



Pascal Imbert
CEO

ÉDITO

«Nous voilà désormais à mi-parcours de l'exercice 2020/21 qui a débuté le 1^{er} avril 2020. Une année bien évidemment marquée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus et ses conséquences économiques.»



Madame, Monsieur, cher actionnaire,

Nous voilà désormais à mi-parcours de l'exercice 2020/21 qui a débuté le 1^{er} avril 2020. Une année bien évidemment marquée par la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus et ses conséquences économiques. Ces événements constituent un choc économique majeur, inédit dans l'histoire de Wavestone et plus largement pour notre marché du conseil, fortement impacté par l'attentisme des grands groupes, la multiplication des plans d'économies, ou encore de sévères arbitrages dans les décisions d'investissement de ces derniers.

Dès le mois d'avril, Wavestone s'est mis en ordre de bataille pour affronter cette crise. Nous avons initié une relance vigoureuse de notre action commerciale, à travers le renforcement de nos équipes de *business development*, la mobilisation de consultants supplémentaires en avant-vente et l'accélération de notre rythme de prospection.

Wavestone a ainsi mobilisé ses nombreux atouts, qui ont démontré leur efficacité au cours des crises précédentes : force commerciale dédiée, large portefeuille de clients grands comptes, agilité sectorielle, engagement et sens du collectif des collaborateurs du cabinet.

Dès le 2^{ème} trimestre (1^{er} juillet - 30 septembre), les mesures de relance commerciale ont commencé à produire leurs premiers effets, se traduisant par une remontée graduelle du taux d'activité de nos consultants. Parallèlement, les décalages ou annulations de projets se sont avérés moins nombreux qu'anticipés.

Dans ce contexte moins dégradé que nous pouvions le craindre, et alors que la visibilité pour les mois à venir s'améliore, nous avons pris, début septembre, la décision d'adopter une attitude moins défensive, et de reprendre progressivement nos recrutements, gelés depuis la mi-mars.

Sur le plan boursier, passé le choc sur les marchés au cours des mois de février et mars, nous constatons une remontée progressive du titre Wavestone depuis début avril, avec une nette accélération depuis début septembre au moment de l'annonce d'une activité finalement meilleure qu'anticipée pour le 2^{ème} trimestre.

Le contexte sanitaire toujours difficile nous empêche d'organiser des réunions physiques, mais soyez assurés de notre volonté de maintenir le dialogue avec vous. A l'image de ce que nous avons fait pendant le confinement, nous continuerons à organiser des visioconférences afin de vous tenir informés au plus près de l'actualité de Wavestone et répondre à vos questions

Veillez agréer, Madame, Monsieur, cher actionnaire, mes cordiales salutations.

1 Actualités..... 02.

3 Expertise..... 04.

2 Ressources Humaines..... 03.

4 En chiffres..... 06.



ACTUALITÉS

COVID-19 : UN CHOC SANS PRÉCÉDENT POUR WAVESTONE

Sans surprise, l'exercice 2020/21 de Wavestone qui s'est ouvert le 1^{er} avril est impacté par les conséquences économiques dues à l'épidémie de Covid-19. Concernant le marché du conseil, le cabinet Source Global Research prévoit un recul du marché de -13% en Europe et de -14% dans le monde¹. Wavestone n'a évidemment pas échappé au durcissement de la conjoncture : aux mois d'avril et mai, l'activité s'est trouvée en recul de -15 à -20%, et cette tendance s'est confirmée au mois de juin.

Le cabinet s'est donc mis en ordre de marche pour affronter cette crise et a pris de nombreuses mesures pour en gérer au mieux les conséquences. Un plan de bataille (appelé Battle Plan 2020), initié au 1^{er} trimestre, permet au cabinet d'affronter cet environnement perturbé. Plusieurs actions ont été mises en place : relance de l'activité commerciale, orientation vers les secteurs d'activité et offres de service résilients, agilité du go to market client par client pour capter la demande là où elle est, plan de performance permettant de générer de l'ordre de 15 M€ d'économies, et l'alignement de toutes les équipes à l'échelle mondiale sur un seul et unique objectif : la rentabilité du cabinet.

Ces mesures commencent à produire leurs premiers effets, aidées par une dégradation de l'activité moins importante qu'anticipée. En effet, les décalages et annulations de projets chez les clients, conséquences des plans d'économies mis en place par ces derniers, sont moins nombreux qu'attendus. C'est pourquoi, conformément à sa communication du 4 septembre, le cabinet adopte désormais une stratégie moins défensive, en réduisant le nombre de collaborateurs en activité partielle et en reprenant progressivement le recrutement dans ses practices et bureaux les plus résilients, notamment ceux à dominante technologique.

Toutes ces mesures devraient permettre à Wavestone de traverser la période de crise. Toutefois, malgré une activité meilleure qu'anticipée au 2^{ème} trimestre, le chiffre d'affaires du cabinet à périmètre constant s'inscrit en recul au 1^{er} semestre 2020/21. Ce recul sera cependant moins prononcé au 2^{ème} trimestre qu'au premier (pour mémoire : -10%). Quant à la rentabilité, la marge opérationnelle courante du 1^{er} semestre pourrait être du même ordre de grandeur que celle estimée pour le 1^{er} trimestre (pour mémoire : 7%).

Pour mémoire, aucun objectif financier n'est fixé pour l'exercice 2020/21.

UN DIALOGUE ACTIONNARIAL RENFORCÉ AVEC LA CRÉATION DU CCAI WAVESTONE

Dans un souci permanent de renforcer ses liens avec les actionnaires individuels, Wavestone a créé un Comité consultatif des actionnaires individuels (CCAI).

Cette instance permet au cabinet de rester à l'écoute de ses actionnaires individuels en facilitant un dialogue régulier et de qualité, de recueillir les avis de leurs représentants sur les différents aspects de la communication 'actionnaires' et d'améliorer les supports de communication qui leur sont dédiés (lettre aux actionnaires, Club Actionnaires, Assemblée générale annuelle, etc.).

Le comité est représentatif de la diversité de l'actionariat du cabinet. Ainsi, il est composé de 6 membres, dont 3 actionnaires salariés et 3 actionnaires individuels externes, et respecte la parité homme - femme.

Nous nous réjouissons de constater les premières concrétisations, comme l'organisation de réunions en visioconférence plus régulières depuis le mois d'avril avec notre Club Actionnaires.

Pour en savoir plus, [cliquer ici](#).

LA COUVERTURE DU TITRE WAVESTONE ÉLARGIE

Déjà couvert par les analyses des sociétés Portzamparc, Oddo BHF et Kepler Cheuvreux, le titre Wavestone est, depuis septembre 2020, suivi par la société de bourse Midcap Partners.

¹ Source : [Source Global Research, 4 septembre](#) (en anglais uniquement)

RESSOURCES HUMAINES



Fanny Rouhet
**Directrice des
Ressources
Humaines de
Wavestone**

« **Malgré les mesures de distanciation physique, les collaborateurs du cabinet ont redoublé d'imagination et multiplié les initiatives pour maintenir le lien et animer la vie du cabinet.** »

UNE ADAPTATION DE NOS MODES DE TRAVAIL POUR LUTTER CONTRE LE COVID-19

Comment s'est déroulée la mise en place du télétravail chez Wavestone ?

Dès le début de la crise sanitaire, mi-mars, et quelques jours avant le confinement, nous avons décidé de passer l'ensemble des équipes du cabinet en télétravail avec à l'esprit de protéger au maximum nos collaborateurs et de contribuer de manière active à la lutte contre la propagation du virus. Le télétravail était une pratique déjà bien répandue chez Wavestone (nous permettons à nos collaborateurs d'effectuer jusqu'à 3 jours de télétravail par mois, ndlr.). Par ailleurs, nous avons pu tester notre efficacité à distance pendant les grèves de décembre dernier et nous n'avions pas constaté d'incidence sur notre efficacité opérationnelle. La dernière enquête RH, menée pendant le confinement, indique d'ailleurs que nos collaborateurs se sont sentis bien outillés sur la période. Et si de manière générale ils font preuve d'une grande agilité, celle-ci a encore été au rendez-vous à cette occasion !

Comment maintenir la cohésion des équipes à distance ?

Malgré les mesures de distanciation physique, les collaborateurs du cabinet ont redoublé d'imagination et multiplié les initiatives pour maintenir le lien et animer la vie du cabinet.

Les outils collaboratifs mis à notre disposition nous permettent de garder le contact et d'organiser des moments de cohésion divers : télé-cafés, festival de musique, blind test, concours de photos, cours de sport virtuels... Je suis épatée par ce que nos équipes ont réussi à faire pour créer des palliatifs au contact humain. Le management a bien entendu également joué un rôle. Nos managers ont su mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour du business et de l'aventure entrepreneuriale : embarquer les équipes sur des projets internes, comme par exemple sur le renforcement de notre activité commerciale ou encore de nos infrastructures IT, les faire monter en compétences, à travers diverses formations afin d'apporter plus de valeur à nos clients.

Que reprenez-vous de cette période ?

Je tiens d'abord à dire que je suis fière de constater que, malgré cette période difficile, les valeurs de Wavestone - l'esprit d'équipe, l'audace, la passion et l'exemplarité - sont toujours partagées par nos collaborateurs. Et je retiendrais deux choses : l'agilité de nos équipes, dans l'ensemble de nos bureaux, et l'innovation dont nos collaborateurs ont fait preuve pour rester proches et maintenir le lien avec nos clients à distance.

EXPERTISE



Gérôme Billois
**Partner,
 Cybersécurité
 & Confiance
 Numérique**

« Nos équipes ont su s'adapter pour réaliser les projets en cours à distance, bien que certaines missions se soient interrompues pour cause de confidentialité. »

LA CYBERSÉCURITÉ, UNE OFFRE EN PRISE AVEC LES ENJEUX DE LA PÉRIODE

Quels sont les principaux enjeux de la cybersécurité pour les organisations ?

On note trois grands enjeux de cybersécurité pour les entreprises et institutions. Tout d'abord, un enjeu clé de continuité des activités. Nous constatons de nombreuses attaques bloquant les systèmes d'information (SI) des sociétés, les empêchant ainsi d'être opérationnelles. Ensuite, un enjeu de confidentialité des données. Certaines entreprises font face à des attaques combinées : les cybercriminels bloquent les SI des sociétés et volent des données confidentielles afin de demander des rançons pour ne pas les révéler. Enfin, le contexte réglementaire est très actif sur le sujet de la cybersécurité : le règlement général sur la protection des données (RGPD), la directive européenne NIS, ou encore le *California Consumer Privacy Act* (CCPA) aux Etats-Unis en sont quelques exemples.

Il est important de noter que ces menaces sont identiques à l'échelle internationale et dans l'ensemble des secteurs économiques.

Quelle est l'offre de Wavestone sur ce thème et pour quel type de clients ?

Les clients de Wavestone sur les sujets cyber sont les responsables cybersécurité et les chargés de la protection des données (« DPO »). Le cabinet propose une offre de bout-en bout pour traiter les

sujets évoqués précédemment. Nous pouvons intervenir sur quatre phases :

/ la phase amont d'une cyber-attaque, afin d'identifier les risques, de définir la stratégie, le budget et la gouvernance à adopter ;

/ la phase de construction, pour s'assurer de la bonne mise en place des mécanismes de cybersécurité. Cela passe par la sensibilisation des collaborateurs, l'évolution des pratiques dans les processus métiers (par exemple, la signature électronique de documents ou la sécurisation des produits vendus par les entreprises comme les trains ou les voitures), ou encore la sélection de fournisseurs de produits et services. Sur ce point, l'indépendance de Wavestone est un atout ;

/ la phase d'audit et de contrôle, avec une équipe dédiée d'une cinquantaine de personnes. Nous procédons à des qualifications de prestataire d'audit de cybersécurité, nous jouons le rôle de « hackers éthiques » pour réaliser des tests d'intrusion et simulations d'attaques ;

/ une activité transverse en réponse à incident par l'équipe du « CERT - Wavestone ». Nous pouvons être contactés soit par l'entreprise victime de l'attaque (par exemple Altran ou M6), soit par des cyber-assureurs. Notre équipe est capable d'intervenir en urgence, de procéder à un état des lieux et de se mobiliser pour aider la société à faire face à l'attaque et limiter les impacts.

La crise sanitaire a-t-elle impacté les besoins des clients ?

En effet, en matière de cybersécurité, l'impact a été rude et ressenti par toutes les organisations quelles que soient leurs tailles. Même si des paramètres comme le degré d'utilisation du Cloud ou encore l'habitude à télétravailler ont permis à certains de mieux gérer la crise, les entreprises ont dû prendre des mesures immédiates pour maintenir un niveau de sécurité minimal.

Dans le cadre du télétravail massif, les entreprises ont fait face à de nouveaux besoins : sensibilisation des collaborateurs aux bonnes pratiques de sécurité, renforcement des infrastructures et besoin de rendre les systèmes accessibles, traçabilité des dérogations de sécurité, etc.

Aujourd'hui, elles doivent axer leurs efforts sur la reprise du contrôle sur leur sécurité et le lancement des chantiers prioritaires pour faire face aux enjeux des mois à venir.

Comment l'offre de Wavestone s'est-elle adaptée ?

Tout d'abord, nos équipes ont su s'adapter pour réaliser les projets en cours à distance, bien que certaines missions se soient interrompues pour cause de confidentialité. L'offre de Wavestone couvrait déjà l'ensemble des thèmes, y compris les nouveaux besoins apparus pendant la crise.

Nous avons remarqué une diminution de la demande sur des sujets moyen / long terme, comme la refonte des organisations, et une augmentation des demandes sur des sujets court terme, comme le Cloud, la sécurité liée au télétravail ou la réponse à incident. Plus concrètement, nous avons par exemple accompagné un grand compte bancaire dans le pilotage de sa cellule de crise cybersécurité mise en place dans le cadre de la crise sanitaire. Nous avons également travaillé sur les processus cybersécurité et en particulier la réponse à incident pendant la crise pour un assureur.

Après un long processus piloté par l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information), composé d'un audit technique dans les locaux de Wavestone, de tests de compétences (écrits et oraux) des membres du CERT Wavestone et enfin de l'observation de gestion d'attaques réelles, le cabinet a obtenu la première qualification PRIS (Prestataire de réponse aux incidents de sécurité) décernée par l'ANSSI.

Cette qualification a pour principal objectif de mettre à disposition de l'administration et des opérateurs d'importance vitale (OIV) des produits et services qui répondent à leurs besoins en matière de sécurité des systèmes d'information.



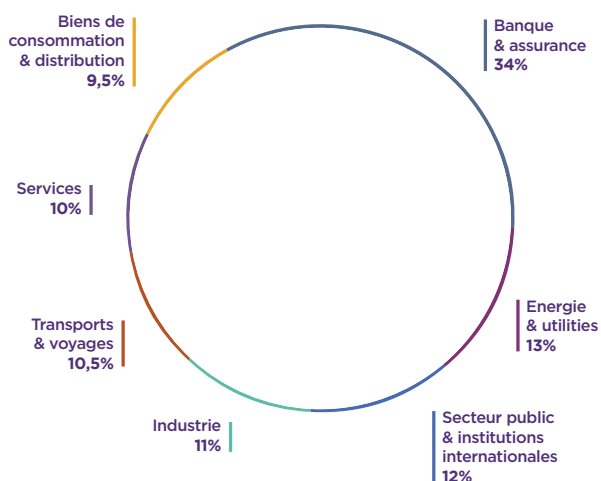
EN CHIFFRES

RÉSULTATS ANNUELS 2019/20

Données consolidées et auditées au 31/03 (en M€)	2019/20	2018/19	Variation
Chiffre d'affaires	422,0	391,5	+8%
Résultat opérationnel courant	55,7	55,2	+1%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	13,2%	14,1%	
Résultat opérationnel	53,5	52,4	+2%
Résultat net part du groupe	31,1	30,8	+1%
<i>Marge nette</i>	7,4%	7,9%	

Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle courante	Résultats net part du Groupe	Effectifs	Endettement net
422 M€	13,2%	31,1 M€	3 498	29,1 M€

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



SNCF	9%
EDF	7%
SOCIETE GENERALE	7%
CREDIT AGRICOLE	5%
BNP PARIBAS	4%
LA POSTE	4%
TOTAL	3%
UGAP	3%
AXA	3%
BPCE	2%
ENGIE	2%
L'OREAL	2%
SANOFI	2%
PSA	1%
SAINT-GOBAIN	1%
RENAULT	1%
MINISTERE DE L'ECONOMIE	1%
BLUCORA	1%
MINISTERE DES ARMEES	1%

EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES DU 1^{ER} TRIMESTRE 2020/21

Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle courante estimée	Effectifs	Endettement net
94,2 M€ (-4%)	~7%	3 434	~12 M€

CALENDRIER FINANCIER

29/10/2020	CA S1 2020/21
01/12/2020	Résultats semestriels 2020/21
28/01/2021	CA T3 2020/21
27/04/2021	CA annuel 2020/21
01/06/2021	Résultats annuels 2020/21

DONNÉES BOURSIÈRES AU 30/09/2020

Cours de Bourse : 25,70 €
Nombre d'actions : 20 196 492
Capitalisation boursière : 519 M€
Informations sur le titre **Marché** :
 Euronext (Paris) / compartiment B
Mnémonique : WAVE
Code ISIN : FR0013357621

SRD : long seulement
Reuters : WAVE.PA
Bloomberg : WAVE:FP
Indices : CAC Mid & Small, CAC Small,
 CAC Technology,
 EnterNext®, PEA-PME 150, European
 Rising Tech