renforcement transversal de ses expertises. Cette approche vise, à mesure que les pratiques se consolident et que la demande clients gagne en maturité, à permettre la définition d'objectifs plus formalisés et structurants.

À long terme, Wavestone ambitionne de développer une méthodologie interne pour identifier et suivre les projets liés à ses expertises en durabilité. L'implication du cabinet avec le Mouvement Impact France et sa participation à divers groupes de travail contribuent à structurer cette démarche. Elle poursuit un double objectif : identifier les projets contribuant positivement à la durabilité afin d'en améliorer le suivi et la quantification ; et renforcer la capacité du cabinet à détecter les projets susceptibles de générer des impacts négatifs sur les dimensions environnementale et sociale.

4.4.1.2.2 Actions relatives aux offres durabilité (WI-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.

(1) Ces missions clients sont publiées avec l'accord des clients concernés.



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. À fin 2025/26, 2 459 collaborateurs y ont participé. Le programme comprend également le parcours en ligne « *My Sustainability Learning Journey* », développé avec *Axa Climate School*, couvrant les enjeux liés au changement climatique et à la biodiversité.

En 2025/26, Wavestone a lancé un nouveau programme de montée en compétences, *AI&Me*, intégrant un volet dédié à l'intelligence artificielle responsable. Obligatoire pour l'ensemble des nouveaux arrivants et largement déployé au sein du cabinet, ce programme vise à doter les collaborateurs des connaissances nécessaires pour adopter et déployer ces technologies de manière responsable et efficace. Il contribue également à renforcer l'intégration des pratiques responsables dans les sujets liés à l'IA (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(S-1\) \(S-4\) \(S-13\)](#)).

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 la plateforme de formation (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 dans la lutte 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 2025/26, 11 publications ont été produites à l'échelle du cabinet, valorisant l'expertise de ses consultants issus de plusieurs géographies. Il s'agit notamment du « Baromètre RSE », réalisé en collaboration avec l'Observatoire de la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), qui met en lumière les enjeux émergents de la RSE liés à l'IA. À cela s'ajoutent un rapport de Hub France IA, élaboré en partenariat avec Wavestone, apportant des éclairages clés sur les conditions de développement d'une IA de confiance, ainsi qu'un livre blanc analysant l'impact de l'IA sur l'évolution des modes de travail et des modèles organisationnels.

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 2025/26, Wavestone a participé à 36 sessions de groupes de travail thématiques, couvrant des sujets tels que la décarbonation, la gestion de l'eau, les achats responsables ou encore la technologie durable. Le cabinet a également contribué à deux publications majeures : l'une explorant le rôle de l'innovation comme levier d'accélération de la transition écologique, l'autre consacrée à la gestion environnementale des projets informatiques à l'ère de l'IA.

4.4.1.3 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 entraîner des enjeux significatifs en matière de durabilité, le rôle exact du cabinet demeure complexe à évaluer, du fait de sa position de conseil non impliqué dans la prise de décision. L'engagement de Wavestone en matière de conseil responsable permet au cabinet d'aborder proactivement cet enjeu, avec l'ambition d'intégrer systématiquement l'évaluation des risques de durabilité dans l'ensemble de ses missions.

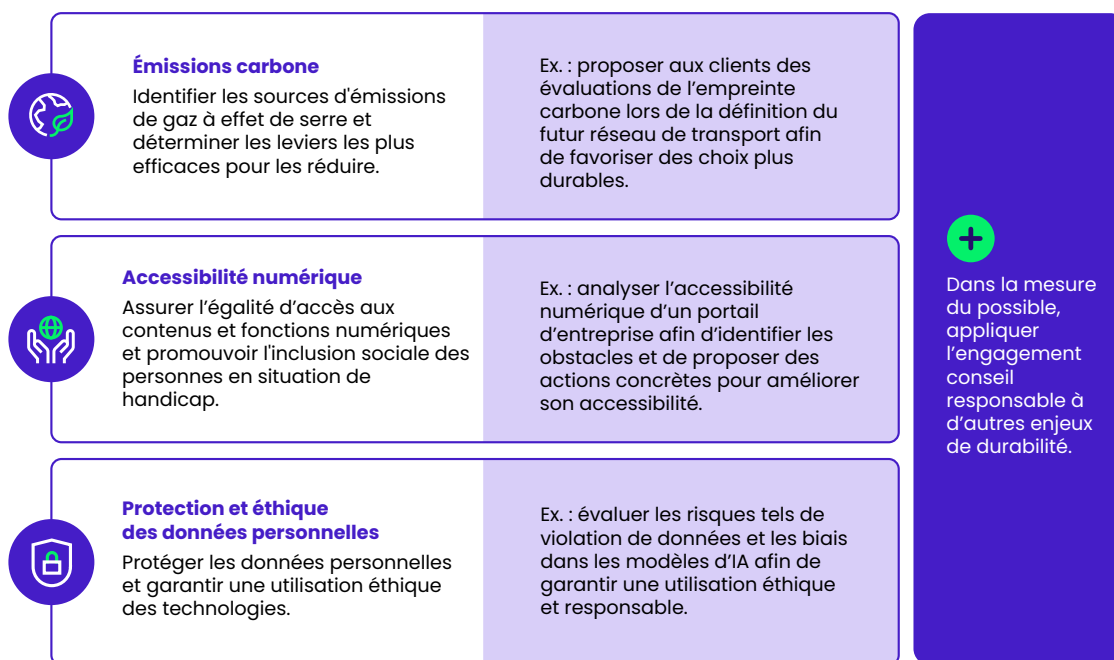
4.4.1.3.1 Politique relative à l'engagement de conseil responsable (W1-1)

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. Elle 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 charte s'articule autour de deux principes clés, applicables à l'ensemble des collaborateurs : d'une part, alerter les clients des impacts négatifs potentiels identifiés dans les projets ; d'autre part, proposer 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 :



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Ces trois axes prioritaires ont été définis au regard des thématiques actuellement les plus couvertes. Outre ces trois axes prioritaires, l'ensemble des enjeux de durabilité peuvent être pris en compte, en fonction des opportunités et du contexte spécifique de chaque projet.

Au-delà d'un programme de formation 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.

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 via 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 du conseil responsable et à valoriser les méthodes et outils.

La démarche de conseil responsable est encadrée par la gouvernance RSE du cabinet (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\), Section 4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité \(GOV-1\)](#)), avec deux sponsors : le responsable de la *business unit Sustainability* et la Directrice 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. Au sein de chaque *business unit*, un sponsor dédié et une équipe de relais opérationnels veillent à la bonne exécution de la démarche et du plan d'action.

Un Comité de pilotage du conseil responsable se réunit sur une base trimestrielle et rassemble un sponsor issu de chaque *business unit*, afin de superviser la mise en œuvre effective de l'engagement.



4.4.1.3.2 Actions relatives à l'engagement de conseil responsable (WI-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 œuvre 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.

Cette formation en ligne d'une durée de deux heures combine un module introductif et des sessions dédiées aux trois axes prioritaires. Il s'adresse à l'ensemble des collaborateurs des équipes de conseil et commerciales (hors fonctions *corporate*) dans toutes les géographies. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie plus large visant à renforcer la sensibilisation aux enjeux de durabilité et s'aligne avec les priorités RH 2025/26 du cabinet visant à devenir une « *Best place to learn* », voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Sous-section 4.3.1.3.3. Développement des compétences \(SI-1\) \(SI-4\) \(SI-13\)](#). Son déploiement est prévu sur trois ans à compter de 2025/26, avec un suivi assuré via des *reportings* mensuels de participation.

Déploiement du processus d'évaluation du conseil responsable

En 2025/26, Wavestone a déployé un processus d'évaluation complet visant à garantir l'application effective de la charte du conseil responsable sur l'ensemble des missions clients. Ce processus vise à vérifier que les principes inscrits dans la charte sont effectivement mis en œuvre, contribuant ainsi à l'évaluation des impacts négatifs identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité.

Il poursuit un double objectif :

- ✎ d'une part, piloter le taux de conformité à la charte du conseil responsable, en mesurant la part des missions pour lesquelles l'évaluation est réalisée conformément à la grille définie ;
- ✎ d'autre part, constituer un levier de conduite du changement en interne, en favorisant le dialogue entre les relais conseil responsable et les équipes projet, et en valorisant la contribution concrète de la charte dans les missions clients. À titre d'exemple, dans des projets liés à l'IA, Wavestone a proposé d'enrichir l'analyse des risques cybersécurité en intégrant la mesure et la réduction de l'empreinte carbone des systèmes d'IA. Cette approche élargie s'est appuyée sur des outils d'évaluation, des actions de sensibilisation, ainsi que sur un guide opérationnel visant à promouvoir les principes de sobriété et les leviers de réduction des émissions carbone tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA. Chaque mission présélectionnée fait l'objet d'une évaluation basée sur un questionnaire structuré, généralement administré lors d'un entretien d'environ 30 minutes entre le responsable de mission et un expert interne en durabilité. Un pool d'auditeurs internes disposant d'une expertise avérée sur les risques et opportunités liés à la durabilité a été mobilisé pour conduire ces évaluations.

Afin d'assurer un alignement étroit avec les principales activités du cabinet, la sélection des missions privilégie celles générant un chiffre d'affaires supérieur à 600 000 euros, complétée, une fois les collaborateurs formés, par un échantillon aléatoire de missions supplémentaires au sein de chaque *business unit*. Un objectif du nombre minimum d'évaluations à effectuer est défini pour chaque *business unit*, en cohérence avec son volume d'affaires. Le dispositif a été déployé auprès de 13 *business units* au cours de l'exercice 2025/26 et a fait l'objet d'une revue par l'équipe d'audit interne sur la même période.

En 2025/26, 177 projets ont été évalués, représentant 17% du chiffre d'affaires du cabinet sur le périmètre déployé. La charte du conseil responsable a été effectivement appliquée dans 45% des missions évaluées.

Pour l'exercice 2026/27, le dispositif sera étendu à l'ensemble du cabinet avec pour objectif de réaliser plus de 300 évaluations supplémentaires, couvrant 20% du chiffre d'affaires de l'entreprise. À terme, Wavestone vise une amélioration progressive des résultats d'évaluation, avec l'ambition d'atteindre un taux de 95% de bonne application de la charte du conseil responsable au cours des prochaines années.

Création de *Birdy* : l'assistant IA pour le conseil responsable

Wavestone a développé *Birdy*, un assistant d'intelligence artificielle conçu pour accélérer l'adoption des principes du conseil responsable à l'échelle de l'ensemble de ses missions clients. Alimenté par les ressources internes du cabinet ainsi que par les enseignements issus des campagnes d'évaluation successives, *Birdy* est en mesure de formuler des recommandations pleinement alignées avec la charte du conseil responsable.

S'appuyant sur une méthodologie structurée, *Birdy* accompagne les collaborateurs en analysant, pour chaque contexte de mission, les impacts associés aux principaux enjeux de durabilité. Il propose ensuite un plan d'action ciblé, complété par des recommandations adaptées et des éléments d'argumentation facilitant le dialogue avec les parties prenantes. En rendant *Birdy* accessible à l'ensemble des collaborateurs, Wavestone favorise ainsi une mise en œuvre homogène et systématique du conseil responsable, contribuant à ancrer durablement ces pratiques à tous les niveaux de l'organisation.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.4.1.3.3 Cibles relatives à l'engagement de conseil responsable (W1-3)

Wavestone s'est fixé des objectifs ambitieux pour ce programme, déployé pour la première fois en 2025/26, afin d'ancrer durablement les pratiques de conseil responsable à l'échelle de l'ensemble du cabinet. Un taux de complétion de 95% des collaborateurs des équipes de conseil et commerciales est visé à horizon 2027/28. Des jalons intermédiaires ont été définis pour accompagner une montée en puissance progressive : 80% en 2025/26 et 90% en 2026/27, en tenant compte des différences de maturité existantes entre les géographies et les *business units*.

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 notoriété auprès de ses clients.

FORMATION AU CONSEIL RESPONSABLE

Wavestone	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
% de consultants et commerciaux formés au conseil responsable	85%	80%	90%	95%	95%
Unité : pourcentage de consultants et commerciaux					

Note méthodologique :

- ☒ Cet indicateur a été introduit en 2025/26. Aucune donnée n'est disponible pour les exercices précédents, et 2025/26 constitue l'année de référence.
- ☒ L'indicateur mesure le pourcentage de consultants et de collaborateurs des équipes commerciales ayant terminé la formation obligatoire au conseil responsable.
 - Pour être considérés comme formés, les collaborateurs doivent avoir terminé l'intégralité du programme e-learning et obtenu un score minimum de 80% aux questions d'évaluation.
- ☒ Les données relatives à la formation sont issues des systèmes de gestion de la formation (*Learning Management Systems*), tandis que les données d'effectifs proviennent des systèmes R.
- ☒ Le périmètre couvre les consultants et les commerciaux ayant plus d'un an d'ancienneté au 31 mars. Les stagiaires sont exclus.
- ☒ La formation au conseil responsable comprend un module e-learning socle (générique) et trois modules thématiques prioritaires.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

4.4.2 Philanthropie (W2)

4.4.2.1 Informations générales

Wavestone s'engage à avoir un impact positif sur le monde en soutenant activement 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 matériels (IRO) 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.

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l’origine de l’IRO, tandis qu’une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d’impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Réel)	Accélération du développement et de la performance des organisations à but non lucratif accompagnées en mécénat de compétences par des consultants Wavestone		X	x	+	Moyen terme	Philanthropie
Opportunité (Potentielle)	Engagement accru des collaborateurs participant aux activités philanthropiques de Wavestone		X	x	+	Moyen terme	
Risque (Réel)	Risque réputationnel lié à la facturation de prestations à une organisation à but non lucratif avec laquelle Wavestone est déjà engagé dans des activités de mécénat de compétences		X	x	+	Moyen terme	

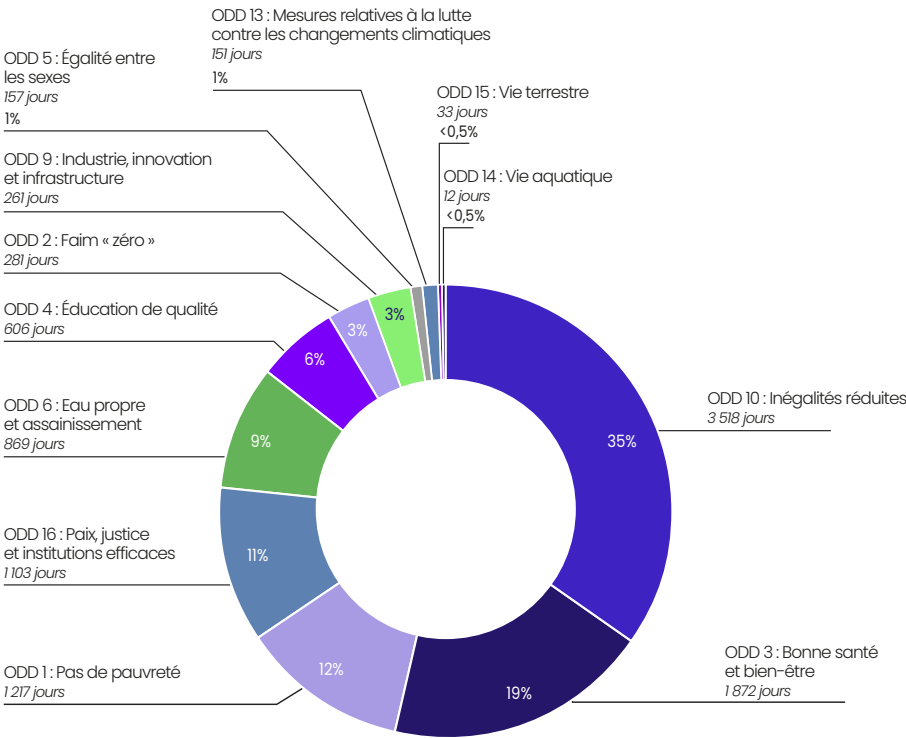
4.4.2.2 Politique relative à la philanthropie (W2-1)

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 à long

terme sur les bénéficiaires finaux des projets accompagnés. Tout en restant ouvert à de nouvelles demandes, Wavestone s’efforce de construire des relations durables avec les associations accompagnées. Les activités d’engagement sociétal de Wavestone s’inscrivent dans le cadre de son engagement à contribuer aux Objectifs de Développement Durable de l’ONU. En 2025/26, Wavestone a consacré 10 078 jours à son engagement sociétal et 368 000 euros au financement long terme de projets.

RÉPARTITION DES EFFORTS PRO BONO DE WAVESTONE PAR OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)





1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 contribue 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. 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. Ainsi, 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 compétences pour cette même association.

Historiquement concentrées en France, les initiatives de mécénat de compétences du cabinet ont vocation à être progressivement étendues à l'ensemble de ses géographies. En 2025/26, de nouveaux programmes ont été lancés au Maroc, en Asie, en Allemagne, aux États-Unis et au Royaume-Uni, en complément de ceux déjà bien établis en France. Chaque *business unit* s'appuie sur des référents mécénat de compétences, responsables de piloter les contributions locales aux objectifs globaux du cabinet. Des comités réguliers, rassemblant ces référents, 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 leur engagement et favorise leur sentiment de sens au travail. Les compétences et expertises développées sont identiques à celles des missions de conseil classiques et sont valorisées dans les processus d'évaluation des collaborateurs ainsi que leurs parcours professionnels.

Powerdays

Les journées solidaires annuelles incarnent les valeurs du *Positive Way* de Wavestone : être *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. Les collaborateurs de toutes les *business units* et

fonctions *corporate* peuvent s'impliquer ou proposer les projets de leur choix, que ce soit à travers des actions de bénévolat sur le terrain ou des missions de conseil en mécénat de compétences. L'organisation des *Powerdays* est assurée chaque année par une équipe dédiée, appuyée par des référents locaux dans chaque géographie.

Soutien à l'insertion professionnelle des jeunes

L'insertion professionnelle des jeunes est une cause soutenue par le cabinet depuis sa création, convaincu qu'il s'agit d'un enjeu stratégique pour la société.

Depuis 2012, Wavestone soutient 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 soutient l'Institut de différentes manières :

- ☒ Wavestone a contribué à hauteur de 220 000 euros depuis le lancement du partenariat. En 2025/26, le cabinet a renouvelé son engagement financier en prévoyant une allocation de 100 000 euros sur les cinq prochaines années (accord de renouvellement en cours de signature), portant ainsi le soutien total à 320 000 euros, tout en maintenant une implication active dans l'orientation stratégique de l'établissement ;
- ☒ les collaborateurs de Wavestone contribuent de manière significative à l'insertion professionnelle des étudiants, avec plus de 300 bénéficiaires accompagnés via un mentorat personnalisé, destiné à les guider dans la construction de leur parcours académique et professionnel ;
- ☒ les équipes de Wavestone animent également des ateliers d'orientation professionnelle et accueillent des stagiaires (25 depuis 2021), offrant aux étudiants une immersion concrète dans les métiers du conseil.

Afin de promouvoir davantage l'égalité des chances, le cabinet a progressivement développé un ensemble de partenariats et d'initiatives complémentaires :

- ☒ l'accueil de stages de découverte destinés à des lycéens issus de quartiers prioritaires, en partenariat avec l'association *Home Sweet Mômes* ;
- ☒ le soutien au *Caritas Children's Village d'Irschenberg* en Allemagne : depuis plus de 15 ans, les équipes du cabinet y animent des sessions de formation annuelles à destination des adolescents, leur apportant un accompagnement dans leurs démarches de candidature, une meilleure compréhension des parcours éducatifs, ainsi que des conseils pratiques pour préparer leur entrée dans le monde professionnel ;
- ☒ la redistribution chaque année d'une part de la taxe d'apprentissage française à des associations engagées dans l'accompagnement des jeunes dans leur transition vers l'enseignement supérieur et le marché du travail.



Dans la continuité de ces engagements, Wavestone entend poursuivre et renforcer ces initiatives, conformément à son engagement à favoriser des parcours éducatifs inclusifs et à créer des opportunités pour tous.

Soutien financier de projets à impact sociétal

Au cours des 15 dernières années, la Fondation Wavestone a soutenu plus de 280 projets à impact à travers le monde, en allouant plus de 2,6 millions d'euros de financement. En 2025/26, Wavestone a consacré, via sa Fondation et son UK Trust, plus de 368 000 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 soutenues. Une attention particulière est portée aux 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, Wavestone collecte les rapports d'impact des projets financés. En raison de la grande variété d'activités soutenues et de la complexité inhérente à la mesure de leur impact, ces rapports ne font pas l'objet d'une consolidation à l'échelle globale.

DONS FINANCIERS RÉALISÉS PAR LES FONDATIONS WAVESTONE

Wavestone	2024/25	2025/26
Dons réalisés par la Fondation Wavestone	252 200	223 000
Unité : euro		
Dons réalisés par le Wavestone UK Trust	92 023	154 517
Unité : euro		

Note méthodologique :

- Les montants sont présentés sur une base annuelle et peuvent varier d'un exercice à l'autre en fonction des projets sélectionnés dans le cadre des appels à projets des fondations, des programmes de proximité et des éventuels soutiens à des crises humanitaires, ainsi que de l'enveloppe budgétaire validée par les instances de gouvernance des fondations.
- Les montants des dons réalisés par le Wavestone UK Trust sont convertis annuellement sur la base du taux de change de référence communiqué par l'équipe Contrôle de gestion.

La hausse des dons versés par le UK Trust au titre de l'exercice 2025/26 s'explique par le report de fonds issus de l'exercice 2024/25. Initialement destinés à financer des projets planifiés et engagés en 2024/25, ces financements ont été effectivement mobilisés et décaissés au cours de l'exercice 2025/26.

Mesures visant à promouvoir l'engagement citoyen des collaborateurs

En tant qu'entreprise citoyenne, Wavestone vise à soutenir l'engagement citoyen de ses collaborateurs, qu'il s'agisse d'activités de bénévolat, d'engagement auprès de la réserve militaire ou de l'exercice d'un mandat électif.



Le cabinet facilite la mobilisation des collaborateurs réservistes au sein des forces armées, notamment à travers la convention de partenariat signée en 2024 avec la Garde nationale française. Cette convention renforce le cadre d'engagement du cabinet en prévoyant des jours d'absence dédiés et un délai de prévenance réduit pour les activités de réserve, permettant aux collaborateurs concernés d'exercer leurs missions dans les meilleures conditions possibles. La communauté des réservistes, qui rassemble à ce jour 30 collaborateurs, est animée par un *Partner* agissant en tant que référent Réserve, garant de la coordination et du développement de ces engagements au sein du cabinet.

Dans le prolongement de cet engagement, Wavestone accompagne les collaborateurs en France exerçant un mandat électif local, conformément à la loi française n° 2025-1249. Les collaborateurs sont invités à informer leur manager et leur interlocuteur RH, afin de permettre la mise en place d'aménagements adaptés, garantissant une conciliation équilibrée entre l'exercice de leur mandat et leurs responsabilités professionnelles.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

La politique d'éthique des affaires du cabinet prévoit des garde-fous afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts. Ces mesures visent notamment les situations où les relations nouées dans le cadre d'un engagement citoyen pourraient interférer avec les activités de conseil, en particulier dans le secteur public.

4.4.2.3 Actions relatives à la philanthropie (W2-2)

Exemples de projets réalisés dans le cadre de missions de mécénat de compétences

Wavestone a réalisé plus de 120 projets de mécénat de compétences en 2025/26. À titre d'illustration, le cabinet a contribué aux projets suivants :

- ☒ accompagnement de Solidarités International dans le cadrage, la conception et le déploiement d'un agent conversationnel d'IA, visant à soutenir les équipes en charge des opérations et des partenariats, améliorer l'efficacité et renforcer l'accès à l'information ainsi que sa disponibilité (France) ;
- ☒ intervention auprès de *Right To Play* dans la transformation de ses opérations, à travers l'analyse des processus existants et l'identification d'opportunités à forte valeur ajoutée mobilisant l'IA et l'automatisation, notamment dans la gestion et la fidélisation des dons, les ressources humaines et les fonctions financières (Toronto) ;
- ☒ appui à la configuration, la mise en œuvre et la conception de la gouvernance d'un nouvel outil de gestion de la relation client (CRM) pour *Downside Fisher Youth Club* (Royaume-Uni) ;
- ☒ accompagnement du *World Wild Fund* (WWF) de Hong Kong dans la prise en compte des enjeux de protection des données et de cybersécurité, à travers une évaluation complète de la maturité en matière de protection des données et une modélisation des menaces, incluant l'élaboration d'un inventaire des données et d'une feuille de route de remédiation alignée sur les standards réglementaires internationaux (Asie) ;
- ☒ renforcement des capacités de *reporting* en matière de durabilité de *Trinkwasserwald e.V.*, afin d'améliorer la transparence sur l'impact environnemental de ses activités et de permettre aux entreprises partenaires de s'appuyer sur des données plus robustes lors de la valorisation de leur contribution à la protection des nappes phréatiques et de la biodiversité (Allemagne).

Dans le cadre de son engagement en faveur de l'adoption responsable de l'intelligence artificielle par les associations à but non lucratif, le cabinet les accompagne dans le développement de leurs compétences en IA ainsi que dans le déploiement de cas d'usage à fort impact. À ce titre, plus de 595 jours d'intervention ont été réalisés à travers 16 projets, alliant actions de sensibilisation et développement de solutions d'IA opérationnelles.

L'édition 2025/26 des *Powerdays*

En 2025/26, les *Powerdays* ont principalement été organisés de septembre à novembre 2025. Plus de 120 associations à but non lucratif ont été soutenues, avec 208 projets réalisés et impliquant 2 018 collaborateurs dans l'ensemble des géographies. Les collaborateurs de Wavestone se sont mobilisés dans de nombreuses actions, telles que :

- ☒ la préparation de repas et à la distribution de colis alimentaires, tout en accueillant les bénéficiaires et en créant des interactions favorisant le lien social avec des personnes en situation de précarité (Belgique) ;
- ☒ l'animation d'un atelier dédié à la biodiversité visant à promouvoir la diversité des espèces et sensibiliser aux enjeux écologiques (Allemagne) ;
- ☒ l'accompagnement dans la définition des besoins de l'organisation pour la mise en œuvre d'un outil de gestion de la relation client (CRM) destiné à structurer et optimiser le pilotage de ses activités (France) ;
- ☒ la création de livres multisensoriels et d'ateliers de narration pour des personnes en situation de handicap cognitif sévère ou de polyhandicap, favorisant l'expression et la stimulation sensorielle (Royaume-Uni) ;
- ☒ l'organisation d'une expérience inclusive sur le thème d'Halloween pour des adultes présentant des handicaps physiques, à travers des activités créatives, sensorielles et sociales (Singapour) ;
- ☒ la contribution à la collecte et au tri de denrées alimentaires pour une banque alimentaire, afin de soutenir l'aide aux populations en situation de précarité (Canada).

Partenariat avec l'Institut Villebon

En 2025/26, 57 étudiants ont bénéficié du programme de mentorat, dont 31% de boursiers sur critères sociaux et 39% d'étudiants en situation de handicap en première année de licence. Par ailleurs, 11 ateliers professionnels ont été animés sur des thématiques telles que la gestion de projet, le développement professionnel et la préparation aux stages.



Initiatives collectives visant à favoriser l'innovation et l'impact des associations à but non lucratif

Face aux défis majeurs auxquels sont confrontées les associations à but non lucratif (manque de financements, transition numérique, recherche d'efficacité, etc.), Wavestone entend renforcer sa contribution pour le développement d'un écosystème associatif plus innovant, résilient et durable. Dans cette perspective, le cabinet s'est associé à l'association *Share IT* et a rejoint l'Alliance Numérique et IA pour les associations, aux côtés de plus de 200 organisations engagées. Cette initiative vise à créer des synergies entre les écosystèmes technologique et associatif afin d'accélérer la transformation digitale des associations, de renforcer durablement leur impact et d'accompagner une appropriation responsable des technologies d'intelligence artificielle. Wavestone contribue activement aux travaux de l'alliance, en participant à ses instances de gouvernance, notamment au sein du Comité stratégique et du Comité de pilotage.

Le cabinet est également membre de l'Alliance pour le Mécénat de Compétences (AMC) et contribue aux réflexions collectives menées entre entreprises pour développer et professionnaliser le mécénat de compétences, notamment à travers le partage de bonnes pratiques. En 2025, Wavestone a réaffirmé cet engagement en signant le manifeste 2025 de l'AMC, en faveur d'un mécénat de compétences éthique, structuré et à fort impact.

Soutien financier dans le cadre de l'appel à projets annuel

À la suite de l'appel à projets de la Fondation Wavestone consacré à la santé des enfants, 19 projets ont été sélectionnés en 2025/26, pour un montant total financé de 163 500 euros, notamment :

- ☒ un projet visant à renforcer la résilience alimentaire et nutritionnelle d'enfants défavorisés souffrant d'insécurité alimentaire et de malnutrition aux Philippines ;
- ☒ un soutien apporté à un centre au Bangladesh œuvrant à l'amélioration de l'état nutritionnel d'enfants défavorisés âgés de cinq à 16 ans, à travers la fourniture de repas et la réalisation de bilans de santé ;

- ☒ un plan d'action destiné à lutter contre l'anémie infantile au Pérou, ainsi qu'à pallier le manque d'infrastructures de santé par des visites médicales à domicile et un suivi médical.

Les collaborateurs sont activement impliqués dans le processus de sélection des projets (51 collaborateurs impliqués en 2025/26) ainsi que dans le suivi de l'avancement des initiatives dans la durée.

Soutien financier dans le cadre des initiatives des programmes de proximité

Les programmes de proximité en France, en Allemagne et au Royaume-Uni visent à établir des relations de long terme avec des associations œuvrant en faveur d'enfants défavorisés, situées à proximité des bureaux du cabinet, à travers des initiatives socio-éducatives, du soutien scolaire, des formations et des programmes d'alphabétisation. En 2025/26, Wavestone a notamment soutenu les initiatives suivantes :

- ☒ Réseau Môm'artre, une association à but non lucratif française qui place l'éducation artistique et culturelle au cœur de sa mission sociale et accompagne plus de 3 700 enfants chaque année à travers des programmes qui proposent, par exemple, des activités artistiques gratuites dans des structures périscolaires pour des enfants âgés de six à 12 ans vivant en hébergement d'urgence ;
- ☒ *Caritas Kinderdorf Irschenberg*, basé en Allemagne, qui accueille des enfants et des jeunes ne pouvant pas vivre avec leurs parents biologiques et les accompagne à travers des programmes d'aide éducative et scolaire ;
- ☒ *Shooting Star Children's Hospices*, une organisation caritative qui fournit des soins spécialisés et un accompagnement complet aux nourrissons, enfants et adolescents atteints de maladies limitant l'espérance de vie, ainsi qu'à leurs familles, dans le Surrey et le sud-ouest de Londres. Grâce à ses hospices et ses services de proximité, elle accompagne les familles depuis le diagnostic jusqu'aux soins de fin de vie et au deuil, en garantissant une prise en charge bienveillante, continue et centrée sur la famille à chaque étape.



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9

Soutien financier en réponse aux crises humanitaires

Wavestone apporte un soutien financier en réponse aux crises humanitaires, permettant une mobilisation rapide et efficace de l'aide en situation d'urgence. Ces dernières années, le cabinet a alloué 30 000 euros au soutien des communautés touchées par le cyclone à Mayotte (2024/25) et 20 000 euros à la suite du séisme au Maroc (2023/24). En 2025/26, aucune demande n'a nécessité l'activation de ce dispositif. Le cabinet demeure pleinement engagé à le mobiliser en cas de besoins urgents.

4.4.2.4 Cible relative 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, 10 078 jours ont été alloués pour des initiatives consacrées à l'engagement sociétal, incluant des projets de conseil en mécénat de compétences pour des associations, les *Powerdays* et le mentorat. Cette contribution en mécénat de compétences aurait représenté un chiffre d'affaires équivalent à plus de 6,2 millions d'euros.

Wavestone s'engage à réaliser plus de 10 000 jours consacrés à l'engagement sociétal chaque année, dans l'ensemble de ses géographies. Le temps consacré à l'ensemble des activités philanthropiques (mécénat de compétences, *Powerdays*, mentorat) reste pris en compte dans le calcul.

JOURS CONSACRÉS À L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL

avestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/2	Cible 2027/28	Cible 2028/29
Jours consacrés à l'engagement sociétal	10 162	10 078	10 000	10 000	10 000	10 000
Unité : en nombre de jours						

Note méthodologique :

- Les jours consacrés à l'impact sociétal incluent les missions de conseil *pro bono* pour des organisations à but non lucratif, les *Powerdays* (journées de volontariat d'entreprise) ainsi que les activités de mentorat soutenant des initiatives à impact sociétal.
- Cet indicateur est calculé en sommant l'ensemble des jours imputés sur des projets d'engagement sociétal dans les systèmes de gestion des temps des collaborateurs.
- L'indicateur couvre l'ensemble des collaborateurs ayant imputé du temps sur des activités d'engagement sociétal, quels que soient leur rôle, leur type de contrat ou leur niveau d'ancienneté, dans toutes les géographies de Wavestone.

Conformément à ESRS 2 – BP-1, tous les objectifs publiés dans la présente Déclaration de durabilité sont définis par référence aux résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

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.



4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité (G1)

Construire des relations équilibrées, de confiance et durables avec ses clients et ses parties prenantes est essentiel au développement d'un cabinet de conseil. Pour réaliser cette ambition, Wavestone s'engage à exercer ses activités selon les standards les plus élevés en matière de :

- ☑ éthique des affaires, transparence et conformité ;
- ☑ relations avec ses fournisseurs ;
- ☑ gestion responsable et sécurisée des données.

Ces trois dimensions figurent parmi les enjeux de durabilité les plus matériels auxquels Wavestone est confronté.

Ce sous-chapitre 5 (publication ESRS G1) présente la manière dont Wavestone traite les impacts, risques et opportunités matériels identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité, en matière de conduite des affaires et de cybersécurité.

4.5.1 Conduite des affaires et culture d'entreprise (G1-I)

4.5.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels (IROs) liés à l'éthique des affaires, à la transparence et à la conformité (G1-IRO-1)

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments impactés de la chaîne de valeur.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Impact positif (Réel)	Garantie d'un environnement de travail transparent et digne de confiance, assurant la protection des lanceurs d'alerte	x	X	x	++	Court terme	Code de conduite
Impact négatif (Réel)	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques subies par un partenaire commercial (clients, partenaires, fournisseurs, sous-traitants) à la suite d'une faute causée par Wavestone	x	X	x	+	Court terme	
Risque (Réel)	Répercussions financières et réputationnelles liées à l'acquisition d'une entreprise non alignée, ou moins avancée que Wavestone en matière de RSE	x	X	x	++	Court terme	
Risque (Réel)	Répercussions financières et réputationnelles dues au non-respect d'une réglementation ou d'une clause contractuelle ESG	x	X	x	++	Court terme	
Risque (Réel)	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	
Risque (Réel)	Incapacité à respecter des engagements contractuels (déplacements, inclusion, etc.) ou des engagements RSE externes (crédit à impact, SBTi, etc.)	x	X	x	++	Court terme	Transparence et engagement des actionnaires
Opportunité (Réelle)	Renforcement de la crédibilité financière grâce à une gouvernance transparente et efficace	x	X		++	Court terme	



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.5.1.2 Fondamentaux de la culture d'entreprise de Wavestone

Le Positive Way : unis pour avoir un impact positif

Le *Positive Way* résume la culture d'entreprise de Wavestone. Repensé en 2024 afin de mieux refléter la nouvelle dimension de Wavestone à la suite des acquisitions récentes, il représente le socle de valeurs du cabinet qui fédère l'ensemble des 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 :

- ☑ être *Energetic*,
- ☑ être *Responsible*,
- ☑ être *Together*.

Le *Positive Way* irrigue le cadre de conduite des affaires de Wavestone (voir [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\)](#), [Sous-section 4.1.1.3. La durabilité dans la stratégie de Wavestone](#), et [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Sous-section 4.3.1.1. Les collaborateurs au cœur des opérations de Wavestone \(SI-SBM-3\)](#)). Ce cadre reflète les principes définis par des conventions internationalement reconnues, détaillées ci-après, qui guident les politiques et les actions mises en œuvre au sein du cabinet en matière de conduite des affaires et d'éthique des affaires.

Signataire du Pacte mondial des Nations unies (UNGC) depuis 2012, Wavestone s'engage à soutenir, à travers ses activités, les Objectifs de Développement Durable (ODD). Le cabinet publie dans ses rapports annuels les progrès⁽¹⁾ réalisés en matière de droits de l'homme, de droits du travail, de durabilité environnementale et de la 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 promeut également les Principes directeurs de l'OCDE. Ces principes encouragent les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique, social et environnemental, en couvrant la responsabilité des entreprises dans des domaines tels que les droits humains, les droits du travail, la concurrence, la fiscalité et l'environnement.

L'Organisation internationale du travail (OIT) définit des normes en matière de rémunération, de conditions de travail (incluant l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession), et d'avantages sociaux (incluant la liberté d'association et le droit à la négociation collective). Wavestone soutient ces principes et s'engage à verser un salaire décent permettant aux collaborateurs et à leurs familles de subvenir à leurs besoins essentiels, ainsi qu'à fournir une protection sociale adéquate à l'ensemble des collaborateurs (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#)).

Bien que ses activités de conseil et les géographies dans lesquelles Wavestone opère n'exposent pas directement le cabinet à ces enjeux, 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 les fournisseurs. Le cabinet est également engagé dans la prévention de l'esclavage au sein de ses opérations et de sa chaîne d'approvisionnement, conformément au *United Kingdom Modern Slavery Act*.

Conformément aux principes de ces conventions internationales, le dispositif d'éthique des affaires de Wavestone vise à promouvoir des pratiques de conduite des affaires responsables et à prévenir, identifier et traiter les situations susceptibles de porter atteinte à la culture et aux valeurs du cabinet. Ce dispositif est aligné sur les principes définis par la Convention des Nations unies contre la corruption de 2005 (CNUCC).

4.5.1.3 Gouvernance de la conduite des affaires (GI-GOV-1)

La composition du Conseil d'administration et du Comité exécutif de Wavestone, combinant des expériences en matière de *leadership*, de gouvernance, d'audit, de gestion des risques et de transformation, ainsi que des formations spécifiques et des dispositifs de management dédiés, leur confère collectivement l'expertise nécessaire pour traiter les sujets de conduite des affaires.

Au niveau du management, le Comité exécutif (EXCOM) est responsable de la politique d'éthique des affaires et veille à son application effective. Il peut être mobilisé par les *Ethics Officers* autant de fois que nécessaire et est régulièrement informé des sujets liés à l'éthique, notamment du suivi des taux de complétion des formations obligatoires en matière d'éthique et du *reporting* des questions et alertes éthiques.

Au niveau du Conseil d'administration, le Comité RSE veille à ce que les alertes éthiques soient traitées avec diligence et conformément aux procédures du cabinet, et à ce que les processus internes soient mis à jour en conséquence. Le Comité d'audit examine la mise en œuvre effective du dispositif anticorruption dans le cadre de sa supervision de la gestion des risques et du contrôle interne, et reçoit des rapports périodiques sur les alertes et les enquêtes associées.

Cette supervision de la gouvernance est soutenue par les *Ethics Officers*, nommés par le PDG en fonction de leur rôle, de leur représentation géographique, de leur intégrité et de leur connaissance du cabinet. Sous la responsabilité de la Directrice RSE et du Directeur Financier, les *Ethics Officers* sont chargés de piloter la politique d'éthique des affaires, de mettre en œuvre les plans d'action associés, de traiter les questions et alertes éthiques émanant de toute partie prenante, et de promouvoir une culture éthique forte au sein du cabinet. La prévention et la gestion des incidents liés à la conduite des affaires sont soutenues par une équipe d'audit interne indépendante, qui supervise l'enquête relative à tout incident lié à la corruption.

(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>.



ou aux pots-de-vin et reporte directement au Comité d'audit du Conseil d'administration. En complément, un Comité de pilotage éthique trimestriel, composé des *Ethics Officers* et des responsables des équipes d'audit interne et de contrôle interne, définit, valide et suit le plan d'action éthique annuel, supervise la gestion des alertes et questions éthiques, et veille à la mise en œuvre effective des règles relatives à la conduite des affaires dans l'ensemble du cabinet.

L'efficacité du dispositif d'éthique des affaires est suivie au moyen d'indicateurs clés, incluant les taux de complétion des formations à l'éthique et le *reporting* des alertes. Ces éléments sont régulièrement partagés avec l'EXCOM et le Comité d'audit du Conseil d'administration, avec un *reporting* complet sur les questions et alertes éthiques soulevées par les parties prenantes qui est présenté au Comité d'audit au moins une fois par an.

4.5.1.4 Politiques relatives à la conduite des affaires (G1-1) (G1-3 incluant MDR-P)

La politique d'éthique des affaires de Wavestone repose sur :

- ☒ une gouvernance et une organisation structurées décrites ci-dessus ;
- ☒ deux documents fondamentaux : le Code de conduite anticorruption Middlednext et la charte d'éthique des affaires de Wavestone, qui présentent les objectifs et les principes de la politique, et sont complétés par un Code de conduite dédié aux partenaires commerciaux applicable aux fournisseurs ciblés (voir [Partie 4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs \(G1-2\)](#)) ;
- ☒ des mécanismes de réclamation, accessibles à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, dans toutes les géographies, comprenant le dispositif d'alerte éthique du cabinet et des canaux tiers additionnels : ce dispositif permet à toutes les parties prenantes de signaler toute préoccupation ou toute violation des principes d'éthique des affaires de Wavestone.

Wavestone a adopté le Code de conduite anticorruption Middlednext, conformément à la loi française Sapin II de 2016 relative à la lutte contre la corruption. Ce Code de conduite définit les principes généraux à respecter en matière de corruption et de trafic d'influence, de cadeaux et invitations, de dons à des organisations politiques et de bienfaisance, de mécénat et de mentorat, de paiements de facilitation, de surveillance des tiers ou encore de conflits d'intérêts. Le Code de conduite anticorruption Middlednext constitue la pierre angulaire de la démarche d'éthique des affaires de Wavestone.

En complément, Wavestone a établi une charte d'éthique des affaires dédiée, qui adapte les principes généraux du Code de conduite anticorruption Middlednext au contexte spécifique de ses activités de conseil. Chaque collaborateur, agissant en tant qu'ambassadeur de Wavestone, doit s'engager à respecter les principes de la charte et agir conformément aux lois, réglementations et standards professionnels applicables, y compris dans un contexte en évolution tel que l'intelligence artificielle. Il doit également signaler toute situation qui ne serait pas alignée avec le principe de tolérance zéro du cabinet en matière de violations éthiques. La charte s'articule autour de quatre axes principaux : l'honnêteté et la loyauté vis-à-vis des clients et des fournisseurs, la protection des données, les conflits d'intérêts, ainsi que l'utilisation responsable et éthique de l'intelligence artificielle. Tous les fournisseurs et sous-traitants doivent également se conformer aux principes énoncés dans la charte d'éthique des affaires de Wavestone, comme indiqué dans ce document public.

Des lignes directrices complémentaires sont fournies dans un document de questions-réponses, régulièrement mis à jour à partir de questions concrètes d'éthique des affaires soulevées par les collaborateurs ou les parties prenantes. Le Code de conduite anticorruption Middlednext et la charte d'éthique des affaires, ainsi que l'accès au dispositif d'alerte, sont disponibles sur le site Internet de Wavestone.

Depuis le 31 mars 2026, la politique d'éthique des affaires s'applique à l'ensemble du cabinet, dans toutes les géographies.

Mécanisme en place pour identifier, signaler et traiter les préoccupations des parties prenantes

Wavestone promeut une culture de l'intégrité et encourage l'ensemble des collaborateurs et partenaires commerciaux à contribuer activement à un environnement de travail fondé sur la confiance et l'éthique. Conformément à la loi française n° 2016-1691 (« Sapin II ») relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, le cabinet a mis en place un dispositif interne et externe complet d'alerte, permettant aux parties prenantes de poser des questions ou de signaler des manquements potentiels, notamment des cas de corruption, de conflits d'intérêts, 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, ce dispositif couvre également les sujets liés au harcèlement, au sexisme, au racisme, à la discrimination, et toute autre forme de comportements inappropriés liés aux ressources humaines. Les parties prenantes peuvent également signaler des incidents relatifs à la protection des données, assurant ainsi une large couverture des risques fréquemment rencontrés dans les environnements professionnels.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Accessible dans l'ensemble des géographies et entités, et ouvert à la fois aux collaborateurs et aux tiers externes, le mécanisme garantit la stricte confidentialité des lanceurs d'alerte, des personnes concernées et des informations recueillies au cours du processus. Conformément à la loi Sapin II, Wavestone assure une protection robuste contre les représailles pour l'ensemble des lanceurs d'alerte.

Afin de faciliter la soumission de questions et le signalement de situations, plusieurs canaux sont mis à disposition :

- ☒ les équipes de management ;
- ☒ les équipes RH ;
- ☒ les représentants du personnel ;
- ☒ les *Ethics Officers* ;
- ☒ les plateformes de signalement confidentielles et opérées par des tiers indépendants, Whispli et I2Tower.

Toutes les questions et alertes reçues via ces plateformes sont gérées par les *Ethics Officers* qui, avec l'appui de l'audit interne, évaluent leur recevabilité, supervisent les enquêtes, coordonnent si nécessaire avec les fonctions *corporate* concernées et veillent à l'application de règles strictes de confidentialité et de protection des lanceurs d'alerte. Le processus est structuré comme suit : une fois le signalement reçu, les *Ethics Officers* doivent en accuser réception dans un délai de sept jours. Après vérification des faits signalés, ils doivent communiquer le résultat de l'investigation au lanceur d'alerte dans un délai de deux mois, sauf dans les cas complexes transmis à l'audit interne ou au Comité exécutif (EXCOM) pour arbitrage. Une fois les conclusions communiquées, les *Ethics Officers* clôturent le signalement.

Une procédure détaillée décrit ce mécanisme, son fonctionnement ainsi que les mesures en place pour protéger les lanceurs d'alerte et leur entourage professionnel contre toute forme de représailles. Elle a été mise à jour en 2022 afin d'être pleinement conforme à la directive européenne (UE) 2019/1937 relative à la protection des lanceurs d'alerte et à ses transpositions en droit national en France et au Luxembourg, puis en 2026 afin de couvrir pleinement les géographies du cabinet, y compris ses acquisitions les plus récentes. Le dispositif d'alerte est présenté dans le cadre de la formation obligatoire de Wavestone à l'éthique des affaires et est disponible sur l'intranet et le site Internet du cabinet, garantissant ainsi une transparence et une accessibilité complètes pour l'ensemble des parties prenantes.

En 2025/26, les *Ethics Officers* ont traité 18 questions et 12 alertes, dont 97% ont été résolues avant la clôture de l'exercice. Ces sujets concernaient le plus fréquemment des problématiques de ressources humaines (12 cas), des conflits d'intérêts (sept cas), des cadeaux et invitations (cinq cas) et la protection des données (quatre cas).

Parmi les canaux de signalement mis à disposition par Wavestone, 47% des cas signalés cette année ont été soumis via la plateforme anonyme de signalement.

Pour des informations spécifiques sur les alertes relatives à la discrimination ou au harcèlement, voir [Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#), Sous-section 4.3.1.4.6. Indicateurs relatifs à la diversité, l'équité et l'inclusion (SI-17).

4.5.1.5 Actions relatives 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 programmes de formation obligatoires et des actions régulières de sensibilisation.

Programme de formation obligatoire à la conduite des affaires

L'ensemble des collaborateurs de Wavestone (incluant les collaborateurs à temps plein et à temps partiel, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée ou en contrat d'apprentissage, tels que définis dans la [Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#), Sous-section 4.3.1.1.2. Description des effectifs de Wavestone (SI-6) (SI-7)) en tant qu'ambassadeurs du cabinet, doivent respecter ses engagements en matière d'éthique des affaires. Ainsi, tous les nouveaux arrivants doivent suivre un module dédié de formation en ligne au cours de leur première année au sein du cabinet. Cette formation, fondée sur des mises en situation réelles, leur fournit des instructions claires sur les comportements à adopter et présente le dispositif d'éthique des affaires de Wavestone, incluant les sujets de lutte contre les pots-de-vin et la corruption, ainsi que les différents canaux permettant de signaler toute préoccupation. Ce dispositif contribue à limiter les impacts négatifs potentiels auxquels une partie prenante pourrait être exposée à la suite d'un manquement éthique d'un collaborateur de Wavestone. Cette formation en ligne est déployée en continu. Un objectif spécifique de taux de participation a été fixé.

Actions régulières de sensibilisation

Wavestone mène régulièrement des actions de sensibilisation afin d'ancrer les sujets d'éthique des affaires dans l'esprit de l'ensemble des membres des équipes. Au cours de l'exercice 2025/26, deux *Ethics Coffees* en ligne ont été organisés au niveau du cabinet. Animés par les *Ethics Officers* et ouverts à tous les collaborateurs, ces webinaires constituent des temps forts pour traiter des enjeux éthiques spécifiques à partir de situations réelles (en particulier les conflits d'intérêts potentiels et les incidents relatifs à la protection des données) et contribuent à atténuer les impacts négatifs potentiels sur les parties prenantes. En complément, les sujets d'éthique des affaires sont régulièrement abordés lors des réunions d'équipe des *business units* ainsi que dans la communication interne (par exemple à travers des articles publiés sur l'intranet).



Audit interne du dispositif d'éthique des affaires

En 2025/26, une mission d'audit interne couvrant le dispositif Sapin II et la politique d'éthique des affaires de Wavestone a été intégrée au plan d'audit approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration. L'audit visait à évaluer la conception, l'efficacité et la fiabilité du processus, des risques associés et des contrôles, au regard des attentes réglementaires dans les différentes géographies du cabinet. Ses conclusions ont été partagées avec les *Ethics Officers*, les équipes RSE et de contrôle interne, ainsi qu'avec les instances de gouvernance concernées, notamment le Comité de gestion des risques et le Comité d'audit du Conseil d'administration. Cet audit sera réalisé tous les trois à quatre ans afin d'assurer la conformité continue du dispositif d'éthique des affaires de Wavestone avec la loi française Sapin II.

Évolution de la politique globale d'éthique des affaires

En 2025/26, dans le cadre du processus d'intégration post-fusion, Wavestone a fait progresser l'alignement de son dispositif d'éthique des affaires et son déploiement progressif dans l'ensemble des géographies. Sur la base des conclusions de l'audit interne, Wavestone a consolidé ce dispositif à travers l'adoption d'une charte d'éthique des affaires unique, complétée par un document de questions-réponses apportant des lignes directrices additionnelles. En parallèle, un processus unifié d'alertes internes a été déployé. Ensemble, ces éléments constituent le socle de la politique d'éthique des affaires de Wavestone et ont été déployés auprès de l'ensemble des collaborateurs à la fin de l'exercice 2025/26. Ce dispositif sera encore renforcé à partir du début de l'exercice 2026/27 avec le déploiement de Whispli comme plateforme unique de signalement du cabinet, le déploiement d'un programme de formation mis à jour et la publication d'un Code de conduite plus complet.

Mise à jour de la cartographie des risques de corruption

La cartographie des risques de corruption de Wavestone est revue régulièrement dans le cadre de la revue annuelle de la cartographie globale des risques du cabinet. En complément, si des préoccupations majeures émergent, des mises à jour sont discutées au cours de l'année. Le processus de mise à jour consiste à formaliser une liste consolidée de risques en matière de corruption et à revoir les scénarios de risque en

appliquant la même méthodologie de cotation que celle de la cartographie globale des risques. En 2025/26, une version mise à jour a été validée par les *Ethics Officers* ainsi que par les instances de gouvernance de Wavestone, incluant le Comité de gestion des risques, et partagée avec les équipes de contrôle interne et d'audit interne.

Actions correctives et disciplinaires

En France, conformément aux dispositions de l'article L1331-1 du Code du travail français, tout comportement considéré comme constitutif d'une faute peut, selon sa gravité, donner lieu à l'une des sanctions disciplinaires définies par Wavestone dans son règlement intérieur. Ces sanctions peuvent aller, par exemple, de l'avertissement formel au licenciement.

4.5.1.6 Cibles relatives à la conduite des affaires

Tous les collaborateurs, quelles que soient leur fonction et leur géographie, doivent suivre un module de formation en ligne afin de s'assurer qu'ils disposent des bons outils pour traiter les enjeux d'éthique des affaires dans leurs activités quotidiennes. Wavestone s'est fixé une cible exigeante pour cette formation, reflétant son ambition de respecter les standards éthiques les plus élevés : au moins 90% des collaborateurs, dans l'ensemble des géographies, ayant plus d'un an d'ancienneté au sein du cabinet, doivent suivre le module de formation en ligne (incluant les collaborateurs à temps plein et à temps partiel, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée ou en contrat d'apprentissage, tels que définis dans la [Partie 4.3.1. Personnel de l'entreprise \(SI\)](#), [Sous-section 4.3.1.1.2. Description des effectifs de Wavestone \(SI-6\) \(SI-7\)](#)). Cette cible intermédiaire de 90% a été fixée pour 2025/26 afin de déployer progressivement ce programme de formation dans les nouvelles géographies. Pour définir cette cible, Wavestone a réalisé un *benchmark* auprès de ses pairs afin de se positionner parmi les acteurs de référence du marché. La cible a été partagée avec les représentants du personnel et validée par les instances de gouvernance. Un dispositif de suivi rigoureux est mis en place afin de sécuriser l'atteinte de cet objectif.

Cette cible de 90% a été dépassée au cours de l'exercice 2025/26, avec un taux de complétion de 96% parmi les collaborateurs éligibles, reflétant l'engagement soutenu de Wavestone en faveur de la promotion de comportements éthiques.

↶

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FORMATION À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28	Cible 2028/29
Taux de collaborateurs formés à l'éthique des affaires						
Unité : pourcentage de collaborateurs éligibles	96% ⁽¹⁾	96%	90%	95%	95%	95%

Note méthodologique :

☒ L'indicateur correspond au pourcentage de collaborateurs ayant terminé la formation obligatoire relative à l'éthique des affaires et au code de conduite.

☒ Le périmètre couvre l'ensemble des salariés en contrat permanent ou temporaire (à temps plein ou à temps partiel) ayant plus d'un an d'ancienneté, toutes fonctions et zones géographiques confondues. Les stagiaires et les prestataires sont exclus. Les données d'effectif incluent les contrats suspendus.

Pour les années à venir, Wavestone vise une cible de 95% des collaborateurs ayant au moins un an d'ancienneté ayant suivi la formation.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

**4.5.1.7 Prévention et détection de la corruption
et pots-de-vin (G1-1, G1-3, G1-4)**

**4.5.1.7.1 Démarche en matière de prévention
et de détection de la corruption
et des pots-de-vin (G1-3)**

Les éléments suivants résument le dispositif de contrôle interne de Wavestone. Une description détaillée est disponible au [Chapitre 3. Facteurs de risques et contrôle interne, Sous-chapitre 3.3. Contrôle interne et gestion des risques](#).

Wavestone adopte une position de tolérance zéro en matière de corruption et de pots-de-vin qui est explicitement énoncée dans la politique de conduite des affaires du cabinet et dans les documents associés (charte d'éthique des affaires, questions-réponses de support, formation en ligne obligatoire). Les risques de corruption et de pots-de-vin sont identifiés et suivis dans le cadre du dispositif de contrôle interne déployé à l'échelle du cabinet. 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 vise à garantir, avec une assurance raisonnable :
- ☒ le respect des lois et réglementations en vigueur ;
 - ☒ le bon fonctionnement des processus et opérations internes de Wavestone, en particulier ceux liés à la protection des actifs et à la fiabilité de l'information financière ;
 - ☒ la bonne mise en œuvre des instructions, directives et règles définies par la Direction générale ou par les organismes de normalisation dans l'ensemble des sociétés du cabinet, telles qu'elles sont reflétées dans les rapports financiers et extra-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 conçus pour gérer les risques. Ces activités sont réalisées manuellement par les collaborateurs ou 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*, tandis que les contrôles de niveau 2 sont réalisés par l'équipe de contrôle interne, sur la base d'échantillonnage et à intervalles réguliers. Les responsables des équipes opérationnelles sont spécifiquement chargés de veiller à la bonne application des mesures de contrôle interne. Différents processus et outils sont utilisés pour détecter les incidents, y compris ceux liés à la corruption ou à la fraude (par exemple des contrôles de cohérence des plans projet et des *check-lists* 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 est la principale instance responsable 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, la sécurité des systèmes d'information et la protection des données. Le Comité de gestion des risques supervise la gestion des incidents de corruption ou de pots-de-vin. Les investigations sont menées par l'équipe d'audit interne, dont le périmètre couvre l'ensemble de l'organisation et des processus de Wavestone, y compris les filiales dans toutes les géographies. L'équipe d'audit interne reporte directement au Comité d'audit du Conseil d'administration, garantissant ainsi une indépendance totale dans l'exercice de sa mission.

(1) Périmètre : Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, représentant 76,2% de l'effectif total formé à la Charte d'éthique des affaires au cours de l'exercice 2024/25.



Des rapports réguliers sur les incidents, incluant les cas potentiels de corruption ou de pots-de-vin, 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.

Dans le cadre du projet d'intégration post-fusion, le dispositif de contrôle interne et d'audit interne est progressivement unifié dans l'ensemble des géographies de Wavestone. L'extension du plan d'audit annuel du cabinet à toutes les géographies, initiée en 2024/25, se poursuivra dans les années à venir, et l'extension du dispositif de contrôle interne sera finalisée d'ici la fin de l'exercice 2027/28. Conformément à la loi française anticorruption, le plan d'audit du cabinet inclut depuis l'automne 2025 un audit de conformité à la loi Sapin II et du cadre de conformité éthique tous les trois à quatre ans. Les conclusions de cet audit ont été présentées au Comité d'audit du Conseil d'administration et ont contribué à la mise à jour du dispositif global d'éthique des affaires en 2025/26.

4.5.1.7.2 Fonctions les plus exposées aux risques de corruption et de pots-de-vin (G1-I)

Wavestone a établi une liste des postes particulièrement exposés aux risques de corruption et de pots-de-vin 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 et/ou de leur capacité à engager le cabinet dans des relations commerciales importantes (ventes, engagements clients, partenariats avec des fournisseurs, etc.).

Révisée annuellement et tenue à jour par l'équipe de contrôle interne, cette 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 digitaux) ;
- ☒ responsables et/ou acteurs clés des fonctions *corporate* du cabinet ;
- ☒ responsables de *business units*.

Cette liste s'applique actuellement à Wavestone dans l'ensemble des géographies. Elle sera revue à la suite de chaque nouvelle acquisition, dans le cadre du plan d'intégration correspondant.

94% des collaborateurs occupant les fonctions les plus exposées ont suivi le module de formation en ligne obligatoire sur l'éthique des affaires.

En complément, un échantillon représentatif de ces populations, incluant les *Ethics Officers*, les membres de l'EXCOM et les membres des équipes d'audit interne et de contrôle interne, doit participer à une formation spécifique en présentiel consacrée à la prévention de la corruption. Ces sessions de trois heures sont animées par des professionnels seniors externes ayant précédemment 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 destinées à faciliter l'appropriation des concepts et définitions. Au 31 mars 2026, 64% de cet échantillon représentatif avaient suivi cette formation.

PART DES FONCTIONS À RISQUE COUVERTES PAR DES PROGRAMMES DE FORMATION

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26
Taux de fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	96% ⁽¹⁾	94%

(1) Périmètre : Wavestone hors périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting, représentant 76,2% de l'effectif total formé à la charte d'éthique des affaires au cours de l'exercice 2024/25.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.5.1.7.3 Incidents de corruption ou de pots-de-vin (G1-4)

Wavestone n'a enregistré aucun incident de corruption ou de versements de pots-de-vin au cours de l'exercice 2025/26, que ce soit dans ses opérations propres ou dans sa chaîne de valeur.

INCIDENTS DE CORRUPTION OU DE FRAUDE

Wavestone	2024/25	2025/26
Condamnations pour violation des lois relatives à la lutte contre la corruption et la fraude Unité : en nombre	0	0
Montant des amendes liées à des violations des lois relatives à la lutte contre la corruption et la fraude Unité : en euro	0	0
Cas confirmés de corruption ou de fraude Unité : en nombre	0	0
Contrats résiliés ou non renouvelés en raison de cas de corruption ou de fraude Unité : en nombre	0	0

Note méthodologique :

- Les indicateurs présentent les cas confirmés de corruption ou de fraude, ainsi que les condamnations, amendes et conséquences contractuelles associées, au cours de la période de *reporting*.
- Le périmètre couvre l'ensemble du périmètre de Wavestone, toutes géographies et activités confondues.

4.5.1.8 Engagement en matière de gestion financière responsable

Conformément à son cadre de conduite des affaires, Wavestone veille à appliquer des pratiques de gestion financière responsable.

4.5.1.8.1 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 à travers 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. L'ensemble de la documentation financière et extra-financière réglementée à l'intention de l'ensemble des parties prenantes, y compris les actionnaires, est publié sur le site Internet du cabinet.

Par ailleurs, Wavestone a mis en œuvre plusieurs initiatives afin de favoriser l'engagement et le dialogue avec ses actionnaires et, plus largement, avec la communauté financière :

- ☒ un club d'actionnaires visant à renforcer la compréhension du modèle d'affaires, de la stratégie et des priorités du cabinet par ses actionnaires ;
- ☒ un Comité consultatif des actionnaires individuels permettant un dialogue régulier et de qualité avec les représentants de ses actionnaires individuels externes et salariés.

4.5.1.8.2 Intégration de la durabilité dans les opérations de fusions et acquisitions

La croissance durable est au cœur de l'ADN et de la stratégie d'entreprise de Wavestone. Le cabinet équilibre son développement 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 les préoccupations liées à la durabilité dans son processus de décision, en portant notamment attention à l'adéquation culturelle et à l'étude des synergies ou des axes de progrès en matière de durabilité lors des projets de fusions-acquisitions. Les mesures mises en place pour atténuer ce risque sont détaillées dans le [Sous-chapitre 4.1. Informations générales \(ESRS 2\)](#), [Partie 4.1.2. Gouvernance de la durabilité \(GOV\)](#).



4.5.1.8.3 Déclaration sur la transparence fiscale

Le cabinet veille à ce que ses pratiques fiscales soient pleinement alignées avec son engagement à respecter les standards les plus élevés d'intégrité et de comportement éthique. Wavestone s'assure du respect rigoureux des réglementations fiscales en vigueur dans chaque géographie dans laquelle le cabinet opère, ainsi que du dépôt de l'ensemble de ses déclarations fiscales et du paiement de tous les impôts dus dans les délais impartis. Les structures fiscales mises en place répondent à des objectifs économiques réels et sont conformes au principe de pleine concurrence en matière de prix de transfert. Le cabinet s'engage à respecter à la fois l'esprit et la lettre des lois fiscales dans toutes les géographies dans lesquelles il opère, en veillant à ce que la création de valeur ne soit pas transférée vers des juridictions à faible fiscalité. Le cabinet exclut le recours à des juridictions opaques ou aux paradis fiscaux dans un objectif d'optimisation fiscale agressive et n'est présent dans aucun des États et territoires non coopératifs (ETNC). Sa politique fiscale est étroitement intégrée à sa stratégie d'entreprise globale et à son cadre de gouvernance, reflétant un engagement constant en faveur de la transparence et de l'éthique.

Au titre de l'exercice 2025/26, le montant total des impôts acquittés par Wavestone s'est élevé à 25 millions d'euros.

4.5.1.9 Publication volontaire sur les activités d'influence politique et de lobbying (G1-5)

Neutralité vis-à-vis de la politique

Wavestone maintient une position de neutralité politique et ne s'engage pas volontairement dans le financement, les contributions ou les dons à des organisations politiques ou à des responsables politiques. Les dépenses isolées identifiées sur la période de reporting présentent un caractère incident et ne reflètent aucun engagement politique de la part du cabinet.

Participation à des organisations professionnelles

Conformément à son engagement sociétal et à sa volonté de générer des impacts positifs, Wavestone joue un rôle actif au sein d'associations représentatives des secteurs du conseil et/ou des services numériques dans des géographies clés. Wavestone veille à évaluer l'alignement entre sa propre culture d'entreprise et les missions de ces organisations avant de rejoindre l'une d'entre elles.

La participation à ces initiatives permet à Wavestone de répondre plus largement aux enjeux de durabilité identifiés dans le cadre de son analyse de double matérialité. La collaboration entre pairs permet aux cabinets de conseil d'aborder plus efficacement les évolutions sociétales, technologiques et environnementales, telles que l'essor de l'intelligence artificielle, la transition vers des opérations plus durables, le renforcement de l'inclusion au travail et la lutte contre la pénurie des talents. Ces organisations entretiennent un dialogue régulier avec les entités publiques dans leurs régions respectives, dans le plein respect des cadres légaux et éthiques en vigueur.

Wavestone est membre de Middenext, une association française représentant les petites et moyennes entreprises cotées sur Euronext Paris. Middenext, aux côtés d'autres organisations professionnelles, 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 ces activités relève de la responsabilité de l'EXCOM.

Le tableau suivant présente les principales associations auxquelles Wavestone participe, ainsi que les cotisations versées au cours de l'exercice 2025/26.

CONTRIBUTIONS VERSÉES À DES ORGANISATIONS (INFORMATIONS VOLONTAIRES)

Wavestone	2024/25	2025/26
Middenext Association des sociétés cotées de taille intermédiaire	4 000 €	4 810 €
Numeum Organisation professionnelle du numérique	35 000 €	37 941 €
Syntec Conseil Organisation professionnelle du conseil	25 000 €	29 425 €
Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) Organisation professionnelle du conseil (association allemande des sociétés de conseil en management)	8 809 €	9 610 €

Note méthodologique :

- Ce tableau présente les contributions financières versées à des organisations professionnelles et à des associations sectorielles au cours de la période de reporting.
- Le périmètre couvre l'ensemble des entités de Wavestone, pour les adhésions ou affiliations détenues au niveau central ou local.
- Les données sont issues des systèmes financiers et comptables, sur la base des cotisations et contributions effectivement versées.
- Cette information est présentée sur une base volontaire et inclut uniquement les contributions identifiées et documentées versées à des organisations dont Wavestone est membre.

↶



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Registre de transparence de l'UE

Wavestone et ses filiales ne sont pas immatriculées au registre de transparence de l'UE ni dans aucun dispositif équivalent, que ce soit au sein d'un État membre de l'UE ou en dehors de l'UE.

Implication des membres du Conseil d'administration dans une organisation publique

Aucun membre du Conseil d'administration de Wavestone n'a occupé de fonction comparable au sein d'une organisation publique au cours des deux derniers exercices. Le cabinet n'exerce pas d'activités de *lobbying* ou d'influence politique. L'équipe d'audit interne de Wavestone est responsable du suivi de ces données.

4.5.2 Achats et relations avec les fournisseurs (G1-2)

4.5.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels (IROs) liés aux achats et aux relations fournisseurs (G1-IRO-1)

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon	Politiques
Risque (Réel)	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques à la suite du non-respect par les fournisseurs des normes ou des clauses contractuelles RSE	X	x	x	+	Court terme	Politique d'achats responsables
Risque (Réel)	Répercussions financières et/ou juridiques dues au non-respect des délais de paiement	x	X		+	Moyen terme	Code de conduite des partenaires commerciaux

4.5.2.2 Gouvernance des achats

La fonction achats au sein de Wavestone est décentralisée, reflétant la structure organisationnelle du cabinet.

Le Directeur financier, en tant que membre de l'EXCOM, porte la responsabilité globale du cadre achats. Au niveau du Conseil d'administration, le Comité RSE peut être mobilisé pour challenger la politique et les objectifs relatifs aux achats responsables.

Au sein de la fonction finance, un responsable dédié du processus *Purchase-to-Pay* (P2P) est en charge du déploiement et du suivi continu des pratiques achats, qui intègre les exigences d'achats responsables dans les processus (rôle devant être pleinement déployé en 2026/27). Le responsable P2P travaille en étroite coordination avec l'équipe RSE afin d'assurer l'intégration effective des exigences ESG et de suivre les progrès réalisés au regard du cadre d'achats responsables. Ensemble, les équipes finance et RSE définissent et déploient la gouvernance, les processus et les outils associés, et accompagnent les équipes concernées au moyen de formations dédiées.

Les achats directs de Wavestone sont structurés autour d'une dizaine de catégories budgétaires. Chaque responsable budgétaire est chargé d'établir, de suivre et d'exécuter le budget de sa catégorie, ainsi que d'appliquer la politique d'achats responsables dans son périmètre. La sélection et le suivi des sous-traitants sont réalisés par chaque *business unit* en fonction de ses besoins opérationnels, les achats de sous-traitance étant intégrés au processus commercial du cabinet.

La performance de la politique d'achats responsables fait l'objet d'un rapport annuel auprès du Comité de pilotage RSE, qui valide la feuille de route associée et les décisions stratégiques clés. À partir de 2026/27, elle sera suivie sur une base trimestrielle par un Comité de pilotage achats, au moyen d'un ensemble d'indicateurs opérationnels définis couvrant à la fois la performance achats et la performance des achats responsables. En parallèle, Wavestone suit l'efficacité de son cadre achats dans le cadre de ses processus globaux de pilotage de la performance financière, ce suivi étant progressivement renforcé et facilité par le déploiement d'un nouveau système d'information finance.

4.5.2.3 Politique relative aux achats et aux relations avec les fournisseurs

Wavestone s'engage à développer des relations équilibrées et de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes, ainsi qu'à développer des pratiques d'achats responsables avec ses fournisseurs, afin de collaborer avec des partenaires fiables et engagés dans une démarche durable. Les objectifs généraux, l'organisation et la gouvernance des achats s'appliquent à l'ensemble du cabinet, tandis que l'unification complète des processus achats se poursuivra en 2026/27.

À des fins de lisibilité, le terme « fournisseur » désigne, dans l'ensemble de cette section, à la fois les fournisseurs et les sous-traitants du cabinet, sauf mention explicite contraire.



En tant que cabinet de conseil, Wavestone dispose d'une chaîne d'approvisionnement relativement limitée en volume et en diversité d'achats. La structure des achats repose sur deux dimensions principales :

- ☒ les achats de biens et services liés aux opérations propres du cabinet : cela inclut les coûts liés aux locaux et services généraux, aux équipements et logiciels informatiques, aux services financiers ou RH, ainsi que les dépenses liées au marketing et à la communication ;
- ☒ la sous-traitance : Wavestone s'appuie généralement sur ses propres collaborateurs pour réaliser les missions de conseil, conformément à sa politique d'entreprise standard. Toutefois, selon le contexte, le cabinet peut compléter ses équipes de conseil par des ressources, compétences ou expertises externes afin de réaliser certaines parties des missions de ses clients.

Les achats de Wavestone reposent sur un ensemble de directives et de processus permettant une exécution et un contrôle efficaces des activités achats par les parties prenantes, et contribuent aux objectifs clés suivants :

- ☒ assurer un suivi étroit des dépenses ;
- ☒ garantir la conformité avec les réglementations locales et internationales ;
- ☒ éviter toute exposition potentielle à un risque de contractualisation ;
- ☒ développer des pratiques d'achats responsables dans le cadre de son approche holistique de la durabilité ;
- ☒ garantir le strict respect des délais de paiement des fournisseurs.

En 2025/26, Wavestone a commencé le déploiement d'un nouveau système d'information finance à l'échelle de l'ensemble du cabinet, qui se poursuivra en 2026/27. Cette initiative soutiendra notamment le processus *Purchase-to-Pay* de bout en bout.

Politique d'achats responsables

En 2025/26, Wavestone a développé une politique d'achats responsables afin de traiter les IROs matériels liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur et à l'enjeu de durabilité « Achats et relations avec les fournisseurs », et de concrétiser ses engagements en matière d'achats responsables. Les principes de cette politique s'appliquent dans l'ensemble des géographies. La politique établit un cadre commun et opérationnel destiné à être utilisé par tous les collaborateurs de Wavestone impliqués dans les décisions d'achat, ainsi que par les fournisseurs, partenaires commerciaux et parties prenantes externes pertinentes du cabinet (les clients, investisseurs et auditeurs). Cette politique sera mise à disposition des parties prenantes intéressées sur l'Intranet et le site Internet de Wavestone d'ici l'été 2026. Elle sera progressivement communiquée aux principales parties prenantes impliquées dans le processus achats au cours de l'exercice 2026/27.

La politique d'achats responsables vise à atteindre les objectifs suivants :

- ☒ intégrer systématiquement des considérations environnementales, sociales et éthiques dans les décisions d'achat ;
- ☒ prévenir et gérer les risques juridiques, réputationnels, financiers et opérationnels tout au long de la chaîne d'approvisionnement ;
- ☒ établir des relations durables avec les fournisseurs, fondées sur la responsabilité, la transparence, la confiance et la création de valeur ;
- ☒ et contribuer à la performance de Wavestone.

Cette politique s'appuie sur des réglementations, standards, principes et droits internationalement reconnus, définis par :

- ☒ les Nations unies (Déclaration universelle des droits de l'homme, Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, Convention des Nations unies contre la corruption, Pacte mondial des Nations unies) ;
- ☒ les principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT (liberté d'association, élimination du travail forcé et du travail des enfants, non-discrimination) ;
- ☒ les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises responsables ;
- ☒ la directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- ☒ ainsi que les bonnes pratiques mondialement reconnues en matière d'achats responsables.

La politique d'achats responsables repose sur un référentiel structuré, comprenant un Code de conduite des partenaires commerciaux formellement approuvé par l'ensemble des sous-traitants et destiné à être progressivement déployé auprès de l'ensemble des fournisseurs, ainsi que les chartes d'éthique des affaires et de protection des données applicables à tous les fournisseurs. Cela inclut une approche de tolérance zéro à l'égard des violations éthiques, y compris la corruption et la fraude, ainsi que des exigences strictes visant à garantir un niveau élevé de protection des données clients et personnelles. Wavestone veille également à s'assurer qu'aucun travailleur de sa chaîne de valeur ne soit lié à des situations de traite des êtres humains, de travail forcé ou obligatoire, ou de travail des enfants.

Dans le cadre de cette politique, Wavestone a complété et renforcé ses clauses contractuelles ESG relatives aux droits humains et aux droits du travail, à la santé et à la sécurité, à l'éthique et à la protection de l'environnement, et les déploie progressivement dans son cadre contractuel.

Plusieurs dispositifs de contrôle complètent la politique d'achats responsables et permettent au cabinet de sélectionner et de contractualiser avec ses fournisseurs de manière sécurisée :

- ☒ une plateforme de gestion de la conformité des tiers consolide les données fournisseurs et assure l'*onboarding* des fournisseurs avec des contrôles de conformité portant sur les standards juridiques, éthiques et financiers ;
- ☒ un ensemble de procédures encadre les processus de contractualisation et de *Purchase-to-Pay*, en documentant les étapes, délais, rôles et responsabilités applicables ;
- ☒ des directives garantissant que la performance de durabilité des fournisseurs est systématiquement évaluée dans tous les appels d'offres significatifs (*Requests For Proposals*, RFP).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

La politique d'achats responsables sera régulièrement revue et enrichie afin de refléter les enseignements tirés, les attentes des parties prenantes, les évolutions réglementaires, les bonnes pratiques du marché et l'évolution propre du cabinet. Elle sera également challengée chaque année sur la base de la mise à jour de l'analyse de double matérialité et de la cartographie globale des risques.

4.5.2.4 Actions relatives 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 œuvre un nouveau cadre et système d'information de pilotage financier pour le cabinet, initié en 2025/26 et qui se poursuivra en 2026/27. Ce projet contribuera à un pilotage des achats plus unifié, à un meilleur suivi des délais de paiement et au déploiement progressif des pratiques d'achats responsables.

Code de conduite des partenaires commerciaux

Les sous-traitants de Wavestone sont formellement engagés à respecter le Code de conduite des partenaires commerciaux à travers les conditions générales d'achats ou des contrats dédiés incluant un Code de conduite équivalent. En complément, Wavestone affirme publiquement sur son site Internet son engagement en faveur du Code de conduite anticorruption Middenext et rend son Code de conduite des partenaires commerciaux accessible au public. À partir du début de l'exercice 2026/27, le Code de conduite des partenaires commerciaux existant sera davantage placé au cœur du cadre des achats de Wavestone et systématiquement déployé auprès des fournisseurs ciblés du cabinet. D'ici 2029/30, Wavestone se fixe pour objectif que 95% de fournisseurs ciblés (en part des dépenses achats) aient signé⁽¹⁾ le Code de conduite des partenaires commerciaux, ou un équivalent.

Clauses ESG dans les contrats (environnement, droit du travail et droits humains)

En 2025/26, l'équipe juridique, en étroite collaboration avec les équipes RSE et finance, a renforcé les exigences ESG applicables aux sous-traitants dans l'ensemble des géographies de Wavestone. Ces exigences sont intégrées dans des clauses ESG incluses dans le cadre contractuel (Code de conduite des partenaires commerciaux, conditions générales d'achat pour les fournisseurs et modèles de contrats de Wavestone pour les sous-traitants) garantissant leur alignement avec les engagements ESG de Wavestone, notamment en matière de droits humains et de droit du travail, de santé et sécurité, d'éthique et de standards environnementaux. D'ici 2029/30, Wavestone vise à ce que 95% de fournisseurs ciblés dans le cadre de nouveaux contrats soient couverts par des clauses intégrant des exigences environnementales, sociales et de droits humains.

Évaluation des risques ESG du portefeuille de fournisseurs

En 2025/26, l'équipe RSE, en étroite collaboration avec les départements finance et juridique, a réalisé une analyse de haut niveau des risques ESG liés aux principaux fournisseurs de Wavestone. Cette analyse, menée sur le périmètre historique de Wavestone en décembre 2025, a complété l'évaluation précédemment réalisée en décembre 2023 sur le portefeuille de fournisseurs et de sous-traitants de l'ancien périmètre Q_PERIOR, couvrant désormais 80% du total des dépenses achats de Wavestone. Les risques ESG du portefeuille (incluant ceux liés aux droits humains, à la santé et sécurité, à la discrimination, à l'éthique et à la protection de l'environnement) ont d'abord été évalués sur la base de la géographie d'opération du fournisseur et de la catégorie d'achat (par exemple IT, transport, événementiel, locaux ou banque), en s'appuyant sur des référentiels internationalement reconnus.

Les conclusions de l'analyse confirment que le portefeuille de fournisseurs et de sous-traitants présente globalement un faible niveau de risques ESG et un dispositif de mitigation solide. Aucun fournisseur à haut risque n'a été identifié dans le cadre de cette analyse, et les fournisseurs présentant un niveau de risque modéré ont ensuite fait l'objet d'une évaluation qualitative approfondie. En conséquence, Wavestone n'a pas identifié, à ce jour, la nécessité de conduire des audits sur site de ses fournisseurs, tout en conservant la possibilité de renforcer ses contrôles si nécessaire.

En s'appuyant sur les résultats de ces travaux et sur les mesures de mitigation existantes, des actions seront progressivement développées afin d'améliorer en continu la manière dont le cabinet traite les risques ESG dans sa chaîne de valeur amont.

Cette analyse des risques ESG sera revue régulièrement afin de soutenir l'objectif de Wavestone consistant à s'assurer qu'au moins 80% de la valeur du portefeuille a été évaluée au cours des trois années précédentes, et à renforcer en continu les mesures de mitigation des risques identifiés.

Contrôles de conformité et mesures de vigilance raisonnable

Dans le cadre de son dispositif de contrôle interne, Wavestone s'appuie sur la plateforme *Aprovall* et le processus ESRA (*External Services Risk Assessment*) afin de réaliser des contrôles de vigilance raisonnable proportionnés sur les nouveaux fournisseurs avant leur référencement. Ces contrôles incluent la vérification de l'identité, de l'activité et de l'existence légale du fournisseur, la collecte et la centralisation de la documentation de conformité, ainsi que des contrôles anti-fraude, avec un niveau d'exigence adapté au type de fournisseur, à sa localisation géographique et à son exposition aux risques (par exemple les achats dépassant des seuils financiers définis, les catégories d'achats telles que l'immobilier ou les services professionnels, ou encore les travailleurs indépendants).

(1) Engagement formel au Code de conduite des partenaires commerciaux (ou équivalent) dans le cadre du processus de contractualisation.



En 2025/26, conformément à l'évaluation des risques du cabinet, les fournisseurs et sous-traitants identifiés comme présentant le niveau de risque le plus élevé font l'objet de contrôles de conformité portant sur les exigences réglementaires (par exemple les articles L.8222-1 et D.8222-5 du Code du travail français) relatives à la prévention du travail illégal et de la corruption, incluant les contrôles introduits dans le cadre de la loi française Sapin II. Bien que Wavestone ne soit pas soumis à la loi française sur le devoir de vigilance, le cabinet reste attentif à ses principes sous-jacents dans la structuration de son approche en matière d'achats responsables.

Évaluation de la durabilité dans la sélection des fournisseurs clés et dialogue ESG avec les fournisseurs

En 2025/26, comme c'est le cas depuis plusieurs années, tous les appels d'offres significatifs émis par Wavestone (pour des dépenses d'au moins 50 000 euros) intègrent une évaluation de la durabilité, prise en compte dans la décision d'achat. Celle-ci couvre un large éventail de sujets, incluant l'éthique des affaires et les pratiques sociales, la performance environnementale ou le soutien aux communautés défavorisées. Au-delà des processus d'appels d'offres, cette évaluation de durabilité a également été diffusée aux principaux fournisseurs actuels du cabinet, afin de mieux comprendre leur performance et d'en tenir compte dans le dialogue avec les fournisseurs et les prochains processus de renouvellement. Wavestone s'engage à maintenir une part de 95% de fournisseurs ciblés (en part des dépenses achats) ayant fait l'objet d'une évaluation de durabilité.

Sur la base de ces évaluations de durabilité, Wavestone engage un dialogue avec les fournisseurs à travers des réunions de restitution dédiées, afin de discuter les résultats en profondeur, de partager les bonnes pratiques et d'accompagner les fournisseurs dans l'amélioration de leur performance de durabilité. Wavestone a pour ambition de renforcer ce dialogue ESG, en particulier au regard de son plan de transition climatique (voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(E-I\) \(E-I-7\)](#)), avec une montée en puissance progressive auprès de ses 30 fournisseurs clés d'ici 2029/30.

Exigences de durabilité dans les projets de déménagement

Les projets de réaménagement ou de déménagement de bureaux constituent des opportunités concrètes pour engager les parties prenantes internes et les fournisseurs externes dans des pratiques plus durables, tout en soutenant les objectifs RSE du cabinet. En 2025/26, comme les années précédentes, un représentant RSE, travaillant en étroite collaboration avec l'équipe *Facility Management*, est impliqué dans chacun de ces projets afin de faciliter le dialogue avec les partenaires et fournisseurs du projet et d'encourager l'intégration des considérations de durabilité dans les décisions du projet, avec une attention particulière portée à la sélection de locaux alignés avec les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du cabinet.

Par exemple, en 2023/24, ces critères RSE ont été pris en compte dans la sélection du nouveau bureau de Londres, le bâtiment retenu ayant obtenu la certification BREEAM « Very Good » (*Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology*). Prévu en 2027, le déménagement du siège parisien, principal site de Wavestone, illustrera pleinement l'engagement du cabinet en matière de durabilité, intégrée dès la conception du projet et la définition de ses objectifs clés, jusqu'à la sélection des principaux partenaires du projet et au choix des fournisseurs pour le réaménagement des bureaux.

Pratiques d'achats responsables appliquées aux événements internes

Les événements internes, qu'ils soient de petite ou de grande ampleur, offrent également des opportunités concrètes d'intégrer des pratiques d'achats responsables et de générer un impact positif. En 2025/26, Wavestone continue d'encourager ses équipes internes à intégrer des considérations d'achats responsables dans la sélection des fournisseurs liés aux événements, avec l'appui de guides pratiques, de listes de prestataires recommandés et d'outils dédiés, tels qu'un calculateur carbone. Cette approche vise à activer des leviers permettant de réduire l'empreinte environnementale globale des événements, tout en renforçant l'impact social positif, notamment en promouvant les fournisseurs issus du secteur protégé et en soutenant l'inclusion professionnelle. Elle encourage un dialogue structuré avec les fournisseurs, avec le double objectif d'assurer la bonne réalisation de l'événement, tout en encourageant et en soutenant l'intégration d'un large ensemble de critères de durabilité (émissions carbone, gestion des déchets et de l'eau, accessibilité et inclusion, etc.) tout au long des phases de préparation et de réalisation.

Sensibilisation et formation des parties prenantes impliquées dans les décisions d'achat

En 2025/26, de premières sessions de formation ciblées sur les enjeux liés au carbone et leur intégration dans les décisions d'achat ont été dispensées aux équipes en charge de la gestion des locaux et de la flotte de véhicules d'entreprise. Sur la base de cette première étape, le plan d'action 2026/27 intégrera des modules de formation ciblés complémentaires. Des formations seront dispensées aux équipes impliquées dans les achats, et les bonnes pratiques seront partagées auprès des responsables budgétaires et des *business units* afin de faire progresser l'ensemble du cabinet. En complément, toutes les parties prenantes impliquées dans les processus d'achats seront sensibilisées à leurs rôles et responsabilités afin de renforcer le contrôle du processus de bout en bout et de garantir le paiement des fournisseurs dans les délais. D'ici 2029/30, Wavestone vise à s'assurer de manière continue qu'au moins 95% de l'équipe achats soit formée aux enjeux et critères ESG, afin de permettre le déploiement effectif du cadre d'achats responsables.


1
2
3
4
5
6
7
8
9

4.5.2.5 Cibles relatives aux achats et aux relations avec les fournisseurs

Wavestone évalue l'efficacité de sa politique d'achats responsables au moyen d'un ensemble d'indicateurs clés de performance, pour lesquels trois cibles quantitatives sont définies à horizon 2029/30, en cohérence avec les risques et opportunités matériels identifiés. Ces indicateurs couvrent la performance opérationnelle, le niveau de maturité du

portefeuille fournisseurs et le déploiement des pratiques d'achats responsables dans l'ensemble du cabinet. Ils sont pilotés dans le cadre de la gouvernance des achats responsables et reflètent l'ambition du cabinet de progresser en continu dans ce domaine, tout en s'appuyant sur la transformation en cours du système d'information finance afin de renforcer le suivi de ces indicateurs et de soutenir l'amélioration globale de la performance achats.

ACHATS RESPONSABLES

Wavestone	Performances 2025/26	Objectifs 2029/30
Part des fournisseurs ciblés ayant signé le Code de conduite des partenaires commerciaux (ou équivalent) Unité : pourcentage du volume d'achats	93%	95%
Part des fournisseurs ciblés dans les nouveaux contrats incluant des clauses relatives à l'environnement, au travail et aux droits humains Unité : pourcentage du volume d'achats	79%	95%
Part des fournisseurs ciblés ayant fait l'objet d'une évaluation de durabilité Unité : pourcentage du volume d'achats	100%	95%

Note méthodologique :

- ☒ Ces indicateurs sont des estimations fondées sur les processus en place au cours de la période de reporting. Lorsque certains processus ont été déployés en cours d'exercice, une approche proratisée a été appliquée. Pour le Code de conduite des partenaires commerciaux et les clauses dans les nouveaux contrats, une marge de 5% a également été intégrée afin de refléter le risque résiduel limité qu'un petit nombre de contrats n'ait pas suivi les dispositifs établis.
- ☒ Les fournisseurs ciblés sont formellement engagés au respect du Code de conduite des partenaires commerciaux ou d'exigences équivalentes dans le cadre du processus de contractualisation.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent État de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

En complément des cibles décrites ci-dessus, Wavestone définit également un ensemble d'objectifs opérationnels quantitatifs afin de soutenir le déploiement de sa politique d'achats responsables :

- ☒ développer un dialogue ESG structuré et continu avec les principaux fournisseurs du cabinet, visant à encourager l'adoption progressive de pratiques de management ESG, avec pour objectif d'engager au moins 30 fournisseurs clés (en part des dépenses achats) d'ici 2029/30 ;
- ☒ renforcer en continu la formation des équipes achats aux enjeux ESG, afin d'atteindre un taux de couverture de formation de 95% d'ici 2029/30.

Par ailleurs, dans le cadre de son plan de transition climatique, le cabinet a développé une trajectoire de décarbonation structurée, incluant un chantier dédié aux achats. Dans le cadre de ce chantier, Wavestone s'est fixé pour objectif que, d'ici 2029/30, au moins 50% des émissions liées aux achats (catégorie de l'empreinte carbone) soient associées à des fournisseurs ayant pris un engagement public de décarbonation. L'ensemble des actions est détaillé dans le [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Section 4.2.1.2. Plan de transition climatique \(E1-1\) \(E1-7\)](#).

4.5.2.6 Pratiques de paiement (G1-6)

Wavestone a établi des standards clairs en matière de délais de paiement : 60 jours comme délai de paiement standard, et 30 jours pour les services de restauration, d'hôtellerie et de transport. Le cabinet aligne progressivement ses fournisseurs sur ces standards (par exemple, afin d'éviter les factures émises à réception). Les délais de paiement de Wavestone sont indiqués dans la documentation contractuelle. Ces délais peuvent être adaptés aux pratiques locales dans certaines géographies spécifiques ; dans ce cas, les délais appliqués par Wavestone sont alignés sur les délais légaux maximum autorisés. Le cabinet s'engage à respecter strictement ses délais de paiement. Les mêmes règles s'appliquent aux petites et moyennes entreprises (PME).



En raison de l'hétérogénéité actuelle des systèmes d'information entre les entités et du déploiement en cours d'un nouveau système financier à l'échelle de l'ensemble du cabinet, les données relatives aux délais de paiement des fournisseurs (factures payées dans les délais et le nombre moyen de jours nécessaires au paiement des factures) ne sont pas disponibles à un niveau consolidé avec un niveau de qualité suffisant. Wavestone prévoit de publier ces indicateurs à compter de l'exercice 2027/28, une fois le nouveau système d'information financier pleinement déployé. L'harmonisation et la stabilisation

progressives des outils, l'automatisation accrue de la collecte des données (notamment grâce à la facturation électronique) ainsi que le renforcement des contrôles à chaque étape devraient permettre de fiabiliser la production et le suivi de ces indicateurs.

Au 31 mars 2026, Wavestone n'est impliqué dans aucune procédure judiciaire liée à des retards de paiement, dans aucune de ses géographies.

4.5.3 Cybersécurité et protection des données

La section suivante traite de la cybersécurité et de la protection des données sur l'ensemble de la chaîne de valeur de Wavestone, y compris ses opérations propres.

4.5.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels (IROs) liés à la cybersécurité et à la protection des données (G1-IRO-1)

Dans le tableau des IROs ci-dessous, une lettre capitale « X » précise que le maillon de la chaîne de valeur impacté est également à l'origine de l'IRO, tandis qu'une lettre minuscule « x » identifie les autres segments de la chaîne de valeur impactés.

IRO	Description	Chaîne de valeur amont	Opérations propres	Chaîne de valeur aval	Niveau d'impact	Horizon temporel	Politiques
Impact négatif (Réel)	Violation de données confidentielles affectant les clients et/ou leur personnel	X	X	x	++	Court terme	Politique de sécurité des systèmes d'information
Risque (Réel)	Répercussions financières, réputationnelles et/ou juridiques découlant de l'utilisation abusive ou de la violation des données des clients		X	x	++	Court terme	
Risque (Réel)	Répercussions financières et réputationnelles découlant de l'utilisation de données de sources inappropriées ou non vérifiées (y compris IA)	x	X	x	++	Court terme	

4.5.3.2 Politiques relatives à la cybersécurité et à la protection des données

Wavestone identifie la cybersécurité et la protection des données comme des enjeux majeurs de durabilité dans le cadre de son analyse de double matérialité. La mission centrale du cabinet consiste à accompagner ses clients dans leurs transformations les plus critiques. Manipulant une quantité importante de données clients confidentielles, Wavestone est 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 s'engage en faveur de la protection des données et d'une stricte conformité réglementaire dans l'ensemble de ses opérations. En tant que partenaire de confiance, Wavestone souligne l'importance de la confidentialité des données pour construire une confiance durable avec ses clients, essentielle à 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 clé dans la prévention des risques cyber. Wavestone a établi un cadre complet pour protéger ses actifs numériques, articulé autour de :

- ☑ une politique de sécurité du système d'information ;
- ☑ 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 dans l'activité quotidienne par l'ensemble des collaborateurs de Wavestone. L'ensemble de ces documents est disponible sur l'Intranet.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

À travers son dispositif de Sécurité des systèmes d'information (SSI), Wavestone vise à atteindre six objectifs principaux :

- ☒ assurer la protection et la confidentialité des données clients traitées par le cabinet dans le cadre de ses missions ;
- ☒ protéger les données personnelles des collaborateurs, clients, partenaires et candidats ;
- ☒ préserver la réputation du cabinet en tant que partenaire de confiance et conseiller reconnu en matière de sécurité ;
- ☒ assurer la conformité à la loi, en particulier en matière de protection des données et de confidentialité ;
- ☒ maintenir la résilience et la disponibilité des services IT du cabinet au service des opérations ;
- ☒ maintenir les exigences de certifications cybersécurité pour les engagements clients.

Politique et gouvernance de la sécurité des systèmes d'information

La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) définit l'organisation et les procédures dédiées mises en œuvre pour concevoir et promouvoir des mesures de sécurité globales adaptées aux besoins de Wavestone. Elle garantit la bonne application de ces mesures de sécurité et apporte, si nécessaire, un appui à leur mise en œuvre. Elle précise notamment les règles de sécurité des systèmes d'information établies pour traiter les risques associés aux principales activités numériques du cabinet.

La politique a été élaborée avec l'implication de parties prenantes clés, incluant 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, notamment :

- ☒ la protection de l'information : garantir une protection adéquate des données et des documents selon leur niveau de sensibilité ;
- ☒ l'exploitation, la maintenance et les mises à jour des systèmes informatiques : incluant des mesures d'identification, de renforcement et de protection des actifs, des protections contre les codes malveillants (par exemple, la mise en œuvre d'une solution *Endpoint Detection and Response* (EDR) sur l'ensemble des équipements) ainsi que les directives de sécurité applicables à l'administration, aux mises à jour, à la maintenance et à la mise au rebut ;
- ☒ le cadre de sécurisation de l'environnement de travail : couvrant les solutions de chiffrement, la gestion de la perte ou du vol d'équipements, ainsi que les mesures de renforcement adaptées à certains rôles sensibles ;
- ☒ la sécurité des réseaux : incluant le cloisonnement des réseaux internes vis-à-vis des réseaux externes non contrôlés et l'isolement des systèmes critiques ou accessibles publiquement ;
- ☒ la sensibilisation des utilisateurs : incluant que tous les utilisateurs, en particulier les consultants, connaissent les règles permettant de protéger les données clients et les données de Wavestone ;

- ☒ la gestion des incidents et de la continuité des systèmes d'information : incluant la définition du processus de gestion des incidents de sécurité ainsi que le plan de continuité informatique (PCI). Dans le cadre de ce plan, des analyses d'impact métier (*Business Impact Assessments* (BIA)) sont réalisées tous les trois ans afin d'évaluer les conséquences d'une interruption des procédures critiques.

La politique de sécurité des systèmes d'information s'applique à :

- ☒ toutes les géographies, quel que soit le pays. Cette politique est progressivement déployée auprès des sociétés acquises au fur et à mesure de leur intégration dans le modèle opérationnel ;
- ☒ l'ensemble des collaborateurs de Wavestone, incluant les salariés, le personnel externe et les tiers (tels que les consultants, contractants, sous-traitants, etc.) ;
- ☒ l'ensemble des activités des sociétés Wavestone, qu'elles relèvent du conseil, du développement logiciel ou des fonctions support internes ;
- ☒ 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 la PSSI de Wavestone. Le Code de conduite des partenaires commerciaux de Wavestone impose aux fournisseurs et partenaires de se conformer aux réglementations locales en matière de protection des données et d'appliquer des standards élevés de sécurité de l'information. Ces exigences sont intégrées aux processus de vigilance raisonnable des fournisseurs, qui visent à vérifier l'alignement des partenaires avec la PSSI de Wavestone.

Le Conseil d'administration, à travers son Comité d'audit, assure la supervision de la sécurité des systèmes d'information. Le Comité d'audit supervise le plan annuel d'audit interne, qui couvre les sujets relatifs aux systèmes d'information et à la cybersécurité, et veille à l'adéquation et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques liés à la sécurité des systèmes d'information.

Le Comité exécutif est responsable de la sécurité des systèmes d'information et est chargé de l'approbation et du suivi de la PSSI. La gouvernance est également assurée par le Comité de gestion des risques, présidé par le Président-Directeur général de Wavestone, qui veille à la mise en place de mesures appropriées pour sécuriser les systèmes d'information, compte tenu des objectifs en matière de risques et de sécurité.

La PSSI est définie et mise en œuvre sous la responsabilité du responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) du cabinet, avec l'appui d'une équipe dédiée à la sécurité informatique. Lorsque nécessaire, cette équipe s'appuie sur des experts de la *business unit* Cybersécurité de Wavestone pour fournir des services de sécurité essentiels, incluant l'analyse des risques, l'expertise sur des projets de sécurité, les tests d'intrusion, les audits de sécurité, l'analyse criminalistique et les exercices de gestion de crise. La préparation opérationnelle et les capacités de réponse aux incidents sont renforcées par l'équipe de réponse aux urgences informatique (CERT) accréditée de Wavestone, qui opère 24/7 afin de prévenir, détecter et traiter les incidents cyber.



Wavestone suit de près la mise en œuvre et l'efficacité de sa politique de sécurité des systèmes d'information. Les exigences de la PSSI sont intégrées dans l'organisation à travers des formations obligatoires : tous les nouveaux arrivants doivent suivre un module de formation en ligne sur la sécurité des systèmes d'information, et tous les collaborateurs doivent suivre chaque année des sessions obligatoires de micro-formations couvrant des sujets clés de sécurité.

La PSSI est mise à jour et réapprouvée tous les trois ans par le Comité exécutif, ou dès que nécessaire pour refléter des évolutions significatives de la stratégie d'entreprise, de l'environnement de la sécurité de l'information ou du cadre légal et réglementaire.

Une politique SI spécifique reste en vigueur au sein des entités récemment intégrées, construite autour des principes fondamentaux et de la philosophie du cabinet. 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 un module de formation en ligne à la conduite des affaires en trois volets, incluant un volet dédié à la protection des données et un volet dédié à la cybersécurité.

La performance cybersécurité de Wavestone a atteint un score de 963/1 000 lors de l'évaluation indépendante CyberVadis pour 2025/26.

Des certifications *ISO/IEC 27001* relatives au système de management de la sécurité de l'information sont en place pour l'exercice fiscal 2025/26, couvrant plusieurs localisations (Autriche, Bosnie-Herzégovine, Allemagne, Pologne, Roumanie, ainsi que Berne et Zurich), ainsi que des périmètres de services définis (sites de Paris, Nantes et Genève). Au total, les sites couverts par ces certifications représentent plus de 85% des effectifs propres de Wavestone.

Wavestone détient par ailleurs une certification TISAX, avec un « *Assessment Level 2* », pour l'exercice 2025/26, couvrant ses sites de Munich, de Pologne et de Roumanie.

Politique et gouvernance 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 entend agir comme un partenaire de confiance dans le traitement des données sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. À ce titre, Wavestone a développé et mis en œuvre une politique de protection des données pleinement conforme au Règlement général européen sur la protection des données (RGPD – Règlement (UE) 2016/679).

Cette politique s'inscrit dans le cadre global de sécurité informatique de Wavestone et couvre le même périmètre d'application. Elle décrit les procédures suivies par le cabinet afin de 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 que pendant la durée nécessaire aux finalités spécifiques pour lesquelles elles ont été collectées et traitées, sauf exigence ou autorisation contraire prévue par la loi. Dans le cadre de son plan d'audit obligatoire, l'équipe d'audit interne réalise des analyses régulières afin de s'assurer de la mise en œuvre uniforme des règles et procédures établies ;
- ☒ l'accès sécurisé à toutes les données hébergées par Wavestone ou par ses fournisseurs, avec des solutions de gestion des accès et de chiffrement ;
- ☒ les règles de suppression automatique des données : ces règles sont intégrées dans les applications dès leur conception, conformément aux durées de conservation, généralement trois mois après la fin d'une mission pour les données clients. Lorsque l'automatisation n'est pas possible, des processus sont en place pour supprimer manuellement les données selon la fréquence définie ;
- ☒ les droits individuels relatifs aux données personnelles : des processus sont en place afin de permettre aux personnes d'exercer leurs droits sur leurs données personnelles, notamment les droits d'accès, de rectification et de suppression ;
- ☒ la gestion des violations :
 - mesures préventives : des mesures d'atténuation proactives sont mises en place, telles que des évaluations des risques, des formations régulières et des mécanismes de chiffrement des réseaux (protocoles TLS 1.2/1.3), des serveurs (par les prestataires de Wavestone), des ordinateurs portables (BitLocker), et des fichiers (7zip, ACID ou Zed) ;
 - mesures réactives : les équipes *IT Security* et *Privacy* disposent d'un processus formalisé de gestion des incidents et d'un processus formalisé de gestion de crise cybersécurité. Ces processus incluent l'analyse et la qualification des événements et incidents, la détermination des obligations de notification (personnes concernées, autorités de protection des données, autorités de cybersécurité, etc.), des mécanismes d'escalade et de *reporting*, la collecte et la préservation des preuves, ainsi que la documentation obligatoire post-incident et l'amélioration continue. L'équipe CERT-W de la *business unit* Cybersécurité apporte son assistance pour toutes les actions d'investigation technique et de confinement nécessaires en cas d'incident cyber.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Wavestone ne loue pas, ne vend pas, et ne fournit pas de données personnelles à des tiers à des fins autres que celles convenues avec le propriétaire des données (pour réaliser des transactions ou fournir des services).

Le Comité exécutif est responsable de l'approbation et du suivi de la politique de protection des données.

Un délégué à la protection des données (DPO) supervise la mise en œuvre et le maintien de la politique de protection des données au sein de Wavestone. Les équipes DPO et RSSI partagent des ressources communes afin d'assurer une synergie et une collaboration efficace sur les sujets communs. Le DPO reporte directement au Comité de gestion 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 les actions menées par le DPO.

Protection spécifique des données clients

Wavestone accorde une attention particulière à la protection de la sécurité et de l'intégrité des données traitées dans le cadre des missions clients. Les mesures en place chez Wavestone peuvent être complétées par des garanties additionnelles afin de répondre aux exigences et politiques de sécurité spécifiques des clients.

Ainsi, un plan d'assurance sécurité (SIP) peut être défini conjointement par Wavestone et son client afin d'établir le dispositif de sécurité approprié pendant la durée de la mission, en précisant les rôles et responsabilités respectifs de l'ensemble des parties impliquées. Rédigé et mis à jour par le RSSI de Wavestone, puis revu par le responsable commercial de Wavestone afin de l'adapter aux besoins de la prestation, le SIP est autorisé par le RSSI ou la Direction achats du client. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des collaborateurs Wavestone impliqués dans la mission ainsi qu'à l'équipe sécurité de Wavestone, afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre du dispositif retenu. En complément, dans le cadre de la démarche de conseil responsable du cabinet (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques à Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(W1\)](#)), les consultants de Wavestone accordent une attention particulière à l'intégration, dès la conception, des principes de protection des données dans leurs projets.

4.5.3.3 Actions relatives à la cybersécurité et à la protection des données

Le plan d'action 2025/26 de Wavestone en matière de sécurité informatique s'est articulé autour de deux dimensions principales : le renforcement des contrôles d'accès et la poursuite de l'intégration du cadre de sécurité de l'information dans les nouvelles géographies. Pour 2026/27, le plan d'action IT se concentrera sur le renforcement de la culture cybersécurité et le maintien des certifications cybersécurité. Wavestone prépare également sa mise en conformité avec le cadre réglementaire européen NIS2.

Formation obligatoire à la protection des données

La cybersécurité et la protection des données sont des domaines en évolution rapide. La politique de sécurité des systèmes d'information de Wavestone repose sur un cadre mature et bien établi, qui confère aux collaborateurs un rôle clé dans la mise en œuvre de ses principes et règles. Wavestone déploie chaque année un module de formation en ligne sur la cybersécurité et la protection des données (le programme *TRUST*). Cette formation obligatoire est centrée sur la protection des données personnelles. Le non-suivi de cette formation entraîne une restriction de l'accès aux systèmes IT jusqu'à sa complétion.

Wavestone s'appuie sur les indicateurs de complétion pour suivre la formation effective de ses collaborateurs. Dans le cadre de la feuille de route RSSI 2026/27, Wavestone investit pour moderniser et renforcer son dispositif d'accompagnement au changement de culture et son programme de protection des données.

Mise en œuvre progressive d'un dispositif unifié de sécurité des systèmes d'information

Wavestone a progressé dans l'harmonisation des politiques, des processus et de l'organisation de la sécurité au cours de l'exercice 2025/26. Cette harmonisation devrait être achevée d'ici la fin de l'exercice 2026/27, aboutissant à une politique unique de sécurité des systèmes d'information, des processus, 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 sécurité des systèmes d'information de Wavestone en harmonisant les mesures de protection dans l'ensemble des géographies.

Utilisation de l'intelligence artificielle

En 2025/26, Wavestone autorise l'utilisation de l'IA uniquement via des solutions approuvées et gérées de manière centralisée. Wavestone a défini des lignes directrices relatives à la protection des données et à l'utilisation responsable de l'IA dans la charte utilisateur, interdisant aux utilisateurs de soumettre à des systèmes d'IA des informations sensibles, telles que des données personnelles ou confidentielles, sauf autorisation explicite. Toute utilisation de l'IA doit respecter les principes éthiques de Wavestone, incluant l'équité, la transparence et la responsabilité, ainsi que les réglementations légales et politiques internes applicables.



4.5.3.4 Cibles relatives à la cybersécurité et à la protection des données

L'inscription des collaborateurs à la formation obligatoire en ligne (incluant les collaborateurs à temps plein et à temps partiel, qu'ils soient en contrat à durée indéterminée, en contrat à durée déterminée ou en contrat d'apprentissage, tels que définis dans le [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Sous-section 4.3.1.1.2. Description des effectifs de Wavestone \(SI-6\) \(SI-7\)](#)) est automatique, avec des notifications régulières envoyées afin de s'assurer que les collaborateurs suivent la formation. L'équipe de sécurité informatique est responsable du suivi de la progression du taux de complétion. Wavestone s'est fixé une cible très ambitieuse pour cette formation :

au 31 mars 2026, 100% des collaborateurs ayant rejoint Wavestone doivent, après leurs quatre premiers mois, avoir suivi la formation. Cette cible a été définie sur la base d'un *benchmark* des bonnes pratiques des pairs et concurrents, ainsi qu'en tenant compte des attentes des agences de notation ESG externes.

Wavestone a enregistré un taux de complétion de 100% pour 2025/26, reflétant la très forte attention portée par le cabinet à la sécurité de la protection des données et l'efficacité des restrictions temporaires d'accès aux systèmes informatiques. Cette cible sera maintenue au cours des trois prochaines années, avec l'extension de la formation aux nouveaux arrivants dans toutes les géographies.

FORMATION À LA PROTECTION DES DONNÉES

Wavestone	Performance 2024/25	Performance 2025/26	Cible 2025/26	Cible 2026/27	Cible 2027/28
Taux de collaborateurs formés à la protection des données	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Unité : pourcentage des nouveaux arrivants formés					

Note méthodologique :

- Cet indicateur reflète le principe selon lequel la formation à la protection des données est systématiquement intégrée dans le parcours d'intégration de l'ensemble des nouveaux collaborateurs (à temps plein, à temps partiel, en contrat permanent et temporaire). Les prestataires sont exclus.
- ☑ Le périmètre inclut l'ensemble des collaborateurs ayant rejoint le groupe au cours de l'année calendaire et disposant de plus de trois mois d'ancienneté. Les collaborateurs arrivés au cours des trois derniers mois de l'exercice peuvent encore se situer dans la période autorisée de complétion de la formation.
- ☑ Pour le périmètre historique de PERIOR, ce dispositif est en place depuis le 1^{er} août 2025, à la suite de l'harmonisation des processus d'intégration et de formation entre les entités historiques Wavestone et PERIOR.

Conformément à l'ESRS 2 – BP-1, toutes les cibles publiées dans le présent état de durabilité sont définies au regard des résultats de l'exercice 2025/26, qui servent de base de référence pour l'évaluation des progrès.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6 Annexes

4.6.1 Informations générales

4.6.1.1 Évolution de la performance de durabilité dans le temps

Le tableau suivant offre une vue d'ensemble de l'évolution des performances de durabilité de Wavestone dans le temps.

Wavestone Legacy *					Wavestone incluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting		
Indicateurs de Wavestone		Performances 2021/22	Performances 2022/23	Performances 2023/24	Performances 2024/25	Performances 2024/25	Performances 2025/26
Nos clients « Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité »	Nombre de projets réalisés selon l'approche conseil responsable – W1	37	119	387	N/A	N/A	N/A
	Taux de consultants et commerciaux formés au conseil responsable – W1	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	85%
	Net Promoter Score® (-100 à + 100) – S4	48	45	73	77	71	81
	Taux de collaborateurs formés à l'éthique des affaires – G1	97%	96%	96%	96%	N/A	96%
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	70	74	71	64	69	70
	Taux de turn-over du personnel Démissions seulement – S1	18%	16%	14%	12%	12%	12%
	Part des femmes au sein du management – S1	33,0%	35,0%	35,5%	35,5%	32,5%	34%
	Nombre de salariés en situation de handicap (France uniquement) (Au 31 décembre, sur l'année civile) – S1	35	49	61	84	84	94
Le monde qui nous entoure « Une entreprise citoyenne, qui œuvre pour avoir un impact positif sur son écosystème »	Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scopes 1 & 2 En valeur absolue – E1	N/A	N/A	N/A	-63%	-27%	-34%
	Taux de réduction de l'empreinte carbone par rapport à 2019/20 – Scope 3 Par équivalent temps plein – E1	N/A	N/A	N/A	-58%	-47%	-56%
	Part du temps de travail des collaborateurs consacré à l'engagement sociétal – W2	1,0%	1,3%	1,1%	1,1%	N/A	N/A
	Jours consacrés à l'engagement sociétal – W2	N/A	N/A	N/A	10 162	10 162	10 078

Note méthodologique :

- avestone Legacy correspond à avestone excluant les périmètres historiques de PERIOR et Aspirant Consulting.
- ne performance égale ou supérieure à la cible est attendue pour chaque objectif (à l'exception du turn-over, exprimé comme un taux maximum).
 - Les cellules indiquées « N/A » correspondent à des données non disponibles.
 - Les postes de management incluent les collaborateurs formellement chargés de la gestion de carrière et de l'évaluation de la performance d'autres salariés, ainsi que les collaborateurs ayant un grade interne supérieur ou égal à « Manager ».
 - Les résultats de l'empreinte carbone 2024/25 ont été ajustés afin d'intégrer des corrections de données et d'améliorer la cohérence des informations publiées.
 - Le nombre de salariés en situation de handicap (France) pour chaque exercice fiscal N/N+1 correspond à la situation au 31 décembre de l'année civile N.



Notes

Entre 2020/21 et 2024/25, les acquisitions annuelles de Wavestone ont été progressivement intégrées dans le périmètre de *reporting*, ce qui peut affecter la comparabilité des données publiées d'un exercice à l'autre.

À partir de 2024/25, le périmètre de *reporting* a été significativement élargi à la suite de l'intégration de deux acquisitions majeures (Q_PERIOR et Aspirant Consulting), entraînant un impact matériel sur les performances RSE du cabinet. Afin de garantir la comparabilité dans le temps, le cabinet présente ses indicateurs RSE à périmètre constant : (i) de 2020/21 à 2024/25 hors périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting ; et (ii) à partir de 2024/25 en incluant ces entités. Aucune autre modification du périmètre de *reporting* n'est à signaler à compter de 2024/25.

Outre le périmètre de *reporting*, les principaux changements à prendre en compte pour une bonne compréhension des données sont listés ci-dessous :

Net Promoter Score® : Wavestone a entièrement revu son approche d'évaluation en 2023/24, privilégiant désormais des échanges directs plus riches et refondant son enquête en ligne (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Partie 4.3.3. Consommateurs et utilisateurs finaux \(S4\)](#) pour plus de détails).

Approche de conseil responsable : jusqu'en 2023/24, Wavestone définissait des objectifs annuels relatifs au nombre de projets conduits selon l'approche conseil responsable. À partir de 2025/26, le nouvel indicateur repose sur le taux de complétion du programme de formation obligatoire dédié à la charte du conseil responsable (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.1. Durabilité au cœur des missions de conseil \(W1\)](#)).

Indice d'engagement des collaborateurs : au fil des années, l'indicateur a été légèrement ajusté afin de mieux refléter les principales priorités d'engagement des collaborateurs. À partir de 2025/26, il repose sur trois questions de l'enquête Great Place To Work® portant sur la fierté, la perception du cabinet et la projection (voir [Sous-chapitre 4.3. Informations sociales, Section 4.3.1.3. Développement et rétention des talents](#)).

Jours consacrés à l'engagement sociétal : à partir de 2025/26, Wavestone a exprimé son engagement sociétal en nombre de jours plutôt qu'en pourcentage du temps de travail, dans un souci de clarté. L'indicateur a été renommé à partir de 2026/27, passant de « Nombre de jours consacrés à des projets de mécénat de compétences » à « Jours consacrés à l'engagement sociétal », sans modification du périmètre ni des types de jours valorisés sous cet indicateur (voir [Sous-chapitre 4.4. Informations spécifiques Wavestone, Partie 4.4.2. Philanthropie \(W2\)](#)).

Réduction de l'empreinte carbone : dans le cadre du processus annuel de recalcul de l'empreinte carbone, la méthodologie est continuellement améliorée afin de renforcer la qualité et la robustesse des données. Les évolutions méthodologiques clés sont communiquées chaque année dans les annexes environnementales, et l'année de référence est recalculée si nécessaire afin de garantir la cohérence et la comparabilité dans le temps. Les résultats antérieurs à 2024/25 ne sont pas publiés ici, les changements méthodologiques n'étant répercutés que sur l'exercice en cours, l'exercice précédent et l'année de référence, ce qui limite la comparabilité avec les périodes antérieures. Voir [Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales, Partie 4.2.1. Changement climatique \(E1\)](#).

↶



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.1.2 Notations de performance ESG

Au cours de l'exercice 2025/26, Wavestone a remporté plusieurs distinctions en reconnaissance de ses initiatives et de ses performances en matière de durabilité.

Le cabinet s'appuie notamment sur les évaluations réalisées par deux agences de notation, EcoVadis et Ethifinance ESG Ratings, pour valider l'atteinte de son ambition stratégique de figurer dans le Top 5% des performances ESG. Ces référentiels sont en effet régulièrement utilisés par les clients, les investisseurs et les autres acteurs du marché à des fins de *benchmark*. Cet objectif a été partiellement atteint en 2025/26 : Wavestone se classe dans le Top 5% au niveau national et dans le Top 2% au niveau sectoriel, selon Ethifinance ESG Ratings ; en revanche, le cabinet obtient un classement Top 15% selon EcoVadis.

Classement	Résultats 2025/26	Résultats 2024/25
	86/100 – Niveau platine Top 2% – Classement sectoriel Top 5% – Classement national	78/100 – Niveau or Top 3% – Classement sectoriel Top 13% – Classement national
EthiFinance ESG Ratings est un indice de référence en matière d'Investissement socialement responsable (ISR), évaluant et classant 2 300 entreprises sur la base de leur reporting extra-financier et de leurs performances en matière de développement durable.		
	72/100 – Niveau argent Top 15% – Classement sectoriel	80/100 – Niveau or Top 5% – Classement sectoriel
EcoVadis évalue plus de 150 000 entreprises dans le monde, en comparant leurs performances aux standards RSE internationaux. En 2025, Wavestone a enregistré une baisse de 8 points par rapport à l'année précédente, portée par une amélioration des performances environnementales, compensée par une diminution significative du score achats responsables. Le détail du score 2025 par thématique est présenté ci-dessous :		
Score global Classement 88ème 72 /100 Environnement 82 /100 Social et Droits Humains 87 /100 Éthique 65 /100 Achats Responsables 41 /100		
	B – Climat C – Eau (Notation : de A à D)	B – Climat C – Eau (Notation : de A à D)
Le Carbon Disclosure Projet (CDP) est une organisation à but non lucratif qui définit le standard de référence en matière de performance environnementale des entreprises, à travers son évaluation annuelle de plus de 22 000 entreprises dans le monde.		
	Great Place To Work® dans 13 des 16 géographies 3° en France (plus de 2 500 collaborateurs) Meilleur employeur pour les femmes n France L'un des meilleurs employeurs au Royaume-Uni	Great Place To Work® dans 16 des 17 géographies 3° en France (plus de 2 500 collaborateurs) Meilleur employeur pour les femmes en France et au Royaume-Uni L'un des meilleurs employeurs au Royaume-Uni
	Great Place To Work® évalue la culture d'entreprise et l'expérience collaborateur en mesurant la confiance, l'engagement et les pratiques managériales au travers d'enquêtes auprès des collaborateurs et d'évaluations organisationnelles. Les zones géographiques labellisées Great Place To Work® en 2025 sont : la France, le Luxembourg, le Maroc, le Royaume-Uni, Hong Kong, l'Allemagne, l'Autriche, la Pologne, le Canada, l'Espagne, la Roumanie, la Suisse et les États-Unis.	



Classement	Résultats 2025/26	Résultats 2024/25
	C+ – Dans le quatrième décile des entreprises les mieux notées. Niveau de transparence très élevé. (Date : 31 mars 2026) (Notation : de A+ à D-)	C – Moyen (Date : 31 mars 2025) (Notation : de A+ à D-)
ISS ESG évalue la performance ESG des entreprises en analysant leur exposition aux risques ESG et leur gestion des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance les plus matériels. La notation produite est l'ISS ESG Corporate Rating.		
	63/100 Score CSA moyen du secteur (logiciels & services) : 35/100	50/100 Score moyen du secteur (logiciels & services) : 32/100
S&P Global ESG Scores évalue l'exposition des entreprises aux risques et opportunités environnementaux, sociaux et de gouvernance, financièrement matériels, ainsi que leur gestion de ces enjeux, selon une méthodologie sectorielle fondée sur des règles prédéfinies.		
	17,4/100 – Risque faible Rang 59/223 27 ^e percentile (Date : 3 avril 2026)	17,7/100 – Risque faible (Date : 15 octobre 2024) (Les performances proches de 0 sont considérées comme excellentes)
Sustainalytics est une société indépendante spécialisée dans la recherche, la notation et l'analyse en matière d'ESG et de gouvernance d'entreprise.		
	Rang : A (plage AAA-CCC) Score ajusté à l'industrie : 6,2/10 (Date : 31 mars 2026)	Rang : A (plage AAA-CCC) Score ajusté à l'industrie : 6,7/10 (Date : 5 mai 2025)
MSCI ESG Ratings mesure la résilience d'une entreprise face aux risques ESG financièrement pertinents à long terme, en s'appuyant sur une méthodologie structurée permettant d'identifier les leaders et les retardataires au sein de chaque secteur, et en attribuant des notations en fonction de leur gestion de ces risques.		

4.6.1.3 Contribution de Wavestone aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU

4.6.1.3.1 Périmètre

Le périmètre de l'analyse couvre l'ensemble des activités du cabinet, y compris Wivoo. Les données financières sont fondées sur le chiffre d'affaires 2025/26 arrêté au 31 mars 2026, ainsi que sur des données de gestion interne.

4.6.1.3.2 Méthodologie de calcul

Pour déterminer la part de ses activités contribuant aux Objectifs de Développement Durable (ODD), Wavestone s'est appuyé sur les 169 cibles définies par les Nations unies, qui précisent le contenu et les enjeux associés à chaque ODD.

Le calcul repose sur une approche en deux étapes :

- ☒ premièrement, les revenus générés auprès de clients opérant dans des secteurs contribuant par nature aux ODD ont été pris en compte, notamment : le secteur public, la santé et les sciences du vivant, la mobilité durable, ainsi que les chaînes de valeur des énergies renouvelables au sein des secteurs de l'énergie et de l'industrie ;

- ☒ en complément, les revenus issus de missions jugées contributives aux ODD ont été intégrés, notamment les projets liés à la digitalisation des processus, à la cybersécurité et à l'accompagnement des transformations durables. Afin d'éviter tout double comptage, les missions réalisées pour des clients opérant dans des secteurs contribuant par nature ont été exclues de cette seconde base de revenus, et les revenus générés dans des secteurs à impact négatif sur les ODD ont été systématiquement écartés : industrie de l'armement, énergies fossiles, tabac et alcool, ainsi que les industries fortement polluantes.

Les revenus générés par les offres durabilité des *business units* (hors *business unit Sustainability*) n'ont pas été évalués, étant considérés comme négligeables, et l'analyse n'intègre pas les contributions aux ODD issues des activités *pro bona*.

Par ailleurs, certains clients ont été exclus par mesure de précaution, compte tenu de la difficulté à isoler la part strictement contributive de leur activité globale, notamment dans les secteurs suivants : banque et assurance, activités de services, construction et agroalimentaire.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.1.4 Tableau de correspondance avec les exigences de publication CSRD et les référentiels externes (ODD, Pacte mondial, GRI)

ESRS	Exigence de publication		ODD	10 principes du Pacte mondial		Normes GRI		Chapitre dans l'état de durabilité	
ESRS 2	BP-1	Base générale pour la préparation des états de durabilité		GRI 2-2				4.1. Informations générales	4.1.1. Base générale de préparation de l'état de durabilité (BP-1)
ESRS 2	BP-2	Publication d'informations relatives à des circonstances particulières						4.1. Informations générales	4.1.2. Informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)
ESRS 2	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 2-14	GRI 2-12 GRI 2-17	GRI 2-13 GRI 2-22	4.1. Informations générales	4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité (GOV-1)
ESRS 2	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 2-12 GRI 2-22	GRI 2-13	GRI 2-14	4.1. Informations générales	4.1.2.2. Informations fournies et questions de durabilité traitées par les organes de gouvernance (GOV-2)
ESRS 2	GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	16	1, 6, 8, 9, 10	GRI 2-19			4.1. Informations générales	4.1.2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)
ESRS 2	GOV-4	Déclaration sur la vigilance raisonnable	16					4.1. Informations générales	4.1.2.4. Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)
ESRS 2	GOV-5	Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	16					4.1. Informations générales	4.1.2.5. Gestion des risques et contrôle interne concernant l'information en matière de durabilité (GOV-5)
ESRS 2	SBM-1	Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	16	1 à 10	GRI 2-6	GRI 2-22		4.1. Informations générales	4.1.1.1. Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)
ESRS 2	SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	16	1 à 10	GRI 2-29		4.1. Informations générales		4.1.1.2. Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
ESRS 2	SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	16	1 à 10	GRI 2-22	GRI 3-2	GRI 3-3	4.1. Informations générales	4.1.1.3. Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
ESRS 2	IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels		GRI 3-1				4.1. Informations générales	4.1.3.1. Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités (IRO-1)
ESRS 2	IRO-2	Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise						4.1. Informations générales	4.1.3.2. Exigences de publication dans les ESRS couvertes par l'état de durabilité (IRO-2)
ESRS 2	MDR-P	Politiques adoptées pour gérer les enjeux matériels	1 à 10	GRI 2-23	GRI 2-24	GRI 3-3		4.1. Informations générales et toutes sections relatives aux enjeux matériels dans le Chapitre 4	



ESRS	Exigence de publication		ODD		10 principes du Pacte mondial	Normes GRI		Chapitre dans l'État de durabilité	
ESRS 2	MDR-A	Actions et ressources liées aux enjeux matériels en matière de durabilité	1 à 10		GRI 2-24	GRI 3-3		4.1. Informations générales et toutes sections relatives aux enjeux matériels dans le Chapitre 4	
ESRS 2	MDR-M	Indicateurs liés aux enjeux matériels en matière de durabilité	1 à 10		GRI 3-3			4.1. Informations générales et toutes sections relatives aux enjeux matériels dans le Chapitre 4	
ESRS 2	MDR-T	Suivi de l'efficacité des politiques et des actions à l'aide d'objectifs	1 à 10		GRI 3-3			4.1. Informations générales et toutes sections relatives aux enjeux matériels dans le Chapitre 4	
ESRS EI	ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	7, 9, 11, 13	7, 8, 9	GRI 2-19	GRI 305-5		4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI	ESRS 2 IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	7, 9, 11, 13		GRI 3-1	GRI 302-5	GRI 305-5	4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI	ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	7, 9, 11, 13	7, 8, 9	GRI 102-15 GRI 305-5	GRI 201-2	GRI 302-5	4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI	EI-1	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	7, 9, 11, 12, 13	7, 8, 9	Nouveau GRI 102-1 (applicable à partir de 2027)			4.2. Informations environnementales	4.2.1.2. Plan de transition climatique (EI-1) (EI-7)
ESRS EI	EI-2	Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	7, 9, 11, 12, 13	7, 8, 9	GRI 102-12 GRI 302-4 GRI 305-2 GRI 305-5	GRI 302-1 GRI 302-5 GRI 305-3 GRI 308-1	GRI 302-3 GRI 305-1 GRI 305-4 GRI 308-2	4.2. Informations environnementales	4.2.1.3. Politique, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique (EI-2) (EI-3)
ESRS EI	EI-3	Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	7, 9, 11, 12, 13	7, 8, 9	GRI 102-12 GRI 302-4 GRI 305-2 GRI 305-5	GRI 302-1 GRI 302-5 GRI 305-3 GRI 308-1	GRI 302-3 GRI 305-1 GRI 305-4 GRI 308-2	4.2. Informations environnementales	4.2.1.3. Politique, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique (EI-2) (EI-3)
ESRS EI	EI-4	Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	7, 9, 11, 12, 13	7, 8, 9	GRI 102-12 GRI 302-4 GRI 305-2 GRI 305-5	GRI 302-1 GRI 302-5 GRI 305-3 GRI 308-1	GRI 302-3 GRI 305-1 GRI 305-4 GRI 308-2	4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI	EI-5	Consommation d'énergie et mix énergétique	7, 9, 11, 12, 13	8	GRI 302-1 GRI 302-5	GRI 302-3	GRI 302-4	4.2. Informations environnementales	4.2.1.4. Consommation d'énergie et mix (EI-5)
ESRS EI	EI-6	Émissions brutes de GES des Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	7, 9, 11, 12, 13	7, 8	GRI 305-1 GRI 305-4	GRI 305-2 GRI 305-5	GRI 305-3	4.2. Informations environnementales	4.2.1.5. Empreinte carbone (EI-6)



ESRS	Exigence de publication		ODD		10 principes du Pacte mondial	Normes GRI		Chapitre dans l'État de durabilité	
ESRS EI	EI-7	Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	13, 9, 11, 12	7, 8	GRI 305-1 GRI 305-4	GRI 305-2 GRI 305-5	GRI 305-3	4.2. Informations environnementales	4.2.1.2. Plan de transition climatique (EI-1) (EI-7)
ESRS EI	EI-8	Tarification interne du carbone	7, 9, 11, 12, 13	8				4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI	EI-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matérielle et opportunités potentielles liées au climat	<i>Dispositions transitoires appliquées : aucune information quantitative</i>					4.2. Informations environnementales	4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
Publication volontaire au-delà de la matérialité		/	6, 12		GRI 303-5	GRI 306-3		4.2. Informations environnementales	4.2.3.2. Gestion de l'eau 4.2.3.1. Gestion des déchets
ESRS SI	ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	3, 4, 5, 8, 10	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-29			4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS SI	ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3, 4, 5, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6	GRI 401-1 GRI 403-5 GRI 403-8 GRI 404-2	GRI 401-3 GRI 403-6 GRI 403-9 GRI 404-3	GRI 403-1 GRI 403-7 GRI 404-1 GRI 405-1	4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS SI	ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4, 5, 10	6	GRI 2-19	GRI 401-1	GRI 405-1	4.3. Informations sociales	4.1.2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)
ESRS SI	SI-1	Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3, 4, 5, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6	GRI 401-1 GRI 403-5 GRI 403-8 GRI 404-2	GRI 401-3 GRI 403-6 GRI 403-9 GRI 404-3	GRI 403-1 GRI 403-7 GRI 404-1 GRI 405-1	4.3. Informations sociales	4.3.1.2. Attraction des talents 4.3.1.3. Développement et rétention des talents 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS SI	SI-2	Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	8	1, 2, 3, 6	GRI 102-41	GRI 407-1		4.3. Informations sociales	4.3.1.6. Dialogue social (SI-2) (SI-8)
ESRS SI	SI-3	Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	3, 5, 8, 10	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-25			4.3. Informations sociales	4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS SI	SI-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	3, 4, 5, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6	GRI 401-1 GRI 403-5 GRI 403-8 GRI 404-2	GRI 401-3 GRI 403-6 GRI 403-9 GRI 404-3	GRI 403-1 GRI 403-7 GRI 404-1 GRI 405-1	4.3. Informations sociales	4.3.1.2. Attraction des talents 4.3.1.3. Développement et rétention des talents 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail



ESRS	Exigence de publication		ODD		10 principes du Pacte mondial	Normes GRI		Chapitre dans l'État de durabilité	
ESRS S1	SI-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	3, 4, 5, 8, 10	1, 2, 3, 4, 5, 6	GRI 401-1	GRI 405-1	GRI 406-1	4.3. Informations sociales	4.3.1.3. Développement et rétention des talents 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS S1	SI-6	Caractéristiques des salariés de l'entreprise	5, 8	6	GRI 401-1			4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S1	SI-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	8		GRI 401-1			4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S1	SI-8	Couverture des négociations collectives et dialogue social	8, 10	3	GRI 2-30	GRI 102-41		4.3. Informations sociales	4.3.1.6. Dialogue social (SI-2) (SI-8)
ESRS S1	SI-9	Indicateurs de diversité	4, 5, 8, 10	6	GRI 405-1			4.3. Informations sociales	4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS S1	SI-10	Salaires décents	1, 5, 8, 10	1, 2, 6	GRI 202-1			4.3. Informations sociales	4.3.1.3. Développement et rétention des talents
ESRS S1	SI-11	Protection sociale	3, 5, 10	1, 2, 6	GRI 403-1	GRI 403-8	GRI 403-9	4.3. Informations sociales	4.3.1.3. Développement et rétention des talents
ESRS S1	SI-12	Personnes handicapées	3, 8, 10	1, 2, 6	GRI 405-1	GRI 406-1		4.3. Informations sociales	4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS S1	SI-13	Indicateurs de formation et de développement des compétences	4, 5		GRI 404-1	GRI 404-2	GRI 404-3	4.3. Informations sociales	4.3.1.3. Développement et rétention des talents
ESRS S1	SI-14	Indicateurs de santé et de sécurité	3	1, 2	GRI 403-1 GRI 403-7	GRI 403-3 GRI 403-8	GRI 403-4 GRI 403-9	4.3. Informations sociales	4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS S1	SI-15	Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	3, 5, 10		GRI 401-3			4.3. Informations sociales	4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS S1	SI-16	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	5, 8, 10		GRI 405-2			4.3. Informations sociales	4.3.1.3. Développement et rétention des talents
ESRS S1	SI-17	Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	5, 8, 10, 16	1, 2, 3, 4, 5, 6	GRI 403-9			4.3. Informations sociales	4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS S2	ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	8	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-29			4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S2	ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	8		GRI 406-1			4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S2	S2-1	Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	8	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-23	GRI 2-29		4.3. Informations sociales	4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
ESRS S2	S2-2	Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur	8	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-29			4.3. Informations sociales	4.3.2.3. Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur sur les impacts réels et potentiels (S2-2)



ESRS	Exigence de publication		ODD	10 principes du Pacte mondial	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité		
ESRS S2	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	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-25	GRI 2-29	4.3. Informations sociales	4.3.2.4. Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur et canaux pour faire remonter les préoccupations (S2-3)
ESRS S2	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	1, 2, 4, 5, 6			4.3. Informations sociales	4.3.2.5. Actions et cibles relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-4, S2-5)
ESRS S2	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				4.3. Informations sociales	4.3.2.5. Actions et cibles relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-4, S2-5)
ESRS S4	ESRS 2 SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	7, 9, 12	1, 2, 4, 5, 6	GRI 2-29		4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S4	ESRS 2 SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	7, 9, 12				4.3. Informations sociales	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS S4	ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	12		GRI 2-19		4.3. Informations sociales	4.1.2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)
ESRS S4	S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	4, 7, 9, 12				4.3. Informations sociales	4.3.3.2. Politique relative à la satisfaction client (S4-1)
ESRS S4	S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	7, 9, 12				4.3. Informations sociales	4.3.3.3. Processus d'engagement avec les clients sur les impacts (S4-2)
ESRS S4	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, 12		GRI 2-25		4.3. Informations sociales	4.3.3.4. Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux pour faire remonter les préoccupations (S4-3)

1

2

3

4

5

6

7

8

9



ESRS	Exigence de publication	ODD	10 principes du Pacte mondial	Normes GRI	Chapitre dans l'État de durabilité
ESRS S4	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, 12			4.3. Informations sociales 4.3.3.5. Actions liées à la satisfaction clients (S4-4)
ESRS S4	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, 12			4.3. Informations sociales 4.3.3.6. Cible relative à la satisfaction client (S4-5)
Informations spécifiques à Wavestone : Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	Informations générales	8, 10, 12, 16			4.4. Informations spécifiques à Wavestone 4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
Informations spécifiques à Wavestone : Durabilité au cœur des missions de conseil (W1))	ESRS 2 GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4, 12	GRI 2-19		4.4. Informations spécifiques à Wavestone 4.4.1.2. Offres durabilité
Informations spécifiques à Wavestone : Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	WI-1 Politiques relatives à la durabilité au cœur des missions de conseil	4, 8, 10, 12, 16	1 à 10		4.4. Informations spécifiques à Wavestone 4.4.1.3. Conseil responsable
Informations spécifiques à Wavestone : Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	WI-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, 12, 16	1 à 10		4.4. Informations spécifiques à Wavestone 4.4.1.2. Offres durabilité 4.4.1.3. Conseil responsable
Informations spécifiques à Wavestone : Durabilité au cœur des missions de conseil (W1)	WI-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, 12, 16	1 à 10		4.4. Informations spécifiques à Wavestone 4.4.1.3.3. Cibles relatives à l'engagement de conseil responsable (WI-3)



ESRS	Exigence de publication		ODD	10 principes du Pacte mondial		Normes GRI		Chapitre dans l'État de durabilité	
Informations spécifiques à Wavestone : Philanthropie (W2)	/	Informations générales	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14		GRI 201-1	GRI 203-1	GRI 413-1	4.4. Informations spécifiques à Wavestone	4.2.1.1. Informations générales (EI-IRO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
Informations spécifiques à Wavestone : Philanthropie (W2)	W2-1	Politique relative à la philanthropie	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9	GRI 203-1		GRI 413-1	4.4. Informations spécifiques à Wavestone	4.4.2.2. Politique relative à la philanthropie (W2-1)
Informations spécifiques à Wavestone : Philanthropie (W2)	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	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9	GRI 203-1		GRI 413-1	4.4. Informations spécifiques à Wavestone	4.4.2.3. Actions relatives à la philanthropie (W2-2)
Informations spécifiques à Wavestone : Philanthropie (W2)	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	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9	GRI 203-1		GRI 413-1	4.4. Informations spécifiques à Wavestone	4.4.2.4. Cible relative à la philanthropie (W2-3)
ESRS GI	ESRS 2 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	10	GRI 2-12		GRI 2-13	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.3. Gouvernance de la conduite des affaires (GI-GOV-1)
ESRS GI	ESRS 2 GOV-3	Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	4	10	GRI 2-19		GRI 205-2	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.1.2.3. Intégration de la performance liée à la durabilité dans les mécanismes d'incitation (GOV-3)
ESRS GI	ESRS 2 IRO-1	Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	8, 10, 16	10	GRI 2-23 GRI 205-1		GRI 2-24 GRI 3-1	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.1. Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels liés à l'éthique des affaires, à la transparence et à la conformité (GI-IRO-1) 4.5.2.1. Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels liés aux achats et aux relations avec les fournisseurs 4.5.3.1. Impacts, risques et opportunités (IRO) matériels liés à la protection des données et à la cybersécurité (GI-IRO-1)

1

2

3

4

5

6

7

8

9



ESRS	Exigence de publication		ODD		10 principes du Pacte mondial	Normes GRI		Chapitre dans l'État de durabilité	
ESRS GI	GI-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	8, 10, 16	1, 2, 10	GRI 2-16	GRI 2-23	GRI 2-26	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.4. Politiques relatives à la conduite des affaires (GI-1) (GI-3 incluant MDR-P) 4.5.1.7. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (GI-1, GI-3, GI-4)
ESRS GI	GI-2	Gestion des relations avec les fournisseurs	16	1, 2, 10	GRI 308-1	GRI 414-1		4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.2. Achats et relations avec les fournisseurs (GI-2)
ESRS GI	GI-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	16	10	GRI 2-16	GRI 2-25 GRI 205-2	GRI 2-26 GRI 205-3	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.7. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (GI-1, GI-3, GI-4)
ESRS GI	GI-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	16	10	GRI 2-25	GRI 2-27	GRI 205-3	4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.7. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (GI-1, GI-3, GI-4)
ESRS GI	GI-5	Influence politique et activités de lobbying	16	10	GRI 415-1			4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.1.9. Publication volontaire sur les activités d'influence politique et de lobbying (GI-5)
ESRS GI	GI-6	Pratiques en matière de paiement	16	10	GRI 204-1			4.5. Conduite des affaires et culture d'entreprise	4.5.2.6. Pratiques de paiement (GI-6)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.1.5 Tableau de l'ensemble des points de données découlant d'autres législations européennes

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, d)	Indicateur n° 13 du tableau 1, annexe 1		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Sous-chapitre 4.1 Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité (GOV-1)
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage de membres indépendants du Conseil d'administration Paragraphe 21, e)			Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Sous-chapitre 4.1 Informations générales (ESRS 2) Section 4.1.2.1. Gouvernance en matière de durabilité (GOV-1)
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable Paragraphe 30	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe 1				Sous-chapitre 4.1 Informations générales (ESRS 2) 4.1.2.4. Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles Paragraphe 40, point d) i)	Indicateurs n° 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 n° 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 n° 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, d) iv)			Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du Règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II		Sans objet
ESRS EI-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050 Paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	Sous-chapitre 4.2 Informations environnementales 4.2.1.2. Plan de transition climatique (EI-1) (EI-7)
ESRS EI-1 Entreprises exclues des indices de référence Accord de Paris Paragraphe 16, 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		Sous-chapitre 4.2 Informations environnementales 4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI-4 Cibles de réduction des émissions de GES Paragraphe 34	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe 1	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		Sous-chapitre 4.2 Informations environnementales 4.2.1.3. Politique, actions, cibles et objectifs en matière de changement climatique (EI-2) (EI-3)



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 EI-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				Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.4. Consommation d'énergie et mix (EI-5)
ESRS EI-5 Consommation d'énergie et mix énergétique Paragraphe 37	Indicateur n° 5 Tableau 1 de l'annexe I				Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.4. Consommation d'énergie et mix (EI-5)
ESRS EI-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique Paragraphe 40 à 43	Indicateur n° 6 Tableau 1 de l'annexe I				Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.4. Consommation d'énergie et mix (EI-5)
ESRS EI-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		Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.5. Empreinte carbone (EI-6)
ESRS EI-6 Intensité des émissions de GES brutes Paragraphe 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		Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.5. Empreinte carbone (EI-6)
ESRS EI-7 Absorptions des GES et crédits carbone Paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du Règlement (UE) 2021/1119	Sous-chapitre 4.2. Informations environnementales 4.2.1.1. Informations générales (EI-RO-1) (EI-SBM-3) (EI-9)
ESRS EI-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 EI-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique Paragraphe 66, a) ESRS EI-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 EI-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique Paragraphe 67, 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			



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 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, 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, a) i	Indicateur n° 7, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2 – SBM 3 – E4 Paragraphe 16, b)	Indicateur n° 10, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2 – SBM 3 – E4 Paragraphe 16, c)	Indicateur n° 14, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durable Paragraphe 24, b)	Indicateur n° 11, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers Paragraphe 24, c)	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation Paragraphe 24, d)	Indicateur n° 15, tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés Paragraphe 37, a)	Indicateur n° 13, tableau 2, annexe I				Non matériel



1

2

3

4

5

6

7

8

9



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 E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs Paragraphe 39	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 – SI Risque de travail forcé Paragraphe 14, f)	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM3 – SI Risque d'exploitation d'enfants par le travail Paragraphe 14, g)	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS SI-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				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.1. Informations générales
ESRS SI-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		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.6. Dialogue social (SI-2) (SI-8)
ESRS SI-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains Paragraphe 22	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS SI-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail Paragraphe 23	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS SI-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes Paragraphe 32, c)	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS SI-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail Paragraphe 88, b) et c)	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.5. Bien-être et santé au travail
ESRS SI-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies Paragraphe 88, e)	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I				Disposition transitoire
ESRS SI-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé Paragraphe 97, a)	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.3. Développement et rétention des talents
ESRS SI-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général Paragraphe 97, b)	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.3. Développement et rétention des talents



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 SI-17 Cas de discrimination Paragraphe 103, a)	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.4. Diversité, équité et inclusion
ESRS SI-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE Paragraphe 104, 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		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.1.6. Dialogue social (SI-2) (SI-8)
ESRS 2- SBM3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur, Paragraphe 11, b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
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				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur Paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
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		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
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		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.2. Politique relative aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
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				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.2.5. Actions et cibles relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-4) (S2-5)
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des 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



1

2

3

4

5

6

7

8

9



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 S3-4 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				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.3.2. Politique relative à la satisfaction client (S4-1)
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) 2020/1818		Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.3.2. Politique relative à la satisfaction client (S4-1)
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme Paragraphe 35	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.3 Informations sociales 4.3.3.4. Processus de remédiation des impacts négatifs et canaux pour faire remonter les préoccupations (S4-3)
ESRS GI-1 Convention des Nations unies contre la corruption Paragraphe 10, b)	Indicateur n° 15, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité 4.5.1.2. Fondamentaux de la culture d'entreprise de Wavestone
ESRS GI-1 Protection des lanceurs d'alerte Paragraphe 10, d)	Indicateur n° 6, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité 4.5.1.4. Politiques relatives à la conduite des affaires (GI-1) (GI-3 incluant MDR-P)
ESRS GI-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, a)	Indicateur n° 17, tableau 3, annexe I		Annexe II du Règlement délégué (UE) 2020/1816		Sous-chapitre 4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité 4.5.1.7. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (GI-1) (GI-3) (GI-4)
ESRS GI-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption Paragraphe 24, b)	Indicateur n° 16, tableau 3, annexe I				Sous-chapitre 4.5 Informations sur la conduite des affaires et la cybersécurité 4.5.1.7. Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (GI-1) (GI-3) (GI-4)



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.2 Informations environnementales

4.6.2.1 Méthodologie de calcul de l'empreinte carbone annuelle

Principes majeurs et qualité de la donnée

De manière générale, Wavestone a privilégié l'utilisation de données physiques (consommation d'électricité et d'eau, kilomètres parcourus, etc.) dès lors qu'elles étaient accessibles et exploitables. Lorsque les données physiques n'étaient pas disponibles, des données monétaires ont été utilisées. Dans les cas où seules des données partielles étaient disponibles, des extrapolations ont été réalisées sur la base des données déjà collectées (ex. : extrapolations pour les mois manquants à partir des données de la même année ou par application de ratios issus d'une zone géographique similaire). Au cours de l'exercice fiscal 2025/26, 49,7% des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Scope 3 de Wavestone ont été calculées à partir de données primaires, c'est-à-dire des données d'activité physiques collectées directement. Les 50,3% restants reposent sur des estimations monétaires, en raison d'une disponibilité limitée des données physiques, principalement au sein des catégories du Scope 3 (achats, immobilisations non numériques, déplacements professionnels, etc.).

Afin de produire le bilan carbone 2025/26 dans les délais impartis, les données relatives aux déplacements quotidiens domicile-travail, au télétravail, aux déchets et à l'eau ont été calculées sur la base des ETP réels des trimestres T1 à T3 de l'exercice 2025/26, représentant la présence effective moyenne sur les trois premiers trimestres.

Pour la majorité 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), et principalement sur sa mise à jour d'avril 2025.

Consommation de carburant

La consommation de carburant a été estimée à partir des données des notes de frais et des relevés de cartes carburant. Cette année, les données de consommation réelle des véhicules électriques, exprimées en kWh, ont été collectées via les notes de frais, les cartes carburant et les bornes de recharge à domicile. L'ensemble des méthodes de collecte de données a permis d'appliquer le facteur d'émission approprié. Le même ratio kilométrique (consommation en kWh par véhicule) a été appliqué au véhicule électrique situé au Luxembourg, en utilisant le mix électrique luxembourgeois.

Consommation d'énergie des bureaux

Les données collectées pour les émissions liées à l'énergie et aux émissions fugitives portent sur la consommation d'électricité, de gaz, de réseaux de chaleur et de froid, ainsi que des unités de climatisation dans les bureaux de Wavestone. Le cabinet intègre également la consommation énergétique des espaces communs dans les émissions liées à l'occupation de ses bureaux. La consommation énergétique des espaces communs a été extrapolée soit en appliquant la quote-part d'occupation de

Wavestone à la consommation énergétique globale du bâtiment, soit en estimant la consommation sur la base de la consommation énergétique des espaces de bureaux privés propres à chaque site. Pour les espaces de *coworking*, l'empreinte carbone a été évaluée sur la base du coût de location et inclus dans la catégorie du *GHG Protocol* « 3.8. Actifs loués en amont » (précédemment classée en « 3.1. Achats de biens et services »). En 2025/26, les données énergétiques actualisées ont été collectées pour les principaux bureaux. Pour les autres, les données de l'exercice 2024/25 ont été utilisées afin de tenir compte des contraintes de collecte et en cohérence avec leur part marginale dans le bilan carbone du cabinet. Pour les bureaux ayant basculé vers des sources d'électricité renouvelable en cours d'année, la consommation d'électricité renouvelable a été prise en compte au prorata des mois concernés.

Les facteurs d'émission liés à l'électricité ont été mis à jour pour 2025/26, ainsi que pour 2024/25 et l'année de référence 2019/20, en utilisant la source *Electricity Maps* (valeur moyenne annuelle par pays). Les facteurs d'émission liés aux réseaux de chaud hors France ont également été mis à jour pour 2025/26 et 2024/25, afin de mieux refléter la décarbonation effective des réseaux de chaleur urbaine des sites concernés. La mise à jour de l'année de référence n'a pas été possible en raison de l'indisponibilité des données pour ces facteurs d'émission spécifiques. La répartition des facteurs d'émission de l'électricité par source d'énergie (fossile, biomasse, nucléaire, etc.) par zone géographique a été mise à jour pour la dernière fois en 2023, contrairement au mix des réseaux de chaud qui a bénéficié d'une mise à jour en 2025/26.

Concernant les émissions liées au refroidissement, pour les bureaux équipés d'unités de climatisation, lorsque le gestionnaire de l'immeuble n'était pas en mesure de fournir une réponse précise, une approche conservatrice a été appliquée pour cinq bureaux, en estimant les fuites de fluides réfrigérants à l'aide du ratio de fuite standard de l'ADEME. Le calcul est fondé sur la surface et sur un ratio de fuite exprimé en kg de fluides réfrigérant par m² ; il demeure inchangé par rapport à 2024/25.

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 collectées par les équipes de contrôle de gestion via l'export de données issues de l'ERP de Wavestone, permettant d'extraire l'ensemble des achats réalisés au cours de l'exercice, en cohérence avec la comptabilité financière. En 2025/26, le processus a évolué : les données transmises étaient déjà catégorisées par le contrôle de gestion. 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 loyers de bureaux), afin d'éviter tout double comptage. Les catégories de facteurs d'émission existantes fournies par l'ADEME ont ensuite été appliquées aux catégories du contrôle de gestion. Par ailleurs, une catégorie dédiée aux nuitées d'hôtels a été créée, cette catégorie étant considérée comme optionnelle dans le cadre du *GHG Protocol*.



À partir de 2025/26, l'intensité carbone des six principaux fournisseurs s'est substituée aux facteurs d'émission monétaires génériques de l'ADEME afin de mieux prendre en compte les efforts engagés par les fournisseurs du cabinet pour réduire leurs émissions de CO₂. Cette intensité carbone a été calculée pour chaque fournisseur, sur la base de leur bilan carbone total divisé par leur chiffre d'affaires annuel. Ce calcul fournit une intensité carbone par euro dépensé, qui a ensuite été multipliée par les dépenses de Wavestone auprès de ce fournisseur au cours de l'exercice fiscal. Cette approche sera progressivement étendue à d'autres fournisseurs.

Par ailleurs, dans le cadre de sa démarche de réduction de l'empreinte carbone de ses événements, Wavestone a élaboré un facteur d'émission personnalisé. Une fiche d'information a été envoyée aux principaux prestataires événementiels du cabinet afin de recueillir des données physiques (ex. : nombre de repas végétariens ou non végétariens, type d'énergie utilisé) et les coûts associés. Les données collectées ont été intégrées dans un outil de calcul conçu spécifiquement pour les événements et développé en interne, permettant d'obtenir une estimation plus précise de l'empreinte carbone d'un événement. Ces informations permettent de calculer un ratio moyen en kgCO₂/k€ dépensés, qui a ensuite été appliqué à l'ensemble des dépenses liées à l'organisation d'événements. Pour l'événement annuel majeur, le prestataire en charge de l'organisation a fourni l'empreinte carbone spécifique de cet événement.

Déplacements professionnels

Les données relatives aux déplacements professionnels ont été extraites des plateformes de réservation utilisées par les collaborateurs ainsi que des notes de frais, sans qu'aucune extrapolation par employé n'ait été réalisée. Pour les déplacements en avion, les facteurs d'émission ont été appliqués en fonction du nombre de kilomètres parcourus, en intégrant l'impact de la traînée et la classe des vols. Lorsque les données n'étaient pas disponibles, des conversions kilométriques ont été utilisées. La distance parcourue correspondant aux notes de frais a été estimée sur la base du mode de transport (avion, train, taxi, location de véhicule courte durée et transports en commun) et de la localisation (bureau Wavestone). Les ratios appliqués aux taxis, aux locations de véhicules courte durée et aux déplacements en train sont restés inchangés par rapport à 2024/25. Wavestone a également pris en compte les indemnités kilométriques accordées aux collaborateurs utilisant leur véhicule personnel ; ces données ont été extraites des sources de données internes et calculées sur la base des distances parcourues.

Les émissions associées à l'utilisation de véhicules en location courte durée ont été comptabilisées en Scope 1, reflétant le niveau de contrôle du cabinet sur ces activités. Wavestone a extrapolé les distances en kilomètres à partir de données monétaires, en appliquant un ratio fondé sur les facteurs d'émission de l'ADEME.

Technologies de l'information

Conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*, les achats d'équipements numériques n'ont pas été amortis dans le temps. Lorsqu'ils étaient disponibles, les facteurs d'émission publiés par les fabricants ont été utilisés ; dans le cas contraire, les facteurs d'émission de l'ADEME ont été appliqués. Pour l'ensemble des équipements personnels achetés au cours de l'exercice (PC, smartphones), les quantités ont été obtenues à partir des inventaires de Wavestone. Le calcul de l'usage du numérique et des télécommunications s'est appuyé 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 ont été mesurés de manière plus précise à l'aide des données Microsoft. Les modèles utilisés s'appuient sur les études les plus récentes dans ce domaine (ex. : Green Cloud Computing, NégaOctet, Cloud Carbon Footprint). Les données relatives au périmètre Aspirant Consulting ont été obtenues à partir de données financières portant sur les achats de services et d'équipements informatiques. Les usages associés aux réseaux sociaux non professionnels et aux plateformes de *streaming* (considérés comme optionnels dans le cadre du *GHG Protocol*) ne sont pas inclus dans le bilan carbone numérique.

Mesure de l'IA

À partir de 2025/26, la mesure de l'IA est intégrée au bilan carbone de Wavestone via l'évaluation des émissions de CO₂ liées aux licences Copilot. La méthodologie a été établie par des experts internes à partir d'une estimation de l'empreinte carbone par licence Copilot, dérivée de l'intensité carbone de Microsoft en 2023 (empreinte carbone en *location-based* divisée par le chiffre d'affaires annuel, multipliée par le prix et le volume des licences).

Déplacements quotidiens et consommation énergétique liée au télétravail

Wavestone interroge ses collaborateurs sur leurs pratiques de déplacement et de télétravail afin de mesurer leur empreinte carbone au travers d'un questionnaire. Pour 2025/26, le cabinet a utilisé les données de l'enquête 2024/25, ajustées au nombre d'ETP. Depuis 2024/25, les trajets domicile-client ont été ajoutés aux trajets domicile-bureau afin d'offrir une vision plus complète de cette catégorie.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Déchets et eau

Les données collectées comprennent tous les types de déchets générés, la consommation d'eau potable et les eaux usées associées. En 2025/26, les données de déchets et d'eau à date n'ont été collectées que pour les principaux bureaux. Pour les bureaux restants, les données de 2024/25 ont été utilisées, ajustées au nombre d'ETP. En l'absence de données spécifiques, les volumes de déchets ont été estimés sur la base du ratio de déchets du bureau de Paris et du nombre d'ETP. Il est supposé que la quantité d'eaux usées soit égale à celle de l'eau potable.

Immobilisations

L'empreinte carbone de la flotte de véhicules d'entreprise repose sur le poids des véhicules entrés dans la flotte au cours de l'exercice, conformément à la méthodologie du *GHG Protocol*. Le cabinet a utilisé une moyenne du poids à vide par catégorie de véhicule (citadine, SUV ou berline) et a appliqué le facteur d'émission correspondant. Bien que différents types de location soient proposés, tous les véhicules sont considérés comme des immobilisations, et les émissions de CO₂ liées à leur fabrication sont donc comptabilisées. Cette approche conservatrice se distingue de la comptabilité financière, selon laquelle les contrats de location d'une durée inférieure à un an ne sont pas comptabilisés en tant qu'immobilisations.

Les données relatives au mobilier et aux travaux de rénovation ont été calculées sur la base des données du contrôle de gestion et non de la comptabilité financière. Les immobilisations liées au projet de déménagement du bureau de Paris ont été intégrées au bilan carbone de l'exercice, contrairement à l'approche retenue pour la taxonomie, qui exclut les actifs en cours de construction et ne les intègre qu'à leur mise en service (écart de +930 milliers d'euros, +113 tCO₂ dans le bilan carbone). Une démarche d'harmonisation des approches carbone, financière et taxonomie sera engagée à compter du prochain exercice.

Catégories exclues du bilan carbone ou de la mesure de performance

Les catégories suivantes sont calculées annuellement dans le bilan carbone du cabinet, mais ne sont pas prises en compte dans la mesure de performance de Wavestone au regard de ses cibles : les réservations d'hôtel et la consommation d'énergie liée au télétravail. À ce stade, les émissions de CO₂ issues de la sous-traitance ne sont pas intégrées au bilan carbone du cabinet en raison de contraintes de collecte de données. Une

analyse est en cours pour envisager leur intégration à l'avenir. Les émissions de CO₂ liées aux activités du Conseil social et économique français (CSE) ne sont pas non plus comptabilisées, celui-ci constituant une entité juridique distincte sur laquelle le cabinet n'exerce pas d'influence. De même, l'électricité incluse dans la catégorie du *GHG Protocol* « 3.3. Activités liées au carburant et à l'énergie non incluses dans les Scopes 1 ou 2 » n'est pas calculée en raison de contraintes liées aux facteurs d'émission et en cohérence avec sa représentation marginale dans le bilan carbone du cabinet (moins de 1%). La crèche, la restauration collective (hors événements), les taxes et les salaires des collaborateurs sont également exclus des calculs du bilan carbone. L'ensemble des bilans carbone publiés par Wavestone suit la même logique d'exclusion afin de garantir la comparabilité des données.

Recalculs des données du bilan carbone 2024/25 et 2019/20, postérieurement à la publication du document d'enregistrement universel (DEU)

Dans une démarche d'amélioration continue et en réponse aux évolutions méthodologiques, le cabinet a révisé les données de bilan carbone publiées dans l'état de durabilité 2024/25 pour l'exercice 2024/25 et l'année de référence 2019/20. Les principaux changements comprennent une prise en compte plus exhaustive des immobilisations, des ajustements sur les données de consommation de carburant des véhicules, une harmonisation de la méthodologie de décomposition de l'énergie en Scopes 1, 2 et 3, ainsi que la mise à jour des facteurs d'émission afin de tenir compte de la décarbonation des écosystèmes, notamment pour le chauffage et l'électricité, en passant des facteurs d'émission de l'ADEME aux données spécifiques fournies par *Electricity Maps* et les réseaux de chaud urbains directement, qui sont nettement inférieures, mais plus représentatives. Comme en 2024/25, l'année de référence 2019/20 et les bilans carbone publiés par le cabinet depuis l'année dernière intègrent systématiquement les émissions des acquisitions récentes Q_PERIOR et Aspirant Consulting. Les travaux menés l'année précédente ont permis de reporter sur ce périmètre global. Les données historiques d'activité du bilan carbone ont été collectées pour ces entités pour l'exercice 2019/20 dans la mesure du possible. Lorsque les données primaires n'étaient pas disponibles, des extrapolations ont été réalisées sur la base du bilan carbone 2024/25 de Wavestone, celui-ci constituant la première mesure de bilan carbone conduite sur un périmètre incluant les anciennes entités Q_PERIOR et Aspirant Consulting.



AJUSTEMENTS APPORTÉS À L'ANNÉE DE RÉFÉRENCE 2019/20 ET AUX DONNÉES RELATIVES À L'EMPREINTE CARBONE DE 2024/25

		Comme publié dans le DEU 2024/25			Comme publié dans le DEU 2025/26		
		Année de référence 2019/20	Performance 2024/25	Variation 2024/25 vs. 2019/20 dans le précédent DEU	Année de référence 2019/20 mise à jour	Performance 2024/25 mise à jour	Variation 2024/25 vs. 2019/20 mise à jour
Wavestone							
Scope 1	tCO₂ en market-based	509	556	9%	584	511	-12%
	tCO ₂ en location-based	N/A	558	N/A	0	514	N/A
Scope 2	tCO₂ en market-based	588	473	-20%	573	335	-42%
	tCO ₂ en location-based	N/A	514	N/A	0	401	N/A
Scopes 1 & 2	tCO₂ en market-based	1 097	1 028	-6%	1 157	846	-27%
Scope 3 – hors catégories optionnelles	tCO₂ en market-based	15 905	12 480	-22%	16 110	11 690	-27%
	tCO ₂ en location-based	N/A	12 477	N/A	N/A	11 690	N/A
Scope 3 – catégories optionnelles uniquement	tCO ₂ en market-based	1 221	1 478	N/A	1 066	1 406	N/A
	tCO₂ en market-based hors catégories optionnelles	17 002	13 508	-21%	17 267	12 536	-27%
Total des émissions de GES	tCO ₂ en market-based comprenant les catégories optionnelles	18 223	14 986	-18%	18 333	13 942	-24%
	tCO₂ en location-based hors catégories optionnelles	N/A	13 549	N/A	0	12 605	N/A
	tCO ₂ en location-based comprenant les catégories optionnelles	N/A	15 027	N/A	0	14 013	N/A

Budget carbone

Pour Wavestone, un budget carbone lié aux déplacements en avion a été défini pour l'exercice 2025/26 : il fait l'objet d'un suivi mensuel, selon la même méthodologie que celle utilisée pour le bilan carbone annuel.

↶



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.3 Informations sociales

4.6.3.1 Effectifs par zones géographiques et par bureau

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS AU 31 MARS 2026

Wavestone	2024/25		2025/26	
	Effectif	%	Effectif	%
France	4 033	66,4%	3 979	66,4%
Allemagne	928	15,3%	923	15,4%
Suisse	260	4,3%	267	4,5%
États-Unis	210	3,5%	224	3,7%
Royaume-Uni	261	4,3%	206	3,4%
Roumanie	108	1,8%	99	1,7%
Pologne	65	1,1%	76	1,3%
Luxembourg	55	0,9%	46	0,8%
Belgique	34	0,6%	31	0,5%
Hong Kong	27	0,4%	24	0,4%
Maroc	22	0,4%	25	0,4%
Bosnie-Herzégovine ⁽¹⁾	N/A	N/A	19	0,3%
Canada	17	0,3%	19	0,3%
Singapour	21	0,3%	17	0,3%
Autriche	13	0,2%	16	0,3%
Italie	12	0,2%	11	0,2%
Espagne	10	0,2%	10	0,2%
Effectif total au 31 mars 2026	6 076	100,0%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

☒ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.

☒ Les données sont calculées sur la base de données issues directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.

☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.

(1) Bosnie-Herzégovine : en 2024/25, les collaborateurs rattachés à Wavestone Germany AG étaient comptabilisés dans le périmètre Allemagne ; toutefois, ces collaborateurs étant basés au bureau de Bosnie, ils sont correctement isolés dans cette géographie en 2025/26.



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR BUREAU WAVESTONE AU 31 MARS 2026 (EFFECTIF AU 31 MARS 2026)

		2024/25		2025/26	
Wavestone			Effectif	%	Effectif
Wavestone excluant les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting	Bruxelles	34	0,6%	31	0,5%
	Casablanca	22	0,4%	27	0,5%
	Genève	68	1,1%	65	1,1%
	Hong Kong	26	0,4%	24	0,4%
	Londres	257	4,2%	204	3,4%
	Luxembourg	55	0,9%	46	0,8%
	Lyon	188	3,1%	204	3,4%
	Marseille	46	0,8%	50	0,8%
	Nantes	136	2,2%	128	2,1%
	New York	114	1,9%	115	1,9%
	Paris	3 660	60,2%	3 599	60,1%
	Singapour	23	0,4%	17	0,3%
Ancien périmètre Q_PERIOR	Cluj	108	1,8%	99	1,7%
	Ingolstadt	56	0,9%	49	0,8%
	Munich	360	5,9%	342	5,7%
	Stuttgart	92	1,5%	102	1,7%
	Francfort	93	1,5%	89	1,5%
	Berne	32	0,5%	28	0,5%
	Sarajevo	17	0,3%	19	0,3%
	Cologne	95	1,6%	117	2,0%
	Gliwice	65	1,1%	76	1,3%
	Hambourg	161	2,6%	162	2,7%
	Madrid	10	0,2%	10	0,2%
	Milan	12	0,2%	11	0,2%
	Nuremberg	54	0,9%	62	1,0%
	Toronto	17	0,3%	19	0,3%
	Londres	2	0,0%	1	0,0%
	New York	9	0,1%	9	0,2%
	Vienne	13	0,2%	16	0,3%
	Zurich	160	2,6%	172	2,9%
Ancien périmètre Aspirant Consulting	Pittsburg	91	1,5%	99	1,7%
Effectif total au 31 mars 2026		6 076	100,0%	5 992	100,0%

Note méthodologique :

☒ Ce tableau couvre 100% de l'effectif total.

☒ Les données sont calculées sur la base de données issues directement des systèmes d'information. Aucune estimation n'est réalisée.

☒ Tous les types de contrats sont inclus, à l'exception des stages.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

4.6.4 Liste des sigles et acronymes

- ❑ IA: intelligence artificielle
- ❑ 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*)
- ❑ CHRO : Directrice des ressources humaines (*Chief Human Resources Officer*)
- ❑ CNUCC : Convention des Nations unies contre la corruption
- ❑ COO : Directeur général délégué (*Chief Operating Officer*)
- ❑ CPE : Certificat de performance énergétique
- ❑ CRO : Directrice du recrutement (*Chief Recruitment Officer*)
- ❑ CSDDD/CS3D : Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité
- ❑ CSE : Comité social et économique
- ❑ CSO : Directrice RSE (*Chief Sustainability Officer*)
- ❑ 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 Assessment*)
- ❑ 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®
- ❑ 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
- ❑ M&A : Fusions et acquisitions (*Mergers & Acquisitions*)
- ❑ MNE : Entreprises multinationales (*Multinational Enterprises*)
- ❑ NAO : Négociations annuelles obligatoires
- ❑ N/A : Non applicable
- ❑ NPS® : Net Promoter Score®, marque déposée appartenant à Bain & Company, NICE Systems et Fred Reichheld
- ❑ OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques
- ❑ OID : Observatoire de l'immobilier durable (*France's Green Building Observatory*)
- ❑ OIT : Organisation internationale du travail
- ❑ OI : Observatoire de l'Immobilier Durable
- ❑ OPEX : Dépenses d'exploitation
- ❑ ODD : Objectifs de développement durable
- ❑ 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/DEU : document d'enregistrement universel (*Universal Registration Document*)
- ❑ VE : véhicule électrique
- ❑ WC&S : *Women's Center and Shelter of Greater Pittsburgh*



4. 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 2026

Annule et remplace notre rapport en date du 12 juin 2026

À 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 2026 et incluses dans la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

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 de son rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de 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. 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 exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 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, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise 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 État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions 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, 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Wavestone dans son rapport sur la 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.

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.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans le rapport sur la gestion du groupe.

Notre mission 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.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés dans le rapport sur la gestion du groupe.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Wavestone pour déterminer les informations publiées, qui incluent 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, incluant l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au dernier alinéa de l'article L.2312-17 du Code du travail, 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 État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe ; et
- ☒ les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

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.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Wavestone pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont l'entité conclut qu'il n'y a pas de changements significatifs ayant eu lieu au cours de l'exercice nécessitant une révision du processus de DMA sont mentionnées au paragraphe 4.1 de la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons, par entretien avec la direction et/ou les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- ☒ des analyses menées par l'entité, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de révision du processus de DMA. Ceux-ci incluent notamment les modifications du périmètre de reporting ;
- ☒ des évolutions du processus décisionnel et des procédures de contrôle interne mis en place par l'entité au cours de l'exercice et apprécié la présentation qui en est faite au paragraphe 4.1 de la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.



Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- ☒ exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- ☒ apprécier le caractère approprié des facteurs internes et externes considérés par l'entité avec notre connaissance de l'entité ;
- ☒ apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- ☒ apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) avec notre connaissance de l'entité ;
- ☒ apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note au paragraphe 4.1 de la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les dispositions 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 réglementaires, y compris aux ESRS :

- ☒ les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans la section État 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 garantissant 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 État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe, avec les dispositions de l'article L.233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

- ☒ Informations fournies en application des normes environnementales (ESRS EI)

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS EI) sont mentionnées au paragraphe 4.2.1 de la section État 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 :

- ☒ sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, la direction « CSR », nous avons apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, efficacité énergétique, énergies renouvelables ;
- ☒ apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans les notes méthodologiques présentes au paragraphe 4.6.2 de la section État de durabilité du 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 de 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 ;
- ☒ nous avons apprécié 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 ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), 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 avec la direction, 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.

En ce qui concerne les vérifications au titre du plan de transition pour l'atténuation du changement climatique, nos travaux ont principalement consisté à :

- ☒ apprécier si les informations publiées au titre du plan de transition répondent aux prescriptions d'ESRS EI, décrivent de manière appropriée les hypothèses structurantes sous-tendant ce plan, étant précisé que nous n'avons pas à nous prononcer sur le caractère approprié ou le niveau d'ambition des objectifs de ce plan de transition ;
- ☒ apprécier si ce plan de transition reflète les engagements pris par l'entité, tels que déclarés dans les procès-verbaux de la gouvernance ;
- ☒ comparer, avec l'aide de nos experts climat, la trajectoire avec des analyses sectorielles et des données prospectives à la fois internes (*business plan*) et externes ;
- ☒ apprécier la cohérence, entre elles, des principales informations fournies au titre du plan de transition, notamment pour ce qui concerne les informations financières fournies au titre des investissements (CAPEX et OPEX) et les financements de l'entité (*cash-flows*) ainsi que les leviers de décarbonation ;
- ☒ apprécier si le plan de transition s'inscrit dans le cadre du plan stratégique tel qu'approuvé par les instances dirigeantes ainsi que la planification financière de l'entité ;
- ☒ apprécier la cohérence du plan de transition avec les indicateurs (alignés) publiés au titre du règlement taxonomie ;
- ☒ vérifier que l'entité a réalisé une évaluation qualitative des émissions de gaz à effet de serre verrouillées et qu'elle en a tenu compte dans son plan d'adaptation.

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS SI)

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS SI) sont mentionnées au paragraphe 4.3.1 de la section État 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 principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- ☒ 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, sur la base des entretiens menés avec les personnes que nous avons jugé appropriées ;
- ☒ 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 au paragraphe 4.3.1 de la section État de durabilité du 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 SI ;
- ☒ 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 ou 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.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

☒ Concernant le caractère éligible des activités

Une information sur les activités éligibles figure en paragraphe 4.2.2 de la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons apprécié, par entretien et par inspection de la documentation afférente, la conformité de l'analyse de l'entité sur l'exemption de matérialité pour l'ensemble de ses activités et Opex au regard des critères définis par les annexes des actes délégués complétant le Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du conseil.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant dans le paragraphe 4.2.2 de la section État de durabilité du rapport sur la gestion du groupe avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Le Commissaire aux comptes

Aca Nexia

Paris, le 22 juin 2026

représenté par

Sandrine Gimat



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Chapitre

5



5. Analyse opérationnelle et financière

5.1	FAITS MARQUANTS ET PERSPECTIVES	330
5.2	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	334
5.2.1	Compte de résultat consolidé	334
5.2.2	Bilan consolidé	334
5.2.3	Tableau des flux de trésorerie consolidés	335
5.3	COMMENTAIRES SUR LES COMPTES STATUTAIRES DE WAVESTONE SA	336
5.3.1	Compte de résultat statutaire	336
5.3.2	Bilan statutaire	336
5.4	ANALYSE DES AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES ET OPÉRATIONNELLES	338
5.4.1	Définition des indicateurs opérationnels	338
5.4.2	Organisation du groupe et périmètre de consolidation	338
5.4.3	Évolutions juridiques au cours de l'exercice	339
5.4.4	Création de valeur à partir des actifs incorporels	339
5.4.5	Événements postérieurs à la clôture	339



5.1 Faits marquants et perspectives

Chiffre d'affaires 2025/26 : 954,3 millions d'euros, en croissance organique de +1%

À l'issue de l'exercice 2025/26, le chiffre d'affaires consolidé de Wavestone s'est établi à 954,3 millions d'euros, en croissance de +1% par rapport à l'exercice fiscal précédent. Pour rappel, Wavestone consolide Wivoo, cabinet de conseil français, depuis le 1^{er} juin 2025.

Sur une base organique, hors contribution de Wivoo et retraité de l'effet négatif des taux de change, le chiffre d'affaires annuel est également en hausse de +1% (effet jour nul sur l'exercice).

Taux d'utilisation de 72% en 2025/26, taux journalier moyen toujours robuste à 938 euros

Sur l'ensemble de l'exercice 2025/26, le taux d'utilisation s'est établi à 72%, contre 73% un an plus tôt.

Le taux journalier moyen s'élevait à 938 euros au 31 mars 2026, contre 939 euros à l'issue de l'exercice 2024/25. À périmètre et taux de change constants, le taux journalier moyen est ressorti à 947 euros en 2025/26, en progression de +1% par rapport à l'exercice précédent.

Sur le plan commercial, le carnet de commandes atteignait 4,4 mois au 31 mars 2026, contre 4,2 mois un an plus tôt.

6 III collaborateurs au 31 mars 2026, turn-over de 12%

Sur l'exercice 2025/26, le *turn-over* s'établissait à 12%, stable par rapport à l'exercice précédent.

Le cabinet a réalisé environ 900 recrutements bruts en 2025/26. Au 31 mars 2026, Wavestone comptait 6 III collaborateurs, dont 98 issus du rapprochement avec Wivoo, contre 6 076 un an plus tôt.

Marge opérationnelle récurrente de 12,6% en 2025/26

Le résultat opérationnel récurrent s'est établi à 119,9 millions d'euros à l'issue de l'exercice 2025/26, en progression de +1%. Pour rappel, ce résultat opérationnel récurrent est calculé après prise en compte d'une charge de 8,2 millions d'euros liée aux paiements en actions aux collaborateurs (incluant les charges sociales), contre 7,2 millions d'euros en 2024/25.

La marge opérationnelle récurrente ressort à 12,6%, stable par rapport à l'exercice précédent.

Après prise en compte de l'amortissement des relations clients (7,2 millions d'euros entièrement liés au rapprochement avec Q_PERIOR) et des autres charges opérationnelles (-1,2 million d'euros), le résultat opérationnel s'est établi à 111,5 millions d'euros, soit une progression de +2%.

Croissance de +8% du résultat net, représentant une marge nette de 8,6%

Le coût de l'endettement financier net a été ramené à -0,5 million d'euros en 2025/26, contre -3,2 millions d'euros un an plus tôt, du fait de l'amélioration de la situation financière du cabinet.

Les autres produits et charges financiers se sont établis à -1,6 million d'euros, comprenant principalement des charges d'intérêts liées aux dettes locatives (*IFRS 16*).

La charge d'impôt était de 27,2 millions d'euros, identique à l'exercice 2024/25.

Le résultat net s'est élevé à 82,1 millions d'euros en 2025/26, en croissance de +8% par rapport à l'exercice précédent, représentant une marge nette de 8,6%, contre 8,0% un an plus tôt.

Le résultat net part du groupe ressort à 82,0 millions d'euros, contre 75,6 millions d'euros en 2024/25.

Le résultat par action (en base diluée) ressort à 3,34 euros sur l'exercice 2025/26, contre 3,09 euros en 2024/25.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Free cash-flow⁽¹⁾ de 118,9 millions d'euros en 2025/26

En 2025/26, Wavestone a enregistré une capacité d'autofinancement de 139,4 millions d'euros, en hausse de +5% par rapport aux 133,4 millions d'euros de l'exercice précédent.

La variation des créances clients et dettes fournisseurs a généré 16,4 millions d'euros de trésorerie sur la période (contre une consommation de -11,9 millions d'euros en 2024/25). La variation des autres éléments du fonds de roulement a généré 1,4 million d'euros de trésorerie.

Au total, la variation du BFR s'est établie à 17,8 millions d'euros sur l'exercice 2025/26, contre une consommation de -5,9 millions d'euros l'exercice précédent.

Après paiement des impôts (25,5 millions d'euros contre 38,2 millions d'euros un an plus tôt), Wavestone a dégagé un solide *cash-flow* opérationnel de 131,8 millions d'euros en 2025/26, en croissance de +48% par rapport à 2024/25 (89,3 millions d'euros).

Les opérations d'investissement ont consommé -12,7 millions d'euros en 2025/26 (-48,7 millions d'euros un an plus tôt, incluant le paiement des compléments de prix relatifs à Q_PERIOR et Aspirant), dont -10,6 millions d'euros liés à l'acquisition de Wivoo et -2,3 millions d'euros d'investissements courants.

Les flux de financement ont consommé -77,1 millions d'euros, principalement constitués de :

- ☒ -11,3 millions d'euros de dividendes versés aux actionnaires ;
- ☒ -53,7 millions d'euros de remboursements nets de la dette financière, incluant le remboursement anticipé de dettes bancaires ;
- ☒ -9,7 millions d'euros de remboursement de dettes locatives (IFRS 16).

Le *free cash-flow*⁽¹⁾ généré à l'issue de l'exercice 2025/26 s'est élevé à 118,9 millions d'euros, contre 63,2 millions d'euros un an plus tôt.

Trésorerie nette de 121,4 millions d'euros au 31 mars 2026

Au 31 mars 2026, les fonds propres de Wavestone s'élevaient à 702,5 millions d'euros, contre 633,4 millions d'euros un an auparavant.

À la même date, la trésorerie nette⁽²⁾ a affiché une forte croissance pour s'établir à 121,4 millions d'euros, contre 25,6 millions d'euros à fin mars 2025.

À l'occasion de l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juillet 2026, le Conseil d'administration de Wavestone proposera le paiement d'un dividende de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2025/26, en hausse de +9%, représentant 15% du résultat net part du groupe.

Performance RSE solide en 2025/26, avec l'ensemble des objectifs atteints

En 2025/26, Wavestone a atteint l'ensemble de ses objectifs RSE sur un périmètre consolidé, hors Wivoo, confirmant ainsi la solidité de son positionnement ESG. Malgré un recul de la notation EcoVadis lié au manque de maturité de nos pratiques en matière d'achats responsables, Wavestone a maintenu une excellente reconnaissance externe, avec un score EthFinance de 86/100, en hausse de +8 points sur un an.

Le cabinet a enregistré une forte progression de la satisfaction de ses clients, avec un NPS^{®(3)} de 81, en hausse de +10 points sur un an, et a poursuivi le déploiement à grande échelle de son approche de conseil responsable (85% des collaborateurs formés). De plus, l'engagement des collaborateurs s'est amélioré conformément à l'objectif fixé (70), tandis que la représentation des femmes dans les postes de management a progressé de +1,5 point de pourcentage, pour atteindre 34%.

Sur le plan environnemental, Wavestone a dépassé ses objectifs de réduction carbone sur l'ensemble des scopes et a publié son premier plan de transition climatique, définissant une trajectoire de réduction des émissions de -37% sur les Scopes 1 & 2 et de -47% sur le Scope 3 à horizon 2029/30 par rapport à 2019/20, grâce, notamment, à l'électrification de la flotte de véhicules, à la mise en œuvre d'une politique d'achats responsables et à l'optimisation des déplacements professionnels.

Pour 2026/27, Wavestone entend renforcer l'impact de son approche de conseil responsable, notamment en l'intégrant aux missions clients liées à l'IA. En parallèle, le cabinet entend accélérer la formation de ses équipes en matière d'IA, améliorer l'engagement des collaborateurs et la mixité dans les fonctions de *leadership*, et sécuriser l'atteinte de son objectif de décarbonation court terme SBTi.

Performance opérationnelle contrastée en 2025/26

Wavestone a enregistré une performance opérationnelle contrastée en 2025/26. Si le cabinet a confirmé sa capacité à renforcer ses positions sur les sujets porteurs et au sein des secteurs résilients, d'autres activités ont affiché une performance en deçà des attentes. En conséquence, le taux d'utilisation a été globalement insuffisant et le ratio prix de vente sur salaires s'est légèrement dégradé.

(1) Voir définition au [Sous-chapitre 5.4 Analyse des autres informations financières et opérationnelles](#).

(2) Hors dettes locatives (IFRS 16).

(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).



Sur le plan des offres, les activités liées à l'IA ont continué d'afficher une forte dynamique. Elles représentent 17% du chiffre d'affaires du cabinet en 2025/26, contre 8% un an plus tôt. Les offres en cybersécurité, cloud et SAP ont également fait preuve de résilience. En revanche, les autres activités, notamment de conseil en management, sont demeurées difficiles.

Sur le plan sectoriel, l'énergie, l'assurance et les life sciences ont été résilientes, tandis que le secteur bancaire a commencé à afficher les premiers signes d'une inflexion positive. À l'inverse, les secteurs de l'automobile, du retail et du transport sont restés sous pression.

Au niveau géographique, le chiffre d'affaires a reculé en Allemagne, avec toutefois une rentabilité en légère progression. Au Royaume-Uni, l'activité a affiché une baisse marquée avant de se stabiliser en fin d'exercice, avec une marge opérationnelle un peu au-dessus de l'équilibre. En France, le cabinet a enregistré une croissance organique modeste, tandis que la rentabilité a légèrement reculé. À l'inverse, Wivoo a connu une croissance rapide, accompagnée d'une amélioration significative de sa rentabilité. Enfin, l'Amérique du Nord a maintenu une dynamique soutenue tout au long de l'exercice, tant en termes de croissance que de rentabilité.

Objectifs 2026/27 : croissance organique « *low single-digit* » et marge opérationnelle récurrente d'environ 13%

En Europe, l'amélioration des conditions de marché reste très progressive. Les clients demeurent prudents, tandis que la situation au Moyen-Orient renforce l'attentisme chez certains d'entre eux.

Dans ce contexte, Wavestone entend accroître progressivement sa croissance organique tout en améliorant sa rentabilité, grâce à une meilleure qualité d'exécution et une accélération de sa transformation.

Pour l'exercice 2026/27, Wavestone vise une croissance organique « *low single-digit* », par rapport au chiffre d'affaires 2025/26 de 954,3 millions d'euros, et une marge opérationnelle récurrente de l'ordre de 13%.

Par ailleurs, compte tenu de la reprise très progressive du marché et du retard pris dans l'amélioration de ses performances, Wavestone n'est plus en mesure de confirmer son objectif d'une marge opérationnelle récurrente de 15% d'ici la fin de l'exercice 2027/28. Les nouveaux objectifs moyen terme du cabinet sont désormais ceux définis dans le cadre du plan stratégique *Lead the shift*.

Ajustement du plan de succession de la Direction générale de Wavestone

Au-delà des challenges évoqués ci-dessus, l'IA émerge rapidement et devrait entraîner une profonde transformation du marché. Pour Wavestone, cela représente une opportunité commerciale majeure, mais aussi de nouveaux défis à relever.

Afin de répondre aux multiples enjeux de ce moment charnière pour le cabinet, le Conseil d'administration, tout en initiant le plan de succession, a décidé de reporter, pour le moment, le changement de Directeur général.

En conséquence, à compter du 1^{er} août 2026, la Direction générale du cabinet sera composée de Pascal Imbert, Directeur général, aux côtés de Karsten Höppner et Benoît Darde, tous deux Directeurs généraux délégués. Cette organisation permettra d'assurer la continuité d'une Direction générale à trois membres, en mesure de faire face aux défis auxquels fait face le cabinet tout en lançant le nouveau plan stratégique.

Le remplacement de Pascal Imbert par Karsten Höppner en tant que Directeur général interviendra ultérieurement, dans deux ans, une fois que Wavestone aura franchi avec succès cette période charnière de son développement.

Plan Impact 2021-2025 : un changement d'échelle majeur pour Wavestone

En décembre 2021, Wavestone a lancé Impact, un plan stratégique sur quatre ans.

Ce plan a marqué un véritable changement d'échelle pour Wavestone, avec un chiffre d'affaires qui est passé de 420 millions d'euros à 950 millions d'euros (contre 750 millions d'euros visés initialement), une part des activités internationales portée de 15% à 50%, et un renforcement du *leadership* du cabinet sur des expertises clés, telles que SAP, le cloud, la cybersécurité ou encore la transformation digitale.

Depuis février 2026, Wavestone a engagé une réflexion stratégique, impliquant largement l'ensemble des collaborateurs du cabinet, et impliquant ses clients à travers plus de 1100 conversations dans l'ensemble des géographies couvertes. Wavestone a également conduit des entretiens avec ses partenaires stratégiques, fournisseurs, concurrents, investisseurs institutionnels, analystes financiers et actionnaires individuels.

Sur la base de cette réflexion stratégique, Wavestone présente aujourd'hui *Lead the shift*, son plan moyen terme à horizon 2030.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Lead the shift, la nouvelle feuille de route de Wavestone dans une époque charnière

Avec son nouveau plan *Lead the shift*, Wavestone vise à relancer sa dynamique de croissance et à faire progresser sa performance, tout en relevant les défis liés à deux mutations structurelles du marché : la fragmentation géopolitique et la révolution de l'IA.

Après des décennies de mondialisation continue, le monde devient désormais de plus en plus fragmenté. En conséquence, les clients évoluent d'une logique « *global – lean – just in time* » vers une approche « résilience – autonomie – agilité ».

Parallèlement, l'IA déclenche une nouvelle révolution industrielle et sociétale, à un rythme inédit. Pour les clients du cabinet, il s'agit d'un changement de paradigme majeur. Au cours des dix prochaines années, ils devront repenser leurs opérations, leurs produits et leurs services, et se préparer à faire face aux disruptions de nouveaux concurrents AI-natifs.

Dans ce contexte, *Lead the shift* définit une stratégie en trois piliers, trois dimensions complémentaires, contribuant aux mêmes objectifs :

- ☒ **Relancer la dynamique**, en focalisant le cabinet sur les offres et les secteurs les plus porteurs. Il s'agit également de renforcer l'exécution et de se doter d'une agilité et d'une flexibilité nouvelles, dans un environnement durablement incertain et volatil. L'objectif est de renouer, d'ici la fin du plan, avec une croissance organique annuelle d'environ 5%, de relancer la croissance externe et de restaurer progressivement une rentabilité conforme au standard du cabinet.
- ☒ **Franchir une nouvelle étape dans l'expansion internationale**, en concentrant les investissements dans trois régions clés – France, GSA⁽¹⁾ et États-Unis/Royaume-Uni. Les positions du cabinet en France et dans la région GSA⁽¹⁾ ont vocation à être renforcées. Dans la région États-Unis/Royaume-Uni, la croissance sera accélérée, en combinant développement organique soutenu et acquisitions. L'objectif est de bâtir le développement futur du cabinet sur trois puissants moteurs de croissance rentable.
- ☒ **Positionner Wavestone à la pointe des transformations IA**, en tirant parti de son positionnement unique au croisement du business et de la technologie. Le cabinet entend intégrer l'IA au cœur de sa proposition de valeur tout en se plaçant au centre de l'écosystème de l'IA. Wavestone va également s'attacher à proposer à ses clients une approche différenciante de la transformation par l'IA, constamment enrichie par ses travaux et ses retours d'expérience. L'objectif est de pleinement capter l'opportunité IA et d'en faire le nouveau moteur de croissance du cabinet.

Au-delà d'être une opportunité business majeure, l'IA constitue un impératif de transformation pour le cabinet lui-même. Wavestone entend devenir une entreprise pionnière en matière d'IA, en intégrant profondément cette rupture technologique dans ses opérations et dans ses prestations. En outre, Wavestone compte utiliser pleinement l'IA dans ses missions de conseil afin d'accroître la valeur apportée à ses clients pour le même coût. Enfin, le cabinet prévoit de disrupter de manière proactive certaines de ses offres. Ceci pourrait conduire à abandonner jusqu'à 15% de ses activités actuelles d'ici 2030, un recul largement compensé par les nouvelles opportunités de croissance liées à l'IA.

Lead the shift vise trois objectifs à horizon 2030 :

- ☒ 1,4 milliard d'euros de chiffre d'affaires, dont 350 millions d'euros en GSA⁽¹⁾ et 350 millions d'euros dans la région États-Unis/Royaume-Uni ;
- ☒ 14% à 16% de marge opérationnelle récurrente ;
- ☒ Top 5% des entreprises les plus performantes sur le plan extra-financier.

Compte tenu de l'environnement incertain et volatil, ces objectifs intègrent une marge de manœuvre laissant au cabinet la flexibilité nécessaire à court terme dans l'exécution de sa feuille de route.

Le plan prévoit d'investir jusqu'à 100 millions d'euros de charges opérationnelles (OPEX) dans l'IA. Concernant la croissance externe, le cabinet sera en mesure d'allouer jusqu'à 800 millions d'euros aux acquisitions, financés par les flux de trésorerie du cabinet et ses lignes de crédit bancaires.

Lead the shift est un nouveau chapitre dans le développement de Wavestone. Son ambition stratégique est de positionner le cabinet comme leader de la transformation IA auprès de clients de premier plan, tout en franchissant une nouvelle étape dans son internationalisation.

(1) Germany-Switzerland-Austria (GSA) : Allemagne-Suisse-Autriche.



5.2 Commentaires sur les comptes consolidés

5.2.1 Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025	Variation
Chiffre d'affaires	954 347	943 666	1%
Résultat opérationnel récurrent	119 856	119 057	1%
Résultat opérationnel	111 476	109 564	2%
Résultat net - part du groupe	81 994	75 558	9%

Le chiffre d'affaires consolidé s'est élevé à 954 347 milliers d'euros, contre 943 666 milliers d'euros un an auparavant.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 119 856 milliers d'euros (après participation des salariés), soit une hausse de 1% par rapport à l'exercice précédent. La marge opérationnelle courante reste stable à 12,6%.

Le résultat opérationnel a augmenté de 1 912 milliers d'euros pour atteindre 111 476 milliers d'euros. Il intègre l'amortissement des relations clients pour -7 221 milliers d'euros ainsi que divers autres produits et charges opérationnels pour -1 159 milliers d'euros.

Le résultat net (part du groupe) s'établit à 81 994 milliers d'euros, en hausse de 9% par rapport à l'année précédente. Cette progression s'explique par une baisse du coût de la dette financière nette à -504 milliers d'euros (contre -3 232 milliers d'euros un an auparavant), une diminution des autres produits et charges financiers à -1 624 milliers d'euros (contre -3 115 milliers d'euros un an auparavant) et une charge d'impôt stable à -27 248 milliers d'euros (contre -27 296 milliers d'euros). Le résultat attribuable aux intérêts minoritaires a diminué de 256 milliers d'euros pour s'établir à 106 milliers d'euros.

5.2.2 Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025	Variation
Actif non courant	621 067	629 466	-1%
<i>dont écarts d'acquisition</i>	519 343	512 485	1%
Actif courant (hors trésorerie)	254 387	272 136	-7%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	121 440	78 346	55%
Capitaux propres	702 465	633 401	11%
<i>dont intérêts minoritaires</i>	1 158	1 443	-20%
Passif non courant	57 954	111 785	-48%
<i>dont passifs financiers</i>	0	44 930	-100%
Passif courant	236 474	234 762	1%
<i>dont passifs financiers</i>	19	7 830	-100%
Total bilan	996 893	979 948	2%



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les actifs non courants ont enregistré une légère baisse par rapport au 31 mars 2025. Cette évolution reflète principalement l'amortissement habituel des relations clients, la réduction des droits d'utilisation IFRS 16 et l'impact des écarts de conversion, qui compensent l'augmentation du *goodwill* résultant de l'acquisition de Wivoo.

Les actifs courants (hors trésorerie) ont diminué de 7% pour s'établir à 254 387 milliers d'euros. Ils comprennent principalement des créances clients et comptes rattachés pour un montant de 234 108 milliers d'euros, en baisse de 16 068 milliers d'euros. La trésorerie et les équivalents de trésorerie s'élèvent à 121 440 milliers d'euros au 31 mars 2026, soit une hausse de 55% par rapport au 31 mars 2025.

Au 31 mars 2026, les capitaux propres s'élèvent à 702 465 milliers d'euros, contre 633 401 milliers d'euros au 31 mars 2025.

Les passifs non courants s'élèvent à 57 954 milliers d'euros, contre 111 785 milliers d'euros au 31 mars 2025. Cette diminution reflète principalement le remboursement d'emprunts bancaires à long terme, entraînant une réduction à néant des dettes financières non courantes.

Les passifs courants sont restés stables à 236 474 milliers d'euros. La diminution des dettes financières courantes de 7 811 milliers d'euros est compensée par une baisse des dettes fournisseurs de 2 044 milliers d'euros et une augmentation des dettes fiscales et sociales de 10 560 milliers d'euros.

5.2.3 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025	Variation
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt	139 449	133 362	5%
Impôt payé	(25 462)	(38 163)	-33%
Variation des créances clients et des dettes fournisseurs	16 401	(11 894)	N/A
Variation des autres éléments du BFR	1 411	5 972	-76%
Flux net de trésorerie généré par l'activité	131 798	89 277	48%
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(12 719)	(48 744)	-74%
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(77 128)	(40 179)	92%
Variation nette de trésorerie	41 952	354	> 100%

Les flux de trésorerie nets générés par l'activité ont augmenté de 42 521 milliers d'euros (soit une hausse de 48%) pour atteindre 131 798 milliers d'euros, tandis que la capacité d'autofinancement a progressé de 5% à 139 449 milliers d'euros. Cette hausse des flux de trésorerie d'exploitation s'explique principalement par une baisse des impôts payés, qui ont diminué de 12 701 milliers d'euros pour s'établir à -25 462 milliers d'euros. Les variations des créances clients et des dettes fournisseurs ont généré 16 401 milliers d'euros de trésorerie. La variation des autres éléments du besoin en fonds de roulement a généré 1 411 milliers d'euros.

Les flux nets liés aux investissements se sont élevés à -12 719 milliers d'euros, contre -48 744 milliers d'euros un an auparavant. Ils incluent principalement le prix d'acquisition de Wivoo, alors que l'exercice précédent comprenait des paiements d'*earn-out* pour 35 000 milliers d'euros versés aux anciens actionnaires de Q_PERIOR.

Les flux nets liés au financement ont diminué pour atteindre -77 128 milliers d'euros, contre -40 179 milliers d'euros un an auparavant. Cette évolution reflète principalement le remboursement net d'emprunts bancaires pour -53 655 milliers d'euros, alors que l'exercice précédent enregistrait un remboursement net de -5 642 milliers d'euros. Les paiements liés au rachat d'actions propres ont diminué de 12 153 milliers d'euros en l'absence de programme de rachat au cours de l'exercice. Par ailleurs, les dividendes versés aux actionnaires de Wavestone SA ont augmenté, atteignant -11 295 milliers d'euros, contre -9 380 milliers d'euros l'année précédente.

Au 31 mars 2026, Wavestone disposait de lignes de crédit confirmées et non tirées pour un montant total de 138 362 milliers d'euros, réparties comme suit :

- ☒ une ligne de crédit renouvelable de 40 000 milliers d'euros ;
- ☒ une ligne de 85 300 milliers d'euros dédiée au financement des opérations de croissance externe ;
- ☒ une ligne de crédit renouvelable de 15 000 milliers de dollars américains.

Ces lignes de crédit sont soumises au respect d'un covenant de ratio de levier, défini comme le rapport entre la dette financière nette consolidée et l'EBITDA consolidé. Le respect de ce covenant est attesté par les Commissaires aux comptes de Wavestone.

Ces financements sont qualifiés de prêts indexés sur des critères de durabilité (*sustainability-linked loans*) et intègrent un mécanisme d'ajustement de marge lié à l'atteinte d'objectifs de performance RSE prédéfinis.



5.3 Commentaires sur les comptes statutaires de Wavestone SA

5.3.1 Compte de résultat statutaire

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025	Variation
Chiffre d'affaires	519 484	498 214	4%
Résultat opérationnel	80 178	83 472	-4%
Résultat net	44 461	82 563	-46%

Le chiffre d'affaires de Wavestone SA s'élève à 519 484 milliers d'euros, contre 498 214 milliers d'euros un an auparavant.

Le résultat d'exploitation avant participation des salariés s'établit à 80 178 milliers d'euros, soit une baisse de 4% par rapport à l'exercice précédent. La marge opérationnelle recule de 1,4 point pour s'établir à 15,4%.

Le résultat financier s'élève à -8 894 milliers d'euros, contre un profit de 22 772 milliers d'euros lors de l'exercice précédent. Cette perte intègre notamment une dépréciation des titres de participation à hauteur de -12 000 milliers d'euros concernant Wavestone Advisors UK et Wavestone Singapore, alors que l'exercice précédent avait enregistré une reprise de

dépréciation. Elle comprend également des produits financiers (intérêts et dividendes) ainsi que des charges financières (charges d'intérêts, commissions de non-utilisation et autres opérations financières).

L'impôt sur les résultats s'élève à -17 251 milliers d'euros, contre -16 638 milliers d'euros lors de l'exercice précédent.

La participation des salariés s'élève à -9 572 milliers d'euros, contre -6 689 milliers d'euros lors de l'exercice précédent.

Compte tenu de ces éléments, le résultat net s'établit à 44 461 milliers d'euros, contre 82 563 milliers d'euros lors de l'exercice précédent.

5.3.2 Bilan statutaire

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025	Variation
Actif non courant	621 783	623 568	0%
<i>dont actifs financiers</i>	519 747	523 437	-1%
Actif courant (hors trésorerie)	187 742	189 164	-1%
Trésorerie et équivalents de trésorerie	100 389	48 929	> 100%
Capitaux propres	656 442	623 275	5%
Provisions et passifs (hors dettes financières)	253 618	184 130	38%
Dettes financières	75	54 229	-100%
Total bilan	910 265	863 184	5%

Les actifs non courants ont enregistré une légère diminution de 1 785 milliers d'euros pour s'établir à 621 783 milliers d'euros et comprennent principalement des actifs financiers.

Les actifs courants (hors trésorerie) ont légèrement diminué de 1% pour atteindre 187 742 milliers d'euros.

Au 31 mars 2026, les capitaux propres s'élevaient à 656 442 milliers d'euros, contre 623 275 milliers d'euros au 31 mars 2025.

La trésorerie nette (trésorerie et équivalents de trésorerie diminués des dettes financières) s'élevait à 100 314 milliers d'euros au 31 mars 2026. Au cours de l'exercice, la dette financière a été presque intégralement apurée grâce au remboursement des emprunts bancaires. Les autres provisions et dettes ont augmenté pour atteindre 253 618 milliers d'euros, principalement en raison de la hausse des dettes intra-groupe.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Conformément aux dispositions du Code de commerce français (articles L.441-14-1 et D.441-6), les soldes de fin d'exercice des dettes et créances commerciales sont présentés dans le tableau ci-dessous.

(en milliers d'euros)	Article D.441 I.-1°: factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D.441 I.-1°: factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	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	528	N/A	N/A	N/A	N/A	55	6 943	N/A	N/A	N/A	N/A	4 017
Montant total des factures concernées TTC	12 384	1 112	28	8	63	1 211	97 167	7 812	2 288	1 085	3 732	14 917
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	12,2%	1,1%	0,0%	0,0%	0,1%	1,2%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	15,2%	1,2%	0,4%	0,2%	0,6%	2,3%
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Montant total des factures concernées TTC	0	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	123 826	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal - article L441,6 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 en retard de plus de 91 jours correspondent presque exclusivement à des factures entre Wavestone SA et ses filiales.

Au 31 mars 2026, les factures non encore reçues comprenaient 6 892 milliers d'euros dus à des fournisseurs externes et 6 090 milliers d'euros dus à des fournisseurs intra-groupe.

Au 31 mars 2026, les factures à établir comprenaient 39 851 milliers d'euros à recevoir de clients externes et 3 681 milliers d'euros à recevoir de clients intra-groupe.



5.4 Analyse des autres informations financières et opérationnelles

5.4.1 Définition des indicateurs opérationnels

Le **turn-over** correspond au nombre de départs liés à des démissions au cours des douze derniers mois divisé par l'effectif de fin de période.

Le **taux d'utilisation** représente le nombre de jours facturables à des 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 :

$$\text{Chiffre d'affaires des prestations de services} / \text{Nombre de jours facturables à des clients sur la même période}$$

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 en fonction de l'effectif prévisionnel, des taux d'activité et des taux de congés budgétés des mois à venir.

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 charges liées aux paiements en actions aux collaborateurs. 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.

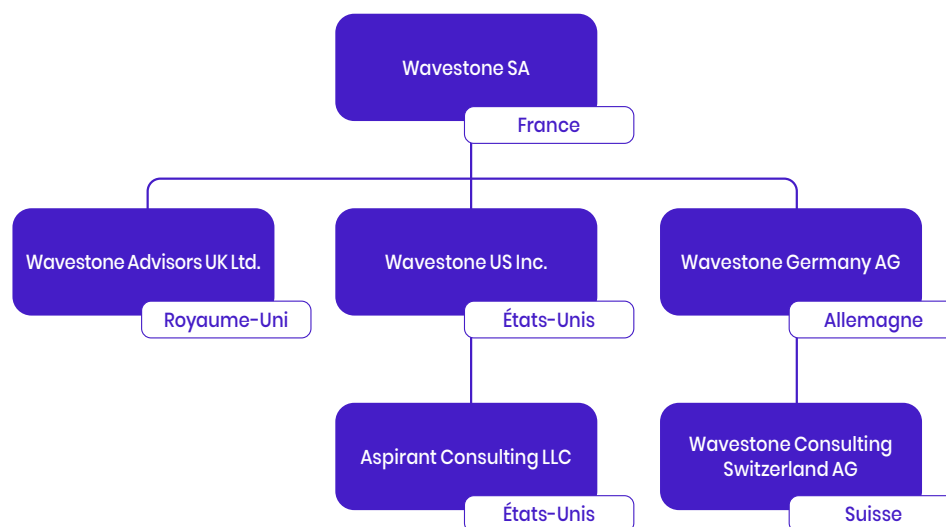
La **marge opérationnelle récurrente** est obtenue en divisant le ROR par le chiffre d'affaires.

Le **Free Cash-Flow (FCF)** est un indicateur alternatif de performance illustrant la capacité de Wavestone à générer durablement de la trésorerie à travers ses activités opérationnelles, après financement des besoins liés à son modèle opérationnel. Issu du tableau des flux de trésorerie consolidé en normes IFRS, le FCF correspond au *cash-flow* opérationnel, ajusté des éléments suivants :

- ☒ les investissements nets en actifs corporels et incorporels, hors acquisitions ;
- ☒ les décaissements liés aux contrats locatifs sous IFRS 16 (incluant le remboursement du principal et des intérêts), afin de refléter les engagements locatifs sous-jacents ;
- ☒ les rachats d'actions propres dans le cadre des plans d'actionnariat salariés, considérés comme une composante récurrente de la base de coûts opérationnels du groupe.

5.4.2 Organisation du groupe et périmètre de consolidation

L'organigramme des principales filiales (contribuant à plus de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires) est présenté ci-dessous. Wavestone détient 100% du capital de ces principales filiales.



Pour le périmètre complet de consolidation, se référer à la [Partie 8.2.5. Périmètre de consolidation du Sous-chapitre 8.2. Notes annexes aux comptes consolidés](#) du présent document.



5.4.3 Évolutions juridiques au cours de l'exercice

Simplifications juridiques

Au cours de l'exercice, Wavestone a poursuivi sa stratégie de simplification juridique et a réduit le nombre de ses filiales de sept entités. L'objectif de Wavestone est, lorsque cela est pertinent, d'opérer avec une seule entité légale par juridiction.

Dans ce cadre, Wavestone Business Advisors UK Ltd., Pen Partnership GmbH, Xceed Group (Holdings) Limited, Xceed Group Limited et why academy! Pte. Ltd. ont été dissoutes. Par ailleurs, qdive GmbH et New Outcome GmbH ont été fusionnées avec Wavestone Germany AG.

En outre, des projets de simplification juridique concernant Wavestone Germany Advisors GmbH, Wavestone Germany Advisors GmbH & Co. KG, Wavestone Consulting UK Ltd. et Wavestone Digital Advisors UK Ltd. ont été engagés au cours de l'exercice et étaient toujours en cours au 31 mars 2026.

Ces opérations sont sans impact sur les comptes consolidés.

Acquisition de Wivoo

Le 22 mai 2025, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo. Le groupe Wivoo comprend quatre entités intégrées globalement, désignées sous le terme « Wivoo » dans le présent document.

Fondée en 2019, Wivoo est un acteur de premier plan du conseil en Product Management en France. Créée dans un contexte d'accélération digitale et de transformation agile, Wivoo accompagne les Directions digitales et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits et services digitaux, data et IA.

Au titre de son exercice 2024, Wivoo a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, avec une marge d'EBITDA ajustée de 7%. Elle compte environ 100 collaborateurs.

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

Wivoo est consolidée dans les comptes de Wavestone depuis le 1^{er} juin 2025, soit sur une période de 10 mois de son exercice.

5.4.4 Création de valeur à partir des actifs incorporels

Le modèle économique de Wavestone repose sur de solides relations clients. L'acquisition de nouveaux clients nécessite des investissements significatifs, souvent étalés sur plusieurs mois. La fidélisation et le développement des comptes existants sont donc essentiels à la rentabilité du modèle.

Outre les relations clients, le capital humain – composé de plus de 6 000 collaborateurs répartis au sein de 17 géographies –, le savoir-faire et l'expertise continuellement développés et enrichis, ainsi que la marque Wavestone jouent un rôle clé dans l'attraction et la fidélisation des clients, prospects, collaborateurs et candidats.

Wavestone investit en continu dans ces actifs et mène des activités de recherche et développement. Celles-ci ne sont toutefois qu'exceptionnellement immobilisées en tant qu'actifs de R&D au bilan des comptes.

5.4.5 Événements postérieurs à la clôture

Néant.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Chapitre 6

6. Wavestone et ses actionnaires

6.1	DÉTENTION DU CAPITAL ET DROITS DE VOTE	342
6.1.1	Structure de l'actionnariat	342
6.1.2	Évolution sur trois ans de l'actionnariat	344
6.2	RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES	345
6.2.1	Pacte d'actionnaires	345
6.2.2	Franchissement de seuils de participation et déclarations d'intention	345
6.2.3	Engagements collectifs de conservation	346
6.2.4	Dispositions relatives à l'émetteur	347
6.3	ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE DE L'ACTION WAVESTONE	348
6.4	CAPITAL SOCIAL	349
6.5	DIVIDENDES	350
6.6	PROGRAMMES DE RACHAT D' ACTIONS	350
6.7	ACTIONNARIAT SALARIÉ	351
6.8	ÉLIGIBILITÉ DES ACTIONS WAVESTONE AU DISPOSITIF PEA-PME	351



6.1 Détention du capital et droits de vote

6.1.1 Structure de l'actionnariat

Le tableau ci-dessous présente la structure de l'actionnariat de Wavestone au 31 mars 2026 :

Actionnaires	Actions	% Capital	Droits de vote théoriques ⁽⁴⁾	% Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables ⁽⁵⁾	% Droits de vote exerçables
Groupe familial Imbert (co-fondateurs) ⁽¹⁾	5 789 136	23,24%	11 578 272	27,77%	11 578 272	28,00%
Groupe familial Dancoisne-Chavelas (co-fondateurs) ⁽²⁾	5 211 088	20,92%	10 231 862	24,54%	10 231 862	24,75%
Actionnaires de référence issus de Q_PERIOR (Groupe 7B)	3 867 458	15,53%	7 734 906	18,55%	7 734 906	18,71%
Actionnaires de contrôle (agissant de concert)	14 867 682	59,69%	29 545 040	70,85%	29 545 040	71,46%
Autres dirigeants et mandataires sociaux	62 616	0,25%	122 055	0,29%	122 055	0,30%
Actionnariat salarié ⁽³⁾	2 064 537	8,29%	3 869 789	9,28%	3 869 789	9,36%
Autodétention	352 368	1,41%	352 368	0,85%	0	0,00%
Flottant	7 559 129	30,35%	7 809 662	18,73%	7 809 662	18,89%
Total	24 906 332	100,00%	41 698 914	100,00%	41 346 546	100,00%

(1) Pascal Imbert détient directement 941 978 actions. FIH, société *holding* familiale sur laquelle il exerce un contrôle exclusif, détient 4 847 158 actions.

(2) Michel Dancoisne détient directement 1 004 865 actions. FDCH, société *holding* familiale sur laquelle il exerce un contrôle exclusif, détient 3 017 823 actions. Delphine Chavelas, sa fille, contrôle 1 188 400 actions.

(3) La ligne « Actionnariat salarié » comprend désormais :

(i) les situations d'actionnariat salarié visées à l'article L.225-102 du Code de commerce, à savoir les actions détenues via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Wavestone ainsi que les actions issues de plans d'attribution définitivement acquises et encore détenues au nominatif par des salariés ou anciens salariés bénéficiaires ;

(ii) les actions encore détenues au nominatif par les actionnaires issus du rapprochement avec Q_PERIOR (hors Groupe 7B) et qui sont encore salariés du groupe. Cette information figurait sur une ligne distincte les années précédentes. Pour mémoire, à l'issue de la période d'indisponibilité (lock-up) de deux ans post-opération arrivée à échéance le 5 décembre 2025, les éventuelles cessions ou transferts de ces actions de la forme nominative vers la forme au porteur ne peuvent plus être suivis de manière fiable par le cabinet et sont par conséquent classés en flottant.

(4) Conformément à l'article 11 des statuts de Wavestone, les détenteurs d'actions entièrement libérées et inscrites à leur nom depuis plus de deux ans bénéficient d'un droit de vote double. Par ailleurs, en application de l'article 223-11 du Règlement général de l'AMF, le nombre total de droits de vote théoriques est calculé sur la base du nombre total d'actions, y compris celles privées de droit de vote. Le droit de vote double a été instauré lors de l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 12 juin 1999.

(5) Conformément à la position-recommandation n° 2021-02 de l'AMF, le nombre total de droits de vote exerçables en Assemblée générale est calculé sur la base du nombre total d'actions assorties de droits de vote exerçables, à l'exclusion de celles qui en sont privées.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Le tableau ci-dessous présente le nombre de droits de vote théoriques et exerçables de Wavestone au 31 mars 2026 :

	Actions	Droits de vote théoriques	Droits de vote exerçables	
Actions nominatives à droit de vote simple	386 670	386 670	386 670	A
Actions nominatives à droit de vote double	16 792 582	33 585 164	33 585 164	B
Actions nominatives autodétenues	334 417	334 417	-	C
Actions nominatives	17 513 669	34 306 251	33 971 834	D=A+B+C
Actions au porteur à droit de vote simple	7 374 712	7 374 712	7 374 712	E
Actions au porteur autodétenues	17 951	17 951	-	F
Actions au porteur	7 392 663	7 392 663	7 374 712	G=E+F
Total	24 906 332	41 698 914	41 346 546	H=D+G

Wavestone est détenue directement et indirectement comme suit :

- ☒ 23,24% par la famille Imbert, incluant Pascal Imbert, co-fondateur et Président-Directeur général du cabinet ;
- ☒ 20,92% par la famille Dancoisne-Chavelas, incluant Michel Dancoisne – co-fondateur de Wavestone – et FDCH, société *holding* familiale qu'il contrôle. FDCH est membre du Conseil d'administration et est représentée par Delphine Chavelas, fille de Michel Dancoisne ;
- ☒ 15,53% par les anciens fondateurs et principaux apporteurs de Q_PERIOR (Groupe 7B), incluant Karsten Höppner, Directeur général délégué.

Agissant de concert, ces actionnaires détiennent conjointement 59,69% du capital de Wavestone et 70,85% des droits de vote exerçables au 31 mars 2026.

Aucun autre actionnaire ne détient 5% ou plus du capital et/ou des droits de vote de Wavestone.

La rubrique « Autres dirigeants et mandataires sociaux de Wavestone » comprend Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, ainsi que les membres du Conseil d'administration ne faisant pas partie du concert des actionnaires de contrôle de Wavestone. Ces membres sont : Pierre Allard, Christophe Aulnette, Benjamin Clément, Florence Didier-Noaro, Graciana Petersen, Camille Pinon, Marlène Ribeiro, Marie-Ange Verdickt et Rafaël Vivier.

Ainsi, Wavestone est contrôlé par un groupe d'actionnaires agissant de concert composé de ses deux fondateurs et de leurs familles, ainsi que des sept actionnaires apporteurs principaux de Q_PERIOR. Le cabinet accorde une attention particulière au respect de principes rigoureux de gouvernance. Des membres indépendants sont intégrés au Conseil d'administration et veillent à ce que celui-ci remplisse pleinement sa mission, tout en assurant la représentation de l'ensemble des actionnaires.



6.1.2 Évolution sur trois ans de l'actionnariat

Le tableau ci-dessous présente la structure de l'actionnariat de Wavestone au cours des trois dernières années :

Actionnaires	Actionnariat au 31 mars 2026				Actionnariat au 31 mars 2025				Actionnariat au 31 mars 2024			
	Actions	% Capital	% Vote théoriques	% Vote exerçables	Actions	% Capital	% Vote théoriques	% Vote exerçables	Actions	% Capital	% Vote théoriques	% Vote exerçables
Groupe familial Imbert (co-fondateurs)	5 789 136	23,24%	27,77%	28,00%	5 789 136	23,24%	31,11%	31,50%	5 789 136	23,24%	31,10%	31,37%
Groupe familial Dancoisne-Chavelas (co-fondateurs)	5 211 088	20,92%	24,54%	24,75%	5 211 088	20,92%	28,00%	28,35%	5 211 088	20,92%	27,99%	28,23%
Actionnaires de référence issus de Q_PERIOR (Groupe 7B)	3 867 458	15,53%	18,55%	18,71%	3 989 956	16,02%	10,72%	10,85%	3 989 956	16,02%	10,72%	10,81%
Actionnaires de contrôle (agissant de concert)	14 867 682	59,69%	70,85%	71,46%	14 990 180	60,19%	69,83%	70,71%	14 990 180	60,19%	69,80%	70,41%
Autres dirigeants et mandataires sociaux	62 616	0,25%	0,29%	0,30%	82 132	0,33%	0,40%	0,41%	88 235	0,35%	0,44%	0,44%
Actionnariat salarié ⁽¹⁾	2 064 537	8,29%	9,28%	9,36%	2 251 232	9,04%	8,67%	8,78%	2 159 142	8,67%	8,42%	8,49%
Autodétention	352 368	1,41%	0,85%	0,00%	461 511	1,85%	1,24%	0,00%	320 695	1,29%	0,86%	0,00%
Flottant	7 559 129	30,35%	18,73%	18,89%	7 121 277	28,59%	19,86%	20,11%	7 348 080	29,50%	20,48%	20,66%
Total	24 906 332	100,00%	100,00%	100,00%	24 906 332	100,00%	100,00%	100,00%	24 906 332	100,00%	100,00%	100,00%

(1) À des fins de comparabilité, la présentation du tableau de répartition du capital pour les exercices clos en 2025 et 2024 a été ajustée afin de refléter la classification retenue pour l'exercice en cours. Plus précisément, les actions des actionnaires issus du rapprochement avec Q_PERIOR (hors Groupe 7B), précédemment présentées sur une ligne distincte, ont été reclassées dans la ligne « Actionnariat salarié ». Ce reclassement est purement formel. Les données telles que publiées initialement sont disponibles dans les documents d'enregistrement universels des exercices clos les 31 mars 2025 et 31 mars 2024.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

6.2 Relations avec les actionnaires

6.2.1 Pacte d'actionnaires

Pascal Imbert, FIH, Michel Dancoisne, FDCH, Delphine Dancoisne et le Groupe 7B (principaux actionnaires apporteurs de Q_PERIOR) ont signé un pacte d'actionnaires le 5 décembre 2023.

Le pacte d'actionnaires a également été signé par la société IQ-EQ Management agissant en qualité de fiduciaire. IQ-EQ ne détient plus aucune action depuis juillet 2024 et n'est, à ce titre, plus partie au pacte.

Les principales stipulations du pacte d'actionnaires sont les suivantes :

Comité *ad hoc*

Le pacte organise la mise en place d'un organe consultatif, composé de trois membres, représentant respectivement la famille Imbert, la famille Dancoisne et le Groupe 7B, visant à permettre aux membres du concert nouvellement formé de se concerter en vue de parvenir à une position commune préalablement à toute résolution soumise à l'Assemblée générale des actionnaires de Wavestone ou à la soumission de tout projet d'ordre du jour ou de résolution à ladite Assemblée générale. Une concertation, mais sans nécessité de parvenir à une position commune, est prévue préalablement à la tenue des Conseils d'administration.

Engagement de conservation

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 (intervenue le 5 décembre 2023), 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.

Vente ordinaire

Les parties au pacte se sont engagées à coopérer, à l'issue de la période de conservation de quatre ans, dans l'hypothèse où une ou plusieurs parties décident de céder une participation supérieure à 5% du capital de Wavestone, afin de conduire la vente de bonne foi et en transparence avec les autres parties.

Engagement à ne pas agir de concert

Les parties au pacte sont engagées à ne pas agir de concert vis-à-vis de Wavestone avec tout tiers au pacte, et les familles Dancoisne et Imbert sont engagées à s'abstenir de former un sous-concert entre eux.

Standstill

Les parties au pacte se sont engagées à ne pas acquérir de titres Wavestone ou à prendre d'autres actions susceptibles d'entraîner une obligation à la charge de cette partie ou du concert, de déposer une offre publique sur les actions Wavestone.

Durée et résiliation

Le pacte a été conclu pour une durée de dix ans renouvelables à compter de sa signature, intervenue le 5 décembre 2023. L'accord prend fin à la date à laquelle l'une ou l'ensemble des parties cesse de détenir des actions. En cas de cessation de détention des actions par une seule partie, l'accord ne prend fin qu'à l'égard de cette partie.

6.2.2 Franchissement de seuils de participation et déclarations d'intention

Par courrier reçu le 10 décembre 2025, les franchissements de seuils suivants, intervenus le 5 décembre 2025, ont été déclarés auprès de l'AMF :

- ☒ le sous-concert Q_PERIOR (Groupe 7B) a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 15% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 3 919 356 actions Wavestone représentant 7 838 712 droits de vote, soit 15,74% du capital et 18,61% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;
- ☒ le sous-concert Michel Dancoisne a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 20% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 4 022 688 actions Wavestone représentant 8 045 376 droits de vote, soit 16,15% du capital et 19,10% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;
- ☒ le sous-concert familial Dancoisne a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 5 211 088 actions Wavestone représentant 10 422 176 droits de vote, soit 20,92% du capital et 24,74% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;
- ☒ la société civile FDCH a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 15% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 2 827 509 actions Wavestone représentant 5 655 018 droits de vote, soit 11,35% du capital et 13,43% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;



- ☒ le sous-concert familial Imbert a déclaré avoir franchi en baisse le seuil de 30% des droits de vote de la société Wavestone et détenir 5 789 136 actions Wavestone représentant 11 578 272 droits de vote, soit 23,24% du capital et 27,49% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;
- ☒ la société civile FIH a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 25% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 4 847 158 actions Wavestone représentant 9 694 316 droits de vote, soit 19,46% du capital et 23,02% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration ;
- ☒ Pascal Imbert a déclaré avoir franchi individuellement en baisse le seuil de 5% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 941 978 actions Wavestone représentant 1 883 956 droits de vote, soit 3,78% du capital et 4,47% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration.

Ces franchissements de seuils résultent d'une attribution de droits de vote double.

Par le même courrier, la déclaration d'intention suivante a été effectuée par le sous-concert Q_PERIOR : 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, les membres du sous-concert déclarent les objectifs qu'ils envisagent de poursuivre vis-à-vis de Wavestone pour les six mois à venir et précisent à cet égard :

- ☒ que l'attribution 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) – Chavelas) ;
- ☒ 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.

Par courrier reçu le 18 décembre 2025, Monsieur Michel Dancoisne a déclaré avoir franchi individuellement en baisse, le 12 décembre 2025, le seuil de 5% des droits de vote de la société Wavestone et détenir individuellement 1 004 865 actions Wavestone représentant 2 009 730 droits de vote, soit 4,03% du capital et 4,79% des droits de vote de cette société, à la date de la déclaration.

Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions Wavestone hors marché.

6.2.3 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.

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 décembre 2019, 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 mars 2019, 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.

Le 17 décembre 2025, Michel Dancoisne, Delphine Chavelas, Julien Chavelas, Chloé Chavelas, Raphaël Chavelas, FDCH, Pascal Imbert, FIH, Karsten Höppner et Benoît Darde 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 cet engagement, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 6 226 583 actions représentant 25,00% du capital et 29,25% des droits de vote.

Le 17 décembre 2025, Michel Dancoisne, Agnès Dancoisne, Delphine Chavelas, Julien Chavelas, Chloé Chavelas, Raphaël Chavelas, FDCH, Pascal Imbert, FIH, Karsten Höppner et Benoît Darde 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 cet engagement, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 6 226 583 actions représentant 25,00% du capital et 29,25% des droits de vote.

Le 17 décembre 2025, Michel Dancoisne, Delphine Chavelas, Julien Chavelas, Chloé Chavelas, Raphaël Chavelas, FDCH, Pascal Imbert, FIH, Karsten Höppner et Benoît Darde 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, arrivant automatiquement à échéance à l'issue de cette période. Aux termes de cet engagement, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 6 226 583 actions représentant 25,00% du capital et 29,25% des droits de vote.

Le 23 décembre 2025, Pascal Imbert, Karsten Höppner, Benoît Darde, FIH et FDCH 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. Aux termes de cet engagement, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 6 241 915 actions représentant 25,06% du capital et 29,77% des droits de vote.

Le 23 décembre 2025, Pascal Imbert, Karsten Höppner, Benoît Darde et FIH 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, à l'issue de laquelle il prendra automatiquement fin, sauf renouvellement exprès par les signataires avant cette échéance. Aux termes de cet engagement, les signataires se sont collectivement engagés à conserver 4 847 161 actions représentant 19,46% du capital et 23,12% des droits de vote.

6.2.4 Dispositions relatives à l'émetteur

À la connaissance de la société, il n'existe pas de clause susceptible d'avoir une incidence sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la société.



6.3 Évolution du cours de Bourse de l'action Wavestone

Marché des titres de la société

Les titres de la société sont cotés au compartiment A du marché d'Euronext Paris.

Historique du cours de l'action Wavestone du 1^{er} avril 2025 au 30 juin 2026

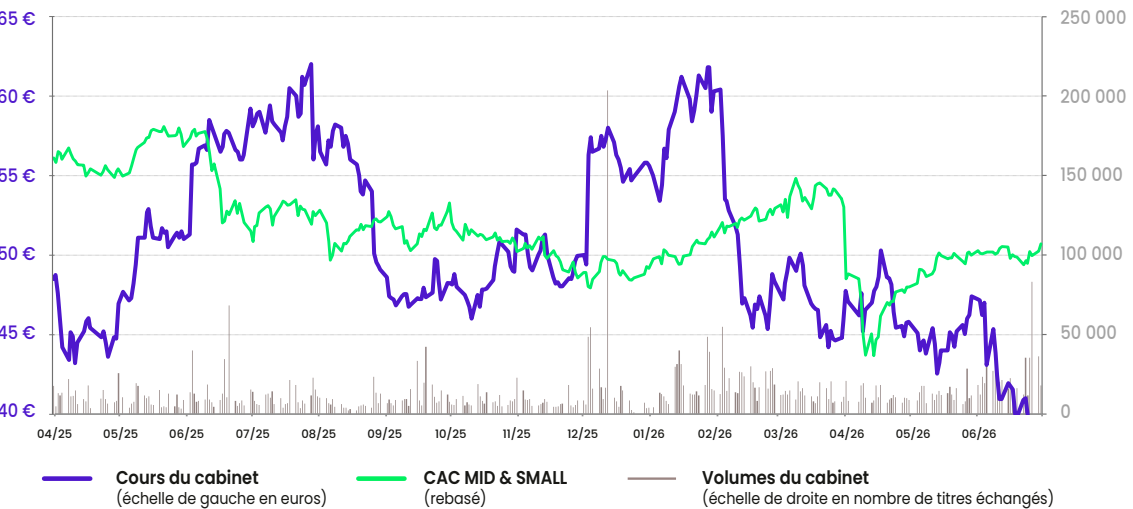
Date	Cours le plus bas	Cours le plus haut	Dernier cours	Volume total	Capitaux échangés
Avril 2025	40,05 €	49,30 €	46,95 €	233 199	10 515 927 €
Mai 2025	46,60 €	53,30 €	51,00 €	188 385	9 507 489 €
Juin 2025	49,95 €	59,40 €	59,20 €	318 431	17 963 436 €
Juillet 2025	56,00 €	63,00 €	58,10 €	248 320	14 629 208 €
Août 2025	48,00 €	58,60 €	49,10 €	153 850	8 293 589 €
Septembre 2025	45,85 €	50,90 €	48,25 €	276 985	13 212 453 €
Octobre 2025	45,95 €	52,30 €	51,60 €	210 886	10 251 251 €
Novembre 2025	47,05 €	52,30 €	49,95 €	155 627	7 736 217 €
Décembre 2025	48,50 €	61,40 €	55,60 €	494 363	27 929 272 €
Janvier 2026	52,40 €	64,60 €	60,30 €	409 545	24 561 292 €
Février 2026	44,95 €	60,90 €	48,35 €	448 679	22 544 325 €
Mars 2026	44,00 €	51,00 €	45,90 €	278 775	13 173 334 €
Avril 2026	44,60 €	50,60 €	45,80 €	234 332	11 085 178 €
Mai 2026	42,55 €	47,90 €	47,40 €	259 619	11 631 033 €
Juin 2026	36,70 €	48,80 €	39,05 €	539 686	22 507 872 €

Source : Euronext.

La société est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris.

Le premier cours disponible de l'action Wavestone au cours de l'année était de 48,20 euros au 1^{er} avril 2025, et le dernier cours disponible était de 45,90 euros au 31 mars 2026, soit une baisse de 5%.

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





1

2

3

4

5

6

7

8

9

6.4 Capital social

Capital social actuel

Au 31 mars 2026, le capital social de la société s'élève à 622 658,30 euros. Il est divisé en 24 906 332 actions entièrement libérées de même catégorie (article 6 des statuts).

Les actions composant le capital social n'ont pas de valeur nominale, mais une valeur de pair de 0,025 euro.

Le capital social est demeuré inchangé au cours de la période.

Capital social potentiel

L'ensemble des options historiques de souscription d'actions a été exercé au 12 mars 2020. Les actions gratuites en cours d'acquisition sont destinées à être livrées au moyen d'actions autodétenues par la société, sans émission d'actions nouvelles.

Aucune dilution potentielle du capital n'est donc à signaler.

En cas d'attribution future, Wavestone s'engage à ne pas émettre d'options de souscription à des prix présentant un écart significatif avec le cours de marché de l'action.

Capital autorisé non émis

Les autorisations financières accordées par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 et celle du 25 juillet 2024 demeurent en vigueur. Pour une description détaillée de ces autorisations, il convient de se reporter au rapport sur le gouvernement d'entreprise à la [Partie 2.3.4 Tableau des délégations en matière d'augmentation de capital en cours de validité et d'utilisation de ce document](#).

Évolution du capital social depuis cinq ans

Pour rappel, au cours de l'exercice 2023/24, la société a procédé à une augmentation de capital servant à l'émission d'actions nouvelles dans le cadre de l'opération d'apport en nature à Wavestone par certains actionnaires de Q_PERIOR de 1 128 195 actions Q_PERIOR représentant 77,90% du capital de cette société⁽¹⁾.

Cette opération s'est traduite par une augmentation de capital de 117 746 euros, par l'émission de 4 709 840 actions nouvelles Wavestone au bénéfice des apporteurs, portant le capital social de 504 912,30 euros à 622 658,30 euros, divisé en 24 906 332 actions ordinaires, chacune d'une valeur de pair de 0,025 euro. Cette opération a fait l'objet du dépôt d'un document d'exemption à l'obligation de publier un prospectus (accessible sur le site de Wavestone dans la rubrique « Investisseurs ») et a été approuvée lors de l'Assemblée générale de Wavestone en date du 5 décembre 2023.

Wavestone n'a réalisé aucune autre opération relative à son capital social au cours des cinq dernières années.

(1) Wavestone a également acquis 299 831 actions en numéraire, représentant 20,70% du capital de Q_PERIOR, le solde de 1,40% étant détenu par Q_PERIOR sous forme d'actions propres.



6.5 Dividendes

Politique de dividende et distribution du dividende au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026

Wavestone est une société de croissance qui réinvestit la majeure partie de ses résultats afin de financer son développement.

Dans ce contexte, depuis son introduction en Bourse, la politique de Wavestone a été de distribuer quasiment chaque année un dividende représentant environ 15% du résultat net part du groupe. Toutefois, le cabinet se réserve la possibilité d'ajuster ce taux en fonction de ses besoins de financement,

de sa génération de trésorerie et des pratiques propres au secteur d'activité.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires du 30 juillet 2026, un dividende de 0,50 euro par action. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 15% du résultat net part du groupe de l'exercice 2025/26.

Dividendes versés

Wavestone verse un dividende depuis l'exercice clos le 31 mars 1995.

Dividendes versés au cours des trois derniers exercices :

Année fiscale	Nombre d'actions éligibles au paiement du dividende ⁽¹⁾	Dividende par action ⁽²⁾	Fraction du dividende éligible à l'abattement de 40% ⁽³⁾
2024/25	24 553 901	0,46 euro	100%
2023/24	24 683 468	0,38 euro	100%
2022/23	19 981 237	0,38 euro	100%

- (1) Les actions autodétenues par Wavestone ne sont pas éligibles au dividende.
(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.
(3) L'ensemble des dividendes versés par Wavestone est éligible à l'abattement.

Prescription

Les dividendes non encaissés sont soumis à une prescription de cinq ans et sont versés à l'État français conformément aux dispositions légales.

6.6 Programmes de rachat d'actions

Conformément aux autorisations mentionnées à la [Partie 7.1.2. Assemblée générale ordinaire](#) du présent document, Wavestone a procédé au rachat de ses propres actions sur le marché, en conformité avec la législation et dans le cadre du programme de rachat d'actions mis en œuvre par le cabinet. Ce programme est décrit de manière exhaustive dans le document d'enregistrement universel déposé le 15 juillet 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) sous le numéro D.25-0559, conformément à l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF.

Conformément aux dispositions de l'article L.225-211 du Code de commerce, l'ensemble des informations correspondantes au 31 mars 2026 figure dans les notes annexes aux états financiers de Wavestone et est synthétisé à la [Partie 7.1.2. Assemblée générale ordinaire](#) et au [Sous-chapitre 7.3. Description du programme de rachat d'actions](#) de ce document.

Les actions autodétenues par Wavestone résultent exclusivement des rachats effectués dans le cadre de ce programme.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

6. Actionnariat salarié

État de l'actionnariat salarié

Conformément à la réglementation applicable, la situation de l'actionnariat salarié au 31 mars 2026 est la suivante :

Les collaborateurs ou anciens collaborateurs de Wavestone et/ou de sociétés affiliées détiennent :

- ☒ 623 791 actions Wavestone via des fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Wavestone, représentant 2,50% du capital ;
- ☒ 1 010 335 actions Wavestone au nominatif attribuées conformément aux articles L.225-180 et L.225-197-1 du Code de commerce, représentant 4,06% du capital.

Intéressement du personnel

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

Plans d'actions gratuites

Présentation générale

Wavestone considère l'actionnariat salarié comme un levier permettant de renforcer la motivation et l'engagement de ses collaborateurs, d'aligner leurs intérêts avec les résultats du cabinet et de favoriser leur sentiment d'appartenance.

Au 31 mars 2026, Wavestone disposait de plans d'actions gratuites dénoués en instruments de capitaux propres. L'ensemble de ces plans est réglé en actions, impliquant une attribution exclusivement réalisée par la livraison d'actions propres acquises dans le cadre des programmes de rachat d'actions du cabinet.

Ces plans comprennent :

- ☒ des **Plans Salariés**, ouverts aux collaborateurs éligibles, dont l'acquisition définitive est conditionnée à la poursuite du contrat de travail et, le cas échéant, à la détention des parts de FCPE ou d'actions nominatives jusqu'à la date d'acquisition définitive ;

- ☒ des **Plans « Key People »** (collaborateurs clés), attribués à des collaborateurs désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations, dont l'acquisition définitive est conditionnée à la poursuite du contrat de travail et à l'atteinte de critères de performance définis au niveau du cabinet.

Évolution au cours de l'exercice

Au cours de l'exercice, Wavestone a ouvert le Plan Salariés International 2025 aux collaborateurs éligibles des entités ayant rejoint le cabinet dans le cadre du rapprochement avec Q_PERIOR.

Au 31 mars 2026, Wavestone comptait huit plans d'actions gratuites en cours, réunissant 4 356 bénéficiaires et 313 044 actions initialement attribuées. Le nombre total d'actions attribuées sous condition dans le cadre de ces plans en cours représente 1,26% du capital au 31 mars 2026, conformément aux plafonds légaux prévus à l'article L.225-197-1 du Code de commerce.

Au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026, trois plans d'actions gratuites ont fait l'objet d'une acquisition définitive par 1 252 bénéficiaires pour 108 019 actions.

Informations complémentaires

Pour des informations complémentaires relatives aux plans d'actions gratuites, incluant une synthèse des plans en cours et définitivement acquis, les conditions d'acquisition définitive, les méthodes de valorisation ainsi que leur impact sur les états financiers, il convient de se reporter à la note 16 des états financiers consolidés.

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

Wavestone est attachée à l'indépendance des droits de vote exercés par les actionnaires salariés vis-à-vis de la Direction générale. Le cabinet applique une politique stricte de non-ingérence de la Direction générale dans les décisions de vote des actionnaires salariés.

6.8 Éligibilité des actions Wavestone au dispositif PEA-PME

Les actions Wavestone restent pleinement éligibles au PEA-PME. La société confirme en effet respecter l'ensemble des critères définis à l'article L.221-32-2 du Code monétaire et

financier. Les investisseurs peuvent ainsi continuer à inscrire leurs actions Wavestone dans ce dispositif et bénéficier d'avantages fiscaux équivalents à ceux du PEA traditionnel.



Chapitre



7. Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026

7.1	EXPOSÉ DES MOTIFS DES RÉOLUTIONS	354
7.1.1	Introduction	354
7.1.2	Assemblée générale ordinaire	354
7.1.3	Assemblée générale extraordinaire	359
7.2	PROJET DE TEXTE DES RÉOLUTIONS	364
7.2.1	Assemblée générale ordinaire	364
7.2.2	Assemblée générale extraordinaire	371
7.2.3	Assemblée générale ordinaire	383
7.3	DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	384
7.3.1	Date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme de rachat d'actions	384
7.3.2	Répartition par objectifs des titres de capital détenus par Wavestone au 30 avril 2026	384
7.3.3	Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions	384
7.3.4	Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis, prix maximal d'achat	384
7.3.5	Durée du programme de rachat d'actions	385



.1 Exposé des motifs des résolutions

7.1.1 Introduction

Le présent rapport a pour objet de présenter les projets de résolutions soumis par le Conseil d'administration à l'Assemblée générale.

Pour la **partie ordinaire** de cette Assemblée, les résolutions portent sur :

- ☑ l'approbation des comptes annuels, statutaires et consolidés, clos le 31 mars 2026 (résolutions 1 à 3) ;
- ☑ la confirmation de l'absence de nouvelle convention réglementée (résolution 4) ;
- ☑ la nomination ou le renouvellement d'Administrateurs de la société (résolutions 5 à 8) ;
- ☑ le renouvellement de Forvis Mazars en qualité de commissaire aux comptes (résolution 9) ;
- ☑ l'approbation des éléments de rémunération des mandataires sociaux (résolutions 10 à 17) ainsi que des Administrateurs (résolutions 18 et 19) ;
- ☑ l'autorisation à donner au Conseil d'administration pour intervenir sur les actions de la société (résolution 20) ;
- ☑ les pouvoirs donnés pour l'accomplissement des formalités qui suivent l'Assemblée générale (résolution 32).

Pour la **partie extraordinaire** de l'Assemblée, les résolutions portent sur :

- ☑ les autorisations et les délégations de compétences relatives à l'émission ou l'annulation d'actions (résolutions 21 à 29) ;
- ☑ la modification des articles 13, 23 et 24 des statuts de la société (résolutions 30 et 31).

Composé de la présente introduction, de l'exposé des motifs et des résumés figurant avant chaque résolution, le présent rapport du Conseil est destiné à vous présenter les points importants des projets de résolutions. Il ne prétend pas à l'exhaustivité et ne remplace pas une lecture attentive du texte des projets de résolutions avant d'exercer votre droit de vote.

L'exposé de la situation financière, de l'activité et des résultats de groupe au cours de l'exercice écoulé, les diverses informations prescrites par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ainsi que l'état de durabilité figurent dans le rapport de gestion sur l'exercice 2025/26 auquel vous êtes invité à vous reporter (voir la table de concordance au [Sous-chapitre 9.9. Tables de concordance](#)).

La stratégie climat du groupe, telle que décrite au [Chapitre 4. État de durabilité](#), fera l'objet d'une présentation en séance lors de la prochaine Assemblée générale.

Nous vous invitons à adopter les résolutions soumises à votre vote pour la partie ordinaire et la partie extraordinaire.

Le Conseil d'administration

Le 3 juin 2026

7.1.2 Assemblée générale ordinaire

Approbation des comptes sociaux et consolidés (résolutions 1 à 3)

Approbation des comptes sociaux (résolutions 1 et 3)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes sociaux de la société Wavestone, à savoir le bilan, le compte de résultat et l'annexe de l'exercice clos le 31 mars 2026 tels qu'ils vous sont présentés, et qui se soldent par un résultat net de 44 461 379,56 euros.

Sur la base d'un état de l'actionnariat établi le 31 mars 2026, 24 553 964 actions ont droit au dividende.

Le dividende global proposé représente donc 12 276 982,00 euros (soit 0,50 euro par action éligible), correspondant à un taux de distribution de 15% du résultat net consolidé part du groupe.

Le bénéfice distribuable de l'exercice clos le 31 mars 2026 serait en conséquence affecté comme suit :

Origine

Résultat net de l'exercice	44 461 379,56 €
Report à nouveau	327 753 857,84 €
Bénéfice distribuable	372 215 237,40 €

Affectation

Réserve légale	- € ⁽¹⁾
Autres réserves	- €
Dividendes	12 276 982,00 €
Report à nouveau	359 938 255,40 €

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

Le dividende dont la distribution est décidée serait détaché le 5 août 2026 et mis en paiement le 7 août 2026.

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 31,4% (12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 18,6% 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Ce dividende restera soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6% et, en cas d'option pour l'application du barème progressif, le contribuable disposera de la possibilité de déduire de son revenu global, une quote-part de la CSG appliquée aux dividendes (à hauteur de 6,8%). Enfin, les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils seront également soumis, d'une part, 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 (CGI) et éventuellement, d'autre part, à la contribution différentielle sur les hauts revenus prévue par l'article 224 du CGI. Ces régimes ne sont pas applicables aux actionnaires personnes morales.

Les actionnaires non-résidents fiscaux français sont invités à étudier leur situation fiscale particulière afin, notamment, de prendre en considération le régime d'imposition applicable en France, dans leur pays de résidence fiscale et les règles prévues par la convention fiscale signée, le cas échéant, entre la France et leur État de résidence fiscale.

Si, au moment de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions détenues par 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 serait porté au crédit ou au débit du compte « report à nouveau ».

Les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents sont présentés au [Sous-chapitre 6.5. Dividendes](#) de ce document.

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 4 797 euros et ont donné lieu à un impôt de 1 239 euros.

Enfin, le tableau des résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices est présenté au [Sous-chapitre 9.4. Aperçu financier sur cinq ans de Wavestone SA](#) de ce document.

Approbation des comptes consolidés (résolution 2)

Nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2026 tels qu'ils vous sont présentés et qui se soldent par un résultat net consolidé part du groupe de 81 993 714,23 euros.

Constat de l'absence de convention réglementée nouvelle (résolution 4)

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

- ☑ qu'aucune nouvelle convention réglementée visée à l'article L.225-38 du Code de commerce n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ; et
- ☑ des informations relatives à la seule convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, laquelle a donné lieu à l'établissement d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Nomination et renouvellement d'Administrateurs (résolutions 5 à 8)

Renouvellement de la société FDCH en qualité d'Administrateur de la société (résolution 5)

Le mandat d'Administrateur de la société FDCH arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

La société FDCH 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 5^e résolution et après approbation du Comité des nominations, de renouveler son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Il est précisé que la société FDCH resterait représentée par Madame Delphine Chavelas.

Renouvellement de Monsieur Pascal Imbert en qualité d'Administrateur de la société (résolution 6)

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Pascal Imbert arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Monsieur Pascal Imbert ayant fait savoir au Conseil d'administration qu'il acceptait le renouvellement de son mandat, le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 6^e résolution et après approbation du Comité des nominations, de renouveler son mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires (résolutions 7 et 8)

Le mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires de Monsieur Pierre Allard arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Par les 7^e et 8^e résolutions, il vous est proposé de nommer un membre du Conseil d'administration représentant les salariés actionnaires pour une durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Conformément à la réglementation applicable et en application des statuts de la société, il a été procédé à la consultation des salariés actionnaires de Wavestone ainsi que des membres des Conseils de surveillance du FCPE Wavestone Actions et du FCPE Wavestone Shares.

Deux candidats ont été désignés :

- ☑ Monsieur James Maidment, sur proposition des membres des Conseils de surveillance du FCPE Wavestone Actions et du FCPE Wavestone Shares ;
- ☑ Madame Caroline de Bardy, sur proposition des salariés actionnaires.



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

Le curriculum vitae des candidats figure en [Partie 2.1.3. Application du Code de gouvernement d'entreprise Middledent](#) du présent document.

Le Conseil d'administration invite les actionnaires à ne voter favorablement qu'à une seule des deux résolutions et à rejeter l'autre, dans la mesure où les statuts actuels de votre société ne prévoient la nomination que d'un seul membre représentant les salariés actionnaires. Dans l'hypothèse où les deux résolutions figurant à la 7^e et à la 8^e résolution recevraient un nombre de voix favorables supérieur à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, seule la résolution ayant recueilli le plus grand nombre de voix favorables sera réputée adoptée et l'autre résolution sera corrélativement réputée rejetée par l'Assemblée générale.

À l'issue de la présente Assemblée générale et sous réserve de i) votre approbation des résolutions relatives au renouvellement des Administrateurs (notamment 5^e et 6^e résolutions) ; et ii) de la démission de M. Raphaël Vivier avec effet à l'issue de l'Assemblée générale ; et iii) de la nomination d'un Administrateur représentant les salariés actionnaires, la composition du Conseil d'administration sera réduite à 10 membres et est présentée en [Partie 2.2.2. Autres informations relatives aux dirigeants et mandataires sociaux du Chapitre 2. Rapport sur le gouvernement d'entreprise](#).

Il est rappelé que la société est soumise aux obligations de parité prévues aux articles L.225-18-1 et L.22-10-3 du Code de commerce, à savoir la proportion des membres du Conseil de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% (lorsque le Conseil est composé de plus de huit membres).

Si la candidate aux fonctions d'Administrateur représentant les salariés actionnaires obtient le plus grand nombre de voix et si la société FDCH (dont le représentant permanent serait une femme) est renouvelée, et tenant compte de la démission de Monsieur Raphaël Vivier à l'issue de l'Assemblée, le Conseil serait alors composé à l'issue de l'Assemblée de neuf membres (hors Administrateurs représentant les salariés qui ne sont pas pris en compte dans le calcul de la parité) : six femmes, et trois hommes, ce qui nécessiterait de prendre des mesures pour se mettre en conformité avec les règles de composition du Conseil d'administration.

Si l'Assemblée nomme le candidat masculin, le Conseil serait à l'issue de l'Assemblée régulièrement composé au regard des règles de parité.

Les actionnaires sont donc encouragés à voter en faveur du candidat masculin afin de respecter les exigences de parité hommes-femmes.

Renouvellement de Forvis Mazars, en qualité de commissaire aux comptes titulaire (résolution 9)

Le mandat de Forvis Mazars en qualité de Commissaire aux comptes expire à l'issue de l'Assemblée générale.

Le Conseil d'administration propose, en application de la 9^e résolution et sur recommandation du Comité d'audit, de renouveler le mandat de Forvis Mazars 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 mars 2032.

Approbation des éléments de rémunération des mandataires sociaux (résolutions 10 à 17) ainsi que des Administrateurs (résolutions 18 et 19)

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux (résolution 10)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 10^e 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 au titre ou attribuées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 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 aux [Parties 2.2.3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux](#) et [2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » - résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#).

Approbation des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (résolutions 11 à 13)

Conformément aux dispositions du II de l'article L.22-10-34 du Code de commerce, nous soumettons à votre approbation, au titre des 11^e, 12^e et 13^e résolutions, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, 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 mars 2026 à Monsieur Pascal Imbert, Monsieur Patrick Hirigoyen et Monsieur Karsten Höppner sont présentés en [Partie 2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » - résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#).



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Approbation de la politique de rémunération des mandataires sociaux (résolutions 14 à 19)

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, cinq résolutions sont proposées par votre Conseil d'administration, respectivement pour :

- ☒ Monsieur Pascal IMBERT, pour ses fonctions de Président -Directeur général (14^e résolution) ;
- ☒ Monsieur Karsten HÖPPNER, Directeur général délégué (15^e résolution) ;
- ☒ Monsieur Patrick HIRIGOYEN, Directeur général délégué (16^e résolution). Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de succession de la Direction générale, Patrick Hirigoyen mettra un terme à son mandat social le 31 juillet 2026. La rémunération au titre de son mandat de Directeur général délégué sera versée *pro rata temporis* au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026 ;
- ☒ Monsieur Benoit Darde, Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026 (17^e résolution). La rémunération au titre de son mandat de Directeur général délégué sera versée *pro rata temporis* au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026 ;
- ☒ les membres du Conseil d'administration (19^e résolution).

En ce qui concerne la 19^e 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 29 juillet 2025.

Il est rappelé que le versement, en 2027, 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 mars 2027 est conditionné par l'approbation par l'Assemblée générale qui se tiendra en 2027, 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 à la [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « *ex ante* » - résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#).

Rémunération annuelle allouée aux Administrateurs (18^e résolution)

Le Conseil d'administration vous propose, au titre de la 18^e 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 1^{er} avril 2026 et pour les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de votre Assemblée.

Les éléments pris en compte pour définir ce montant sont précisés à la [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « *ex ante* » - résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#).

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, et Monsieur Karsten Höppner ne sont pas rémunérés au titre de leurs fonctions d'Administrateur.

Programme de rachat d'actions (20^e résolution)**Programme de rachat d'actions en cours**

Par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025, 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 25 juillet 2024.

Conformément aux dispositions légales, nous vous informons qu'au titre des deux programmes qui se sont succédés au cours de l'exercice 2025/26, les éléments au 31 mars 2026 sont les suivants :

- ☒ le nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice est de 73 307 actions, pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 3 845 344 euros, soit un cours moyen d'achat de 52,46 euros ;
- ☒ le nombre d'actions propres vendues au cours de l'exercice est de 74 431 actions pour une valeur des titres, évaluée au prix de cession, de 3 908 076 euros, soit un cours moyen de cession de 52,51 euros ;
- ☒ la société n'a pas supporté des frais de négociation sur l'exercice ;
- ☒ le nombre d'actions attribuées gratuitement à des salariés au cours de l'exercice est de 108 019 actions pour une valeur des titres, évaluée au coût d'achat, de 5 559 425 euros, soit un cours moyen de sortie de 51,47 euros ;
- ☒ le nombre d'actions propres inscrites au bilan au 31 mars 2026 est de 352 368, pour une valeur de marché de 16 173 691 euros, calculée au cours de clôture au 31 mars 2026 de 45,90 euros ; leur valeur nominale s'établit à 0,025 euro par action.

Les actions auto-détenues représentent 1,41% 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 :

	Liquidité	Croissance externe	PAGA	Exercice de droits rattachés à des VMP	Total
Position au 31 mars 2025	19,075	0	442,436	0	461 511
Achats	73,307	0	0	0	73 307
Ventes	(74,431)	0	0	0	(74 431)
Transferts	0	0	(108,019)	0	(108 019)
Position au 31 mars 2026	17,951	0	334,417	0	352 368
Valeur brute comptable ¹	887,085	0	17 100 008	0	17 987 093
Pourcentage de détention au 31 mars 2026	0,07%	0,00%	1,34%	0,00%	1,41%

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

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 la pratique admise par la réglementation ;
- ☑ 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 et/ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés, 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 interentreprise, 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 ;
- ☑ conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- ☑ 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 : 118 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone, notamment pour en favoriser la liquidité et 89 euros (hors frais) dans les autres cas.

Annulation des titres

Aux termes de la 21^e résolution, l'Assemblée générale sera appelée à autoriser 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 mixte du 30 juillet 2026, jusqu'à la prochaine Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2027, et, en tout état de cause pour 18 mois au plus, étant précisé que l'autorisation soumise au vote de l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026 mettra fin à la précédente autorisation et au précédent programme et que la nouvelle autorisation lui sera substituée sans discontinuité.

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 mars 2014. 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 initiée par un tiers. Ce nouveau programme de rachat d'actions ne pourra donc être utilisé par l'organe de gouvernance en période d'offre publique initiée par un tiers (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 est inclus au [Sous-chapitre 7.3. Description du programme de rachat d'actions.](#)

↶

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Pouvoirs donnés pour l’accomplissement des formalités (résolution 32)

Accomplissement des publicités et des formalités légales : résolution usuelle.

7.1.3 Assemblée générale extraordinaire

Délégations financières et autorisations (résolutions 21 à 29)

Il vous est proposé de renouveler les délégations financières et autorisations initialement conférées au Conseil d’administration par l’Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024, à l’exception des autorisations conférées par l’Assemblée générale du 29 juillet 2025 concernant l’attribution d’actions gratuites au profit des salariés et mandataires sociaux, lesquelles viennent à expiration le 28 septembre 2028.

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

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

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

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

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

Votre Conseil d’administration vous demande de lui consentir, pour certaines de ces résolutions, la faculté de supprimer ce DPS. Les actionnaires existants bénéficieraient toutefois au titre de la 24^e résolution d’un délai de priorité d’au moins cinq (5) jours de Bourse.

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

Chacune de ces délégations ne serait donnée que pour une durée limitée. En outre, le Conseil d’administration ne pourrait exercer sa faculté d’augmentation de capital que dans la limite i) de plafonds spécifiques à chaque résolution ; et ii) des plafonds globaux et sous plafonds globaux exposés à la 28^e résolution. De la même manière, les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances seraient soumises à i) des plafonds spécifiques à chaque résolution ; et ii) un plafond global exposé à la 28^e résolution.

- Le Conseil d’administration rappelle que, comme par le passé :
- ☒ les actions de préférence et les valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence sont exclues des délégations ;
 - ☒ les émissions sont strictement limitées à la société et ne concernent pas les filiales ;
 - ☒ il sera mis fin aux délégations et autorisations financières conférées par l’Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024.

Votre Conseil d’administration vous propose toutefois que les délégations décrites ci-après soient suspendues en période d’offre publique initiée par une autre société visant les titres de la société.

Le tableau ci-dessous synthétise les autorisations et délégations que nous vous proposons de confier au Conseil d’administration en vue d’émettre ou d’annuler des actions.

Résolution	Nature	DPS	Droit de priorité	Plafonds
21	Annulation	-	-	Dans la limite de 10% des actions
22	Émission	Oui	-	Actions : 30% du capital social Valeurs mobilières : 80 m€
23	Émission	Non	Oui	Actions : 20% du capital social Valeurs mobilières : 30 m€
24	Placement privé	Non	Non	Actions : 10% du capital social Valeurs mobilières : 30 m€
25	Rémunération d’apport en nature hors OPE	Non	Non	Actions : 10% du capital social Valeurs mobilières : 30 m€
26	Rémunération d’apport en nature dans le cadre d’une OPE	Non	Non	Actions : 10% du capital social Valeurs mobilières : 30 m€
27	Plan d’Épargne d’Entreprise	Non	Non	5% du capital social

L’ensemble de ces résolutions financières fait l’objet de plafonds et sous-plafonds cumulés, détaillés à la résolution 28.



Renouvellement de l'autorisation en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues (21^e résolution)

En conséquence de l'objectif d'annulation de la 20^e résolution, nous vous proposons d'autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues dans les limites autorisées par la loi, hors périodes d'offre publique initiée par un tiers.

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

Le nombre d'actions de la société pouvant être annulé serait soumis au plafond indiqué ci-après. À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées de la société pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourrait excéder 10% des actions composant le capital de la société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de 24 mois. Jusqu'à présent, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

Émission d'actions et de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription (22^e résolution)

Par la 22^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, de décider l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, i) d'actions ordinaires ; ou ii) de valeurs mobilières de la société, tant en France qu'à l'étranger.

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient fixés comme suit :

- ☒ pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant nominal de 186 797 euros, représentant un pourcentage de 30% du capital social (le pourcentage autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 était de 25%).

À ce montant, s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social ;

- ☒ pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : un montant en principal de 80 000 000 euros.

Les plafonds de cette nouvelle autorisation s'imputeraient sur les plafonds prévus à la 28^e résolution.

La somme revenant ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation serait au moins égale à la valeur nominale des actions.

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

Émission d'actions et de valeurs mobilières dans le cadre d'une offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel de souscription, mais avec obligation de conférer un droit de priorité (23^e résolution)

Par la 23^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'émettre par offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier), i) des actions ordinaires ; et/ou ii) des valeurs mobilières de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger.

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

Les plafonds de cette nouvelle autorisation seraient renouvelés comme suit :

- ☒ pour les actions ordinaires à émettre par la société : un montant nominal de 124 532 euros, représentant un pourcentage de 20% du capital social (ce pourcentage est identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024). Ce plafond constituerait un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription visé par les 23^e, 24^e, 25^e et 26^e résolutions tel que mentionné à la 28^e résolution. Ce montant nominal s'imputerait sur le plafond fixé à la 28^e résolution.

À ce montant s'ajouterait, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social ;

- ☒ pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de créances : un montant en principal de 30 000 000 euros qui s'imputerait sur le plafond fixé à la 28^e résolution.

Le prix d'émission des actions ordinaires serait au moins égal, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.

Comme il est d'usage en matière de société cotée, la règle de prix est fixée par rapport à une moyenne de cours, appréciée sur une période de référence suffisamment courte pour ne pas être affectée par une volatilité ponctuelle du cours, avec la faculté pour le Conseil de prévoir une décote selon les conditions de marché.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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

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

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

Émission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans le cadre d'un placement privé (offre visée au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier) (24^e résolution)

Par la 24^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'émettre par voie de placement privé (offre visée au 1 de l'article L411-2 du Code monétaire et financier) i) des actions ordinaires ; et/ou ii) des valeurs mobilières de la société, avec suppression du droit préférentiel de souscription, tant en France qu'à l'étranger.

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

- ☒ un plafond de 10% du capital social au jour de l'Assemblée (ce pourcentage est identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024). Ce plafond constituerait un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et sans délai de priorité visé par les 24^e, 25^e et 26^e résolutions tel que mentionné à la 28^e résolution. Ce montant nominal s'imputerait sur le plafond global et le sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription prévus à la 28^e résolution. À ce montant s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social ;
- ☒ pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal de 30 000 000 euros qui s'imputerait sur le plafond fixé à la 28^e résolution.

Le prix d'émission des actions ordinaires et valeurs mobilières serait au moins égal, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.

Comme il est d'usage en matière de société cotée, la règle de prix est fixée par rapport à une moyenne de cours, appréciée sur une période de référence suffisamment courte pour ne pas être affectée par une volatilité ponctuelle du cours, avec la faculté pour le Conseil de prévoir une décote selon les conditions de marché.

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

Émission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE (25^e résolution)

Par la 25^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'émettre i) des actions ordinaires ; et/ou ii) des valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

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

Cette délégation devrait respecter :

- ☒ le plafond de 10% du capital social à la date de l'Assemblée (ce pourcentage est identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024) ; ce montant nominal s'imputerait sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la 28^e résolution. À ce montant s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social.
- ☒ pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum à 30 000 000 euros ; les émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeraient sur le plafond de la 28^e résolution.

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



Émission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société (26^e résolution)

Par la 26^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'émettre i) des actions ordinaires ; et/ou ii) de valeurs mobilières donnant accès à d'autres titres de capital de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la société et constituée de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces.

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

Cette délégation devrait respecter :

- ☒ un plafond de 10% du capital social à la date de l'Assemblée (ce pourcentage est identique à celui autorisé par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024) ; ce montant nominal s'imputerait sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la 28^e résolution.
À ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou des titulaires d'autres droits donnant accès au capital de la société ;
- ☒ pour les émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, un montant en principal égal au maximum à 30 000 000 euros ; les émissions réalisées en vertu de la présente délégation s'imputeraient sur le plafond de la 28^e résolution.

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

Émission d'actions et de valeurs mobilières, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit des salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Épargne Entreprise (27^e résolution)

Par la 27^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'augmenter le capital social par l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux adhérents à un Plan d'Épargne Entreprise (nommé Plan d'Épargne Groupe chez Wavestone) de la société ou des entreprises, françaises ou étrangères, qui lui sont liées au sens des articles L.225-180 du

Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail dans le cadre des dispositions des articles L.225-129-2 à L.225-129-6 et L.225-138-1 et L.228-92 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

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

Le plafond de la présente autorisation est en ligne avec les pratiques du marché et les recommandations des Conseils en vote ; ce montant nominal s'imputerait sur le plafond global prévu à la 28^e résolution.

À ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.

L'émission d'actions ordinaires serait réalisée sans qu'il y ait lieu à droit préférentiel de souscription des actionnaires. Le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourrait être inférieur de plus de 30% à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne, étant précisé que le Conseil d'administration pourra fixer une décote inférieure à cette décote maximale de 30%.

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

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

Le Conseil d'administration vous précise que cette résolution est soumise à votre vote afin d'être en conformité avec les dispositions de l'article L.225-129-6 du Code de commerce, aux termes duquel l'Assemblée générale extraordinaire étant appelée sur des délégations susceptibles de générer immédiatement ou à terme des augmentations de capital en numéraire, elle doit également statuer sur une délégation au profit des adhérents d'un Plan d'Épargne Entreprise.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Limitation globale des délégations et autorisations (28^e résolution)

Par la 28^e résolution, il vous est demandé de fixer à :

- ☒ 186 797 euros, soit 30% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée générale, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions 22 à 27 et par les résolutions 18 et 19 de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 ;
 - ☒ 124 532 euros, soit vingt pour cent (20%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription), dans la limite du plafond global, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 23^e, 24^e, 25^e, et 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale ;
 - ☒ 62 266 euros, soit dix pour cent (10%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité) dans la limite du plafond global et du sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 24^e, 25^e, 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale et les 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025.
- À ces plafonds s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social ;
- ☒ 80 000 000 euros le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions 22 à 26.

Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes (29^e résolution)

Par la 29^e résolution, il vous est demandé de déléguer au Conseil d'administration la compétence, pour une durée de 26 mois, d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes, dont la capitalisation serait admise, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Comme dans le cadre de la précédente délégation, le plafond du montant nominal des émissions d'actions ordinaires au titre de la présente autorisation serait fixé à 400 000 euros, étant précisé que ce plafond serait augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des porteurs de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.

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

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

Mise en harmonie des statuts de la société (30^e et 31^e résolutions)

Le Conseil d'administration propose, dans le cadre de la 30^e résolution, de modifier l'article 13 paragraphe III « Administrateur représentant les salariés » des statuts de la société en ajoutant un alinéa suivant le troisième alinéa afin de préciser expressément que l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est exclu du calcul du seuil visé à l'article L.225-27-1 II du Code de commerce, permettant de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés devant figurer parmi les membres du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration propose, dans le cadre de la 31^e résolution, de :

- ☒ mettre en harmonie le paragraphe I de l'article 23 « Ordre du jour » des statuts de la société, afin de tenir compte des nouvelles dispositions de l'article R.225-63 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 à compter du 1^{er} juillet 2026 concernant la faculté de convoquer les actionnaires nominatifs par voie électronique ;
- ☒ mettre en harmonie, l'alinéa 2 du paragraphe I de l'article 24 « Admission aux Assemblées – pouvoirs » des statuts de la société avec les dispositions de l'article R.22-10-28 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 s'agissant de la date d'inscription en compte permettant de participer à l'Assemblée générale.



.2 Projet de texte des résolutions

7.2.1 Assemblée générale ordinaire

Résolution 1 – Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 mars 2026 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

Résumé de la résolution :
Objet :
Approuver les comptes sociaux de la société au 31 mars 2026 faisant apparaître un résultat net de 44 461 379,56 euros.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes annuels de l'exercice social clos le 31 mars 2026, faisant ressortir un résultat net comptable de 44 461 379,56 euros, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En application de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale approuve le montant global des dépenses et charges non déductibles fiscalement visées à l'article 39-4 dudit code qui s'est élevé à 4 797 euros ainsi que l'impôt théorique à raison de ces dépenses et charges, soit 1 239 euros.

Résolution 2 – Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 mars 2026

Résumé de la résolution 2 :
Objet :
Approuver les comptes consolidés de la société au 31 mars 2026 faisant apparaître un résultat net (part du groupe) de 81 993 714,23 euros.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice social clos le 31 mars 2026 ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports, faisant ressortir un résultat (part du groupe) de 81 993 714,23 euros.

Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2026 ; fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Résumé de la résolution 3 :
Objet :
Affecter le résultat de 44 461 379,56 euros et distribuer un dividende de 12 276 982,00 euros, soit 0,50 euro par action ayant droit aux dividendes.
Date de détachement : 5 août 2026.
Date de mise en paiement : 7 août 2026.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires décide l'affectation suivante du bénéfice distribuable de 372 215 237,40 euros, proposée par le Conseil d'administration

Origine	
Résultat net de l'exercice	44 461 379,56 €
Report à nouveau	327 753 857,84 €
Bénéfice distribuable	372 215 237,40 €

Affectation	
Réserve légale	- € ⁽¹⁾
Autres réserves	- €
Dividendes	12 276 982,00 €
Report à nouveau	359 938 255,40 €

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

En conséquence, le dividende par action ouvrant droit à dividende s'élève à 0,50 euro.

Si au moment de la mise en paiement du dividende, le nombre d'actions variait, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Le dividende dont la distribution est décidée sera détaché le 5 août 2026 et mis en paiement le 7 août 2026.

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 31,4% (12,8% au titre de l'impôt sur le revenu et 18,6% 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Ce dividende restera soumis aux prélèvements sociaux au taux de 18,6% et, en cas d'option pour l'application du barème progressif, le contribuable disposera de la possibilité de déduire de son revenu global, une quote-part de la CSG appliquée aux dividendes (à hauteur de 6,8%). Enfin, les contribuables dont le revenu fiscal de référence excède certains seuils seront également soumis, d'une part, 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 (CGI) et éventuellement, d'autre part, à la contribution différentielle sur les hauts revenus prévue par l'article 224 du CGI. Ces

régimes ne sont pas applicables aux actionnaires personnes morales.

Les actionnaires non-résidents fiscaux français sont invités à étudier leur situation fiscale particulière afin, notamment, de prendre en considération le régime d'imposition applicable en France, dans leur pays de résidence fiscale et les règles prévues par la convention fiscale signée, le cas échéant, entre la France et leur État de résidence fiscale.

Conformément à la loi, il est également rappelé que les dividendes versés au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

Exercice	Nombre d'actions pour le paiement des dividendes ⁽¹⁾	Dividende par action ⁽²⁾	Quote-part du dividende éligible à l'abattement fiscal de 40% ⁽³⁾
2024/25	24 553 901	0,46 €	100%
2023/24	24 683 468	0,38 €	100%
2022/23	19 981 237	0,38 €	100%

(1) Après déduction des actions auto-détenues.

(2) Avant prélèvements fiscaux et sociaux.

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

Résolution 4 – Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées – constat de l'absence de convention nouvelle

Résumé de la résolution 4 :

Objet :

Prendre acte qu'aucune nouvelle convention réglementée visée à l'article L.225-38 du Code de commerce n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026.

Prendre acte des informations relatives à la seule convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026, laquelle a donné lieu à l'établissement d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux comptes, en exécution de l'article L.225-40 du Code de commerce :

- ☒ prend acte qu'aucune nouvelle convention réglementée visée à l'article L.225-38 du Code de commerce n'a été autorisée, conclue ou souscrite au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ;
- ☒ prend acte des informations relatives à la convention antérieurement approuvée et qui a continué à produire ses effets au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026.

Résolution 5 – Renouvellement de la société FDCH en qualité d'Administrateur de la société

Résumé de la résolution 5 :

Objet :

Renouveler la société FDCH en qualité d'Administrateur de la société.

Durée du mandat :

Quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat d'Administrateur de la société FDCH arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

La société FDCH a déclaré accepter ce renouvellement et n'être frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.



Résolution 6 – Renouvellement de Monsieur Pascal Imbert en qualité d'Administrateur de la société

Résumé de la résolution 6 :

Objet :

Renouveler Monsieur Pascal Imbert en qualité d'Administrateur de la société.

Durée du mandat :

Quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat d'Administrateur de Monsieur Pascal Imbert arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler son mandat pour une durée de quatre ans, laquelle prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Monsieur Pascal Imbert a déclaré accepter ce renouvellement et n'être frappé d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Résolution 7 – Nomination de Monsieur James Maidment en qualité d'Administrateur représentant les salariés actionnaires

Résumé de la résolution 7 :

Objet :

Nommer, sous la condition suspensive que la résolution 8 recueille moins de voix que la présente résolution et sur proposition du Conseil de surveillance du FCPE Wavestone Actions et du FCPE Wavestone Shares, Monsieur James Maidment en qualité d'Administrateur de la société représentant les salariés actionnaires.

Durée du mandat :

Quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Rappel :

Le mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires de Monsieur Pierre Allard arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Deux candidatures d'Administrateurs représentant les salariés actionnaires sont présentées (7^e et 8^e résolutions).

Dans la mesure où un seul membre représentant les salariés actionnaires doit être désigné, le Conseil d'administration invite les actionnaires à adopter uniquement l'une de ces résolutions. Par conséquent, le Conseil d'administration invite les actionnaires qui voteront favorablement à la 7^e résolution à rejeter la 8^e résolution et invitent ceux qui voteront favorablement à la 8^e résolution à rejeter la 7^e résolution.

Le Conseil d'administration attire l'attention des actionnaires sur le fait que la société est soumise aux règles de parité prévues aux articles L.225-18-1 et L.22-10-3 du Code de commerce, à savoir la proportion des membres du Conseil de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% (lorsque le Conseil est composé de plus de huit membres).

Compte tenu des règles de parité applicables au Conseil d'administration, si l'Assemblée nomme aux fonctions d'Administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat féminin, sous réserve du renouvellement de la société FDCH (dont le représentant permanent est une femme) et compte tenu de la démission de Monsieur Raphaël Vivier, le Conseil serait alors composé à l'issue de l'Assemblée de neuf membres (hors Administrateurs représentant les salariés) : six femmes, et trois hommes, ce qui nécessiterait de prendre des mesures pour se mettre en conformité avec les règles de composition du Conseil d'administration. Si l'Assemblée nomme le candidat masculin, le Conseil serait à l'issue de l'Assemblée régulièrement composé au regard des règles de parité.

Les actionnaires sont donc encouragés à voter en faveur du candidat masculin afin de respecter les exigences de parité hommes-femmes.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, sous la condition suspensive que la 8^e résolution recueille moins de voix que la présente résolution, nomme, sur proposition des Conseils de surveillance du FCPE Wavestone Actions et du FCPE Wavestone Shares, Monsieur James Maidment en qualité d'Administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Résolution 8 – Nomination de Madame Caroline de Bardy en qualité d'Administratrice représentant les salariés actionnaires

Résumé de la résolution 8 :

Objet :

Nommer, sous la condition suspensive que la présente résolution recueille davantage de voix que la 7^e résolution et sur proposition des actionnaires détenant à titre personnel des actions Wavestone dans les conditions de l'article L.225-102 du Code de commerce, Madame Caroline de Bardy en qualité d'Administratrice de la société représentant les salariés actionnaires.

Durée du mandat :

Quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Rappel :

Le mandat d'Administrateur représentant les salariés actionnaires de Monsieur Pierre Allard arrive à expiration à l'issue de l'Assemblée générale.

Deux candidatures d'Administrateurs représentant les salariés actionnaires sont présentées (7^e et 8^e résolutions).

Dans la mesure où un seul membre représentant les salariés actionnaires doit être désigné, le Conseil d'administration invite les actionnaires à adopter uniquement l'une de ces résolutions. Par conséquent, le Conseil d'administration invite les actionnaires qui voteront favorablement à la 7^e résolution à rejeter la 8^e résolution et invitent ceux qui voteront favorablement à la 8^e résolution à rejeter la 7^e résolution.

Le Conseil d'administration attire l'attention des actionnaires sur le fait que la société est soumise aux règles de parité prévues aux articles L.225-18-1 et L.22-10-3 du Code de commerce, à savoir la proportion des membres du Conseil de chaque sexe ne peut être inférieure à 40% (lorsque le Conseil est composé de plus de huit membres).

Compte tenu des règles de parité applicables au Conseil d'administration, si l'Assemblée nomme aux fonctions d'Administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat féminin, sous réserve du renouvellement de la société FDCH (dont le représentant permanent est une femme) et, compte tenu de la démission de Monsieur Raphaël Vivier, le Conseil serait alors composé à l'issue de l'Assemblée de neuf membres (hors Administrateurs représentant les salariés) : six femmes, et trois hommes, ce qui nécessiterait de prendre des mesures pour se mettre en conformité avec les règles de composition du Conseil d'administration. Si l'Assemblée nomme le candidat masculin, le Conseil serait à l'issue de l'Assemblée régulièrement composé au regard des règles de parité.

Les actionnaires sont donc encouragés à voter en faveur du candidat masculin afin de respecter les exigences de parité hommes-femmes.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, sous la condition suspensive que la présente résolution recueille davantage de voix que la 7^e résolution, nomme, sur proposition des actionnaires détenant à titre personnel des actions Wavestone dans les conditions de l'article L.225-102 du Code de commerce, Madame Caroline de Bardy en qualité d'Administratrice représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2030.

Résolution 9 – Renouvellement de Forvis Mazars, en qualité de commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes

Résumé de la résolution 9 :

Objet :

Renouveler Forvis Mazars en qualité de commissaire aux comptes en charge de la certification des comptes.

Durée du mandat :

Six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2032.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, constatant que le mandat de commissaire aux comptes titulaire de Forvis Mazars arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée générale, décide de renouveler Forvis Mazars aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire en charge de la mission de certification des comptes, pour une durée de six exercices venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2032.

Résolution 10 – 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 mars 2026

Résumé de la résolution 10 :

Objet :

Approuver les informations visées au I de l'article L.22-10-9 du Code de commerce relatives aux rémunérations versées ou attribuées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 à chaque mandataire social (Président-Directeur général, Directeurs généraux délégués et Administrateurs) et présentées au sein du rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce. Ces informations contiennent notamment le détail de la rémunération pour chaque mandataire social en ce compris le détail par Administrateur, des éléments permettant de faire le lien entre la rémunération du Président-Directeur général et des Directeurs généraux délégués et la performance de la société ainsi que la communication de ratios de rémunération par comparaison avec les rémunérations moyenne et médiane au sein de la société.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Parties 2.2.3. Consultation des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux](#) et [2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » – résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#), approuve en application de l'article L.22-10-34 I. du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport précité.



Résolution 11 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général

Résumé de la résolution 11 :

Objet :

Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » - résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)), approuve en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général, tels que présentés dans le rapport précité.

Résolution 12 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué

Résumé de la résolution 12 :

Objet :

Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » - résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)), approuve en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

Résolution 13 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2026 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué

Résumé de la résolution 13 :

Objet :

Approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et autres avantages versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [2.2.4. Consultation sur les éléments de rémunération versés ou dus au titre de l'exercice 2025/26 \(vote say-on-pay « ex post » - résolutions 10 à 13 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)), approuve en application de l'article L.22-10-34 II. du Code de commerce, les éléments de la rémunération et les avantages de toute nature versés au cours ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 mars 2026 à Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué, tels que présentés dans le rapport précité.

Résolution 14 – Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général

Résumé de la résolution 14 :

Objet : *Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » - résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)), approuve la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert pour ses fonctions de Président-Directeur général telle que présentée dans le rapport précité.

Résolution 15 – Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué

Résumé de la résolution 15 :

Objet : *Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » - résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#)), approuve la politique de rémunération de Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué, telle que présentée dans le rapport précité.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Résolution 16 – Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué**Résumé de la résolution 16 :****Objet :**

Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de succession de la Direction générale, Patrick Hirigoyen mettra un terme à son mandat social le 31 juillet 2026. Sa rémunération au titre de son mandat de Directeur général délégué sera versée prorata temporis au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#), approuve la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué, jusqu'au 31 juillet 2026, telle que présentée dans le rapport précité.

Résolution 17 – Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Benoît Darde, Directeur général délégué**Résumé de la résolution 17 :****Objet :**

Approuver les éléments de la politique de rémunération de Monsieur Benoît Darde, Directeur général délégué.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan de succession de la Direction générale, Benoît Darde sera nommé Directeur général délégué à compter du 1^{er} août 2026. Sa rémunération au titre de son mandat de Directeur général délégué sera versée prorata temporis au titre de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#), approuve la politique de rémunération de Monsieur Benoît Darde, Directeur général délégué, à compter du 1^{er} août 2026, telle que présentée dans le rapport précité.

Résolution 18 – Détermination de la somme fixe annuelle allouée aux Administrateurs**Résumé de la résolution 18 :****Objet :**

Fixer le montant global annuel des sommes allouées aux Administrateurs à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026, à 392 994 euros.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#), décide de fixer, à compter de l'exercice ouvert le 1^{er} avril 2026, le montant de la somme fixe annuelle que la société peut allouer aux Administrateurs en rémunération de leur activité, à 392 994 euros, tel que présenté dans le rapport précité, et ce jusqu'à ce qu'il en soit décidé autrement par l'Assemblée générale.

Résolution 19 – Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs**Résumé de la résolution 19 :****Objet :**

Approuver les éléments de la politique de rémunération des Administrateurs.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport sur le gouvernement d'entreprise, [Partie 2.2.5. Consultation sur les principes et critères composant les éléments de rémunération des dirigeants et mandataires sociaux \(vote say-on-pay « ex ante » – résolutions 14 à 20 de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026\)](#), approuve la politique de rémunération des Administrateurs de la société, telle que présentée dans le rapport précité.



Résolution 20 – Autorisation à donner au Conseil d'administration pour intervenir sur les actions de la société

Résumé de la résolution 20 :

Objet :

Autoriser votre Conseil d'administration à faire acheter par la société ses propres actions, sauf en période d'offre publique initiée par un tiers. Le prix maximum d'achat, déterminé selon la même formule que les exercices précédents, est fixé à 118 euros (hors frais) dans le cadre de l'animation du marché des titres Wavestone pour en favoriser la liquidité et 89 euros (hors frais) dans les autres cas. Le nombre maximum d'achat est limité à 10% du capital social, sous déduction des actions déjà détenues, dont 5% dans le cadre des engagements pris en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux (plans d'attribution gratuite d'actions).

La société pourrait acheter ses propres actions en vue de :

- ☒ leur annulation par voie de réduction de capital ;
- ☒ honorer des obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital ;
- ☒ leur attribution ou leur cession dans le cadre d'opérations d'actionnariat des salariés et des mandataires sociaux de la société et de son groupe ;
- ☒ leur conservation et leur remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- ☒ l'animation du marché des titres de la société dans le cadre d'un contrat de liquidité, conclu avec un prestataire de services d'investissement conforme à la pratique admise par la réglementation ;
- ☒ mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendraient à être admis par la loi ou par les autorités de marché compétentes.

L'acquisition, la cession ou le transfert de ces actions pourront être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers et produits dérivés.

La durée de validité de cette autorisation serait de 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à faire acheter par la société ses propres actions, dans le respect des conditions légales et réglementaires applicables au moment de son intervention, et notamment dans le respect des conditions et obligations posées par les articles L.22-10-62 et suivants du Code de commerce.

Cette autorisation pourra être utilisée par le Conseil d'administration pour les objectifs suivants :

- ☒ animer le marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation ;

- ☒ 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 et/ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés, 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 inter-entreprise, 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 ;
- ☒ conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusion, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- ☒ annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'Assemblée générale extraordinaire en cours de validité ;
- ☒ mettre en œuvre toute pratique de marché ou tout objectif qui viendrait à être admis par la loi ou la réglementation en vigueur ou encore l'AMF au titre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation en vigueur au titre de ces programmes.

L'Assemblée générale décide que :

- ☒ l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert des actions pourront être effectués par tous moyens, sur le marché ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen, ou en utilisant, le cas échéant, tous instruments financiers dérivés ou optionnels, pour autant que ces derniers moyens ne concourent pas à accroître de manière significative la volatilité du titre (étant toutefois précisé que ce rachat de bloc ne pourra intervenir auprès d'un actionnaire de référence que si ce dernier offre une ou plusieurs contreparties, comme par exemple, une décote sur la valorisation des titres rachetés). Ces opérations pourront être réalisées à tout moment, à l'exception des périodes d'offre publique initiée par un tiers (sauf s'il s'agit d'interventions en période d'offre strictement limitées à la satisfaction d'engagements de livraisons de titres) ;
- ☒ le nombre maximum d'actions dont la société pourra faire l'acquisition au titre de la présente résolution ne devra pas dépasser la limite de 10% du capital social, fixée par l'article L.22-10-62 du Code de commerce et ne pourra conduire la société à détenir plus de 10% du capital social, en ce compris les actions achetées dans le cadre d'autorisations d'achats précédemment accordées par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, étant précisé que (i) le nombre maximum d'actions acquises dans le cadre des engagements pris en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux sera de 5% du capital social ; et (ii) qu'en cas d'actions acquises dans le cadre d'un contrat de liquidité, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10% du capital social mentionné ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la présente autorisation ;

- ☒ le prix maximum d'achat par action, déterminé selon la même formule que les exercices précédents, est (i) d'une part, de 118 euros (hors frais d'acquisition) dans le cadre de l'animation du marché des titres de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement intervenant en toute indépendance dans le cadre d'un contrat de liquidité ; et (ii) d'autre part, de 89 euros (hors frais d'acquisition) pour toutes les autres autorisations données au Conseil d'administration, selon le cas, étant précisé qu'en cas d'opération sur le capital de la société, et notamment en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions, ainsi qu'en cas de division ou de regroupement d'actions, le prix et le nombre d'actions ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération, et le nombre d'actions composant le capital après l'opération ;
- ☒ le montant maximal des fonds destinés à l'achat des actions de la société ne pourra dépasser 293 894 718 euros, sous réserve des réserves disponibles ;
- ☒ la présente autorisation met fin à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025. Elle est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de ce jour.

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour réaliser et pour mettre en œuvre le programme de rachat d'actions, et notamment afin :

- ☒ de procéder au lancement effectif du présent programme de rachat d'actions et à sa mise en œuvre ;
- ☒ dans les limites ci-dessus fixées, de passer tous ordres en Bourse ou hors marché selon les modalités édictées par la réglementation en vigueur ;
- ☒ d'ajuster les prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action ;
- ☒ de conclure tous accords en vue notamment de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions ;
- ☒ d'assurer une parfaite traçabilité des flux ;
- ☒ d'effectuer toutes déclarations et formalités auprès de tous organismes, et notamment auprès de l'AMF, dans le cadre de la réglementation en vigueur et de remplir ou faire remplir par le service titres les registres visés aux articles L.225-211 et R.225-160 du Code de commerce ;
- ☒ de remplir toutes autres formalités, et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire ;
- ☒ prendre acte que le Comité social et économique sera informé, conformément aux dispositions de l'article L.22-10-62 alinéa 1^{er} du Code de commerce, de l'adoption de la présente résolution ;
- ☒ prendre acte que les actionnaires seront informés, dans le cadre de la prochaine Assemblée générale annuelle, de l'affectation précise des actions acquises aux différents objectifs poursuivis pour l'ensemble des rachats effectués.

7.2.2 Assemblée générale extraordinaire

Résolution 21 – Renouvellement de l'autorisation donnée au Conseil d'administration en vue de réduire le capital social par voie d'annulation d'actions auto-détenues

Résumé de la résolution 21 :

Objet :

Autoriser votre Conseil d'administration à annuler des actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée au titre de la résolution 20, sauf en période d'offre publique initiée par un tiers et dans la limite de 10% du capital social de la société par période de 24 mois et réduire corrélativement le capital social de la société.

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

La durée de validité de cette autorisation de 24 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. Met fin, avec effet immédiat, à l'autorisation conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Autorise le Conseil d'administration, dans le cadre des dispositions de l'article L.22-10-62 du Code de commerce, à annuler en une ou plusieurs fois les actions que la société détient ou les actions acquises par la société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la 20^e résolution de la présente Assemblée ou toute résolution ayant le même objet, dans la limite de 10% du capital social de la société par période de vingt-quatre (24) mois, hors périodes d'offre publique initiée par un tiers, et réduire corrélativement le capital social, étant rappelé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.
3. Autorise le Conseil d'administration à imputer la différence entre la valeur de rachat des actions annulées et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.
4. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour procéder à cette ou ces opérations d'annulations d'actions et de réductions de capital, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités et en constater la réalisation et procéder à la modification corrélatrice des statuts de la société, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.
5. Décide que la présente autorisation est consentie au Conseil d'administration pour une période de vingt-quatre (24) mois à compter de ce jour.



Résolution 22 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription

Résumé de la résolution 22 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions de la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre. Les actionnaires auront, proportionnellement au nombre de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, et, si le Conseil d'administration le décide, à titre réductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de cette résolution.

Plafonds :

Augmentation de capital : 186 797 euros, soit 30% du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 80 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la résolution 28.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, statuant conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment des articles L.225-129-2, L.225-132, L.225-134, et des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, par voie d'émission d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

3. Décide de fixer le montant nominal maximal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, à 186 797 euros (soit 30% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, sous réserve des dispositions de la 28^e résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 80 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, sous réserve des dispositions de la 28^e résolution ; ce plafond est indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration conformément à l'article L.228-40 du Code de commerce (obligations simples).
5. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires à émettre et aux valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société. En outre, le Conseil d'administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions à émettre par la société supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande. Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou des valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L.225-134 du Code de commerce.
6. Décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le Conseil d'administration avec faculté de subdélégation aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus.
7. Décide que la somme revenant ou devant revenir à la société pour chacune des actions émises dans le cadre de la présente délégation sera au moins égale à la valeur nominale des actions.
8. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
9. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :

- ☒ arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
- ☒ déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
- ☒ déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créance, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;
- ☒ déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;
- ☒ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre sur le fondement de la présente résolution et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s),
- ☒ fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
- ☒ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
- ☒ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
- ☒ à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- ☒ déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon ;
- ☒ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.

11. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Résolution 23 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, et délai de priorité obligatoire dans le cadre d'une offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier)

Résumé de la résolution 23 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Droit de priorité de souscription des actionnaires de cinq jours minimum obligatoire.

Plafonds :

Augmentation de capital : 124 532 euros, soit 20% du capital social actuel. Ce plafond constitue un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription visé par les résolutions 23, 24, 25 et 26 tel que mentionné à la 28^e résolution.

Prix d'émission des actions : un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 30 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la résolution 28.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment de l'article L.225-129-2, L.225-134, L.225-135, L.225-136, aux articles L.22-10-51, et aux articles L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger (soit en euros, soit en toute autre monnaie), une ou plusieurs augmentations de capital, dans le cadre d'offre au public (à l'exclusion des offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier), par voie d'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance



et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

3. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 124 532 euros (soit 20% du capital social à ce jour), montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Ce plafond constitue un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription visé par les 23^e, 24^e, 25^e et 26^e résolutions tel que mentionné à la 28^e résolution. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 30 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, ce montant nominal s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration, conformément à l'article L228-40 du Code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, étant entendu que le Conseil d'administration aura l'obligation de conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité (Droit de Priorité), pendant un délai qui ne saurait être inférieur à cinq jours. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible.
6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L225-134 du Code de commerce.
9. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de Bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
10. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
 - ☒ arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
 - ☒ déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
 - ☒ déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;
 - ☒ déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;
 - ☒ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;
 - ☒ fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - ☒ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
 - ☒ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce, conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

- ☒ à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - ☒ déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon ;
 - ☒ d'une manière générale, passer toutes conventions, notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.
11. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Résolution 24 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé (offres visées au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier)

Résumé de la résolution 24 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration la compétence, à l'effet de décider d'augmenter le capital social par placement privé (offre visée au 1 de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier), avec suppression du droit préférentiel de souscription, par l'émission d'actions ordinaires de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, étant précisé qu'il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.

Plafonds :

Augmentation de capital : 10% du capital social actuel. Ce plafond constitue un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription visé par les résolutions 24, 25 et 26 tel que mentionné à la 28^e résolution.

Prix d'émission des actions : un prix au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5%.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 30 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global et sur le sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription fixés à la résolution 28.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants et notamment des articles L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, et des articles L.228-91 et suivants du Code de commerce et de l'article L. 411-2 1^o du Code monétaire et financier :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, sa compétence pour décider d'augmenter le capital social, dans le cadre d'une offre visée à l'article L.411-2 1^o du Code monétaire et financier en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par émission,



tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaies étrangères, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires de la société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la société ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

Est expressément exclue toute émission d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès à des actions de préférence.

3. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 10% du capital social à ce jour, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Ce plafond constitue un sous-plafond global pour les augmentations de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité visé par les 24^e, 25^e et 26^e résolutions tel que mentionné à la 28^e résolution. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global et le sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription prévus à la 28^e résolution.
4. Décide que le montant nominal des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 30 000 000 euros ou sa contre-valeur en devises étrangères, ce montant nominal s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution ; ce plafond étant indépendant du montant de titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'administration, conformément à l'article L228-40 du Code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.
6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
7. Prend acte que la présente résolution emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
8. Décide que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'administration pourra, à son choix dans l'ordre qu'il estimera opportun, faire usage des facultés offertes par l'article L225-134 du Code de commerce.
9. Décide que le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal, à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant la fixation du prix de souscription de l'augmentation de capital éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance.
10. Décide que le Conseil d'administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour :
 - ☒ arrêter les conditions de la (ou des) augmentation(s) de capital et/ou de la (ou des) émission(s) ;
 - ☒ déterminer le nombre d'actions et/ou de valeurs mobilières à émettre, leur prix d'émission ainsi que le montant de la prime dont la libération pourra, le cas échéant, être demandée au moment de l'émission ;
 - ☒ déterminer les dates et les modalités d'émission, la nature et la forme des titres à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et en particulier, en cas d'émission de valeurs mobilières représentatives de titres de créances, leur taux d'intérêt, leur durée, leur prix de remboursement fixe ou variable, avec ou sans prime et les modalités d'amortissement ;
 - ☒ déterminer le mode de libération des actions et/ou des titres émis ;
 - ☒ fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux titres émis ou à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de la (ou des) émission(s) ;
 - ☒ fixer les modalités selon lesquelles la société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les titres émis ou à émettre ;
 - ☒ prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximal de trois mois ;
 - ☒ fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires des valeurs mobilières ouvrant droit à terme à des actions de la société, et ce conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles applicables ;
 - ☒ à sa seule initiative, imputer les frais, charges et droits de la (ou des) augmentation(s) de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et, le cas échéant, prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - ☒ déterminer les modalités selon lesquelles la société aura la faculté, le cas échéant, d'acheter les bons de souscription, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, en vue de les annuler, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de capital sur présentation d'un bon ;



1

2

3

4

5

6

7

8

9

☒ d'une manière générale, passer toutes conventions notamment pour assurer la bonne fin de la (ou des) opération(s) envisagée(s), prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, constater la réalisation de chaque augmentation de capital, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et généralement faire le nécessaire.

II. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Resolution 25 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces en dehors d'une OPE

Résumé de la résolution 25 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en dehors du cas d'une offre publique d'échange initiée par la société.

L'enjeu de cette résolution est de faciliter la réalisation par la société d'opérations d'acquisition ou de rapprochement avec d'autres sociétés, sans avoir à payer un prix en numéraire.

Plafonds :

Augmentation de capital : 10% du capital social actuel.

Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 30 000 000 euros.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la résolution 28.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

Il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants, dont notamment l'article L.225-129-2 et des articles L.225-147 et L.228-92 du Code de commerce et l'article L.22-10-53 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence pour décider, en une ou plusieurs fois, sur le rapport du Commissaire aux apports, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens immédiatement ou à terme, à des actions ordinaires à émettre par la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de sociétés tierces ou à des titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, lorsque les dispositions de l'article L.22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables.
3. Décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement et/ou à terme, en vertu de la présente délégation, est fixé à 10% du capital social existant à la date de la présente Assemblée générale, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la 28^e résolution.
4. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 30 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution.
5. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable de l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
6. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit.



7. Le Conseil d'administration disposera de tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, en vue de mettre en œuvre la présente délégation, notamment pour statuer, sur le rapport du Commissaire aux apports, sur l'évaluation des apports et, le cas échéant, l'octroi d'avantages particuliers de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société et, le cas échéant, procéder à tout ajustement de leurs valeurs, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations, procéder, le cas échéant, à toute imputation sur la ou les primes d'apports et notamment sur le ou les frais entraînés par la réalisation des émissions, et, plus généralement, faire le nécessaire.
8. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Résolution 26 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ou donnant droit à l'attribution de titres de créance dans la limite de 10%, sans droit préférentiel de souscription, pour rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués d'actions ou de valeurs mobilières de sociétés tierces dans le cadre d'une OPE initiée par la société

Résumé de la résolution 26 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter le capital, sur le rapport du Commissaire aux apports, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués des actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, dans le cadre d'une OPE initiée par la société.

Plafonds :

*Augmentation de capital : 10% du capital social actuel.
Titres de créance donnant accès immédiatement ou à terme au capital : 30 000 000 euros.
Les opérations s'imputeront sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la résolution 28.
La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.
Il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.*

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants, dont notamment l'article L.225-129-2 et l'article L.228-92 et l'article L.22-10-54 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration la compétence de décider l'émission d'actions de la société, ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions existantes ou à émettre de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créance et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre, en rémunération de titres apportés à une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la société en France ou (selon les qualifications et règles locales) à l'étranger, sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L.22-10-54 du Code de commerce.
3. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital immédiates ou à terme de la société susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du montant du capital social à la date de la présente Assemblée générale. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre pour préserver, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables et aux éventuelles stipulations contractuelles applicables prévoyant d'autres cas d'ajustements, les droits des porteurs de valeurs mobilières ou des titulaires d'autres droits donnant accès au capital de la société. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global et les sous-plafonds globaux prévus à la 28^e résolution.
4. Décide que le montant nominal de la totalité des titres de créance qui seraient émis sur le fondement de la présente résolution ne pourra excéder 30 000 000 euros ou la contre-valeur de ce montant en toute autre devise ou en toute unité de compte à la date de la décision d'émission, étant précisé que ce montant ne comprend pas la ou les primes de remboursement au-dessus du pair, s'il en était prévu. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond fixé à la 28^e résolution.
5. Prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (i) aux actions et valeurs mobilières ainsi émises ; et (ii) aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

7. Confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente résolution et notamment :

- ☒ de fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables et la présente résolution ;
- ☒ de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- ☒ de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ☒ de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance (même rétroactive), des actions nouvelles et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société ;
- ☒ de suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces titres pendant un délai maximum de trois mois dans les limites prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- ☒ d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
- ☒ à sa seule initiative, d'imputer les frais de toute émission sur le montant de la « prime d'apport » et prélever sur ladite prime les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital social après chaque augmentation ; et
- ☒ de prendre généralement toutes les dispositions utiles, conclure tous accords (notamment en vue d'assurer la bonne fin de l'émission), requérir toutes autorisations, effectuer toutes formalités et faire le nécessaire pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées ou y surseoir, et notamment constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation, modifier corrélativement les statuts de la société, demander l'admission sur le marché Euronext Paris de toutes valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation et assurer le service financier des titres concernés et l'exercice des droits y attachés.

8. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Résolution 27 – Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social de la société par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Épargne Entreprise

Résumé de la résolution 27 :

Objet :

Déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social de la société en faveur des salariés adhérant à un Plan d'Épargne Entreprise et aux mandataires sociaux éligibles au Plan d'Épargne Entreprise.

Plafonds :

Augmentation de capital : 5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la présente délégation.

Les opérations s'imputeront sur le plafond global fixé à la résolution 28.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

Le prix de souscription ne pourra être inférieur de plus de 30% à la moyenne des premiers cours cotés lors des 20 séances précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la souscription ni supérieur à cette moyenne.

Le Conseil d'administration précise qu'il a actualisé sa recommandation pour ce qui concerne cette résolution par rapport aux années précédentes, et recommande désormais de voter POUR (au lieu de CONTRE précédemment).

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, dans le cadre des dispositions des articles L.3332-18 et suivants du Code du travail et des articles L.225-129-2 à L.225-129-6 et suivants et l'article L.225-138-1 et l'article L.228-92 du Code de commerce :

1. Délègue sa compétence au Conseil d'administration, à l'effet d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservée aux salariés ou mandataires sociaux de la société et/ou d'une entreprise du groupe, française ou étrangère, qui lui est liée au sens des articles L.225-180 du Code de commerce et L.3344-1 du Code du travail adhérents (i) à un Plan d'Épargne Entreprise, et/ou (ii) un Plan d'Épargne Groupe, à concurrence de 5% du capital social au jour de la mise en œuvre de la présente délégation. Ce montant nominal s'imputera sur le plafond global prévu à la 28^e résolution.



À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, la valeur nominale des actions ordinaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.

2. Décide de supprimer en faveur desdits bénéficiaires le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires nouvelles ou valeurs mobilières à émettre et aux actions et titres auxquels elles donneront droit, en application de la présente résolution, et de renoncer aux actions ordinaires et valeurs mobilières donnant accès au capital social de la société qui seraient attribuées par application de la présente résolution.
3. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions fixé par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L.3332-19 du Code du travail, lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription, ni supérieur à cette moyenne étant précisé que le Conseil d'administration pourra fixer une décote inférieure à cette décote maximale de 30%.
4. Décide en application de l'article L.3332-21 du Code du travail que le Conseil d'administration pourra procéder à l'attribution, à titre gratuit, d'actions ordinaires ou d'autres valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions ordinaires de la société au titre de l'abondement, et/ou, le cas échéant, à titre de substitution de la décote, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution au titre de la décote et/ou de l'abondement ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires, et pourra décider en cas d'émission d'actions ou de valeurs mobilières nouvelles au titre de la décote et/ou de l'abondement, d'incorporer au capital les réserves, bénéfices ou primes d'émission nécessaires à la libération desdites actions.
5. Autorise le Conseil d'administration, dans les conditions de la présente délégation, à procéder à des cessions d'actions aux adhérents à un plan d'épargne salariale telles que prévues par l'article L.3332-24 du Code du travail, étant précisé que les cessions d'actions réalisées avec décote en faveur des adhérents à un plan ou plusieurs plans d'épargne salariale visés à la présente résolution s'imputeront à concurrence du montant nominal des actions ainsi cédées sur le montant du plafond visé au paragraphe 1 ci-dessus.
6. Décide que les caractéristiques des émissions des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société seront arrêtées par le Conseil d'administration dans les conditions fixées par la réglementation.
7. L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :
 - ☒ décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, en application de la présente délégation ;
 - ☒ décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission ;
 - ☒ arrêter les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription ;
 - ☒ fixer, dans les limites légales, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération des actions et, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ;
 - ☒ arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions ordinaires nouvelles et, le cas échéant, les valeurs mobilières donnant accès au capital de la société porteront jouissance ;
 - ☒ fixer les modalités et conditions des opérations qui seront réalisées en vertu de la présente délégation et demander l'admission en bourse des titres créés partout où il avisera.
8. Le Conseil d'administration aura également, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, procéder à la modification corrélative des statuts ; accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
9. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Résolution 28 – Limitation globale des délégations**Résumé de la résolution :****Objet :**

i) fixation à 186 797 euros, soit 30% du capital, le montant global des augmentations de capital social, susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme, en vertu de l'ensemble des délégations et autorisations conférées par les 22 à 27 qui précèdent, et les 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025, chaque résolution ayant un sous-plafond étant inclus dans ce plafond global ;

ii) fixation à 124 532 euros, soit vingt pour cent (20%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription), dans la limite du plafond global, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 23^e, 24^e, 25^e, et 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale ;

iii) fixation à 62 266 euros, soit dix pour cent (10%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité) dans la limite du plafond global et du sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 24^e, 25^e, et 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale et les 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025 ;

iv) fixation à 80 000 000 euros du montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les 22 à 26 résolutions qui précèdent, chaque résolution ayant un sous-plafond étant inclus dans ce plafond global.

L'Assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration décide :

- ☒ de fixer le montant nominal maximum cumulé des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations et autorisations conférées par les 22^e à 27^e résolutions qui précèdent, et les 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025, à 186 797 euros, soit 30% du capital social à la date de la présente Assemblée générale (plafond global) ;

- ☒ de fixer, dans la limite du plafond global, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 23^e, 24^e, 25^e, et 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale à 124 532 euros, soit vingt pour cent (20%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription) ;
- ☒ de fixer dans la limite du plafond global et du sous-plafond global sans droit préférentiel de souscription, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme susceptibles d'être réalisées sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité en vertu des délégations conférées au Conseil d'administration par les 24^e, 25^e, et 26^e résolutions soumises à la présente Assemblée générale et les 18^e et 19^e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2025, à 62 266 euros, soit dix pour cent (10%) du capital social à la date de la présente Assemblée générale (sous plafond global sans droit préférentiel de souscription et sans droit de priorité) ;
- ☒ qu'à ces montants s'ajouteront, éventuellement, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social ;
- ☒ de fixer à 80 000 000 euros, ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu des délégations et autorisations conférées par les 22^e à 26^e résolutions qui précèdent.

Résolution 29 – Délégation de compétence au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport**Résumé de la résolution 29 :****Objet :**

Déléguer au Conseil d'administration la compétence à l'effet d'augmenter le capital, dans la limite d'un montant nominal de 400 000 euros, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale ou du pair des actions existantes, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

La durée de validité de cette délégation serait de 26 mois à compter de l'Assemblée générale du 30 juillet 2026.

Il ne pourra être fait usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.



L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, statuant conformément aux articles L.225-129 et suivants, dont notamment l'article L.225-129-2 et l'article L.225-130 et l'article L.22-10-50 du Code de commerce :

1. Met fin, avec effet immédiat, à la délégation de compétence conférée au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 25 juillet 2024 ayant le même objet.
2. Délègue au Conseil d'administration sa compétence à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de 400 000 euros par l'incorporation successive ou simultanée au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou prime d'émission, de fusion ou d'apport, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ordinaires ou par majoration du nominal ou du pair des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés ; étant précisé que ce plafond sera augmenté du capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi, et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des porteurs de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société.
Le plafond précité est indépendant et autonome de celui visé à la 28^e résolution.
3. Décide que le Conseil d'administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la société, et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre.
4. L'Assemblée générale décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
5. L'Assemblée générale confère tous pouvoirs au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par les dispositions légales et réglementaires applicables, à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation et notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, procéder à tout ajustement et à la préservation de tout droit, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre, et plus généralement, prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives. et apporter aux statuts les modifications corrélatives.
6. La délégation ainsi conférée au Conseil d'administration est valable pour une durée de vingt-six (26) mois, à compter de ce jour.

Résolution 30 – Modification de l'article 13 des statuts s'agissant des Administrateurs représentant les salariés

Résumé de la résolution 30 :

Objet :

Cette résolution est destinée à modifier l'article 13 paragraphe III « Administrateur représentant les salariés » des statuts de la société en ajoutant un alinéa suivant le troisième alinéa afin de préciser expressément que l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est exclu du calcul du seuil visé à l'article L.225-27-1 II du Code de commerce, permettant de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés devant figurer parmi les membres du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide d'ajouter un alinéa suivant le troisième alinéa du paragraphe III de l'article 13 des statuts, afin de préciser expressément que l'Administrateur représentant les salariés actionnaires est exclu du calcul du seuil visé à l'article L.225-27-1 II du Code de commerce, permettant de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés devant figurer parmi les membres du Conseil d'administration, le reste de l'article demeurant inchangé :

« L'Administrateur représentant les salariés actionnaires n'est pas pris en compte pour le calcul du seuil des Administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires permettant de déterminer le nombre d'Administrateurs représentant les salariés devant être désignés. »

Résolution 31 – Mise en harmonie des articles 23 et 24 des statuts s'agissant des modalités de convocation des actionnaires à l'Assemblée et de la date d'inscription en compte permettant de participer à l'Assemblée

Résumé de la résolution 31:

Objet :

Cette résolution est destinée à mettre en harmonie le paragraphe 1 de l'article 23 des statuts avec les nouvelles dispositions de l'article R.225-63 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 à compter du 1^{er} juillet 2026 concernant la faculté de convoquer les actionnaires nominatifs par voie électronique.

Cette résolution est également destinée à mettre en harmonie l'alinéa 2 du paragraphe 1 de l'article 24 des statuts avec les dispositions de l'article R.22-10-28 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 s'agissant de la date d'inscription en compte permettant de participer à l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration, décide :

- ✘ de mettre en harmonie, comme suit, le paragraphe 1 de l'article 23 des statuts afin de tenir compte des nouvelles dispositions de l'article R.225-63 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 à compter du 1^{er} juillet 2026 concernant la faculté de convoquer les actionnaires nominatifs par voie électronique ; le reste de l'article demeurant inchangé :



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
1 – L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation ; il figure sur les avis et lettres de convocation.	1 – L'ordre du jour des Assemblées est arrêté par l'auteur de la convocation ; il figure sur les avis et les convocations .

☒ de mettre en harmonie, comme suit, l'alinéa 2 du paragraphe 1 de l'article 24 des statuts avec les dispositions de l'article R.22-10-28 du Code de commerce, telles que modifiées par le décret n° 2026-94 du 13 février

2026 s'agissant de la date d'inscription en compte permettant de participer à l'Assemblée générale, le reste de l'article demeurant inchangé :

Ancienne rédaction	Nouvelle rédaction
Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné : ☒ pour les propriétaires d'actions nominatives à l'inscription en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. ☒ pour les propriétaires d'actions au porteur à l'inscription en compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire. ☒ Une attestation pourra être également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.	Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'Assemblée est subordonné : ☒ pour les propriétaires d'actions nominatives à l'inscription en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. ☒ pour les propriétaires d'actions au porteur à l'inscription en compte au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire. ☒ Une attestation pourra être également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'Assemblée et qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

7.2.3 Assemblée générale ordinaire

Résolution 32 – Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités

Résumé de la résolution 32 :

Objet :

Cette résolution est destinée à conférer les pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des formalités consécutives à la tenue de l'Assemblée générale.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité pour les Assemblées générales ordinaires, donne tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un original du présent procès-verbal, à l'effet d'accomplir toutes formalités légales.



.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

Le présent descriptif du programme de rachat d'actions est établi conformément aux articles 241-1 à 241-5 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (« AMF »), ainsi qu'au Règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014. Il a pour objet de décrire les objectifs et les modalités du programme de rachat d'actions qui seront soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 juillet 2026.

Le programme décrit ci-après est destiné à se substituer à celui autorisé par les actionnaires le 29 juillet 2025.

7.3.1 Date de l'Assemblée générale appelée à autoriser le programme de rachat d'actions

Le programme de rachat décrit ci-après sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026.

7.3.2 Répartition par objectifs des titres de capital détenus par Wavestone au 30 avril 2026

Au 30 avril 2026, Wavestone détenait 352 565 actions, représentant 1,42% de son capital social, réparties selon les objectifs suivants :

- ☒ 18 148 actions sont affectées à l'animation du marché secondaire et à la liquidité du titre Wavestone par un prestataire de services d'investissement totalement indépendant, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme aux pratiques reconnues par l'AMF. Il est précisé que Wavestone a conclu un contrat de liquidité avec Portzamparc, société de Bourse, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables ;
- ☒ 334 417 actions sont affectées au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment pour couvrir des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions dans le cadre de la politique de participation, d'un Plan d'Épargne Entreprise, ou par attribution gratuite d'actions ou toute autre forme d'allocation ;
- ☒ aucune action n'est affectée à la conservation en vue de leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Conformément à la loi et à la réglementation en vigueur, ces actions sont privées de droit de vote et ne donnent pas droit au dividende.

7.3.3 Objectifs du nouveau programme de rachat d'actions

Dans le cadre du nouveau programme faisant l'objet de la résolution 20 soumise à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 juillet 2026, Wavestone entend poursuivre les objectifs suivants :

- ☒ animer le marché du titre de la société, notamment pour en favoriser la liquidité, par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'AMF ;
- ☒ honorer les obligations liées à des titres donnant accès au capital ;
- ☒ attribuer ou céder des actions, selon le cas, 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 dans le cadre de la participation aux résultats, d'un plan d'actionnariat salarié, de plans d'épargne d'entreprise ou interentreprises, ainsi que pour la mise en œuvre et la couverture de tout plan d'options de souscription ou d'achat d'actions et de tout plan d'attribution gratuite d'actions ;
- ☒ conserver et remettre ultérieurement des actions en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de fusions, de scission, d'apport ou de croissance externe ;
- ☒ annuler tout ou partie des actions ainsi rachetées afin de réduire le capital social, dans le cadre et sous réserve d'une autorisation valable de l'Assemblée générale mixte ;
- ☒ mettre en œuvre toute pratique de marché ou objectif autorisé par la réglementation en vigueur ou reconnu par l'AMF dans le cadre des programmes de rachat d'actions et, plus généralement, réaliser toute opération conforme à la réglementation applicable à ces programmes.

7.3.4 Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis, prix maximal d'achat

Aux termes de la résolution 20 soumise à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026, le Conseil d'administration serait autorisé à acquérir des actions Wavestone dans la limite de 10% du nombre d'actions composant le capital social, correspondant à 24 906 332 actions au 31 mars 2026.

À titre indicatif, compte tenu des actions autodétenues au 31 mars 2026, le nombre maximal d'actions pouvant être acquises s'élève à 2 138 068 actions, soit environ 8,58% du capital social à cette date.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Il est précisé que, dans la limite de 10% du capital social, le nombre maximal d'actions acquises dans le cadre d'engagements en faveur de l'actionnariat des salariés et/ou des mandataires sociaux serait limité à 5% du capital.

Les actions susceptibles d'être acquises sont des actions ordinaires de même catégorie, cotées sur Euronext Paris (compartiment A – ISIN : FR0013357621).

Les prix d'achat maximum sont déterminés selon la même formule que les années précédentes :

- ☒ 118 euros par action (hors frais d'acquisition) pour l'animation du marché du titre et la liquidité, dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- ☒ 89 euros par action (hors frais d'acquisition) pour les autres objectifs autorisés.

En cas d'opérations sur le capital (division ou regroupement d'actions, attribution gratuite d'actions), ces montants seront ajustés proportionnellement.

Le montant maximal du programme est ainsi fixé à :

- ☒ 252 292 024 euros (2 138 068 actions × 118 euros) pour l'objectif d'animation et de liquidité ;
- ☒ 190 288 052 euros (2 138 068 actions × 89 euros) pour les autres autorisations.

Les actions pourront être acquises par tous moyens, en une ou plusieurs fois, à tout moment, selon les modalités déterminées par le Conseil d'administration, hors période d'offre publique, dans le respect de la réglementation applicable et des pratiques de marché admises par l'AMF.

Les acquisitions pourront être réalisées sur le marché ou hors marché, notamment par acquisition de blocs de titres par voie de gré à gré, ou le cas échéant par le recours à des instruments financiers dérivés ou optionnels, sous réserve que ces moyens n'accroissent pas significativement la volatilité du titre.

7.3.5 Durée du programme de rachat d'actions

Aux termes de la résolution 20 soumise à l'Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026, le Conseil d'administration serait autorisé à mettre en œuvre le programme de rachat pour une durée de dix-huit mois à compter de cette Assemblée.

Cette autorisation met fin à celle accordée par l'Assemblée générale mixte du 29 juillet 2024.

Enfin, conformément aux dispositions de l'article 241-2-II du Règlement général de l'AMF, toute modification des informations mentionnées aux sections I-3, I-4 et I-5 dudit article et figurant dans le présent descriptif sera portée à la connaissance du public dans les meilleurs délais, selon les modalités prévues à l'article 221-3 du Règlement général de l'AMF, notamment par mise à disposition au siège social de la société et sur le site Internet de Wavestone.

Le présent document est disponible sur le site Internet de Wavestone : www.wavestone.com



Chapitre



8. Informations financières

8.1	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 MARS 2026	388
8.2	NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS	393
8.2.1	Présentation générale	394
8.2.2	Faits marquants de l'exercice annuel	394
8.2.3	Principes et méthodes comptables	394
8.2.4	Indicateurs alternatifs de performance	396
8.2.5	Périmètre de consolidation	396
8.2.6	Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan	398
8.3	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS – EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2026	419
8.4	COMPTES SOCIAUX AU 31 MARS 2026	423
8.5	NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ WAVESTONE	426
8.5.1	Présentation générale	427
8.5.2	Faits caractéristiques de l'exercice	427
8.5.3	Règles et méthodes comptables	427
8.5.4	Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan	430
8.6	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS – EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2026	442
8.7	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES – ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 MARS 2026	447



8.1 Comptes consolidés au 31 mars 2026

Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Chiffre d'affaires	1	954 347	943 666
Charges de personnel	2 & 3	(621 208)	(595 367)
Achats de sous-traitance	4	(133 926)	(144 953)
Charges externes	5	(59 224)	(66 390)
Dotations nettes aux amortissements et provisions		(12 902)	(10 925)
Impôts et taxes		(8 596)	(8 198)
Autres produits et charges courants		1 365	1 224
Résultat opérationnel récurrent		119 856	119 057
Amortissement relations clients	6	(7 221)	(8 371)
Autres produits et charges opérationnels	6	(1 159)	(1 122)
Résultat opérationnel		111 476	109 564
Produits financiers	7	1 049	701
Coût de l'endettement financier brut	7	(1 553)	(3 932)
Coût de l'endettement financier net		(504)	(3 232)
Autres produits et charges financiers	7	(1 624)	(3 115)
Résultat net avant impôt		109 348	103 217
Charge d'impôt	8	(27 248)	(27 296)
Résultat net		82 100	75 921
Intérêts minoritaires		(106)	(362)
Résultat net - part du groupe		81 994	75 558
Résultat de base par action (€) ⁽¹⁾	9	3,34	3,09
Résultat dilué par action (€) ⁽²⁾	9	3,34	3,09

(1) Nombre moyen pondéré d'actions en circulation sur la période : 24 527 188.

(2) Nombre moyen pondéré d'actions en circulation sur la période (dilué) : 24 527 188.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Résultat net		82 100	75 921
Éléments recyclables en résultat :			
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	20	0	(144)
Variation des écarts de conversion ⁽¹⁾		(7 276)	697
Écarts actuariels IAS 19	18	(599)	2 188
Total comptabilisé en capitaux propres		(7 875)	2 741
Résultat net global		74 225	78 662
Intérêts minoritaires		(100)	(362)
Résultat net global - part du groupe		74 125	78 300

(1) Les écarts de conversion proviennent principalement des variations des taux de change de la livre sterling (GBP) et du dollar américain (USD), impactant principalement les écarts d'acquisition et la conversion des éléments du bilan.



Bilan consolidé

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Écarts d'acquisition	10	519 343	512 485
Immobilisations incorporelles	11	58 985	66 209
Immobilisations corporelles	11	10 750	11 561
Droits d'utilisation des biens pris en location	12	17 971	25 305
Actifs financiers - part à plus d'un an	13	2 053	1 906
Autres actifs non courants	13	11 965	12 000
Actif non courant		621 067	629 466
Clients et comptes rattachés	14	234 108	250 176
Autres créances	14	20 279	21 960
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14	121 440	78 346
Actif courant		375 826	350 481
Total actif		996 893	979 948
Capital	15	623	623
Primes d'émission, de fusion, d'apports		265 432	265 432
Réserves et résultats consolidés		437 013	361 853
Réserves de conversion		(1 760)	4 050
Capitaux propres - part du groupe		701 308	631 957
Intérêts minoritaires		1 158	1 443
Total capitaux propres		702 465	633 401
Provisions long terme	17 & 18	25 553	23 627
Passifs financiers - part à plus d'un an	19	0	44 930
Dettes locatives - part à plus d'un an	12	10 801	19 173
Autres passifs non courants	21	21 600	24 054
Passif non courant		57 954	111 785
Provisions court terme	16	3 179	3 124
Passifs financiers - part à moins d'un an	19	19	7 830
Dettes locatives - part à moins d'un an	12	9 445	8 839
Fournisseurs et comptes rattachés	21	32 106	34 150
Dettes fiscales et sociales	21	156 475	145 915
Autres passifs courants	21	35 251	34 904
Passif courant		236 474	234 762
Total passif		996 893	979 948



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Résultat net de l'ensemble consolidé		82 100	75 921
<i>Élimination des éléments non monétaires :</i>			
Dotations nettes aux amortissements et provisions ⁽¹⁾		21 760	19 569
Charges/(produits) liés aux paiements en actions	16	6 522	5 651
Moins-values/(plus-values) de cession, nettes d'impôt		284	(47)
Autres charges et produits calculés		(425)	620
Coût de l'endettement financier net (y.c. intérêts sur dettes locatives)		1 958	4 351
Charges/(produits) d'impôt	8	27 248	27 296
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt		139 449	133 362
Impôt payé		(25 462)	(38 163)
Variation des créances clients et des dettes fournisseurs		16 401	(11 894)
Variation des autres éléments du BFR		1 411	5 972
Flux net de trésorerie généré par l'activité		131 798	89 277
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	11	(2 311)	(4 838)
Cessions d'immobilisations		64	46
Variation des immobilisations financières		86	52
Incidence des variations de périmètre	10	(10 558)	(44 005)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		(12 719)	(48 744)
Cession/(acquisition) par la société de ses propres titres ⁽²⁾		(2)	(12 155)
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère		(11 295)	(9 380)
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		(385)	(845)
Souscription d'emprunts	19	15 044	40 000
Remboursement d'emprunts	19	(68 699)	(45 642)
Remboursement des dettes locatives	12	(9 733)	(8 084)
Intérêts financiers nets versés		(1 026)	(3 028)
Intérêts net versés sur dettes locatives	7	(1 004)	(1 065)
Autres flux liés aux opérations de financement	19	(26)	20
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		(77 128)	(40 179)
Variation nette de trésorerie		41 952	354
Incidences des variations de taux de change	19	1 161	503
Trésorerie à l'ouverture	19	78 309	77 452
Trésorerie à la clôture	19	121 421	78 309

- (1) Incluant 9 346 milliers d'euros au titre de l'amortissement des droits d'utilisation (IFRS 16) et 7 221 milliers d'euros au titre de l'amortissement des relations clients sur la période (contre respectivement 8 462 milliers d'euros et 8 371 milliers d'euros sur la même période un an plus tôt).
- (2) Pour information, la société a livré des actions auto-détenues pour un montant de 5 559 milliers d'euros au cours de l'exercice.



Variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves conso.	Résultat exercice	Écarts conv.	Part groupe	Part int. mino.	Total
Capitaux propres consolidés au 31 mars 2024	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 de capital 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
Capitaux propres consolidés au 31 mars 2025	623	265 432	286 295	75 558	4 050	631 957	1 443	633 401
Résultat consolidé de l'exercice	0	0	0	81 994	0	81 994	106	82 100
Mise à la juste valeur des instruments de couverture	0	0	0	0	0	0	0	0
Variation des écarts de conversion	0	0	(1 460)	0	(5 809)	(7 269)	(6)	(7 276)
Écarts actuariels IAS 19	0	0	(599)	0	0	(599)	0	(599)
Résultat net global	0	0	(2 059)	81 994	(5 809)	74 125	100	74 225
Affectation du résultat	0	0	75 558	(75 558)	0	0	0	0
Variation de capital de l'entreprise consolidante	0	0	(0)	0	0	(0)	0	(0)
Distributions de l'entreprise consolidante	0	0	(11 295)	0	0	(11 295)	(385)	(11 680)
Opérations sur titres auto-détenus	0	0	(2)	0	0	(2)	0	(2)
Paiements fondés sur des actions	0	0	6 522	0	0	6 522	0	6 522
Capitaux propres consolidés au 31 mars 2026	623	265 432	355 019	81 994	(1 760)	701 308	1 158	702 465

Le dividende distribué au cours de l'exercice s'est élevé à 0,46 euro par action, soit un montant total de 11 295 milliers d'euros.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

8.2 Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire

8.2.1	Présentation générale	394	8.2.6	Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan	398
8.2.2	Faits marquants de l'exercice annuel	394	Note 1.	Chiffre d'affaires	398
8.2.3	Principes et méthodes comptables	394	Note 2.	Charges de personnel	399
8.2.4	Indicateurs alternatifs de performance	396	Note 3.	Rémunérations versées aux mandataires sociaux	400
8.2.5	Périmètre de consolidation	396	Note 4.	Achats de sous-traitance	400
			Note 5.	Charges externes	400
			Note 6.	Autres produits et charges opérationnels	400
			Note 7.	Résultat financier	401
			Note 8.	Charge d'impôt	401
			Note 9.	Résultat par action	402
			Note 10.	Coûts d'acquisition	402
			Note 11.	Immobilisations incorporelles et corporelles	404
			Note 12.	Contrats de location	405
			Note 13.	Autres actifs	40
			Note 14.	Actifs courants	40
			Note 15.	Capital	408
			Note 16.	Plans d'actions gratuites	409
			Note 17.	Provisions	410
			Note 18.	Provisions pour engagements de retraite	410
			Note 19.	Passifs financiers et endettement net	411
			Note 20.	Instruments financiers	413
			Note 21.	Autres passifs	415
			Note 22.	Engagements hors bilan	416
			Note 23.	Transactions avec les parties liées	41
			Note 24.	Risque financier lié au changement climatique	417
			Note 25.	Frais honoraires des Commissaires aux comptes	418
			Note 26.	Événements postérieurs à la clôture	418



8.2.1 Présentation générale

Wavestone est une société anonyme constituée en France et soumise à l'ensemble des lois et réglementations régissant les sociétés commerciales en France, et notamment aux dispositions du Code de commerce. La société est cotée sur le compartiment A d'Euronext Paris.

Les états financiers consolidés de Wavestone (comprenant la société mère Wavestone et ses filiales) ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 3 juin 2026.

Tous les montants présentés dans les notes sont exprimés en milliers d'euros.

Nom ou tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers	Wavestone
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 cabinet de conseil de classe mondiale qui accompagne les plus grandes entreprises dans leurs transformations stratégiques les plus ambitieuses 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 et particulièrement 5 géographies clés : la France, l'Allemagne, la Suisse, le Royaume-Uni et l'Amérique du Nord.

8.2.2 Faits marquants de l'exercice annuel

Acquisition de Wivoo

Le 22 mai 2025, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo. Le groupe Wivoo comprend quatre entités consolidées par intégration globale, désignées sous le terme « Wivoo » dans le présent document.

Fondé en 2019, Wivoo est un acteur de référence du conseil en Product Management en France. Né dans le contexte de l'accélération digitale et des transformations agiles, Wivoo accompagne les directions digitales et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits et services digitaux, data et IA.

Au titre de son exercice 2024, Wivoo a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, avec un taux de marge d'EBITDA ajusté de 7%. Le groupe compte environ 100 collaborateurs.

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

Wivoo a été intégrée dans les comptes de Wavestone à compter du 1^{er} juin 2025, soit sur une période de 10 mois de l'exercice financier.

L'écart d'acquisition est comptabilisé dans les comptes consolidés du groupe au 31 mars 2026 (voir [note 10](#)).

Conflit au Moyen-Orient

Wavestone ne dispose d'aucune exposition directe à cette région. Toutefois, la situation au Moyen-Orient a conduit certains clients à adopter une posture de prudence accrue, se répercutant plus globalement sur l'environnement économique d'ensemble.

Impact des regroupements d'entreprises

Les impacts des variations de taux de change (à périmètre constant) s'élèvent à -5 322 milliers d'euros sur le chiffre d'affaires et à -1 065 milliers d'euros sur le ROP.

Les impacts du changement de périmètre (acquisition de Wivoo) s'élèvent à +8 889 milliers d'euros sur le chiffre d'affaires et à +1 618 milliers d'euros sur le ROP.

8.2.3 Principes et méthodes comptables

Principe de consolidation

Référentiel de reporting

Les états financiers consolidés de Wavestone au 31 mars 2026 ont été établis en conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS publiées par l'IASB), telles qu'adoptées par l'Union européenne, et avec le Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002.

Ces normes comprennent les IFRS et IAS, ainsi que leurs interprétations, adoptées par l'UE au 31 mars 2026 et d'application obligatoire à cette date, avec des données comparatives établies au 31 mars 2025 selon le référentiel applicable à la date de clôture.

Les textes adoptés par l'Union européenne sont publiés au *Journal officiel* de l'Union européenne et consultables sur EUR-Lex.

Évolution du référentiel comptable

Les principes comptables appliqués pour l'établissement des états financiers consolidés de Wavestone sont identiques à ceux retenus pour les états financiers consolidés au 31 mars 2025.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Les normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025 n'ont pas d'impact significatif sur le groupe.

Le groupe n'a appliqué par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} avril 2025.

En avril 2024, l'IASB a publié la norme *IFRS 18* « Présentation et informations à fournir dans les états financiers », qui a été adoptée par l'Union européenne en février 2026. Ses impacts sont en cours d'évaluation.

Méthode de consolidation

Wavestone est la société consolidante.

Les états financiers des sociétés placées sous son contrôle exclusif sont consolidés par intégration globale.

Wavestone n'exerce d'influence notable ni de contrôle conjoint sur aucune société. Elle ne contrôle directement ou indirectement aucune entité *ad hoc*.

Les états financiers des sociétés consolidées sont, le cas échéant, retraités afin d'assurer l'application uniforme des règles comptables et d'évaluation.

Les états financiers des sociétés consolidées ont tous été arrêtés au 31 mars 2026.

Au 31 mars 2026, les états financiers consolidés intègrent l'ensemble des sociétés du groupe sur une période de 12 mois, à l'exception des entités comprises dans le périmètre Wivoo, qui couvrent une période de 10 mois.

Le périmètre de consolidation est présenté en [Partie 8.2.5. Périmètre de consolidation](#).

Méthode de conversion des devises

Conversion des états financiers libellés en devises étrangères

Les bilans des sociétés étrangères sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture. Les comptes de résultat et les tableaux de flux de trésorerie sont convertis au taux de change moyen de la période, et la part du groupe dans les écarts de conversion qui en résultent est comptabilisée en capitaux propres sous la rubrique « Réserves de conversion ».

Les taux de change utilisés pour la conversion des états financiers en euros sont les suivants :

Devise		Cours de clôture		Cours moyen	
		31 mars 2026	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2025
Dollar canadien	CAD	0,625892	0,643791	0,624271	0,667921
Franc suisse	CHF	1,089182	1,049208	1,075456	1,051396
Livre Sterling	GBP	1,151384	1,197089	1,156162	1,191479
Dollar de Hong Kong	HKD	0,111151	0,118864	0,110536	0,119543
Dirham marocain	MAD	0,092940	0,096084	0,093995	0,094038
Zloty	PLN	0,233263	0,239006	0,235433	0,234346
Leu roumain	RON	0,196150	0,200920	0,197235	0,200958
Dollar de Singapour	SGD	0,675083	0,688753	0,669135	0,696096
Dollar des États-Unis	USD	0,870822	0,924642	0,862595	0,931402

Le taux de change moyen est déterminé en calculant la moyenne des taux journaliers sur la période.

Comptabilisation des transactions en devises étrangères

Les transactions libellées en devises étrangères sont converties en euros au taux de change en vigueur à la date de transaction.

Recours aux estimations

L'établissement des états financiers en conformité avec les normes IFRS requiert l'utilisation d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'affecter les valeurs des actifs, des passifs, des produits et des charges, ainsi que les données mentionnées dans les notes annexes.

Les estimations et jugements exercés par la Direction dans le cadre des états financiers portent principalement sur :

- ☒ la durée d'amortissement des immobilisations ;
- ☒ l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- ☒ les évaluations retenues dans le cadre des tests de dépréciation ;
- ☒ l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers ;
- ☒ les estimations de produits et charges à payer ;
- ☒ l'évaluation des paiements fondés sur des actions ;
- ☒ les estimations de performance utilisées pour les compléments de prix dans les acquisitions de filiales ;
- ☒ la reconnaissance des actifs d'impôts différés ;
- ☒ la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats à prix fixe ;
- ☒ l'évaluation des relations clientèle et de leurs durées d'amortissement ;
- ☒ la date probable de résiliation des baux commerciaux.



La Direction procède à une revue régulière de ces estimations et appréciations afin de tenir compte de l'expérience passée et des autres facteurs jugés raisonnables, qui constituent le fondement de ces appréciations. Les résultats futurs pourraient différer significativement selon des hypothèses ou des conditions différentes.

8.2.4 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 charges liées aux paiements en actions. Les dotations à l'amortissement des relations clients 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'activités, 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.

Free Cash-Flow

Le « Free Cash-Flow » (FCF) est un indicateur alternatif de performance illustrant la capacité de Wavestone à générer durablement de la trésorerie à travers ses activités opérationnelles, après financement des besoins liés à son modèle opérationnel. Issu du tableau des flux de trésorerie consolidés en normes IFRS, le FCF correspond au *cash-flow* opérationnel, ajusté des éléments suivants :

- ☒ les investissements nets en actifs corporels et incorporels, hors acquisitions ;
- ☒ les décaissements liés aux contrats locatifs sous IFRS 16 (incluant le remboursement du principal et des intérêts), afin de refléter les engagements locatifs sous-jacents ;
- ☒ les rachats d'actions propres dans le cadre des plans d'actionnariat salariés, considérés comme une composante récurrente de la base de coûts opérationnels du groupe.

Le tableau ci-dessous montre la réconciliation du *Free Cash-Flow* avec le tableau des flux de trésorerie consolidés :

(en milliers d'euros)	31 mars 2026	31 mars 2025
Flux net de trésorerie généré par l'activité	131 798	89 277
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (hors incidence des variations de périmètre) ⁽¹⁾	(2 161)	(4 739)
Remboursement des dettes locatives	(9 733)	(8 084)
Intérêts net versés sur dettes locatives	(1 004)	(1 065)
Acquisition d'actions propres (couverture des plans d'actionnariat salariés)	-	(12 091)
Free Cash Flow	118 899	63 298

(1) Correspond au flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissements de 12 719 milliers d'euros ajusté des incidences de variations de périmètre pour 10 558 milliers d'euros (contre respectivement 48 744 milliers d'euros et 44 005 milliers d'euros au cours de l'exercice précédent).

8.2.5 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés de Wavestone intègrent les comptes des sociétés suivantes :

Société	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



Société	Siège social	Siret	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
Wiacademy SAS	20, avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris 8	95083211300019	100%	France	10
Wigroup SAS	20, avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris 8	85291987700021	100%	France	10
Witada SAS	20, avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris 8	97977851100019	100%	France	10
Wivoo Paris SAS	20, avenue Franklin D. Roosevelt 75008 Paris 8	84313483400038	100%	France	10
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 Düsseldorf	HRA 25293	100%	Allemagne	12
Wavestone Advisors Germany GmbH	Bleichstraße 8-10, c/o RWP Rechtsanwälte, 40211 Düsseldorf	HRB 85619	100%	Allemagne	12
Wavestone Germany Holding AG	Leopoldstraße 28a, 80802 München	HRB 190228	100%	Allemagne	12
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
Wavestone Italy S.R.L.	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
Wavestone Poland sp. z.o.o.	Bojkowska 37C, 44-101 Gliwice	0000130970	100%	Pologne	12
Wavestone Consulting Romania S.R.L.	Cluj Business Campus Strada Henri Barbusse, Nr.44-46, Imobil CBC2, Etaj 1 Cluj-Napoca 400616	J12/2899/2013	100%	Roumanie	12
ESPRIT Engineering S.R.L.	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
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
Wavestone Advisors UK Ltd.	Level 7, 10 Exchange square, London EC2A 2BR	05896422	100%	Royaume-Uni	12



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Société	Siège social	Siret	% d'intérêt	Nationalité	Nombre de mois consolidés
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
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

L'ensemble de ces sociétés est consolidé par intégration globale.

Simplifications juridiques

Au cours de l'exercice, Wavestone a poursuivi sa stratégie de simplification juridique et a réduit le nombre de ses filiales de sept entités.

Dans le cadre de cette stratégie, Wavestone Business Advisors UK Ltd., Pen Partnership GmbH, Xceed Group (Holdings) Limited, Xceed Group Limited et why academy! Pte. Ltd. ont fait l'objet d'une dissolution volontaire et d'une liquidation amiable. Par ailleurs, qdive GmbH et New Outcome GmbH ont été fusionnées au sein de Wavestone Germany AG.

Ces opérations sont sans impact sur les états financiers consolidés.

8.2.6 Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan

Note 1. Chiffre d'affaires

Wavestone est spécialisée sur le segment de marché spécifique du conseil en management et systèmes d'information. L'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques et générant des niveaux de rentabilité similaires, le chiffre d'affaires n'est pas ventilé par activité.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est reconnu selon le type de contrat conclu avec le client, conformément à la norme *IFRS 15* « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Cette norme prévoit une reconnaissance du chiffre d'affaires reflétant la contrepartie attendue en échange du service rendu. Le cas échéant, il est comptabilisé en actifs sur contrats (ci-après « factures à émettre ») et en passifs sur contrats (ci-après « produits constatés d'avance »).

Les prestations que nous réalisons, comptabilisées soit en régie soit à l'avancement, sont spécifiques et adaptées au contexte de chaque client et/ou mission, et ne peuvent être reproduites directement par des tiers. Par ailleurs, les contrats prévoient le transfert aux clients de la propriété intellectuelle des livrables et de leur contenu. À ce titre, le cabinet considère que les prestations ne créent pas d'actif susceptible d'être utilisé dans d'autres contextes ou circonstances.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Dans l'hypothèse où un client déciderait de mettre fin à une mission, il est tenu de rémunérer le cabinet pour les prestations réalisées. Cette rémunération est fondée sur l'avancement du projet et les taux journaliers stipulés dans la proposition commerciale. Cette modalité de rémunération couvre les coûts liés au projet ainsi qu'une partie de la marge contractuelle. En conséquence, le cabinet dispose d'un droit exécutoire au paiement des prestations réalisées au titre de chaque contrat.

Contrats de prestations en régie

Le chiffre d'affaires afférent à ces prestations est reconnu au fur et à mesure de la réalisation du service. Il est calculé sur la base du prix de vente contractuel et du nombre d'heures facturables réalisées. Des créances non facturées et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas l'avancement réel des travaux.

Contrats de prestations à prix fixe

Le chiffre d'affaires généré sur les contrats de prestations à prix fixe est reconnu à l'avancement, sur la base des coûts encourus et des coûts futurs. Une provision pour perte à terminaison est constituée contrat par contrat dès lors qu'une

perte est anticipée. Des créances non facturées et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas l'avancement réel des travaux. Cette méthode est cohérente avec la méthode du pourcentage d'avancement définie par la norme IFRS 15.

Prestations par abonnement

Le chiffre d'affaires issu des prestations par abonnement est reconnu de manière proratisée sur la durée du contrat. Des créances non facturées et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas les montants proratisés.

Coût d'obtention des contrats

Dans le secteur du conseil, les coûts d'obtention des contrats sont extrêmement marginaux et ne nécessitent généralement pas de dépenses externes. Par ailleurs, les missions durent en moyenne moins d'un an. Le cabinet a appliqué la mesure de simplification prévue au § 94 de la norme IFRS 15, qui permet de ne pas capitaliser les coûts d'obtention incrémentaux dès lors que la période d'amortissement de l'actif n'excède pas un an.

Le chiffre d'affaires consolidé par région se décompose comme suit :

Chiffre d'affaires	31 mars 2026	31 mars 2025
France	519 186	492 209
Allemagne	217 702	236 715
Suisse	85 287	79 508
Amérique du Nord	75 655	69 677
Royaume-Uni	34 233	42 240
Autres	22 285	23 317
Total	954 347	943 666

Le chiffre d'affaires est composé à 45% de contrats à prix fixe et à 55% de contrats de prestations en régie.

Le carnet de commandes représente 4,4 mois d'activité au 31 mars 2026 (hors périmètre Wivoo).

Note 2. Charges de personnel

Charges de personnel	31 mars 2026	31 mars 2025
Salaires et traitements	(470 291)	(454 073)
Charges sociales	(150 917)	(141 294)
Total	(621 208)	(595 367)



L'effectif moyen par zone géographique se décompose comme suit :

Effectif moyen (ETP)	31 mars 2026	31 mars 2025
France	4 066	3 818
Allemagne	865	871
Suisse	261	266
Amérique du Nord	240	231
Royaume-Uni	229	264
Autres	350	355
Total	6 011	5 805

Note 3. Rémunérations versées aux mandataires sociaux

	31 mars 2026	31 mars 2025
Rémunération des membres du Conseil d'administration	1 608	1 558
Total	1 608	1 558

Note 4. Achats de sous-traitance

Wavestone recourt partiellement à des sous-traitants tiers pour la réalisation de prestations auprès de ses clients. Les fluctuations reflètent principalement le mix de prestations entre collaborateurs propres et sous-traitants.

Note 5. Charges externes

	31 mars 2026	31 mars 2025
Loyers et charges locatives	(12 145)	(11 099)
Honoraires	(10 276)	(15 385)
Déplacements, missions, réceptions	(16 284)	(17 296)
Autres charges externes	(20 519)	(22 610)
Total	(59 224)	(66 390)

La majorité des autres charges externes correspond à des coûts de maintenance et de réparation, ainsi qu'à des dépenses publicitaires.

Note 6. Autres produits et charges opérationnels

Pour mémoire, l'amortissement des relations clientèle est comptabilisé en non-courant, compte tenu du caractère non récurrent et de l'importance des transactions Q_PERIOR. Cette charge d'amortissement s'est élevée à -7 221 milliers d'euros.

	31 mars 2026	31 mars 2025
Divers	33	1 622
Autres produits opérationnels	33	1 622
Frais d'acquisition	(334)	(157)
Divers	(858)	(2 588)
Autres charges opérationnelles	(1 192)	(2 744)
Total net	(1 159)	(1 122)

Les diverses autres charges opérationnelles incluent principalement -834 milliers d'euros d'amortissements accélérés des agencements et installations des locaux actuels de Paris et Londres.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Note 7. Résultat financier

	31 mars 2026	31 mars 2025
Produits nets sur équivalents de trésorerie	1 049	701
Intérêts des emprunts	(1 553)	(3 932)
Coût de l'endettement financier net	(504)	(3 232)
Autres produits et charges financiers	(1 624)	(3 115)
Résultat financier	(2 128)	(6 347)

Les produits financiers correspondent aux intérêts perçus sur les disponibilités et équivalents de trésorerie.

Le coût de l'endettement financier brut est principalement constitué des intérêts relatifs aux emprunts de Refinancement, *Revolving* et de Croissance externe, incluant l'effet non significatif des contrats de couverture de taux d'intérêt. Pour mémoire, Wavestone a intégralement remboursé les emprunts sous-jacents au cours de l'exercice.

Les autres produits et charges financiers incluent principalement des charges d'intérêts *IFRS 16* de -1 008 milliers d'euros et des intérêts sur l'engagement net au titre des avantages définis *IAS 19* de -623 milliers d'euros.

Note 8. Charge d'impôt

L'impôt différé est calculé société par société sur les différences temporaires entre la valeur comptable des actifs et des passifs et leur valeur fiscale.

Conformément à la norme *IAS 12*, les actifs d'impôt sont reconnus, société par société, uniquement lorsque le bénéfice futur estimé est suffisant pour absorber ces actifs dans un délai raisonnable et lorsque leur échéance n'excède pas 10 ans.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués au taux d'imposition attendu pour l'exercice au cours duquel les actifs seront réalisés ou les passifs éteints.

L'impôt afférent aux éléments reconnus directement en capitaux propres est comptabilisé en capitaux propres.

Impact net des impôts sur le résultat

	31 mars 2026	31 mars 2025
Impôts courants	(29 625)	(28 723)
Impôts différés	2 377	1 427
Total	(27 248)	(27 296)

Conformément à la recommandation du Conseil national de la comptabilité (CNC) du 14 janvier 2010, Wavestone a opté pour la comptabilisation de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en impôt sur les bénéfices à compter de 2010. La CVAE comptabilisée en « Charge d'impôt » s'est élevée à -1 527 milliers d'euros.

S'agissant de la réforme fiscale internationale Pilier 2, le groupe a appliqué les règles transitoires de *Safe Harbour* et comptabilisé le montant estimé de la charge fiscale complémentaire (« *Top-Up Tax* ») due par l'entité mère ultime et/ou ses filiales, l'impact global de cette réforme demeurant marginal.

	Bilan consolidé		Compte de résultat	
	31 mars 2026	31 mars 2025	31 mars 2026	31 mars 2025
Déficits reportables activés	1 357	2 255	(898)	46
Décalages temporaires sur provisions	4 102	2 232	1 869	(2 334)
Écriture de consolidation ⁽¹⁾	6 506	7 513	(851)	1 056
Total actifs d'impôt différé	11 965	12 000	121	(1 232)
Déficits reportables activés	0	0	0	0
Décalages temporaires sur provisions	(91)	0	(91)	2
Écriture de consolidation ⁽²⁾	(19 118)	(21 465)	2 347	2 658
Total passifs d'impôt différé	(19 209)	(21 465)	2 256	2 660
Charge d'impôt différé			2 377	1 427

(1) Dont 5 364 milliers d'euros au titre des provisions pour engagements de retraite au 31 mars 2026.

(2) Dont (19 080) milliers d'euros au titre des relations clientèle de Q_PERIOR au 31 mars 2026.



À l'exception des déficits fiscaux non capitalisés, l'ensemble des impôts différés générés par les transactions réalisées au cours de la période ont été reconnus.

	31 mars 2026	31 mars 2025
Résultat net consolidé	82 100	75 921
Produit (charge d'impôt)	(27 248)	(27 296)
IAS 12 : CVAE et autres	1 527	1 274
Crédits d'impôt	465	468
Résultat avant impôt	107 357	101 475
Taux d'impôt théorique	25,83%	25,83%
Produit (charge) théorique d'impôt	(27 730)	(26 211)
Rapprochement :		
Différences permanentes	482	(1 165)
Réactivation (désactivation) de perte fiscale antérieure	268	370
Opérations imposées à un autre taux	(164)	(414)
Crédits d'impôt	1 423	1 396
IAS 12 : CVAE et autres	(1 527)	(1 274)
Produit (charge) réel d'impôt	(27 248)	(27 296)

Note 9. Résultat par action

Résultat par action	31 mars 2026	31 mars 2025
Résultat net - part du groupe	81 994	75 558
Nombre moyen pondéré de titres en circulation sur la période ⁽¹⁾	24 527 188	24 444 821
Résultat de base par action (€)	3,34	3,09
Nombre moyen pondéré des titres en circulation sur la période ⁽¹⁾	24 527 188	24 444 821
Nombre moyen pondéré de titres potentiellement dilutifs	-	-
Nombre moyen pondéré de titres émis et potentiels	24 527 188	24 444 821
Résultat dilué par action (€)	3,34	3,09

(1) Hors titres d'auto-contrôle.

Note 10. Écarts d'acquisition

	Valeur nette au 31 mars 2025	Diminution de la période	Augmentation de la période	Écart de conversion	Valeur nette au 31 mars 2026
Écarts d'acquisition	512 485	0	13 215	(6 357)	519 343
dont : Wivoo			13 215		

À la suite de l'acquisition de Wivoo, un écart d'acquisition de 13 215 milliers d'euros a été comptabilisé en conséquence.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Calcul de l'écart d'acquisition de la nouvelle acquisition

	Wivoo
Coût d'acquisition (juste valeur)	
Prix d'acquisition	11 609
Ajustement de prix	(195)
Complément de prix provisionné	3 000
Obligation de paiement déduite du complément de prix ⁽¹⁾	(650)
Complément de prix provisionné	2 350
Total I	13 764
Actifs acquis à la date d'acquisition	
Immobilisations nettes	126
Actif non courant	266
Actifs courants	6 405
Sous-total A	6 797
Passifs acquis à la date d'acquisition	
Passifs non courants	1 413
Provisions court terme	20
Passifs courants	4 814
Sous-total B	6 247
Total II - Actif net acquis (A-B)	549
Goodwill (I-II)	13 215

(1) Wavestone et les cessionnaires ont convenu que certaines obligations de paiement de Wivoo, d'un montant de -650 milliers d'euros, seront déduites du complément de prix.

Impact des variations de périmètre sur la position de trésorerie du groupe

Le tableau ci-dessous présente les impacts sur la position de trésorerie des entrées dans le périmètre de consolidation au cours du semestre, ainsi que des paiements effectués ou reçus en lien avec des transactions de l'exercice précédent.

	31 mars 2026
Prix d'acquisition	(11 609)
Total des décaissements (A)	(11 609)
Trésorerie des entités acquises (B)	1 052
Paiements nets (A+B)	(10 558)



Test de dépréciation

Le modèle opérationnel intégré permet à Wavestone de développer des synergies entre l'ensemble de ses entités, indépendamment de la forme juridique de leur rattachement au groupe, d'établir des interfaces commerciales individualisées avec l'ensemble de ses clients, et de constituer quotidiennement des équipes projet composées de consultants issus de ses différentes entités. Ces entités ne sont pas identifiées par secteur d'activité, région ou structure juridique. Ce modèle opérationnel est régulièrement actualisé afin de mieux répondre aux besoins du marché.

La mise en œuvre de ce modèle opérationnel, dont l'organisation transcende les périmètres des sociétés et activités acquises par Wavestone SA au fil de sa croissance, rend impossible le suivi individuel des écarts d'acquisition initialement associés aux différentes sociétés ou activités concernées. Pour cette raison, le cabinet Wavestone constitue une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) unique.

Les tests de dépréciation sont conduits selon, d'une part, la valeur de marché dérivée de la capitalisation boursière de Wavestone et, d'autre part, la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés.

Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de projections établies sur une période de cinq ans, puis d'une hypothèse de taux de croissance à l'infini au-delà. Les flux de trésorerie issus de ces estimations sont ensuite actualisés.

Ces tests reposent sur les hypothèses clés suivantes :

- ☒ un taux de croissance à l'infini de 2%, niveau jugé raisonnable au regard des performances historiques observées dans le secteur du conseil en management et systèmes d'information ;
- ☒ un taux d'actualisation de 10,5% après impôt, déterminé par un expert indépendant. Ce taux intègre un taux sans risque à 10 ans, une prime de risque de marché, le bêta observé pour des sociétés cotées comparables (dont Wavestone) ainsi qu'une prime de risque spécifique à la société.

Pour établir la valeur de marché, la capitalisation boursière du groupe est mesurée en fin d'exercice, diminuée de 2% au titre des coûts de cession.

Les actifs à durée de vie indéfinie, tels que les écarts d'acquisition, font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ont confirmé la valeur de ces derniers sur la base des hypothèses nominales retenues.

Au regard de la valeur de marché de Wavestone, calculée sur la base de sa capitalisation boursière en fin d'exercice, qui est significativement supérieure à la valeur nette comptable des capitaux propres du groupe, laquelle inclut les écarts d'acquisition, les tests ont démontré l'absence de dépréciation desdits écarts d'acquisition.

Note 11. Immobilisations incorporelles et corporelles

Wavestone est propriétaire juridique de l'ensemble des immobilisations incorporelles et corporelles figurant à son bilan.

Les logiciels et actifs corporels sont évalués à leur coût d'acquisition, diminué du cumul des amortissements et des dépréciations. Les charges financières ne sont pas capitalisées et sont donc comptabilisées en charges sur la période.

Les composantes d'actifs identifiées sont comptabilisées et amorties séparément.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire, sans déduction de valeur résiduelle, appliqué sur la durée d'utilité estimée des actifs. La durée d'utilité des principales immobilisations est revue à la clôture de chaque exercice. La durée d'utilité initialement estimée est prolongée ou réduite en fonction des conditions réelles d'utilisation.

Les durées d'amortissement généralement appliquées sont les suivantes :

- ☒ logiciels : 3 à 8 ans ;
- ☒ relations clientèle : 6, 9, 11 ou 14 ans ;
- ☒ constructions : 40 ans ;
- ☒ agencements et installations : 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.

Le cabinet conduit régulièrement des activités de R&D. Ces activités ne sont capitalisées qu'à titre exceptionnel.

Dans certaines circonstances, les immobilisations incorporelles et corporelles peuvent faire l'objet de tests de dépréciation.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Valeur brute	31 mars 2025	Reclass.	Variation périmètre	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Logiciels	3 275	(1 673)	0	0	(96)	1	1 508
Clientèle	92 246	(520)	0	0	0	0	91 726
Total immob. incorporelles	95 521	(2 193)	0	0	(96)	1	93 233
Terrains	343	0	0	0	0	(8)	335
Constructions	869	0	0	0	(10)	(21)	838
Autres immobilisations corporelles	29 385	(0)	355	2 676	(514)	(136)	31 767
Immobilisations corporelles en cours	261	0	0	879	0	0	1 140
Total immob. corporelles	30 859	(0)	355	3 555	(525)	(165)	34 080

Amortissements	31 mars 2025	Reclass.	Variation périmètre	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Logiciels	(3 220)	1 673	0	(3)	96	(1)	(1 455)
Clientèle	(26 082)	520	0	(7 221)	0	0	(32 783)
Total immob. incorporelles	(29 302)	2 193	0	(7 225)	96	(1)	(34 239)
Constructions	(243)	0	0	(56)	0	6	(293)
Autres immob. corporelles	(19 011)	(11)	(229)	(4 337)	497	55	(23 036)
Total immob. corporelles	(19 254)	(11)	(229)	(4 393)	497	61	(23 329)

Dépréciations	31 mars 2025	Reclass.	Variation périmètre	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Immobilisations incorporelles	(10)	0	0	0	0	0	(10)
Total immob. incorporelles	(10)	0	0	0	0	0	(10)
Autres immob. corporelles	(44)	11	0	0	32	1	0
Total immob. corporelles	(44)	11	0	0	32	1	0

Total net immob. incorporelles	66 209	0	0	(7 224)	0	(0)	58 985
Total net immob. corporelles	11 561	(0)	126	(838)	4	(103)	10 750

Aucune des immobilisations incorporelles et corporelles de Wavestone n'est soumise à des restrictions de propriété.

L'augmentation de 2 676 milliers d'euros des autres immobilisations corporelles est principalement liée à l'acquisition de matériel informatique et d'actifs de faible valeur.

Note 12. Contrats de location

Le groupe applique la norme *IFRS 16* depuis le 1^{er} avril 2019. Cette norme prévoit un modèle comptable unique pour le preneur pour l'ensemble des contrats de location : un droit d'utilisation est comptabilisé à l'actif et une dette locative au passif. Au compte de résultat, le preneur comptabilise l'amortissement du droit d'utilisation et les intérêts sur la dette locative. Elle supprime la distinction entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple.

Le droit d'utilisation et la dette locative sont comptabilisés à la date de commencement du contrat de location, c'est-à-dire à la date à laquelle le bailleur met l'actif sous-jacent à la disposition du preneur. La valeur initiale est égale à la valeur actualisée du loyer et, le cas échéant, de tout avantage reçu du bailleur. Le taux d'actualisation retenu pour l'ensemble des entités correspond au taux appliqué sur les encours principaux des facilités de crédit en cours.

Les droits d'utilisation sont amortis de manière linéaire sur la durée du contrat.

Le groupe applique les exemptions prévues par la norme relative aux contrats d'une durée de 12 mois ou moins ou d'une valeur inférieure à 5 milliers de dollars.



Conformément à la décision du Comité d'interprétation des IFRS de novembre 2019, publiée le 16 décembre 2019, relative à la durée des contrats de location et à la durée d'utilité des aménagements de locaux pris en location, une durée maximale de neuf ans a été retenue pour les baux dits « 3-6-9 » en France. Cette durée est alignée sur les périodes d'amortissement des agencements et installations desdits locaux.

Le 24 juillet 2024, Wavestone a signé un bail en état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris, dont la livraison est prévue en 2027. Cet engagement sera reflété au bilan à la date estimée de commencement du bail, soit le 28 février 2027,

et s'élèvera à environ 92 546 milliers d'euros, tel que mentionné en [note 22](#). En conséquence, les échéances prévues de tous les baux en cours relatifs aux bureaux parisiens ont été réexaminées afin de refléter ce départ anticipé.

Ces baux en cours comportent une clause imposant la remise en état des locaux. Toutefois, sur la base des précédents projets de remise en état, il n'est pas possible à ce stade d'estimer de manière fiable les coûts qui seront engagés. Il est également possible que le bailleur ou un futur locataire reprenne les locaux en l'état. Par conséquent, ces coûts potentiels ne pouvant être évalués de façon fiable, ils constituent un passif éventuel.

Droits d'utilisation

Valeur brute	31 mars 2025	Reclass.	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Location simple	47 567	(2 252)	3 661	(22)	(214)	48 740
Location immobilière	47 567	(2 252)	3 661	(22)	(214)	48 740
Crédit-bail	4 436	(1 127)	1 959	(634)	2	4 636
Matériel de bureau et informatique	1 127	(1 127)	0	0	0	0
Matériel de transport	3 309	0	1 959	(634)	2	4 636
Total des droits d'utilisation	52 004	(3 379)	5 621	(657)	(212)	53 376
Amortissements	31 mars 2025	Reclass.	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Location simple	(23 898)	(1 127)	(7 899)	6	30	(32 889)
Location immobilière	(23 898)	(1 127)	(7 899)	6	30	(32 889)
Crédit-bail	(2 801)	1 119	(1 447)	615	(2)	(2 516)
Matériel de bureau et informatique	(1 127)	1 127	0	0	0	(0)
Matériel de transport	(1 674)	(8)	(1 447)	615	(2)	(2 516)
Total des droits d'utilisation	(26 699)	(8)	(9 346)	621	28	(35 405)
Dépréciation	31 mars 2025	Reclass.	Augmen- tation	Dimi- nution	Écart conv.	31 mars 2026
Location simple	0	0	0	0	0	0
Location immobilière	0	0	0	0	0	0
Crédit-bail	0	0	0	0	0	0
Matériel de bureau et informatique	0	0	0	0	0	0
Matériel de transport	0	0	0	0	0	0
Total des droits d'utilisation	0	0	0	0	0	0
Total net des droits d'utilisation	25 305	(3 388)	(3 726)	(36)	(185)	17 971

Les actifs financés par un contrat de location-financement sont soumis à une restriction de propriété.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Dettes locatives

	31 mars 2025	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Dettes locatives à plus de 5 ans	5 152	(4 754)	(7)	391
Dettes locatives de 1 à 5 ans	14 021	(3 424)	(187)	10 410
Total des dettes locatives non courantes	19 173	(8 178)	(194)	10 801
Total des dettes locatives courantes (dont crédit-bail)	8 839	638	(33)	9 445
Total des dettes locatives	28 013	(7 540)	(227)	20 245

Ventilation des paiements locatifs contractuels par échéance

	Total au 31 mars 2026	Moins d'1 an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Paiements contractuels futurs au titre des loyers	21 382	9 983	10 674	725

Les garanties données en nantissement de ces dettes locatives sont décrites en [note 22](#) ci-après.

Note 13. Autres actifs

Les actifs financiers sont principalement constitués de dépôts et de cautionnements.

Les autres actifs non courants comprennent principalement des actifs d'impôts différés pour 11 965 milliers d'euros (12 000 milliers d'euros au 31 mars 2025), tels que présentés en [note 8](#).

Note 14. Actifs courants

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable. Conformément à la norme IFRS 9, le groupe vérifie régulièrement le taux de perte de crédit historique observé.

Les disponibilités et équivalents de trésorerie comptabilisés à l'actif du bilan comprennent les liquidités disponibles, les dépôts à vue et les équivalents de trésorerie.

Les équivalents de trésorerie sont des valeurs mobilières de placement répondant aux critères de la norme IAS 7. Il s'agit de placements à court terme aisément convertibles en un montant de trésorerie connu et ne présentant pas de risque significatif de variation de valeur.

Les valeurs mobilières de placement sont initialement comptabilisées au coût d'acquisition, puis évaluées à la juste valeur qui, pour les titres cotés, correspond au cours de marché à la date de clôture. Toute variation de juste valeur est comptabilisée en résultat financier, de même que le résultat net de cession.

Clients et comptes rattachés	31 mars 2025	Variation périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Créances clients	191 898	3 710	(18 170)	(1 106)	176 332
Factures à établir	58 587	325	(662)	(190)	58 059
Valeur brute	250 484	4 035	(18 832)	(1 296)	234 391
Dépréciation	(308)	0	24	1	(283)
Valeur nette comptable	250 176	4 035	(18 808)	(1 295)	234 108

Compte tenu de la qualité des clients de Wavestone, aucun risque de premier niveau global n'a été identifié. Néanmoins, le cabinet analyse ses créances clients au cas par cas et comptabilise des dépréciations sur une base individuelle, en

tenant compte de la situation spécifique du client et des retards de paiement. Les pertes de crédit attendues demeurent à un niveau particulièrement faible.



Créances clients échues

Au 31 mars 2026	Valeur Comptable	Non échues	Moins de 30 jours	De 31 à 90 jours	Plus de 90 jours
Créances clients	176 332	147 833	16 265	7 804	4 430
En pourcentage du poste clients	100%	84%	9%	4%	3%

Au 31 mars 2025	Valeur Comptable	Non échues	Moins de 30 jours	De 31 à 90 jours	Plus de 90 jours
Créances clients	191 898	157 735	22 002	7 920	4 242
En pourcentage du poste clients	100%	82%	11%	4%	2%

Autres actifs courants

Autres créances	31 mars 2025	Variation périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Avances et acomptes versés	336	0	1 283	(4)	1 615
Créances fiscales	13 897	234	(3 243)	(123)	10 765
Débiteurs divers	2 127	231	(350)	15	2 023
Charges constatées d'avance	5 604	70	206	(3)	5 877
Valeur brute	21 964	536	(2 104)	(115)	20 280
Dépréciation autres créances	(4)	0	2	(0)	(2)
Dépréciation	(4)	0	2	(0)	(2)
Valeur nette comptable	21 960	536	(2 102)	(115)	20 279

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 mars 2025	Variation périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Titres négociables	204	0	4	(7)	201
Trésorerie et équivalents de trésorerie	78 142	1 052	40 878	1 167	121 239
Valeur brute	78 346	1 052	40 881	1 161	121 440
Dépréciation	0	0	0	0	0
Valeur nette comptable	78 346	1 052	40 881	1 161	121 440

Note 15. Capital

Wavestone détient des actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux normes IAS 32 et IFRS 9, l'ensemble des actions propres est déduit des capitaux propres consolidés, indépendamment des motifs de leur acquisition ou détention, ou de leur mode de comptabilisation dans les états financiers individuels des sociétés qui les détiennent. Par ailleurs, les produits de cession des actions propres, ainsi que les provisions éventuellement constituées pour leur dépréciation, sont également imputés en capitaux propres.

Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », l'avantage accordé aux collaborateurs dans le cadre des plans d'actions gratuites est évalué à la juste valeur de l'instrument de capitaux propres à la date d'attribution et comptabilisé en charges. Cette juste valeur correspond au cours de marché à cette date.

Au 31 mars 2026, le capital de la société mère Wavestone était composé de 24 906 332 actions entièrement libérées d'une valeur nominale unitaire de 0,025 euro.

À la même date, la société détenait 352 368 de ses propres actions Wavestone.

Wavestone n'a mené aucune campagne de rachat d'actions au cours de l'exercice.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Note 16. Plans d'actions gratuites

Description générale

Au 31 mars 2026, Wavestone disposait de plans d'actions gratuites en cours, dénoués en instruments de capitaux propres. Les plans sont intégralement dénoués en actions Wavestone acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions et détenues en tant qu'actions propres.

Les plans comprennent :

- ☒ **des Plans Salariés**, ouverts aux collaborateurs éligibles. L'acquisition des droits est conditionnée au maintien dans les effectifs et à la détention des parts de FCPE (fonds commun de placement d'entreprise) ou des actions nominatives correspondantes jusqu'à la date d'acquisition des droits ;
- ☒ **des Plans « Key People »**, attribués aux collaborateurs clés désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. L'acquisition des droits est conditionnée au maintien dans les effectifs, à l'atteinte de critères de performance *corporate* définis et/ou à la détention ininterrompue d'un nombre défini d'actions Wavestone.

Les charges de personnel de l'exercice clos le 31 mars 2026 incluent 6 522 milliers d'euros (exercice précédent : 5 651 milliers d'euros) au titre de ces plans, avec une contrepartie en capitaux propres.

La juste valeur des actions gratuites est mesurée par référence au cours de l'action Wavestone à la date d'attribution. Aucun prix d'exercice n'est exigible des bénéficiaires.

Plans en cours au 31 mars 2026

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Coût par plan	Juste valeur des actions attribuées	Prix de l'action à la date d'attribution initiale
Plan « Key People » n° 17	5 juillet 2023	5 juillet 2026	53 856	16	1 095	2 801	52,00
Plan Salariés France n° 18	4 juillet 2024	4 juillet 2026	76 308	2 004	1 741	3 362	55,90
Plan Salariés International n° 4	4 juillet 2024	4 juillet 2026	9 903	121	229	439	55,90
Plan Salariés spécial « catch-up » 2024	4 juillet 2024	4 juillet 2026	1 212	10	37	64	55,90
Plan « Key People » n° 18	4 juillet 2024	4 juillet 2026	53 227	17	979	2 827	55,90
Plan Salariés France n° 19	3 juillet 2025	3 juillet 2027	38 611	1 750	628	1 691	58,40
Plan Salariés International n° 5	3 juillet 2025	3 juillet 2027	32 005	422	521	1 402	58,40
Plan « Key People » n° 19	3 juillet 2025	3 juillet 2028	47 952	16	658	2 660	58,40
Total			313 074	4 356	5 889	15 246	

Synthèse des plans d'actions gratuites définitivement acquis

Au cours de l'exercice, Wavestone a définitivement attribué les plans suivants :

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Nombre d'actions final	Nombre de bénéficiaires initial	Coût par plan sur l'exercice	Prix de l'action à la date d'attribution initiale
Plan « Key People » n° 16	6 juillet 2022	6 juillet 2025	57 135	15	57 135	15	232	45,95
Plan Salariés France n° 17	5 juillet 2023	5 juillet 2025	57 234	1 596	43 610	1 157	329	52,00
Plan Salariés International n° 3	5 juillet 2023	5 juillet 2025	9 033	104	7 274	85	72	52,00
Total			123 402	1 715	108 019	1 257	633	



Note 17. Provisions

La majorité des provisions est relative aux engagements de retraite (évalués par des actuaires indépendants, voir [note 18](#)) et aux risques prévisibles. Ces derniers comprennent principalement des procédures devant les conseils de

prud'hommes (évaluées sur la base des estimations des conseils juridiques quant au risque le plus probable) et, le cas échéant, des provisions pour litiges commerciaux.

	31 mars 2025	Variation périmètre	Augmentation	Reprise		Écart de conv.	31 mars 2026
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour engagements de retraite	23 627	44	2 835	(911)	(776)	379	25 198
Provisions pour risques et charges	(0)	355	0	0	0	(0)	355
Total provisions long terme	23 627	399	2 835	(911)	(776)	379	25 553
Provisions pour risques et charges	3 124	20	1 250	(1 212)	0	(4)	3 179
Total des provisions à court terme	3 124	20	1 250	(1 212)	0	(4)	3 179
Total des provisions	26 751	419	4 085	(2 122)	(776)	375	28 732

Note 18. Provisions pour engagements de retraite

Conformément à la norme IAS 19 (Avantages du personnel), les Obligations au titre des Prestations Définies (DBO) et les coûts associés sont évalués par des actuaires indépendants selon la méthode des unités de crédit projetées et actualisés à un taux déterminé par référence aux obligations d'entreprises de haute qualité dont les échéances sont cohérentes avec le calendrier prévu des paiements des prestations correspondantes. Les obligations au titre des prestations définies de Wavestone sont constituées d'indemnités de fin de carrière non provisionnées en France et d'obligations de retraite provisionnées relatives au régime de Sécurité sociale du « deuxième pilier » en Suisse.

Pour les régimes non provisionnés, la provision IAS 19 correspond directement à la DBO. Pour les régimes provisionnés, la provision correspond à l'engagement net au titre des prestations définies, mesuré comme la différence entre la DBO et la juste valeur des actifs du régime. Des cotisations patronales complémentaires visant à réduire cet engagement ne peuvent intervenir que dans des circonstances limitées, notamment lorsqu'elles sont requises pour maintenir des niveaux de financement adéquats en vertu des réglementations locales ou des règles du régime. La ventilation par pays et l'évolution de la provision IAS 19 sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	France	Suisse	Total
Provision au 31 mars 2025	14 148	9 479	23 627
Coût des services rendus	1 459	3 519	4 978
Charge d'intérêts sur le passif net au titre des prestations définies	1	94	96
Charge comptabilisée dans le compte de résultat	1 460	3 614	5 074
Écarts actuariels sur les obligations au titre des régimes à prestations définies	(776)	1 042	266
Rendement des actifs du régime ⁽¹⁾	0	30	30
Perte comptabilisée en capitaux propres	(776)	1 072	296
Contributions employeur	0	(3 311)	(3 311)
Prestations versées aux salariés	(911)	0	(911)
Variation de périmètre	44	0	44
Variation des écarts de conversion	0	379	379
Autres	(866)	(2 932)	(3 799)
Provision au 31 mars 2026	13 966	11 233	25 198

(1) Après déduction des produits financiers sur les actifs du régime comptabilisés dans le compte de résultat.

Les gains et pertes actuariels résultent des modifications des hypothèses financières et démographiques (par exemple, le taux d'actualisation, le taux de rotation du personnel, la

progression des salaires), ainsi que des ajustements liés à l'expérience. Les hypothèses financières et démographiques retenues sont présentées ci-dessous par pays.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

France

Les engagements de retraite en France reposent sur les hypothèses suivantes :

- ☒ application de la convention collective des bureaux d'études techniques (Syntec n° 3018) ;
- ☒ taux de rotation du personnel : 15%, soit la même hypothèse que celle retenue au 31 mars 2025 ;
- ☒ table de mortalité TGHF 2005 avec extension des tranches d'âge afin de tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie des générations les plus jeunes ;
- ☒ augmentation des salaires : 2,20%, stable par rapport au 31 mars 2025 ;
- ☒ taux de charges patronales : 45% ;
- ☒ taux d'actualisation : 4,15% contre 3,70% au 31 mars 2025 ;
- ☒ âge de départ à la retraite : 66 ans, soit la même hypothèse que celle retenue au 31 mars 2025 ;
- ☒ départ volontaire.

Suisse

Les engagements de retraite de Wavestone Consulting Switzerland AG et Wavestone Switzerland SA reposent sur les hypothèses suivantes :

- ☒ table de mortalité BVG2025 ;
- ☒ augmentation des salaires : 1,50%, contre 1,60% pour Wavestone Consulting Switzerland AG et 2,20% pour Wavestone Switzerland SA au 31 mars 2025 ;
- ☒ taux d'actualisation : 1,10%, contre 1,30% au 31 mars 2025 ;
- ☒ âge de départ à la retraite : 65 ans.

L'engagement comptabilisé en Suisse au titre des prestations de retraite correspond à l'obligation nette au titre des prestations définies, c'est-à-dire la différence entre l'engagement au titre des prestations définies et la juste valeur des actifs du régime financés par les cotisations passées de l'employeur et des salariés.

Les actifs de couverture, les engagements bruts ainsi que les engagements nets sont présentés ci-dessous :

	31 mars 2025	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Actifs de couverture (A)	54 208	6 032	2 142	62 382
Engagement brut (B)	63 687	7 407	2 521	73 615
Engagement net (B-A)	9 479	1 374	379	11 232

Tests de sensibilité

Des tests de sensibilité portant sur le taux d'actualisation ont été réalisés sur la provision pour engagements de retraite.

Une hausse de 0,25% du taux d'actualisation représenterait une diminution de 2 043 milliers d'euros des écarts actuariels (comptabilisés en capitaux propres), tandis qu'une baisse de 0,25% du taux d'actualisation représenterait une augmentation de 2 150 milliers d'euros des écarts actuariels.

Note 19. Passifs financiers et endettement net

Les passifs financiers comprennent les emprunts obligataires, les emprunts bancaires et les découverts. Les passifs financiers dont l'échéance est inférieure à un an sont comptabilisés en passifs financiers courants. La dette financière est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

	31 mars 2025	Variation de périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Emprunts auprès d'établissements de crédit	52 277	728	(53 005)	0	0
Emprunts et dettes financières diverses	349	0	(349)	(0)	(0)
Intérêts courus non échus	97	0	(97)	0	(0)
Total des passifs financiers hors concours bancaires courants	52 723	728	(53 451)	(0)	(0)
Concours bancaires courants	37	0	(19)	0	19
Total des passifs financiers	52 760	728	(53 469)	(0)	19



Ventilation des passifs financiers par échéance

	Montant total au 31 mars 2026	Moins d'1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans
Emprunts auprès d'établissements de crédit	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières diverses	(0)	0	0	0
Concours bancaires courants	19	19	0	0
Intérêts courus non échus	(0)	(0)	0	0
Total des passifs financiers	19	19	0	0

	Montant total au 31 mars 2025	Moins d'1 an	1 à 5 ans	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 des passifs financiers	52 760	7 830	44 930	0

La ventilation des remboursements contractuels futurs d'emprunts, requise par IFRS 7, n'est pas présentée dans la mesure où la différence entre la dette au coût amorti et la dette à valeur nominale n'est pas significative, soit -327 milliers d'euros au total.

	31 mars 2025	Variation de périmètre	Sous- cription	Rembour- sement	Autres	Écart conv.	31 mars 2026
Emprunts auprès d'établissements de crédit	52 277	728	15 044	(68 699)	650	0	0
Total	52 277	728	15 044	(68 699)	650	0	0

En septembre 2025, Wavestone a tiré 15 000 milliers d'euros sur la facilité de crédit *revolving* et a remboursé 3 000 milliers d'euros en octobre et 12 000 milliers d'euros en novembre.

	31 mars 2025		31 mars 2026	
Taux	fixe	variable	fixe	variable
Passif financier non courant	0	44 930	0	0
Passif financier courant	26	7 804	0	19
Total des passifs financiers	26	52 734	0	19

Le groupe n'a manqué à aucune de ses obligations de remboursement de dette au cours de la période.

Ces emprunts ne sont adossés à aucune garantie.

Lignes de crédit disponibles

Caractéristiques de la facilité de crédit *revolving* en EUR :

- ☑ Nominal : 40 000 milliers d'euros, dont disponible 40 000 milliers d'euros
- ☑ Tiré : néant
- ☑ Taux : variable (Euribor + marge)
- ☑ Échéance : 14 novembre 2027
- ☑ Date d'émission : 14 décembre 2022

Caractéristiques du prêt de croissance externe :

- ☑ Nominal : 105 000 milliers d'euros, dont disponible 85 300 milliers d'euros
- ☑ Tiré : néant
- ☑ Taux : variable (Euribor + marge)
- ☑ Échéance : 14 décembre 2029
- ☑ Date d'émission : 14 décembre 2022

Caractéristiques de la facilité de crédit *revolving* en USD :

- ☑ Nominal : 15 000 milliers de dollars, dont disponible 15 000 milliers de dollars
- ☑ Tiré : néant
- ☑ Taux : variable
- ☑ Échéance : 31 mars 2027
- ☑ Date d'émission : 31 mars 2023



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Au cours de l'exercice, Wavestone a intégralement remboursé une facilité de prêt de refinancement.

Le syndicat bancaire prévoit par ailleurs un prêt non confirmé pouvant atteindre 70 000 milliers d'euros, destiné spécifiquement aux acquisitions.

Les portions non utilisées des lignes de crédit sont présentées en [note 22](#).

Covenant

Les contrats de crédit imposent le respect d'un ratio de levier financier, représentant le rapport entre l'Endettement Financier Net et l'EBITDA consolidé. L'engagement de maintenir le ratio de levier en dessous de 2,5 a été respecté sur la période.

Trésorerie et équivalents de trésorerie	31 mars 2025	Variation de périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Titres négociables à la valeur historique	200	0	8	(7)	201
Disponibilités	78 142	1 052	40 878	1 167	121 239
Concours bancaires courants	(37)	0	19	0	(19)
Trésorerie totale nette des concours	78 304	1 052	40 904	1 161	121 421
Ajustement de la juste valeur des équivalents de trésorerie	4	0	(4)	0	0
Trésorerie consolidée	78 309	1 052	40 900	1 161	121 421
Total des passifs financiers hors concours bancaires courants	(52 723)	(728)	53 451	0	0
Trésorerie/(endettement) financier net	25 586	324	94 351	1 161	121 421

Risque de taux d'intérêt : analyse de sensibilité

Au 31 mars 2026, les passifs financiers à taux variable du groupe s'élèvent à 0 milliard d'euros. Les instruments de couverture de taux d'intérêt souscrits par Wavestone ont été débouclés au cours de ce semestre (dénouement pour 93 milliers d'euros) ; la sensibilité du cabinet à une variation de +/-1% des taux d'intérêt est estimée à environ +/-0 milliers d'euros.

Classification 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.

Note 20. Instruments financiers

Le cabinet a conclu des contrats de change à terme et des swaps de devises croisées afin de couvrir ses emprunts et comptes courants en devises étrangères.

Pour les couvertures de flux de trésorerie (*Cash-Flow Hedges*), le gain ou la perte résultant de l'évaluation à la juste valeur des instruments de couverture est comptabilisé en « Autres éléments du résultat global » (OCI). Les gains et pertes latents sont repris en résultat lors de la réalisation de l'élément couvert. Les instruments détenus à des fins de transaction (*Held For Trading*) sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat, sous la rubrique « Autres produits et charges financiers ».

À la clôture de l'exercice, le portefeuille d'instruments financiers de Wavestone était composé des éléments suivants :

- ☒ actions propres ;
- ☒ swaps de devises croisées ;
- ☒ valeurs mobilières de placement.



	Valeur nette au bilan par catégorie d'instrument				Juste valeur	
	Dérivés qualifiés de couvertures	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau	Juste valeur
Au 31 mars 2026						
Titres de participation non consolidés	0	30	0	0	Niveau 3	30
Dépôts de garanties et créances financières	0	0	0	2 023	Niveau 2	2 023
Clients et comptes rattachés	0	0	0	234 108	Niveau 2	234 108
Instruments dérivés actifs	232	0	0	0	Niveau 2	232
Titres négociables	0	201	0	0	Niveau 1	201
Disponibilités	0	121 239	0	0	Niveau 1	121 239
Total actif	232	121 470	0	236 131		357 833
Emprunts bancaires	0	0	0	(0)	Niveau 2	(0)
Dette locative	0	0	0	20 245	Niveau 2	20 245
Fournisseurs et comptes rattachés	0	0	0	32 106	Niveau 2	32 106
Dettes sur acquisition de titres de participation	0	0	0	2 350	Niveau 2	2 350
Concours bancaires courants	0	19	0	0	Niveau 1	19
Instruments dérivés passifs	0	0	0	0	Niveau 2	0
Total passif	0	19	0	54 701		54 720

	Valeur nette au bilan par catégorie d'instrument				Juste valeur	
	Dérivés qualifiés de couvertures	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Niveau	Juste valeur
Au 31 mars 2025						
Titres de participation non consolidés	0	30	0	0	Niveau 3	30
Dépôts de garanties et créances financières	0	0	0	1 889	Niveau 2	1 889
Clients et comptes rattachés	0	0	0	250 176	Niveau 2	250 176
Instruments dérivés actifs	54	0	0	0	Niveau 2	54
Titres négociables	0	204	0	0	Niveau 1	204
Disponibilités	0	78 142	0	0	Niveau 1	78 142
Total actif	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



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Risques financiers liés aux taux de change et opérations de couverture

Description du risque

Les fluctuations des taux de change peuvent avoir un impact significatif sur les résultats financiers du cabinet. Ce risque survient lorsque Wavestone réalise des transactions en devises étrangères, telles que l'achat ou la vente de produits ou de services, ou détient des actifs ou des passifs libellés en devises étrangères.

Gestion du risque

Wavestone facture ses prestations en grande majorité à des clients situés dans la zone euro. Les contributions au chiffre d'affaires des filiales étrangères hors zone euro ont représenté 22% du chiffre d'affaires sur l'exercice.

Wavestone dispose d'une politique de couverture de change visant à couvrir les principaux risques liés aux ventes de prestations en devises étrangères et aux avances en comptes courants intra-groupe libellés en devises étrangères.

La Direction financière est responsable de la mise en place des instruments financiers appropriés dès lors qu'une transaction significative en devises étrangères présente des signes de risque potentiel pour le cabinet. Compte tenu de la technicité des opérations à structurer, Wavestone s'appuie sur des experts externes en risques, dette et trésorerie lors de la mise en place d'instruments de couverture et de change. Un risque existe dans l'hypothèse où les informations nécessaires à ces experts pour mener à bien leurs travaux ne seraient pas correctement communiquées ou si leurs instructions venaient à être mal interprétées.

Note 21. Autres passifs

	31 mars 2025	Variation de périmètre	Variation	Écart conv.	31 mars 2026
Autres passifs non courants					
Dettes fiscales et sociales	1 076	0	(254)	0	822
<i>dont dettes fiscales</i>	250	0	(1)	0	249
<i>dont dettes sociales</i>	826	0	(253)	0	573
Dettes sur acquisition de titres	0	0	1 569	0	1 569
Impôts différés passifs	22 978	0	(3 769)	0	19 209
Total	24 054	0	(2 454)	0	21 600
Passif courant					
Fournisseurs et comptes rattachés	34 150	387	(2 408)	(22)	32 106
Dettes fiscales et sociales	145 915	2 871	7 967	(278)	156 475
<i>dont dettes fiscales</i>	51 635	1 007	4 189	(1)	57 024
<i>dont dettes sociales</i>	94 280	1 864	3 778	(278)	99 451
Autres passifs courants	34 904	1 135	(700)	(88)	35 251
<i>dont fournisseurs d'immobilisations</i>	70	0	1 244	(2)	1 312
<i>dont dettes sur acquisition de titres</i>	(0)	0	781	0	781
<i>dont autres dettes</i>	16 855	815	(2 057)	55	15 668
<i>dont produits constatés d'avance</i>	17 980	319	(668)	(141)	17 490
Total	214 969	4 392	4 859	(388)	223 832
Total autres passifs	239 023	4 392	2 405	(388)	245 432



Note 22. Engagements hors bilan

	Total au 31 mars 2026	Moins d'1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	2 131	141	1 881	109
Nantissements	0	0	0	0
Engagements de location simple	105 869	6 326	50 700	48 844
Total	108 000	6 466	52 581	48 953
Engagements reçus				
Avals et cautions	165	56	0	109
Lignes de crédit accordées non utilisées	138 362	13 062	125 300	0
Garanties de passif	93 368	0	93 368	0
Total	231 896	13 119	218 668	109

Les baux immobiliers sont désormais comptabilisés en dettes locatives :

- ☒ le bail de New York (États-Unis) est couvert par une garantie illimitée de Wavestone SA, qui se substituerait à Wavestone US en cas de manquement de cette dernière à ses engagements envers 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 manquement de cette dernière à ses engagements envers ses bailleurs ;
- ☒ le bail au Luxembourg est couvert par une garantie locative bancaire d'un montant de 92 milliers d'euros accordée à Wavestone Luxembourg, arrivant à échéance en 2027 ;
- ☒ le bail en Belgique est couvert par une garantie locative de 28 milliers d'euros de Wavestone SA arrivant à échéance en 2028 ;
- ☒ le bail en Suisse est couvert par une garantie locative bancaire de 148 milliers d'euros arrivant à échéance en 2029.

Pour la France, l'engagement hors bilan lié 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, arrivant à échéance en 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 réalisées.

Garantie d'actif et de passif Q_PERIOR

La garantie d'actif et de passif accordée par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR s'élève à 15 000 milliers d'euros au 31 mars 2026. Elle a été réduite de 30 000 milliers d'euros au deuxième anniversaire de la réalisation de la transaction (5 décembre 2025) et continuera de diminuer progressivement jusqu'au quatrième anniversaire.

En contre-garantie des engagements pris par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR au titre de cette garantie, Groupe 7B (les sept principaux actionnaires de Q_PERIOR) a accepté de constituer un *trust* auprès d'IQ-EQ Management (le *trustee*) au bénéfice de Wavestone. Au 31 mars 2026, le *trust* détient 15 000 milliers d'euros en numéraire. Un montant de 15 000 milliers d'euros a été libéré le 5 décembre 2025, conformément à l'accord conclu entre les parties. Le solde restant diminuera parallèlement à la garantie.

Le *trust* a une durée de quatre ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition (prolongée, le cas échéant, de la durée de toute réclamation en cours, dans la limite d'un maximum de quinze (15) ans à compter de la date de réalisation).

En complément de la garantie d'actif et de passif, Wavestone a souscrit une assurance de garantie d'actif et de passif pour un montant de 35 000 milliers d'euros.



	Total au 31 mars 2025	Moins d'1 an	1 à 5 ans	plus de 5 ans
Engagements donnés				
Avals et cautions	2 008	1 277	626	105
Nantissements	0	0	0	0
Engagements de location simple	98 361	1 913	37 591	59 127
Total	100 369	3 190	38 217	59 232
Engagements reçus				
Avals et cautions	163	58	0	105
Lignes de crédit accordées non utilisées	139 170	99 170	40 000	0
Garanties de passif	116 292	7 667	108 625	0
Total	255 625	106 895	148 625	105

Note 23. Transactions avec les parties liées

Aucune transaction avec des parties liées n'a été réalisée au cours de l'exercice.

Les informations requises relatives aux rémunérations versées à la Direction sont présentées en [note 3](#).

Note 24. Risque financier lié au changement climatique

Wavestone est exclusivement active dans la fourniture de prestations intellectuelles. À ce stade, le cabinet estime que le fait de ne pas prendre en compte les effets du changement climatique sur ses activités et pratiques de conseil pourrait, dans une certaine mesure, être préjudiciable à sa capacité à développer et maintenir son attractivité auprès de ses clients, collaborateurs, candidats et actionnaires. Cela pourrait in fine générer des impacts négatifs sur le chiffre d'affaires et les opérations. Afin d'atténuer ce risque potentiel, Wavestone s'est engagée à décarboner ses propres activités ainsi qu'à intégrer progressivement les enjeux de durabilité.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Note 25. Honoraires des Commissaires aux comptes

	Forvis Mazars				Nexia S&A				Autres	
	Montant 2025/26	Montant 2024/25	% 2025/26	% 2024/25	Montant 2025/26	Montant 2024/25	% 2025/26	% 2024/25	Montant 2025/26	Montant 2024/25
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
> Émetteur	239	244	52%	53%	203	180	80%	67%	0	0
> Filiales intégrées globalement	220	214	48%	47%	49	87	20%	33%	63	34
Sous-total	460	458	100%	100%	252	267	100%	100%	63	34
Certification des informations en matière de durabilité⁽¹⁾										
> Émetteur	0	0	0%	0%	52	59	100%	100%	0	0
> Filiales intégrées globalement	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
Sous-total	0	0	0%	0%	52	59	100%	100%	0	0
Services autres que la certification des comptes légaux										
> Émetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0
> Filiales intégrées globalement	4	4	100%	100%	0	0	0%	0%	0	0
Sous-total	4	4	100%	100%	0	0	0%	0%	0	0
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%	9	5
Sous-total	2	2	100%	100%	1	1	100%	100%	9	5
Total	466	464	100%	100%	305	327	100%	100%	72	39

(1) Missions prévues conformément au paragraphe II de l'article L821-54 du Code de commerce.
(2) Les prestations fournies correspondent à l'émission de l'attestation sur les ratios financiers.

Note 26. Événements postérieurs à la clôture

Néant.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

8.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 mars 2026

À l'Assemblée générale de la société Wavestone,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Wavestone relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2026, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la Partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.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'acquisition

Note 10 « Écarts d'acquisition » de la Partie 8.2.6. Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan

Risque identifié

Au cours des dernières années, le groupe a poursuivi son expansion au travers de nombreuses acquisitions ciblées, dans différents pays, dans l'ensemble des activités qu'il couvre.

Comme exposé dans la [note 10 Partie 8.2.6. Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan](#) de l'annexe aux comptes consolidés, ces acquisitions ont donné lieu à la comptabilisation d'écarts d'acquisition. Les écarts d'acquisition inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 519 millions d'euros 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.

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 Partie 8.2.6. Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan

Risque identifié

Comme exposé dans la [note 1 Partie 8.2.6. : Notes relatives à certains éléments du compte de résultat et du bilan](#) de l'annexe aux comptes consolidés, le chiffre d'affaires est enregistré selon la nature des contrats conclus avec les clients. Les modalités de contractualisation des services fournis par le groupe peuvent être de trois ordres :

- ☒ des prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé. Le chiffre d'affaires de ces prestations est comptabilisé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- ☒ des prestations faisant l'objet d'un forfait. Le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- ☒ des prestations faisant l'objet d'un abonnement. Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *pro rata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *pro rata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit, car les contrats au forfait représentent 45% 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.

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.

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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le Règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 16 septembre 2019 pour le cabinet Aca Nexia et par l'Assemblée générale du 11 juillet 2014 pour le cabinet Forvis Mazars. Au 31 mars 2026, le cabinet Aca Nexia était dans la 7^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la 12^e année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que, le cas échéant, de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

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 26 juin 2026

Charlotte Jansen

Associée

Forvis Mazars SA

Levallois-Perret, le 26 juin 2026

Bruno Pouget

Associé



1

2

3

4

5

6

7

8

9

8.4 Comptes sociaux au 31 mars 2026

Compte de résultat de la société Wavestone

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Chiffre d'affaires net	1	519 484	498 214
Production immobilisée		2 341	1 248
Subventions d'exploitation		0	(4)
Reprises sur amortissements et provisions	7-8	5 979	5 948
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		20	0
Autres produits		15 783	12 911
Total des produits d'exploitation		543 607	518 317
Autres achats et charges externes		(89 517)	(82 246)
Impôts, taxes et versements assimilés		(9 099)	(8 660)
Salaires		(233 391)	(229 509)
Cotisations sociales		(118 749)	(104 714)
Dotations aux amortissements et dépréciations :			
- sur immobilisations : dotations aux amortissements	7	(2 901)	(2 825)
- sur immobilisations : dotations aux dépréciations	7	0	0
- sur actif circulant : dotations aux dépréciations	8	(2)	(27)
Dotations aux provisions	8	(7 516)	(5 915)
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		(5)	0
Autres charges		(2 250)	(948)
Total des charges d'exploitation		(463 429)	(434 845)
Résultat d'exploitation		80 178	83 472
Produits financiers			
De participation		6 741	7 135
Autres intérêts et produits assimilés		1 809	2 324
Reprises sur dépréciations et provisions	8	366	19 312
Différences positives de change		2 570	1 191
Charges financières			
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	8	(12 477)	(136)
Intérêts et charges assimilées		(5 454)	(6 358)
Différences négatives de change		(2 449)	(696)
Résultat financier		(8 894)	22 772
Résultat courant avant impôts		71 284	106 244
Produits exceptionnels		0	4 656
Charges exceptionnelles		0	(5 010)
Résultat exceptionnel		0	(354)
Résultat net avant participation des salariés aux résultats et impôts		71 284	105 890
Participation des salariés aux résultats		(9 572)	(6 689)
Impôts sur les bénéfices		(17 251)	(16 638)
Total des produits		555 092	552 935
Total des charges		(510 631)	(470 372)
Bénéfice ou perte		44 461	82 563



Bilan de la société Wavestone

Actif

(en milliers d'euros)	Note	Brut	Amortissements/ Dépréciations	31 mars 2026 Net	31 mars 2025 Net
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	6-7-8	4 089	2 997	1 092	0
Fonds commercial	6-7-8	112 469	20 172	92 297	92 434
Autres immobilisations incorporelles	6-7	31	1	30	30
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	6	2 341	0	2 341	1 248
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles	6-7	21 955	16 819	5 136	6 157
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	6	1 140	0	1 140	261
Immobilisations financières					
Participations	6-8-20	512 070	12 000	500 070	480 104
Créances rattachées à des participations	6-8	17 442	0	17 442	41 114
Autres titres immobilisés	6-8-10	877	33	844	875
Autres immobilisations financières	6	1 390	0	1 390	1 344
Total de l'actif immobilisé		673 804	52 022	621 782	623 568
Avances et acomptes versés sur commandes		427	0	427	240
Créances					
Clients et comptes rattachés	8-10-11	156 649	103	156 546	148 697
Autres créances	8-10	8 642	2	8 640	12 951
Charges constatées d'avance	10-13	4 964	0	4 964	4 592
Valeurs mobilières de placement					
Actions propres	8-9	17 100	92	17 008	22 659
Instruments financiers à terme et jetons détenus		157	0	157	25
Disponibilités		100 389	0	100 389	48 929
Total de l'actif circulant		288 328	197	288 131	238 093
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif	8-17	352	0	352	1 523
Total général de l'actif		962 484	52 219	910 265	863 184



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Passif

(en milliers d'euros)	Note	31 mars 2026	31 mars 2025
Capital	15-16	623	623
Primes d'émission, de fusion, d'apport	16	265 579	265 579
Réserves			
Réserve légale	16	62	62
Réserves statutaires ou contractuelles	16	17 963	17 963
Report à nouveau	16	327 754	256 485
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)		44 461	82 563
Total des capitaux propres		656 442	623 275
Provisions pour risques		13 674	11 891
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	10	23	52 875
Emprunts et dettes financières divers	10	45	26
Instruments financiers à terme	10	7	1 328
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		811	510
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10-12	27 726	18 596
Dettes fiscales et sociales	10	103 520	93 696
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10	490	20
Autres dettes	10	93 941	46 386
Produits constatés d'avance	10-13	13 455	13 031
Total des dettes		240 019	226 468
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif	17	130	1 549
Total général du passif		910 265	863 184



8.5 Notes annexes aux comptes sociaux de la société wavestone

Sommaire

8.5.1	Présentation générale	427	8.5.4	Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan	430
8.5.2	Faits caractéristiques de l'exercice	427	Note 1.	Ventilation du chiffre d'affaires	430
8.5.3	Règles et méthodes comptables	427	Note 2.	Effectif moyen	430
			Note 3.	Rémunérations versées aux mandataires sociaux	431
			Note 4.	Ventilation de l'impôt	431
			Note 5.	Fonds commercial	431
			Note 6.	Immobilisations	432
			Note 7.	Amortissements	433
			Note 8.	Dépréciations et provisions	434
			Note 9.	Actions propres	435
			Note 10.	Chances des créances et des dettes	436
			Note 11.	Produits à recevoir	43
			Note 12.	Charges à payer	43
			Note 13.	Produits constatés d'avance et charges payées d'avance	43
			Note 14.	Différences d'évaluation sur valeurs mobilières de placement	43
			Note 15.	Composition du capital social	43
			Note 16.	Variation des capitaux propres	43
			Note 17.	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	438
			Note 18.	Instruments financiers de couverture	438
			Note 19.	Engagements hors bilan	439
			Note 20.	Informations sur les filiales et participations	440
			Note 21.	Transactions avec les parties liées	441
			Note 22.	Événements postérieurs à la clôture	441



1
2
3
4
5
6
7
8
9

8.5.1 Présentation générale

L'exercice social couvre la période de 12 mois du 1^{er} avril 2025 au 31 mars 2026.

Les comptes sociaux ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 3 juin 2026.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros.

Les notes et tableaux ci-après font partie intégrante des comptes sociaux.

8.5.2 Faits caractéristiques de l'exercice

Acquisition de Wivoo

Le 22 mai 2025, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo. Le groupe Wivoo comprend 4 entités intégralement consolidées, désignées sous le terme « Wivoo » dans le présent document.

Fondé en 2019, Wivoo est un acteur de référence du conseil en *Product Management* en France. Né dans le contexte de l'accélération digitale et de la transformation agile, Wivoo accompagne les directions digitales et e-commerce de ses clients dans la conception et le lancement de produits et services digitaux, data et IA.

Pour son exercice 2024, Wivoo a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 11,5 millions d'euros, avec une marge d'EBITDA ajusté de 7%. Le groupe compte environ 100 collaborateurs.

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

Recapitalisation de Wavestone Advisors UK

Par décision en date du 15 juillet 2025, Wavestone SA a souscrit à l'augmentation de capital de Wavestone Advisors UK pour un montant total de 18 007 milliers d'euros (15 619 milliers de livres). Cette opération a été réalisée par l'émission de 1 980 121 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,001 livre.

À l'issue de cette opération, les titres de participation de Wavestone Advisors UK ont été valorisés à 61 917 milliers d'euros.

Conflit au Moyen-Orient

Wavestone ne dispose d'aucune exposition directe à la région. Toutefois, la situation au Moyen-Orient a conduit certains clients à faire preuve d'une plus grande prudence, se traduisant par un effet de précaution plus général sur l'environnement économique d'ensemble.

8.5.3 Règles et méthodes comptables

Référentiel comptable

Les principes comptables généraux ont été appliqués dans le respect du principe de prudence, sur la base des hypothèses fondamentales suivantes : continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre et indépendance des exercices, conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Le nouveau Règlement ANC n° 2022-06 modifie le Règlement ANC n° 2014-03 relatif au Plan Comptable Général (« PCG ») dans une optique de modernisation des états financiers et du plan de comptes. Il est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025 et a été appliqué par Wavestone dans le cadre de l'établissement des présents comptes sociaux.

- Les principaux effets de ce Règlement sont les suivants :
- ☒ l'introduction d'une nouvelle définition et présentation des éléments exceptionnels ;
 - ☒ la suppression de la technique des transferts de charges ;
 - ☒ la modernisation du plan de comptes et des modèles d'états financiers ;
 - ☒ une présentation révisée des informations en annexe.

En application des règles françaises, un changement de réglementation comptable est traité comme un changement de méthode comptable. La mise en œuvre de ce Règlement a principalement affecté la présentation du compte de résultat de la société, notamment pour certaines opérations qui étaient auparavant classées en éléments exceptionnels ou comptabilisées en transferts de charges (voir ci-après).

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.



Charges et produits exceptionnels

Charges exceptionnelles	31 mars 2026	31 mars 2025
Mali sur rachat d'actions propres	0	4 828
Autres charges exceptionnelles	0	182
Total	0	5 010

Produits exceptionnels	31 mars 2026	31 mars 2025
Boni sur rachat d'actions propres	0	70
Autres produits exceptionnels	0	27
Transfert en charges de personnel du mali sur attribution gratuite d'actions	0	4 559
Total	0	4 656

Un montant de 4 559 milliers d'euros relatif à la livraison de plans d'actions gratuites, inclus au sein des « Pertes sur actions propres », a été reclassé du résultat exceptionnel vers le résultat d'exploitation (contre 5 271 milliers d'euros au 31 mars 2026). Le transfert en charges de personnel du coût des plans d'actions gratuites pour 4 559 milliers d'euros a également été reclassé en résultat d'exploitation (contre 5 271 milliers d'euros au 31 mars 2026).

Les pertes sur actions propres de 295 milliers d'euros et les gains de 360 milliers d'euros sont désormais comptabilisés au sein du résultat financier (contre 269 milliers d'euros de pertes et 70 milliers d'euros de gains au 31 mars 2025).

Les actifs immobilisés mis au rebut au cours de l'exercice ont généré une charge de 5 milliers d'euros en résultat d'exploitation, un montant globalement cohérent avec celui enregistré au 31 mars 2025.

Par ailleurs, les pénalités ont été reclassées en charges d'exploitation pour l'exercice en cours, pour un montant de 18 milliers d'euros contre 12 milliers d'euros au 31 mars 2025.

Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat majoré des frais accessoires, à l'exclusion des frais d'acquisition des immobilisations).

Les immobilisations corporelles sont évaluées soit à leur coût d'acquisition (prix d'achat majoré des frais accessoires, à l'exclusion des frais d'acquisition des immobilisations), soit à leur coût de production.

Les durées d'amortissement appliquées aux acquisitions sont les suivantes :

- ☒ logiciels : 3 à 8 ans ;
- ☒ agencements et aménagements : 9 ans ;
- ☒ matériel informatique : 5 ans ;
- ☒ mobilier de bureau : 9 ans.

L'amortissement est calculé selon le mode linéaire.

Solutions informatiques

Conformément au Règlement ANC 2023-05, les solutions informatiques (logiciels, ERP, sites Internet, etc.) sont comptabilisées en immobilisations incorporelles à leur coût d'acquisition ou de production.

Les solutions produites (développées par l'entité) sont activées dès lors qu'elles satisfont aux critères d'activation définis à l'article 611-3 (faisabilité technique, intention d'achever et capacité à utiliser la solution informatique, existence d'un marché ou utilité interne, disponibilité des ressources techniques et fiabilité de l'évaluation).

Lorsqu'un logiciel acquis doit être adapté pour répondre aux besoins spécifiques de la société, les travaux de développement sont inscrits à l'actif à leur coût de production, sous réserve du respect de l'ensemble des critères d'activation.

Lorsque ces développements sont réalisés à partir d'une solution informatique mise à disposition via un droit d'accès :

- ☒ le coût de souscription aux services d'accès au(x) logiciel(s) est comptabilisé en charges au fur et à mesure de la réalisation du service continu ;
- ☒ les coûts de mise en œuvre du contrat (paramétrage, adaptation, interfaces, configuration, etc.) sont activés.

Fonds commercial

La valorisation du fonds commercial fait l'objet d'un suivi dans le temps. En cas de dépréciation durable, une provision pour dépréciation est constituée.

Ce poste comprend également les malis de fusion, qui représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu de la filiale dont les actifs ont été intégralement transmis et la valeur comptable de la participation. En raison des restructurations juridiques et opérationnelles intervenues ces dernières années, les malis de fusion ne peuvent être suivis qu'en tant qu'ensemble et ont été regroupés en une seule écriture comptable.

L'entrée en vigueur des nouvelles règles comptables introduites par les Règlements 2015-06 et 2015-07 n'a pas conduit à l'amortissement du fonds commercial à durée d'utilité indéfinie.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Titres de participation, autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement

La valeur brute correspond au coût d'acquisition hors frais accessoires. Lorsque la valeur au bilan est inférieure à la valeur brute, une dépréciation est constatée à hauteur de la différence.

Titres de participation

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût historique. Le cas échéant, ils font l'objet d'une dépréciation à hauteur de leur valeur d'utilité à la clôture de l'exercice. La valeur d'utilité est déterminée sur la base d'un ensemble de critères, tels que la quote-part de capitaux propres de la société concernée, sa rentabilité, ses flux de trésorerie et ses perspectives d'avenir.

Les frais d'acquisition de titres ne sont pas immobilisés.

Les tests de dépréciation sont conduits selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Les flux de trésorerie sont déterminés sur la base de projections établies sur une période de cinq ans, puis d'une hypothèse de taux de croissance à l'infini. Les flux de trésorerie issus de ces estimations sont ensuite actualisés.

Ces tests reposent sur les hypothèses clés suivantes :

- ☒ un taux de croissance à l'infini de 2%, niveau jugé raisonnable au regard des performances historiques observées dans le secteur du conseil en management et en systèmes d'information ;
- ☒ un taux d'actualisation de 10,5% après impôt, déterminé par un évaluateur indépendant. Ce taux intègre un taux sans risque à 10 ans, une prime de risque de marché, le bêta observé pour des sociétés cotées comparables (dont Wavestone) ainsi qu'une prime de risque spécifique à la société.

Actions propres

Les actions propres sont classées en autres titres immobilisés et sont affectées aux usages suivants :

- ☒ opérations de croissance externe, en paiement ou en échange dans le cadre du financement d'acquisitions ;
- ☒ opérations de liquidité (contrats de liquidité) ;
- ☒ plans d'attribution d'actions gratuites.

Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une dépréciation est constatée lorsque leur valeur recouvrable est inférieure à leur valeur comptable.

Transactions en devises étrangères

Chiffre d'affaires

Les ventes libellées en devises étrangères sont converties en euros au taux de change en vigueur à la date de la vente. L'impact de la couverture est, le cas échéant, comptabilisé dans le même compte de produits (voir [Paragraphe « Instruments financiers »](#)).

Dettes et créances commerciales, et trésorerie

Les dettes, créances et éléments de trésorerie libellés en devises étrangères sont convertis à la clôture de l'exercice au taux de change de clôture.

Les écarts de conversion résultant de la réévaluation des créances et dettes en devises étrangères au taux de clôture sont enregistrés en « Écarts de conversion » à l'actif du bilan lorsqu'ils correspondent à une perte latente, et en « Écarts de conversion » au passif du bilan lorsqu'ils correspondent à un gain latent. Une provision égale au risque non couvert est constituée pour les écarts de conversion inscrits à l'actif du bilan.

Les écarts de conversion résultant de la réévaluation des éléments de trésorerie sont portés au compte de résultat, sauf lorsque ces éléments s'inscrivent dans une relation de couverture (élément couvert ou instrument de couverture). Dans ce cas, les écarts de conversion sont enregistrés au bilan et suivent les principes de la comptabilité de couverture (voir [Paragraphe « Instruments financiers »](#)).

Les écarts de conversion sur dettes et créances commerciales (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat d'exploitation. Les écarts de conversion sur dettes et créances financières (provisionnés ou réalisés) sont comptabilisés en résultat financier.

Engagements de retraite

Les obligations résultant des régimes à prestations définies sont évaluées selon la méthode des unités de crédit projetées par des actuaires indépendants.

Ces engagements ne sont pas provisionnés, mais font l'objet d'une mention en engagements hors bilan.

Les engagements de retraite reposent sur les hypothèses suivantes :

- ☒ application de la convention collective nationale des bureaux d'études techniques (Syntec n° 3018) ;
- ☒ taux de rotation du personnel : 15%, identique à l'hypothèse retenue au 31 mars 2025 ;
- ☒ table de mortalité TGHF 2005 avec extension des tranches d'âge pour tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie des générations les plus jeunes ;
- ☒ augmentation des salaires : 2,20%, stable par rapport au 31 mars 2025 ;
- ☒ taux de charges sociales : 45% ;
- ☒ taux d'actualisation : 4,15% contre 3,70% au 31 mars 2025 ;
- ☒ âge de départ à la retraite : 66 ans, identique à l'hypothèse retenue au 31 mars 2025 ;
- ☒ départ volontaire.

Provisions réglementées

Néant.



Instruments financiers

Instruments de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont appliqués lorsqu'une relation de couverture a été identifiée et documentée. Les impacts des instruments financiers utilisés par Wavestone SA pour couvrir et gérer ses risques de change et de taux d'intérêt sont symétriques à ceux de l'élément couvert aux fins de comptabilisation au compte de résultat.

Les produits des dérivés de change couvrant des ventes en devises étrangères et les créances en résultant sont ainsi :

- ☒ partiellement comptabilisés lors de la facturation et classés en « Chiffre d'affaires » (voir [Paragraphe « Transactions en devises étrangères » de la Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#)) ;
- ☒ partiellement comptabilisés lors de l'encaissement et classés en « Autres charges » et « Autres produits ».

Les primes/décotes sur dérivés de change sont étalées sur la durée de vie de la couverture et classées en résultat financier.

Les variations de valeur des dérivés ne sont pas comptabilisées au bilan, à l'exception de celles nécessaires à l'application du principe de symétrie de comptabilisation.

Les dépréciations et provisions pour risques relatives à un élément couvert tiennent compte des impacts de la couverture.

Si l'élément couvert vient à ne plus exister, l'instrument de couverture est traité comme une position ouverte.

Reconnaissance du chiffre d'affaires et travaux en cours à la clôture de l'exercice

Le chiffre d'affaires est reconnu en fonction du type de contrat conclu avec le client :

Prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé

Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est reconnu au fur et à mesure de la réalisation du service. Il est calculé sur la base du prix de vente contractuel et du nombre d'heures facturables réalisées. Des produits à recevoir et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas l'avancement réel des travaux.

Prestations faisant l'objet d'un forfait

Le chiffre d'affaires généré sur les contrats à prix forfaitaire est reconnu à l'avancement sur la base des coûts engagés et des coûts futurs. Une provision pour perte à terminaison est constituée contrat par contrat lorsqu'une perte est attendue. Des produits à recevoir et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas l'avancement réel des travaux.

Prestations faisant l'objet d'un abonnement

Le chiffre d'affaires relatif aux prestations par abonnement est reconnu au prorata de la durée du contrat. Des produits à recevoir et des produits constatés d'avance sont comptabilisés lorsque la facturation ne reflète pas les montants au prorata.

Coûts d'obtention des contrats

Dans le secteur du conseil, les coûts d'obtention des contrats sont extrêmement marginaux et ne nécessitent généralement pas de dépenses externes. Par ailleurs, les missions durent en moyenne moins d'un an.

Changement de méthode

Le nouveau Règlement ANC n° 2022-06 modifie le Règlement ANC n° 2014-03 relatif au Plan Comptable Général (« PCG ») dans une optique de modernisation des états financiers et du plan de comptes. Il est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025 et a été appliqué par Wavestone dans le cadre de l'établissement des présents comptes sociaux (voir [Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#)).

Modification de réglementation

Voir [Paragraphe « Référentiel comptable » de la Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#).

8.5.4 Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan

Note 1. Ventilation du chiffre d'affaires

Wavestone est spécialisée dans le segment de marché spécifique du conseil en management et en systèmes d'information. L'ensemble de ces prestations étant soumis aux mêmes risques et générant des niveaux de rentabilité similaires, le chiffre d'affaires de la société n'est pas ventilé par ligne de services.

La majorité du chiffre d'affaires de Wavestone est réalisée en France.

Note 2. Effectif moyen

	Personnel salarié
Cadres	3 932
Employés, techniciens et agents de maîtrise	71
Total	4 003

L'effectif moyen est calculé en équivalent temps plein (ETP).



Note 3. Rémunérations versées aux mandataires sociaux

	31 mars 2026	31 mars 2025
Rémunération des membres du Conseil d'administration	1 608	1 558
Total	1 608	1 558

Dans ce tableau, la rémunération relative à Karsten Höppner n'apparaît qu'au titre de sa fonction de mandataire social de Wavestone.

Aucun prêt ni avance n'ont été accordés par les sociétés du groupe aux membres du Conseil d'administration.

Les membres des organes susmentionnés ne bénéficient d'aucune pension ni d'aucun avantage similaire au titre de l'exercice de ces fonctions.

Note 4. Ventilation de l'impôt

	Résultat avant impôts	Impôts	après impôts
Courant, après participation	61 712	(19 138)	42 574
Exceptionnel			
- dont court terme	0	0	0
- dont long terme	0	0	0
Crédits d'impôt		1 887	1 887
Résultat net			44 461

Les crédits d'impôt concernent principalement la réduction d'impôt mécénat française au titre de l'exercice 2025/26, pour un montant de 1 423 milliers d'euros.

Note 5. Fonds commercial

Fonds commercial	Valeur brute	Valeur nette
Éléments reçus en apport/fusion	110 609	90 437
Éléments acquis	1 860	1 860
Total	112 469	92 297

Le fonds commercial, suivi dans son ensemble, fait l'objet d'un test de dépréciation conduit selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé n'a révélé aucune dépréciation sur la période.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Note 6. Immobilisations

	Valeur brute en début d'exercice	Acquisitions	Reclassements	Diminutions	Valeur brute en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	2 841	0	1 248	0	4 089
Fonds commercial	112 605	0	0	(136)	112 469
Autres immobilisations incorporelles	31	0	0	0	31
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	1 248	2 341	(1 248)	0	2 341
Total	116 725	2 341	0	(136)	118 930
Immobilisations corporelles					
Autres immobilisations corporelles	20 233	1 728	0	(6)	21 955
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	261	879	0	0	1 140
Total	20 494	2 607	0	(6)	23 095
Immobilisations financières					
Participations	480 104	13 959	18 007	0	512 070
Créances rattachées à des participations	41 114	619	(18 007)	(6 284)	17 442
Autres titres immobilisés	875	3 845	0	(3 843)	877
Autres immobilisations financières	1 344	279	0	(233)	1 390
Total	523 437	18 702	0	(10 360)	531 779
Total de l'actif immobilisé	660 656	23 650	0	(10 502)	673 804

La valeur brute du fonds commercial est détaillée à la [note 5](#).

Le poste « Immobilisations incorporelles en cours » correspond au projet de déploiement de SAP S/4HANA, solution de référence sur le marché, conduit avec l'appui d'un intégrateur et d'équipes informatiques internes spécialisées dans le développement et l'intégration de ce type de solution au sein des directions financières. Cette solution étant disponible via une plateforme SaaS, les coûts capitalisés couvrent les coûts de paramétrage et de configuration.

La solution SAP S/4HANA ayant été mise en service le 1^{er} avril 2025, les coûts qui avaient été capitalisés en « Immobilisations incorporelles en cours » au 31 mars 2025 ont été reclassés en solutions informatiques et seront amortis sur une durée de huit ans.

La diminution des immobilisations en cours est principalement liée à l'activation des actifs correspondants.

Le 22 mai 2025, Wavestone a acquis 100% du capital de Wivoo pour un montant de 13 959 milliers d'euros. Le prix d'acquisition initial s'élevait à 11 609 milliers d'euros. Par ailleurs, le reclassement au poste « Participations » s'explique par l'opération de recapitalisation de Wavestone Advisors UK intervenue le 15 juillet 2025, pour un montant de 18 007 milliers d'euros. Cette opération est décrite dans les événements significatifs.



Note 7. Amortissements

	Durées d'amortissements	Méthodes d'amortissements	Valeur en début d'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Reprises	Valeur en fin d'exercice
Immobilisations incorporelles						
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	3-8 ans	Linéaire	2 831	156	0	2 987
Fonds commercial	Non applicable ⁽¹⁾	Non applicable ⁽¹⁾	3 603	0	0	3 603
Autres immobilisations incorporelles	3-8 ans	Linéaire	1	0	0	1
Total			6 435	156	0	6 591
Immobilisations corporelles						
Installations générales et agencements	9 ans	Linéaire	10 457	1 480	0	11 937
Matériel de bureau et informatique, mobilier	5-9 ans	Linéaire	3 618	1 265	1	4 882
Total			14 075	2 745	1	16 819
Total amortissements			20 510	2 901	1	23 410

(1) Soldes d'amortissement antérieurs liés aux fusions et acquisitions.

L'ensemble des immobilisations est amorti selon le mode linéaire.

En raison du projet de déménagement des locaux parisiens prévu au 31 décembre 2026, le plan d'amortissement du mobilier et des agencements des locaux actuels de la Tour Franklin a été accéléré, générant une dotation aux amortissements supplémentaires de 735 milliers d'euros au titre de l'exercice.

Le 24 juillet 2024, Wavestone a signé un bail en état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris, dont la prise d'effet est attendue en 2027. Dans ce contexte, la société envisage de renégocier ses baux existants afin d'aligner leurs dates d'échéance sur ce départ anticipé.

Ces baux existants comportent une clause de remise en état des locaux. Toutefois, au regard des précédents projets de remise en état, il n'est pas possible à ce stade d'estimer de manière fiable les coûts qui seront engagés. Il est également envisageable que le propriétaire ou un locataire entrant reprenne les locaux en l'état. En conséquence, ces coûts potentiels ne pouvant être quantifiés de manière fiable, ils constituent un passif éventuel.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Note 8. Dépréciations et provisions

	Valeur en début d'exercice	Dotations	Diminutions			Valeur en fin d'exercice
			Utilisées	Non utilisées	Reprises	
Provisions pour risques et charges						
Provisions pour litiges	2 286	678	177	113	290	2 674
Provisions pour amendes et pénalités	22	0	0	22	22	0
Provisions pour pertes de change	136	352	136	0	136	352
Total	2 444	1 030	313	135	448	3 026
Autres provisions pour risques et charges	9 447	6 838	5 559	78	5 637	10 648
Total provisions pour risques et charges	11 891	7 868	5 872	213	6 085	13 674
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations incorporelles	16 579	0	0	0	0	16 579
Sur titres de participation ⁽¹⁾	0	12 000	0	0	0	12 000
Sur autres immobilisations financières	0	33	0	0	0	33
Total sur immobilisations	16 579	12 033	0	0	0	28 612
Sur comptes clients	125	1	23	0	23	103
Autres provisions pour dépréciations	233	92	3	229	232	93
Total provisions pour dépréciation	16 937	12 126	26	229	255	28 808
Total général	28 828	19 994	5 898	442	6 340	42 482
Dont dotations et reprises						
↳ exploitation		7 518			5 979	
• financier		12 477			366	
↳ exceptionnels		0			0	

(1) Le détail de l'augmentation de 12 000 milliers d'euros sur les titres de participation est présenté en note 7.

La provision pour actions gratuites, incluse dans les « autres provisions pour risques et charges », s'élevait à 10 424 milliers d'euros au 31 mars 2026, contre 9 330 milliers d'euros à la clôture de l'exercice précédent.

Les titres de participation, suivis dans leur ensemble, font l'objet d'un test de dépréciation conduit selon la méthode des flux de trésorerie futurs actualisés. Le test de dépréciation réalisé n'a révélé aucune dépréciation sur la période, à l'exception de Wavestone Advisors UK et Wavestone Singapore.

Sur la base de la valeur d'utilité actualisée de ces entités, les titres de participation dans ces filiales ont fait l'objet d'une dépréciation de 10 500 milliers d'euros, ramenant leur valeur à 51 417 milliers d'euros pour Wavestone Advisors UK, et de 1 500 milliers d'euros, ramenant leur valeur à 2 919 milliers d'euros pour Wavestone Singapore.

Provision pour congés payés en cas de maladie non professionnelle

À la suite de récentes évolutions législatives alignant le droit du travail français sur la réglementation européenne, Wavestone a revu ses provisions relatives à l'acquisition de congés payés durant les périodes de maladie non professionnelle. Sur la base de la prescription triennale applicable aux salaires pour les salariés ayant quitté la société, Wavestone a ajusté la sortie probable de ressources en plafonnant le nombre de jours de congés payés récupérables à 40 jours par salarié. Cela s'est traduit par une provision de 463 milliers d'euros au 31 mars 2026, contre 576 milliers d'euros au 31 mars 2025.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Plans d'attribution d'actions gratuites

Au 31 mars 2026, Wavestone disposait de plans d'actions gratuites en cours, réglés intégralement en actions Wavestone acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions et détenues en propre.

Les plans comprennent :

- des Plans Salariés, ouverts aux salariés éligibles. L'acquisition des droits est conditionnée au maintien dans les effectifs et à la détention des parts de FCPE (fonds commun de placement d'entreprise) ou des actions nominatives correspondantes jusqu'à la date d'acquisition ;

- des Plans « Key People », attribués aux collaborateurs clés désignés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations. L'acquisition des droits est conditionnée au maintien dans les effectifs, à l'atteinte de critères de performance définis et/ou à la détention ininterrompue d'un nombre défini d'actions Wavestone ;
- la juste valeur des actions gratuites est déterminée par référence au cours de l'action Wavestone à la date d'attribution. Aucun prix d'exercice n'est dû par les bénéficiaires.

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° 17	5 juill. 2023	5 juill. 2026	53 856	16	2 801
Plan Salariés n° 18	4 juill. 2024	4 juill. 2026	76 308	2 004	3 362
Plan International Tous n° 4	4 juill. 2024	4 juill. 2026	9 903	121	439
Plan spécial catch-up 2024	4 juill. 2024	4 juill. 2026	1 212	10	64
Plan « Key People » n° 18	4 juill. 2024	4 juill. 2027	53 227	17	2 827
Plan Salariés n° 19	3 juill. 2025	3 juill. 2027	38 611	175	1 691
Plan International Tous n° 5	3 juill. 2025	3 juill. 2027	32 005	422	1 402
Plan « Key People » n° 19	3 juill. 2025	3 juill. 2028	47 952	16	2 660

Au cours de l'exercice, Wavestone a définitivement attribué les plans suivants.

Nom du plan	Date d'attribution initiale	Date d'acquisition finale	Quantité d'actions initiale	Nombre de bénéficiaires initial	Quantité d'actions finale	Nombre de bénéficiaires final
Plan « Key People » n° 16	6 juill. 2022	6 juill. 2025	57 135	15	57 135	15
Plan Salariés n° 17	5 juill. 2023	5 juill. 2025	57 234	1 596	43 610	1 157
Plan International Tous n° 3	5 juill. 2023	5 juill. 2025	9 033	104	7 274	85

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	461 511	73 307	74 431	108 019	352 368

(1) Dont attribution gratuite pour 108 019 actions.

La valeur brute des actions propres détenues au 31 mars 2026 s'élevait à 17 977 milliers d'euros, répartie comme suit :

- croissance externe : 0 millier d'euros ;
- opérations de liquidité : 877 milliers d'euros ;
- attribution d'actions gratuites : 17 100 milliers d'euros.

La valeur nette des actions propres au 31 mars 2026 s'élevait à 17 852 milliers d'euros.

**Note 10. 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	18 832	33	18 800
De l'actif circulant			
Clients et créances rattachées	156 649	156 649	0
Créances sociales	474	474	0
Créances fiscales	5 157	4 906	251
Cabinet et associés	624	0	624
Débiteurs divers	2 387	2 387	0
Charges constatées d'avance	4 964	4 964	0
Total	189 087	169 413	19 675

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⁾	42	42	0	0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an à l'origine ⁽¹⁾	0	0	0	0
Emprunts et dettes financières divers ⁽¹⁾	26	26	0	0
Instruments financiers à terme	7	7	0	0
Fournisseurs et comptes rattachés	27 726	27 726	0	0
Dettes sociales	63 902	63 329	573	0
Dettes fiscales	39 618	39 022	596	0
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	490	490	0	0
Cabinet et associés	82 038	0	82 038	0
Autres dettes	11 903	10 334	1 569	0
Produits constatés d'avance	13 455	13 455	0	0
Total	239 208	154 432	84 776	0

(1) Dont emprunts souscrits en cours d'exercice : 0.
Dont emprunts remboursés en cours d'exercice : 52 741 milliers d'euros.

Le poste « Autres dettes » inclut des compléments de prix (*earn-outs*) relatifs à l'acquisition de Wivoo pour un montant de 2 350 milliers d'euros. Le premier *earn-out* sera versé fin mai 2026 pour un montant de 781 milliers d'euros, et le second est provisionné pour un montant de 1 569 milliers d'euros, à régler en mai 2027.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Note 11. Produits à recevoir

Produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	31 mars 2026	31 mars 2025
Créances rattachées à des participations	33	108
Créances clients et comptes rattachés	43 630	42 793
Autres créances	667	924
Disponibilités	87	197
Total	44 417	44 022

Note 12. Charges à payer

Charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	31 mars 2026	31 mars 2025
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0	119
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 130	16 194
Dettes fiscales et sociales	55 232	49 314
Autres dettes	8 819	9 566
Total	78 181	75 194

Note 13. Produits constatés d'avance et charges payées d'avance

Les 13 455 milliers d'euros de produits constatés d'avance se rapportent exclusivement à des produits d'exploitation, et les 4 964 milliers d'euros de charges payées d'avance concernent uniquement des charges d'exploitation.

Note 14. Différences d'évaluation sur valeurs mobilières de placement

Néant.

Note 15. Composition du capital social

Actions ordinaires	Nombre des titres	(en euros)	
		Valeur nominale	Capital social
Au 31 mars 2025	24 906 332	0,025	623
Au 31 mars 2026	24 906 332	0,025	623

Aucun plan de *stock-options* n'était en vigueur au 31 mars 2026.

Note 16. Variation des capitaux propres

	Capital social	Primes	Réserves et report à nouveau	Résultat de l'exercice	Total
Au 31 mars 2025	623	265 579	274 510	82 563	623 275
Affectation du résultat	0	0	71 319	(71 319)	0
Dividendes	0	0	(50)	(11 244)	(11 295)
Résultat de l'exercice	0	0	0	44 461	44 461
Au 31 mars 2026	623	265 579	345 779	44 461	656 442



Note 17. Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Accroissements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions réglementées	0
Autres ⁽¹⁾	352
Total	352
Allègements de la dette future d'impôt	Valeur (en base)
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Participation des salariés aux résultats	9 572
Contribution sociale de solidarité	228
Autres	
Frais d'acquisition des filiales	269
Provision pour risques et charges	352
Dépréciation des immobilisations	108
Dépréciation des créances	0
Plus-values latentes sur VMP	0
Écart de conversion passif	130
Total	10 659
Déficits reportables	0
Moins-values à long terme	0

(1) Provision pour pertes de change : 352 milliers d'euros.

Note 18. Instruments financiers de couverture

Couvertures de taux d'intérêt

Un collar, utilisé pour couvrir le taux d'intérêt de l'emprunt externe, a été dénoué au cours de cet exercice, donnant lieu à un décaissement de 93 milliers d'euros.

Couvertures du risque de change

Afin de couvrir son exposition au risque de change sur ses prêts et comptes courants libellés en devises étrangères, Wavestone a conclu des contrats de change à terme et des *swaps* de devises. Au cours de cet exercice, deux *cross-currency swaps* ont été dénoués, donnant lieu à un décaissement de 69 milliers d'euros.

Le prêt de 14 909 milliers de livres accordé à Wavestone Advisors UK est couvert à hauteur de 10 000 milliers de livres par un *cross-currency swap*.

			31 mars 2026	
	Devise	Échéance	Nominal en cours	Valeur de marché
Opérations commerciales				
Néant				
Comptes courants filiales				
Swap	GBP/EUR	10 avril 2026	8 700	69
Swap	SGD/EUR	10 avril 2026	750	(1)
Prêts filiales				
Swap de change	GBP/EUR	20 septembre 2027	10 000	78
Titres filiales				
Néant				



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Note 19. 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	5 357	1 755	3 603	0
Instruments financiers	11 566	0	11 566	0
Engagements en matière de retraite	13 909	0	0	13 909
Engagement de location simple ⁽¹⁾	112 221	9 988	53 153	49 080
Total	143 054	11 743	68 322	62 989
Engagements reçus				
Avals et cautions	5	5	0	0
Lignes de crédit accordées non utilisées ⁽²⁾	138 362	13 062	125 300	0
Instruments financiers	11 513	0	11 513	0
Garanties de passif ⁽³⁾	33 259	0	33 259	0
Total	183 140	13 067	170 073	0

(1) Les engagements de paiements futurs correspondent à des engagements contractuels liés aux loyers. La durée des baux prise en compte est la période la plus courte jusqu'à l'échéance des différents contrats de location.

À la suite d'une évaluation des impacts d'IFRS 16 sur l'établissement des états financiers consolidés du groupe, pour les baux immobiliers prévoyant une possibilité de sortie à trois, six ou neuf ans, la direction de la société considère que cette option ne sera pas exercée.

Afin d'assurer la cohérence avec les états financiers consolidés, les engagements locatifs correspondants, auparavant limités par cette date de sortie éventuelle, sont ainsi intégrés dans le tableau ci-dessus jusqu'à la fin de la période de neuf ans.

Le 24 juillet 2024, Wavestone a signé un bail en état futur d'achèvement pour de nouveaux locaux à Paris, dont la livraison est prévue le 31 décembre 2026. Les engagements locatifs futurs correspondants sont inclus dans la rubrique « contrats de location-financement » pour un montant de 92 546 milliers d'euros, couverts par une garantie bancaire de 19 148 milliers d'euros arrivant à échéance en 2027.

(2) Les contrats de prêt ont également permis à Wavestone de solliciter une facilité de crédit non confirmée d'un montant maximal de 85 300 milliers d'euros destinée à des opérations de croissance externe.

(3) Les garanties de passif ont été reçues dans le cadre des acquisitions de sociétés réalisées au cours des exercices 2018/19, 2021/22, 2022/23 et 2023/24. Elles incluent l'acquisition de Q_PERIOR, avec un dispositif de garantie présenté ci-dessous. Elles incluent également l'acquisition de Wivoo au cours de l'exercice 2025/26.

Garantie d'actif et de passif relative à Q_PERIOR

La garantie d'actif et de passif accordée par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR s'élève à 15 000 milliers d'euros au 31 mars 2026. Elle a été réduite de 30 000 milliers d'euros au deuxième anniversaire de la réalisation de la transaction (5 décembre 2025) et continuera de diminuer progressivement jusqu'au quatrième anniversaire.

En contre-garantie des engagements pris par l'ensemble des actionnaires de Q_PERIOR au titre de cette garantie, le Groupe 7B (les sept principaux actionnaires de Q_PERIOR) a convenu de constituer un *trust* auprès d'IQ-EQ Management (le *trustee*) en faveur de Wavestone. Au 31 mars 2026, le *trust* détient 15 000 milliers d'euros en numéraire. Un montant de 15 000 milliers d'euros a été libéré le 5 décembre 2025, conformément à l'accord conclu entre les parties. Le solde restant diminuera parallèlement à la garantie.

Le *trust* a une durée de quatre ans à compter de la date de réalisation de l'acquisition (prorogée, le cas échéant, de la durée de toute réclamation en cours, dans la limite de quinze (15) ans à compter de la date de réalisation).

En complément de la garantie d'actif et de passif, Wavestone a souscrit une assurance représentations et garanties (Assurance garantie de passif (W&I)) pour un montant de 35 000 milliers d'euros.



Note 20. Informations sur les filiales et participations

	Capitaux propres	Quote-part du capital détenue (en pour- centage)	Valeur comptable des titres détenus		Montant net des prêts et avances consentis par la société	Montant des engagements donnés par la société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
			Brute	Nette					
Filiales									
Wavestone Advisors UK									
Level 7, 10 Exchange Square, London EC2A 2BR, UK	31 537	100	61 917	51 417	17 964	3 625	41 757	(8 643)	0
Wavestone Switzerland									
1 place de Pont-Rouge 1212 Grand-Lancy, Geneva, Switzerland	2 324	100	3 772	3 772	0	0	22 370	1 164	1 073
Wavestone US									
600 North Second Street, Harrisburg, PA 17101, USA	64 764	100	70 833	70 833	651	209	61 758	2 394	0
Wavestone Luxembourg									
10 rue du Château d'Eau 3364 Leudelange, Luxembourg	1 262	100	31	31	27	0	8 627	637	1 000
Wavestone Belgium									
6 avenue des Arts 1210 Bruxelles, Belgium	633	100	62	62	179	28	4 465	565	1 710
Wavestone Advisors Maroc									
Tour Capital Tower Angle Main Street et Bd Moulay Abdellah Bencherif 20100 Casablanca, Morocco	1 732	100	56	56	1 214	0	3 930	170	0
Wavestone Hong Kong									
21/F, On Building 162 Queen's Road Central Central, Hong Kong	994	100	70	70	14	0	3 093	301	0
Wavestone Singapore Pte. Ltd.									
380 Jalan Besar #08-06/07 ARC 380 209000, Singapore	926	100	4 419	2 919	4	0	2 117	(271)	0
Wigroup									
20 avenue Franklin D. Roosevelt 75008, Paris, France	498	100	13 959	13 959	0	0	0	110	0
Wavestone Germany Holding AG ⁽¹⁾									
Leopoldstraße 28a, 80802 München, Germany	8 690	99	356 923	356 923	0	0	0	52	0
Participations									
Néant									

(1) Wavestone Germany Holding AG est détenue à 98,6% par Wavestone SA, les 1,4% restants correspondant à des actions propres.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Renseignements globaux	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	Avances ⁽¹⁾ , prêts et comptes courants	Dividendes versés
Filiales				
Françaises	13 959	13 959	0	0
Étrangères	498 081	486 081	20 053	3 783
Participation				
Néant				

(1) Y compris les avances aux filiales par le biais du *cash pooling* bancaire.

Note 21. Transactions avec les parties liées

Néant.

Les transactions intragroupes avec les filiales directement ou indirectement contrôlées par Wavestone SA sont exclues des informations à communiquer.

Note 22. Événements postérieurs à la clôture

Distribution de dividendes

Wavestone soumettra à l'approbation des actionnaires, lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026, une proposition de distribution d'un dividende total de 12 277 milliers d'euros (soit 0,50 euro par action).



8.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 mars 2026

À l'Assemblée générale de la société Wavestone,

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 mars 2026, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} avril 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du Règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la [Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#) de l'annexe qui expose les incidences du changement de méthode comptable induit par la première application du Règlement ANC n° 2022-06.

Justification des appréciations – points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.82153 et R.821180 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 « Titres de participation, autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement »](#) et [« Immobilisations incorporelles et corporelles »](#) de la [Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables, note 5 « Fonds commercial »](#) et [note 6 « Immobilisations »](#) de la [Partie 8.5.4. Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan](#)).

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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Comme exposé dans le [Paragraphe « Titres de participation, autres titres immobilisés et valeurs mobilières de placement » de la Partie 8.5.3 Règles et méthodes comptables](#) et la [note 6 de la Partie 8.5.4 Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan](#), les titres de participation et créances rattachées aux participations inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 518 millions d'euros représentent 57% du total du bilan au 31 mars 2026. 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 10% du total du bilan au 31 mars 2026. Ils comprennent notamment les malis 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 malis 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 « Reconnaissance du chiffre d'affaires et travaux en cours à la clôture de l'exercice » de la Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#) et [note 1 « Ventilation du chiffre d'affaires » de la Partie 8.5.4. Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan](#)).

Risque identifié : Comme exposé au [Paragraphe « Reconnaissance du chiffre d'affaires et travaux en cours à la clôture de l'exercice » de la Partie 8.5.3. Règles et méthodes comptables](#) et dans la [note 1 « Ventilation du chiffre d'affaires » de la Partie 8.5.4. Notes relatives à certains postes du compte de résultat et du bilan](#), le cabinet propose différents services à ses clients qui opèrent dans des secteurs d'activité variés. La modalité de contractualisation des services fournis par le cabinet peut être de trois ordres :

- ☒ des prestations faisant l'objet d'une facturation au temps passé. Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé au fur et à mesure que le service est rendu. Le revenu est évalué en fonction du prix de vente contractuel et des temps passés facturables. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- ☒ des prestations faisant l'objet d'un forfait. Le chiffre d'affaires de ces prestations est facturé au fur et à mesure de l'avancement des travaux sur la base des coûts engagés et des coûts restant à venir. Une provision pour perte à terminaison est constatée contrat par contrat dès qu'une perte est anticipée. Des factures à établir ou des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec l'avancement des travaux ;
- ☒ des prestations faisant l'objet d'un abonnement. Le chiffre d'affaires relatif à ces prestations est enregistré *pro rata temporis* sur la durée du contrat. Des factures à établir et des produits constatés d'avance sont enregistrés lorsque la facturation n'est pas en phase avec ce *pro rata temporis*.

Nous avons considéré que la reconnaissance du chiffre d'affaires des contrats « au forfait » est un point clé de notre audit dans la mesure où elle est basée sur des jugements et estimations requis par la direction quant à la détermination du résultat à terminaison et des risques financiers attendus sur ces contrats.

Notre réponse : Nous avons examiné les processus mis en place par le cabinet relatifs aux prévisions de résultat à terminaison et du degré d'avancement des contrats « au forfait » sur l'exercice. Notre revue du contrôle interne a consisté à effectuer des tests de cheminement, à revoir la conception et l'implémentation des contrôles clés et à vérifier l'efficacité opérationnelle de ces contrôles.



Les procédures d'audit mises en œuvre sur l'évaluation du chiffre d'affaires des contrats au forfait ont consisté, pour les tests substantifs, à sélectionner, selon une approche multicritère (volumes d'affaires ou en cours [factures à établir, produits constatés d'avance], ancienneté des contrats, finalisation des contrats anciens sur l'exercice, démarrage de nouveaux contrats, complexité de projets) des projets pour lesquels nous avons :

- ☒ apprécié le caractère raisonnable des estimations effectuées par le management au travers :
 - d'entretiens menés avec les équipes Projets, Sales Finance Coordination et les contrôleurs de gestion afin de corroborer l'analyse des résultats à terminaison et des degrés d'avancement déterminés pour les projets en cours à la clôture de l'exercice ;
 - d'éléments probants collectés permettant d'étayer les positions financières des projets (contrats, bons de 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.

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 considérées 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.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le Règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels 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 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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Wavestone par l'Assemblée générale du 11 juillet 2014 pour le cabinet Forvis Mazars SA et du 16 septembre 2019 pour le cabinet ACA Nexia.

Au 31 mars 2026, le cabinet Forvis Mazars SA était dans la 12^e année de sa mission sans interruption et le cabinet Aca Nexia dans la 7^e.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.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 26 juin 2026

Bruno Pouget

Associé

ACA Nexia

Paris, le 26 juin 2026

Charlotte Jansen

Associée



8. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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 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 1^{er} avril 2017 et ce dernier a été rémunéré au titre de son mandat social de membre du directoire jusqu'au 28 juillet 2022, puis de Directeur général délégué, membre du Conseil d'administration, à compter de cette date. Dans ce contexte, il a été convenu entre la société et Monsieur Patrick Hirigoyen que la période d'exercice de 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 26 juin 2026

Bruno Pouget
Associé

ACA Nexia

Paris, le 26 juin 2026

Charlotte Jansen
Associée



Chapitre 9

9. Informations complémentaires

9.1	PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE L'HISTOIRE DE WAVESTONE	450
9.2	INFORMATIONS À PROPOS DE WAVESTONE	451
9.3	CLAUSES SPÉCIFIQUES DES STATUTS	452
9.4	APERÇU FINANCIER SUR CINQ ANS DE WAVESTONE SA	455
9.5	LOCAUX DE WAVESTONE	456
9.6	ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS ET LITIGES	456
9.7	DOCUMENTS MIS À DISPOSITION DU PUBLIC	457
9.8	PERSONNES RESPONSABLES	457
9.9	TABLES DE CONCORDANCES	458
9.9.1	Table de concordance du Document d'enregistrement universel	458
9.9.2	Table de concordance du Rapport financier annuel	460
9.9.3	Table de concordance du Rapport de gestion	461
9.9.4	Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise	463



9.1 Principaux événements de l'histoire de Wavestone

1990 – 1999

- ☒ 1990 : Michel Dancoisne et Pascal Imbert fondent Solucom, un cabinet de conseil spécialisé dans les réseaux et les télécommunications.
- ☒ 1994 : L'activité de Solucom bénéficie de la déréglementation d'Internet et des télécommunications.

2000 – 2009

- ☒ 2000 : Solucom est introduite sur le Marché Libre en France.
- ☒ 2001 : Solucom est transférée sur le Nouveau Marché français et lève des fonds sur le marché. Fusions avec Arcome et Idesys.
- ☒ 2005 : Acquisition de Dreamsoft.
- ☒ 2006 : Acquisitions de KLC et New'Arch.
- ☒ 2007 : Solucom finalise son plan stratégique 2004/2007 et acquiert Vistali en avril.
- ☒ 2008 : Acquisition de Cosmosbay-Vectis en avril.

2010 – 2019

- ☒ 2011 : Solucom finalise son plan stratégique 2007/2010 et élabore son nouveau plan stratégique « Solucom 2015 ».
- ☒ 2012 : Lancement du plan stratégique « Solucom 2015 » et acquisitions d'Alturia Consulting et Eveho en avril, puis de Stance Partners en octobre. Création de SLM Consulting, filiale marocaine basée à Casablanca, en septembre.
- ☒ 2013 : Acquisition de Lumens Consultants.
- ☒ 2014 : Acquisition de Trend Consultants en janvier, d'Audisoft Oxéa en novembre et des actifs industriels de PEA en octobre.

- ☒ 2015 : Acquisition de Hudson & Yorke en février, des actifs de Hapsis en avril et de la société suisse Arthus Technologies en juillet. Création d'une filiale en Belgique en octobre. Solucom intègre l'indice Tech 40. Finalisation du plan « Solucom 2015 » et lancement du plan stratégique « Up 2020 ».
- ☒ 2016 : Acquisition des activités européennes de Kurt Salmon (hors *retail* et biens de consommation) en janvier. Solucom change de raison sociale et adopte la marque Wavestone.
- ☒ 2017 : Wavestone finalise la fusion opérationnelle avec les activités européennes de Kurt Salmon et présente le plan stratégique « Wavestone 2021 ».
- ☒ 2018 : Acquisition de Xceed Group en avril et de Metis Consulting en novembre.
- ☒ 2019 : Acquisition de WGroup en juillet.

2020 – 2026

- ☒ 2021 : Acquisition de l'activité conseil d'Everest Group en mai, de why innovation! en octobre et de NewVantage Partners en décembre. Lancement du plan stratégique « Impact ».
- ☒ 2022 : Acquisition de Nomadéis en avril, de Pen Partnership en août et de Coeus Consulting en septembre. Transformation de Wavestone SA vers une gouvernance à Conseil d'administration en juillet. Cession des activités en Inde en décembre.
- ☒ 2023 : Rapprochement avec Q_PERIOR en décembre.
- ☒ 2024 : Acquisition d'Aspirant Consulting en janvier.
- ☒ 2025 : Acquisition de Wivoo en mai.
- ☒ 2026 : Lancement du plan stratégique « *Lead the shift* ».



1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.2 Informations à propos de Wavestone

Dénomination sociale et siège social

Wavestone
Tour Franklin
100-101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France
Tél. : +33 (0)1 49 03 20 00

Site Internet : www.wavestone.com. Les informations présentées sur les sites Internet ne font pas partie intégrante du présent document d'enregistrement universel.

Forme juridique

Société anonyme de droit français, à Conseil d'administration, régie par ses statuts et par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment le Code de commerce.

Date de constitution et durée

Wavestone a été constituée en février 1990 et immatriculée le 2 avril 1990.

Conformément à l'article 5 des statuts, la durée de la société est fixée à 99 ans à compter de son immatriculation, soit jusqu'au 2 avril 2089, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social

Conformément à l'article 2 des statuts, Wavestone a pour objet, directement et indirectement, en France et à l'étranger :

- ☒ le conseil et l'accompagnement d'entreprises, de particuliers, de collectivités territoriales et de tous autres organismes publics ou privés, le conseil en stratégie, organisation, management, systèmes d'information, ressources humaines, marketing et communication, de la conception à la mise en œuvre, le *coaching* personnalisé, les prestations de formation ;

- ☒ la fourniture de services informatiques à des tiers au moyen de programmes spécifiques et de logiciels standards, l'assistance technique, la formation, le développement, la documentation, l'installation et la maintenance de systèmes informatiques et de télécommunications, pour l'information sous toutes ses formes et sur tous supports, ainsi que tous services connexes ;
- ☒ la conception, la mise en œuvre et la gestion de réseaux et/ou de groupements en vue de développer les concepts propres de la société et de transférer des savoir-faire ;
- ☒ le développement, la propriété, la gestion, la location et la cession de brevets et/ou de marques ainsi que la concession de licences ;
- ☒ la prise de participations, par tous moyens, dans toutes sociétés et entreprises existantes ou à créer pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet social ;
- ☒ et, plus généralement, toutes opérations financières, immobilières ou mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter le développement.

Numéros d'immatriculation

Wavestone est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 377 550 249. Son identifiant d'entité juridique (LEI) est 969500GSN25I3B3X6F94.

Exercice social

L'exercice social de Wavestone commence le 1^{er} avril de chaque année et se termine le 31 mars de l'année suivante (article 31 des statuts). Sa durée est de 12 mois.

Émetteur en tant que membre d'un groupe

Wavestone n'appartient à aucun groupe.



9.3 Clauses spécifiques des statuts

Affectation et répartition du résultat (article 33 des statuts)

Si les comptes de l'exercice approuvés par l'Assemblée générale font apparaître un bénéfice distribuable au sens de la loi, l'Assemblée générale décide de l'affectation de ce bénéfice soit à un ou plusieurs comptes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, soit au report à nouveau, soit à une distribution aux actionnaires sous forme de dividendes.

Le compte de résultat, qui récapitule les produits et les charges de l'exercice, fait apparaître le résultat de l'exercice, après dotations aux amortissements, dépréciations et provisions.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé au moins 5% pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué du bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire. Ce bénéfice est réparti entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions qu'ils détiennent.

L'Assemblée générale peut décider la distribution des sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

En dehors des cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont, ou deviendraient à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital social augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer. L'écart de réévaluation n'est pas distribuable, mais peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Toutefois, après prélèvement des dotations à la réserve légale dans les conditions prévues par la loi, l'Assemblée générale peut prélever sur le solde les sommes qu'elle juge convenables pour les affecter à toutes réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou les reporter à nouveau.

Après approbation des comptes par l'Assemblée générale, les pertes éventuelles sont inscrites au report à nouveau pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à apurement complet.

Convocation et tenue des Assemblées générales (article 22 des statuts)

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

Elles se tiennent soit au siège social, soit en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Admission aux Assemblées et pouvoirs (article 24 des statuts)

1. Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer aux Assemblées générales, à condition que ses actions soient entièrement libérées.

Le droit de participer ou de se faire représenter aux Assemblées est subordonné :

- ☒ pour les actionnaires au nominatif (pur ou administré) : à l'inscription en compte des actions à leur nom, au plus tard à minuit (heure de Paris) le deuxième jour ouvré* précédant la date de l'Assemblée ;
- ☒ pour les actionnaires au porteur : à l'enregistrement comptable des actions, au plus tard à minuit (heure de Paris) le deuxième jour ouvré* précédant la date de l'Assemblée. Cet enregistrement dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité doit être constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, annexée au formulaire de vote à distance ou de procuration, ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire.

Une attestation peut également être délivrée aux actionnaires souhaitant participer personnellement à l'Assemblée générale et n'ayant pas reçu leur carte d'admission au plus tard à minuit (heure de Paris) le deuxième jour ouvré* précédant la date de l'Assemblée.

Le Conseil d'administration peut, s'il le juge utile, remettre aux actionnaires des cartes d'admission nominatives.

2. Tout actionnaire peut voter par correspondance dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Les modalités d'obtention du formulaire sont précisées dans l'avis de convocation.
3. Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix, conformément aux dispositions légales et réglementaires ; le mandataire doit alors justifier de son mandat.
4. Les actionnaires peuvent également participer aux Assemblées par des moyens de télécommunication permettant leur identification, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur, si le Conseil d'administration en décide ainsi lors de la convocation.

* Il est précisé que le décret n° 2026-94 du 13 février 2026 a modifié la date d'enregistrement (date d'inscription en compte) permettant de participer à l'Assemblée visée à l'article R.22-10-28 du Code de commerce. Celle-ci est désormais fixée au cinquième jour ouvré précédant l'Assemblée à minuit, au lieu du deuxième jour auparavant. Une proposition de mise en conformité de l'article 24 des statuts avec ces dispositions sera soumise lors d'une prochaine Assemblée générale.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

Droit des actionnaires à l'information (article 30 des statuts)

Tout actionnaire a le droit d'obtenir communication des informations nécessaires pour lui permettre de se prononcer en connaissance de cause sur la gestion et le contrôle de la société, dans les conditions et délais prévus par la loi. La nature de ces documents ainsi que les modalités de leur transmission ou de leur mise à disposition des actionnaires sont déterminées par la loi.

Quorum – Vote (article 26 des statuts)

1. Le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social, sauf dans le cas des Assemblées spéciales où il est calculé sur le nombre total d'actions de la catégorie concernée, déduction faite des actions privées du droit de vote, conformément à la loi.

En cas de vote par correspondance, seuls les formulaires dûment remplis et reçus par la société au moins trois jours avant la réunion sont pris en compte pour le calcul du quorum.

Les actionnaires participant à l'Assemblée par un moyen de télécommunication permettant leur identification, conformément à la réglementation en vigueur, lorsque le Président du Conseil d'administration décide d'utiliser ce mode de participation lors de la convocation de l'Assemblée, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

2. Le droit de vote attaché aux actions de capital ou de jouissance est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix, sauf application des dispositions de l'article 11, paragraphe 4, relatives aux articles L.225-123 et suivants du Code de commerce.

3. Le vote s'exprime à main levée, par appel nominal ou au scrutin secret, selon la décision du bureau ou des actionnaires. Les actionnaires peuvent également voter par correspondance.

Assemblée générale ordinaire (article 27 des statuts)

Les Assemblées générales ordinaires prennent toutes les décisions qui n'entraînent pas de modification des statuts.

Les Assemblées générales sont réunies au moins une fois par an, dans les six mois suivant la clôture de l'exercice social, afin d'approuver les comptes de l'exercice. Des prorogations de ce délai peuvent être accordées par décision de justice.

Les Assemblées générales ordinaires ne délibèrent valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Assemblée générale extraordinaire (article 28 des statuts)

Les Assemblées générales extraordinaires peuvent modifier toutes les dispositions des statuts et, notamment, décider de la transformation de la société en une société d'une autre forme civile ou commerciale. Elles ne peuvent toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sauf dans le cadre d'opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Les Assemblées générales extraordinaires peuvent déléguer au Conseil d'administration le pouvoir d'apporter aux statuts les modifications rendues nécessaires par les dispositions législatives et réglementaires, sous réserve de la ratification de ces modifications par la prochaine Assemblée générale extraordinaire.

Sous réserve des dérogations prévues par la loi, les Assemblées générales extraordinaires ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance possèdent au moins, sur première convocation, le quart, et sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle prévue dans l'avis de convocation.

Les décisions sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté par correspondance.

Dans les Assemblées générales extraordinaires à caractère constitutif appelées à approuver des apports en nature ou l'octroi d'avantages particuliers, l'apporteur ou le bénéficiaire n'a pas le droit de vote, ni pour lui-même ni comme mandataire.

Droits et obligations attachés aux actions (article 11 des statuts)

1. Chaque action donne droit à une part des bénéfices ainsi qu'à une quote-part des actifs sociaux et du boni de liquidation, proportionnelle au nombre et à la valeur nominale des actions existantes détenues, sous réserve, le cas échéant, des droits particuliers attachés aux différentes catégories d'actions.

Chaque action confère également un droit de vote, un droit de représentation aux Assemblées générales, un droit d'information sur l'activité du cabinet ainsi qu'un droit de communication des documents sociaux dans les délais et selon les conditions prévues par la loi et les statuts.

2. La responsabilité des actionnaires est limitée au montant de leurs apports. Les droits et obligations attachés aux actions sont transmis en cas de transfert de celles-ci. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de Wavestone ainsi qu'aux décisions adoptées par les Assemblées générales.



3. Lorsqu'un nombre minimal d'actions est requis pour l'exercice d'un droit, les actionnaires ne disposant pas de ce nombre doivent faire leur affaire personnelle du regroupement éventuel et, le cas échéant, de l'achat ou de la vente du nombre d'actions nécessaire.
4. Un droit de vote double est attribué à toute action entièrement libérée et inscrite au nominatif au nom du même titulaire depuis plus de deux ans.
Par ailleurs, un droit de vote double est attribué de plein droit, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit.
Le droit de vote double cesse de plein droit en cas de transfert de propriété des actions, sous réserve des exceptions prévues par la loi.
5. Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder une fraction du capital social ou des droits de vote de la société, telle que visée à l'article L.233-7 du Code de commerce, est tenue d'informer la société et l'Autorité des marchés financiers du nombre total d'actions détenues dans un délai de quatre jours de négociation à compter du franchissement des seuils légaux en nombre d'actions et de droits de vote.
Les mêmes obligations d'information s'appliquent en cas de franchissement à la baisse de ces seuils.
Les personnes tenues à cette obligation déclarent le nombre de titres donnant accès à terme au capital ainsi que les droits de vote y afférents.
Elles précisent également, lors du franchissement à la hausse ou à la baisse des seuils d'un dixième ou d'un cinquième du capital ou des droits de vote, les objectifs poursuivis pour les douze mois à venir.
Cette déclaration indique notamment si l'acquéreur agit seul ou de concert, s'il envisage de poursuivre ou non ses achats, de prendre le contrôle de la société ou de solliciter un ou plusieurs sièges au Conseil d'administration pour lui-même, pour un tiers ou pour un groupe de personnes. Cette déclaration est adressée à la société.
6. Des actions de préférence peuvent être émises dans les conditions, modalités et limites prévues par la loi. Elles sont régies, converties et/ou rachetées conformément aux dispositions légales.

Formes des actions (article 9 des statuts)

Les actions sont librement négociables, sous réserve des exceptions prévues par la réglementation en vigueur.

Conformément aux dispositions de l'article L.211-4 du Code monétaire et financier et du décret n° 83-359 du 2 mai 1983

relatif au traitement des valeurs mobilières, les droits des actionnaires sont représentés par une inscription en compte à leur nom :

- ☒ auprès d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les actions au porteur ;
- ☒ auprès de l'émetteur et, s'ils le souhaitent, auprès d'un intermédiaire financier habilité de leur choix pour les actions nominatives.

Conformément à l'article L.228-2 du Code de commerce, la société peut à tout moment recourir aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment en demandant à l'organisme chargé de la compensation des titres l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux Assemblées générales, ainsi que le nombre de titres détenus par chacun d'eux et les éventuelles restrictions dont ils sont assortis.

En outre, si la société estime que certains actionnaires, dont l'identité lui a été communiquée, détiennent des titres pour le compte de tiers, elle peut également, conformément à la loi, demander l'identification de ces tiers.

Pouvoirs du Conseil d'administration (article 15 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre conformément à l'intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux liés à l'activité du cabinet.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées générales et dans la limite de l'objet social, le Conseil d'administration se saisit de toute question relative au bon fonctionnement de la société et règle, par ses délibérations, les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le Président du Conseil d'administration ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque Administrateur l'ensemble des documents nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

La constitution de nantissements, cautions et garanties par la société en vue de garantir les engagements de tiers est autorisée par le Conseil d'administration dans les conditions prévues par la réglementation applicable.

Le Conseil d'administration peut constituer en son sein des comités chargés d'examiner et de donner un avis sur les questions soumises par lui-même ou par son Président. Il en fixe la composition et les attributions. Ces comités exercent leurs missions sous sa responsabilité.



9.4 Aperçu financier sur cinq ans de Wavestone SA

Le tableau suivant concerne uniquement les comptes sociaux de Wavestone SA.

(en milliers d'euros)	31 mars 2022	31 mars 2023 ⁽¹⁾	31 mars 2024	31 mars 2025	31 mars 2026
Capital à la clôture de l'année					
Capital social	505	505	623	623	623
Nombre d'actions ordinaires	20 196 492	20 196 492	24 906 332	24 906 332	24 906 332
Activités et profit/(perte)					
Chiffre d'affaires hors taxes	377 647	421 678	486 484	498 214	519 484
Résultat avant impôt, participation, dépréciation, amortissements et provisions	46 829	57 880	88 054	89 986	87 835
Impôt sur les sociétés	9 958	14 350	19 407	16 638	17 251
Participation des salariés	5 799	8 006	11 190	6 689	9 572
Résultat après impôt, participation, dépréciation, amortissements et provisions	39 888	32 387	32 628	82 563	44 461
Résultat distribué	7 612	7 593	9 343	11 245	12 277
Résultat par action					
Résultat après impôt et participation, avant dépréciations, amortissements et provisions	1,54	1,76	2,31	2,68	2,45
Résultat après impôt, participation, dépréciations, amortissements et provisions	1,97	1,60	1,31	3,31	1,79
Dividende par action	0,38	0,38	0,38	0,46	0,50
Effectif					
Effectif moyen	2 251	2 666	3 699	4 089	3 980
Charges de personnel	130 910	154 568	213 994	224 667	233 554
Charges sociales	62 681	73 890	102 567	109 556	118 749

(1) À la suite du transfert universel de patrimoine (TUP) de Wavestone Advisors et de Nomadéis à Wavestone SA, les données présentées au 31 mars 2023 correspondent au périmètre de Wavestone SA du 1^{er} avril 2022 au 31 décembre 2022, puis au périmètre post-TUP du 1^{er} janvier 2023 au 31 mars 2023.



1

2

3

4

5

6

7

8

9



9.5 Locaux de Wavestone

Siège social :

Tour Franklin
100-101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France

Bureaux en Europe :

France

- ☒ Paris
- ☒ Lyon
- ☒ Marseille
- ☒ Nantes

Autriche

- ☒ Vienne

Belgique

- ☒ Bruxelles

Bosnie-Herzégovine

- ☒ Sarajevo

Allemagne

- ☒ Cologne
- ☒ Francfort-sur-le-Main
- ☒ Hambourg
- ☒ Ingolstadt
- ☒ Munich
- ☒ Nuremberg
- ☒ Stuttgart

Italie

- ☒ Milan

Luxembourg

- ☒ Luxembourg

Pologne

- ☒ Gliwice
- ☒ Opole

Roumanie

- ☒ Cluj-Napoca

Espagne

- ☒ Madrid

Suisse

- ☒ Berne
- ☒ Genève
- ☒ Zurich

Royaume-Uni

- ☒ Londres

Bureaux en Amérique du Nord :

Canada

- ☒ Toronto

États-Unis

- ☒ New York
- ☒ Dallas
- ☒ Pittsburgh

Bureaux en Asie :

Hong Kong

- ☒ Hong Kong

Singapour

- ☒ Singapour

Bureaux en Afrique :

Maroc

- ☒ Casablanca

À l'exception d'un bâtiment détenu par le groupe en Pologne à Gliwice, les locaux occupés par le cabinet et ses filiales sont loués auprès de propriétaires indépendants.

9.6 Événements exceptionnels et litiges

À la connaissance de la société, il n'existe pas d'autres événements exceptionnels ou litiges susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière ou les résultats de la société ou du groupe.

À l'exception des litiges liés au cours normal des activités du groupe, Wavestone n'a fait l'objet d'aucune procédure gouvernementale, judiciaire ou arbitrale au cours des douze derniers mois.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

9. Documents mis à disposition du public

Le document d'enregistrement universel est disponible au siège social de la société (Tour Franklin, 100-101 terrasse Boieldieu, 92042 Paris La Défense Cedex, France), ainsi que sur le site Internet de Wavestone www.wavestone.com.

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement universel, les documents suivants peuvent être consultés au siège social de la société :

- ☑ les statuts de la société ;
- ☑ l'ensemble des rapports, correspondances et autres documents, ainsi que les informations financières historiques, évaluations et déclarations établies par un expert à la demande de la société, dont tout ou partie est inclus ou mentionné dans le présent document ;
- ☑ les informations financières historiques de Wavestone pour chacun des deux exercices précédant la publication du document d'enregistrement universel.

9.8 Personnes responsables

Responsable du document d'enregistrement universel

Pascal Imbert, Président-Directeur général

Attestation du responsable du document d'enregistrement universel

« J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel 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 applicable 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 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, le 9 juillet 2026

Pascal Imbert, Président-Directeur général

Responsable de l'information financière

Pascal Imbert, Président-Directeur général

Commissaires aux comptes et contrôleurs légaux

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 juillet 2020 ; mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2026, 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 29 juillet 2025 ; mandat venant à expiration à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2031, représenté par Madame Charlotte Jansen.

(1) ACA Nexia (représenté par Madame Sandrine Gimat) a également été nommé par l'Assemblée générale du 29 juillet 2025 en qualité de Commissaire aux comptes chargé de certifier les informations en matière de durabilité pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 mars 2031.



9.9 Tables de concordances

9.9.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

La table de concordance présentée ci-dessous permet d'identifier les principales informations requises par les annexes 1 et 2 du Règlement européen 2019/980 du 14 mars 2019, telles qu'elles devraient être modifiées par le Règlement délégué adopté par la Commission européenne le 7 mai 2026.

Rubriques	Intitulés	Renvois
SECTION 1	FACTEURS DE RISQUES	
Point 1.1	Description des risques importants	3.1
SECTION 2	PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	
Point 2.1	Personnes responsables des informations	9.8
Point 2.2	Déclaration des responsables du document	9.8
Point 2.3	Déclaration d'expert	n/a
Point 2.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	n/a
Point 2.5	Déclaration relative à l'approbation du document	Page 3
SECTION 3	STRATÉGIE, PERFORMANCE ET ENVIRONNEMENT DE L'ACTIVITÉ	
Point 3.1	Information concernant la société	9.2
Point 3.1.1	Changements significatifs dans la structure de financement depuis la clôture	n/a
Point 3.1.2	Description des sources de financement prévues pour les engagements mentionnés au 3.4.2	8.2 Note 19
Point 3.2	Présentation des activités	
Point 3.2.1	Stratégie commerciale et objectifs stratégiques	5.1
Point 3.2.2	Principales activités	5.1
Point 3.2.3	Principaux marchés	5.1
Point 3.3	Structure organisationnelle	
Point 3.3.1	Schéma de la structure organisationnelle	5.4.2
Point 3.3.2	Déclaration de dépendance au sein du groupe	9.2
Point 3.4	Investissements	
Point 3.4.1	Investissements importants réalisés depuis la clôture	n/a
Point 3.4.2	Investissements importants en cours ou engagements fermes et leurs financements	8.2 Note 12 et Note 22
Point 3.5	Informations sur les tendances	
Point 3.5.1	Principales tendances récentes	5.1
Point 3.6	Prévisions ou estimations du bénéfice	
Point 3.6.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	5.1
Point 3.6.2	Principales hypothèses	5.1
Point 3.6.3	Déclaration sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	n/a
SECTION 4	RAPPORT DE GESTION, Y COMPRIS RAPPORT DE DURABILITÉ	
Point 4.1	Rapport de gestion et rapport de gestion consolidé incluant le rapport de durabilité et le rapport de l'auditeur	9.9.3

n/a : non applicable



Rubriques	Intitulés	Renvois
SECTION 5	GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	
Point 5.1	Organes d'administration, de gestion et de surveillance	
Point 5.1.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la société	2.1.1.1 & 2.1.1.2
Point 5.1.2	Expertise, expérience et condamnations	2.1.1.2
Point 5.2	Rémunération et avantages	
Point 5.2.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	2.2.1
Point 5.2.2	Provisions pour retraite ou autres	n/a
Point 5.3	Participations et options sur actions	2.1.1.2
Point 5.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	2.1.3
SECTION 6	INFORMATIONS FINANCIÈRES	
Point 6.1	Informations financières historiques	
Point 6.1.1	Informations financières historiques sur 2 exercices et rapport d'audit	8.1 à 8.6
Point 6.1.2	Changement de date de référence comptable	n/a
Point 6.1.3	Normes comptables	8.2.3 & 8.5.3
Point 6.1.4	Changement de référentiel comptable	n/a
Point 6.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	8.4
Point 6.1.6	États financiers consolidés	8.1
Point 6.1.7	Date des dernières informations financières	8.1, 8.2.3
Point 6.2	Informations financières intermédiaires et autres	
Point 6.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	n/a
Point 6.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
Point 6.3.1	Rapport d'audit	8.3 & 8.6
Point 6.3.1 a	Si applicable, raison de la non-certification ou des réserves dans le rapport d'audit	n/a
Point 6.3.2	Autres informations auditées	8.6 & 8.7
Point 6.3.3	Informations financières non auditées	n/a
Point 6.4	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	8.2 Note 26
Point 6.5	Informations financières pro forma	n/a
SECTION 7	INFORMATIONS DESTINÉES AUX ACTIONNAIRES ET PORTEURS DE TITRES	
Point 7.1	Principaux actionnaires	
Point 7.1.1	Personnes détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote	6.1.1
Point 7.1.2	Droits de vote différents	6.1.1
Point 7.1.3	Contrôle de l'émetteur	6.1.1
Point 7.1.4	Accords d'actionnaires	n/a
Point 7.2	Procédures judiciaires et d'arbitrage	
Point 7.2.1	Procédures significatives	9.6
Point 7.3	Conflits d'intérêts des organes d'administration, de direction et de surveillance et des cadres supérieurs	2.1.1.2
Point 7.4	Transactions avec des parties liées	
Point 7.4.1	Détail des transactions	8.2 Note 23
Point 7.5	Capital social	
Point 7.5.1	Informations des points 7.5.2 à 7.5.7 à fournir à la date du dernier bilan	
Point 7.5.2	Montant du capital émis	6.4
Point 7.5.2 a	Si applicable, différentes catégories d'actions	n/a
Point 7.5.3	Si applicable, actions non représentatives du capital	n/a

n/a : non applicable



1

2

3

4

5

6

7

8

9



Rubriques	Intitulés	Renvois
Point 7.5.4	Actions autodétenues et autocontrôle	6.1.1 & 7.1.2
Point 7.5.5	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	n/a
Point 7.5.6	Modalités de tout droit d'acquisition et/ou de toute obligation portant sur le capital autorisé, mais non émis, ou de tout engagement d'augmentation du capital	2.3.4
Point 7.5.7	Option ou accord	n/a
Point 7.6	Acte constitutif et statuts	
Point 7.6.1	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de l'émetteur	n/a
Point 7.7	Contrats importants	
Point 7.1.1	Résumé de chaque contrat important pour l'année précédant la publication du DEU	n/a
SECTION 8	POLITIQUE DE DIVIDENDES	
Point 8.1	Description et montant du dividende par action	6.5 & 7.1.2
SECTION 9	DOCUMENTS DISPONIBLES	
Point 9.1	Déclaration sur les documents consultables	9.7

n/a : non applicable

9.9.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture de ce document d'enregistrement universel, le tableau de concordance suivant identifie les informations constituant le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées, conformément à l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier et à l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Rubriques	Intitulés	Renvois
1	Comptes sociaux	8.4 & 8.5
2	Comptes consolidés	8.1 & 8.2
3	Rapport de gestion (Code monétaire et financier)	9.9.3
4	Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel	9.8
5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	8.6
6	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	8.3
7	Rapport d'assurance sur la certification des informations en matière de durabilité	4.7

n/a : non applicable

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 et à l'article 212-13 du règlement général de l'AMF, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- ❑ Les comptes consolidés de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2025, tels que présentés aux pages 298 à 334 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 juillet 2025 sous le numéro D.25.0559.
- ❑ Les comptes annuels de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels pour l'exercice clos le 31 mars 2025, tels que présentés aux pages 335 à 357 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 juillet 2025 sous le numéro D.25.0559.
- ❑ L'examen de la situation financière et des résultats pour l'exercice clos le 31 mars 2025, tel que présenté aux pages 63 à 73 du Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 juillet 2025 sous le numéro D.25.0559.
- ❑ Les comptes consolidés du groupe et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 mars 2024 tels que présentés aux pages 222 à 260 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 juillet 2024 sous le numéro D.24-0626.
- ❑ Les comptes sociaux de Wavestone et le rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux pour l'exercice clos le 31 mars 2024 tels que présentés aux pages 270 à 292 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 juillet 2024 sous le numéro D.24-0626.
- ❑ L'examen de la situation financière et du résultat de l'exercice clos le 31 mars 2024 tel que présenté aux pages 45 à 53 du document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 11 juillet 2024 sous le numéro D.24-0626.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.9.3 Table de concordance du Rapport de gestion

Ce rapport annuel comprend l'ensemble des éléments du rapport de gestion du Conseil d'administration requis, notamment, par les articles L.232-1 et suivants, L.232-6-3 et L.233-28-4 du Code de commerce.

Rubriques	Intitulés	Renvois
1	Informations relatives à l'activité de la société et du groupe	
1.1	Situation de la société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de la société et du groupe, et présentation des indicateurs clefs de performance	5.1 - 5.3
1.2	Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	5.4.5
1.3	Nom des sociétés contrôlées et part du capital de la société qu'elles détiennent	8.2.5 & 8.5 Note 20
1.4	Succursales existantes	n/a
1.5	Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	8.2.5 & 8.5 Note 20
1.6	Aliénations de participations croisées	n/a
1.7	Évolution prévisible	5.1
1.8	Activités en matière de recherche et de développement	5.4.4
1.9	Tableau faisant apparaître les résultats de la société au cours de chacun des cinq derniers exercices	9.4
1.10	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	5.3.2
1.11	Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	n/a
1.12	Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la société, la manière dont son modèle commercial dépend fondamentalement de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour la société	5.4.4
1.13	Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	4.5.1.8.3
1.14	Les actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	4.4.2.2
1.15	Les actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	4.4.2.2
2	Risques	
2.1	Description des principaux risques et incertitudes	3.1
2.2	Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	8.2 Note 20
2.3	Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	n/a
3	Actionnariat et capital	
3.1	Structure, évolution du capital de la société et franchissement des seuils au cours de l'exercice	6.1.1 & 6.2.2 & 6.4
3.2	Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux Assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	6.1.1
3.3	Acquisition et cession par la société de ses propres actions	6.6 & 7.1.2
3.4	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	6.7
3.5	Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou en cas d'opérations financières	n/a
3.6	Mentions des ajustements éventuels des bases d'exercice d'option de souscription et d'achat d'actions en cas d'achat par la société à un prix sur un marché supérieur au cours	n/a
3.7	Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la société	2.2.2.2
3.8	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	6.5

n/a : non applicable



Rubriques	Intitulés	Renvois
4	Informations en matière de durabilité	
4.1.	Informations générales	4.1
4.2.	Informations environnementales et taxonomie	4.2
4.3.	Informations sociales	4.3
4.4.	Informations en matière de gouvernance	4.5
5	Autres informations	
5.1	Informations fiscales complémentaires (dépenses et charges non déductibles fiscalement)	7.1.2
5.2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	n/a
5.3	Informations spécifiques pour les sociétés exploitant au moins une installation figurant sur la liste prévue à l'article L.515-36 du Code de l'environnement	n/a
5.4	Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO	n/a

n/a : non applicable



1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.9.4 Table de concordance du Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Ce rapport annuel comprend l'ensemble des éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise requis par les articles L.225-37 et suivants du Code de commerce.

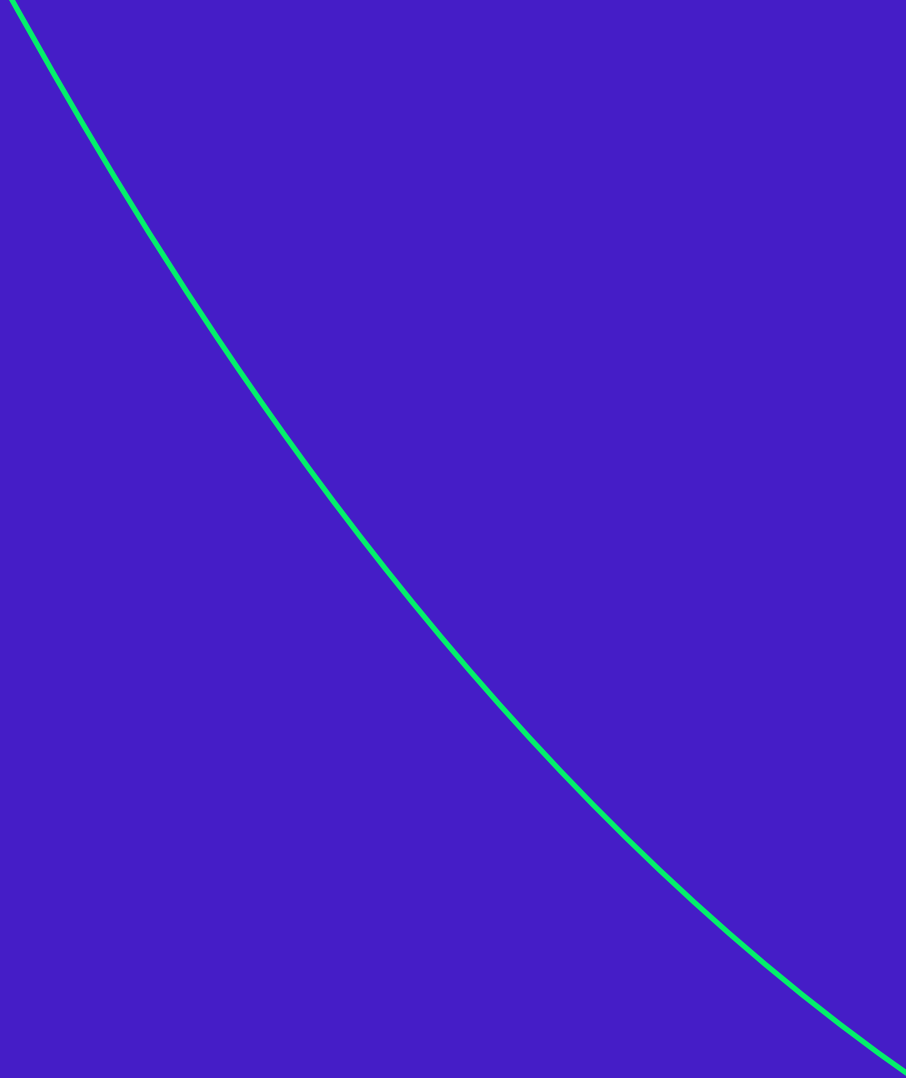
Rubriques	Intitulés	Renvois
1	Informations relatives aux rémunérations	
1.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	2.2.5
1.2	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	2.2.1
1.3	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	2.2.1
1.4	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	2.2.5
1.5	Engagements de toute nature pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	2.2.5
1.6	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation	2.2.1
1.7	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la société	2.2.4
1.8	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la société, de la rémunération moyenne des salariés de la société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	2.2.4
1.9	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée	2.2.4
1.10	Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière Assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L.22-10-34 du Code de commerce	2.2.4
1.11	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	n/a
1.12	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des Administrateurs en cas de non-respect de la mixité du Conseil d'administration)	n/a
1.13	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	2.2.1
1.14	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	2.2.1
2	Informations sur la gouvernance et les procédures de contrôle interne	
2.1	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	2.1.1.2
2.2	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une société contrôlée	2.3.2
2.3	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital	2.3.4
2.4	Modalités d'exercice de la Direction générale	2.2.1
2.5	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	2.1.1 & 2.1.2
2.6	Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil en ce qui concerne le genre et d'autres aspects tels que l'âge, le handicap ou les qualifications et l'expérience professionnelle	2.1.1.5
2.7	Les modalités du respect des règles de parité	2.1.1.5
2.8	Éventuelles limitations que le Conseil apporte aux pouvoirs du Directeur général	n/a
2.9	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise	2.1.3
2.10	Modalités particulières de participation des actionnaires aux Assemblées générales	2.3.1 & 9.3
2.11	Procédure d'évaluation des conventions courantes - Mise en œuvre	2.3.3
2.12	Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'entreprise dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	3.1.4
2.13	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange	2.3.5

n/a : non applicable



Crédits images : CHUNYIP WONG (getty), courtneyk (getty), Foto Vogt, Franck Juery, Jean-Benoît Gamichon, Jeremy Edwards (getty),
Lame Photographer (getty), Leonard (VINCI), Ijubaphoto (getty), Nass M., Noko LTD (getty), StevanZZ (getty), VAWiley (getty)

CONCEPTION, RÉDACTION ET RÉALISATION : Service communication de Wavestone et agence Actus



WAVESTONE

AVESTONE
Tour Franklin
100-101, terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense Cedex
France

Tél. : 01 49 03 20 00

www.avestone.com