

Politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2026/27

Assemblée générale mixte du 30 juillet 2026

La politique de rémunération des mandataires sociaux pour l'exercice 2026/27 telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le [document d'enregistrement universel 2025/26](#) de Wavestone (chapitre 2, partie 2.2.5) et reproduite en annexe, a été approuvée sans modification par l'Assemblée générale du 30 juillet 2026 dans ses résolutions 14 à 19 à caractère ordinaire. Le résultat des votes pour chacune de ces résolutions est le suivant :

	Voix exprimées				Voix non exprimées	Résultat
	Pour		Contre			
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	
14. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Pascal Imbert, Président-Directeur général La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	34 160 526	97,57 %	851 883	2,43 %	2 021 309	Adoptée
15. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Karsten Höppner, Directeur général délégué La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	34 084 625	97,54 %	858 733	2,46 %	2 090 360	Adoptée
16. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	34 013 637	97,15 %	998 771	2,85 %	2 021 310	Adoptée
17. Approbation de la politique de rémunération de Monsieur Benoît Darde, Directeur général délégué La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	33 847 933	97,01 %	1 041 541	2,99 %	2 144 244	Adoptée
18. Détermination de la somme fixe annuelle allouée aux Administrateurs La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	34 931 763	99,77 %	80 535	0,23 %	2 021 420	Adoptée
19. Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs La politique de rémunération des mandataires sociaux est disponible dans le document d'enregistrement universel 2025/26 (page 93)	34 861 656	99,57 %	150 431	0,43 %	2 021 631	Adoptée

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.

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.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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*.



1

2

3

4

5

6

7

8

9

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 $\times$ 80% + composante RSE $\times$ 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 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.

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.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

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