

WAVESTONE

CORPORATE PROFILE

2021/22



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

SOMMAIRE

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

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

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

Entretien avec Pascal Imbert, Président du Directoire de Wavestone



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Entretien avec Michel Dancoisne, Président du Conseil de surveillance



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La structuration du management de Wavestone va être poursuivie tout au long du plan, afin d'entamer à compter de 2025 une transition vers une nouvelle équipe de direction.

Une fois cette transition réalisée, Wavestone prévoit de revenir à une forme de gouvernance duale dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général.

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

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

Michel Dancoisne, Président
du Conseil de surveillance

CHIFFRES CLÉS

3 732

collaborateurs

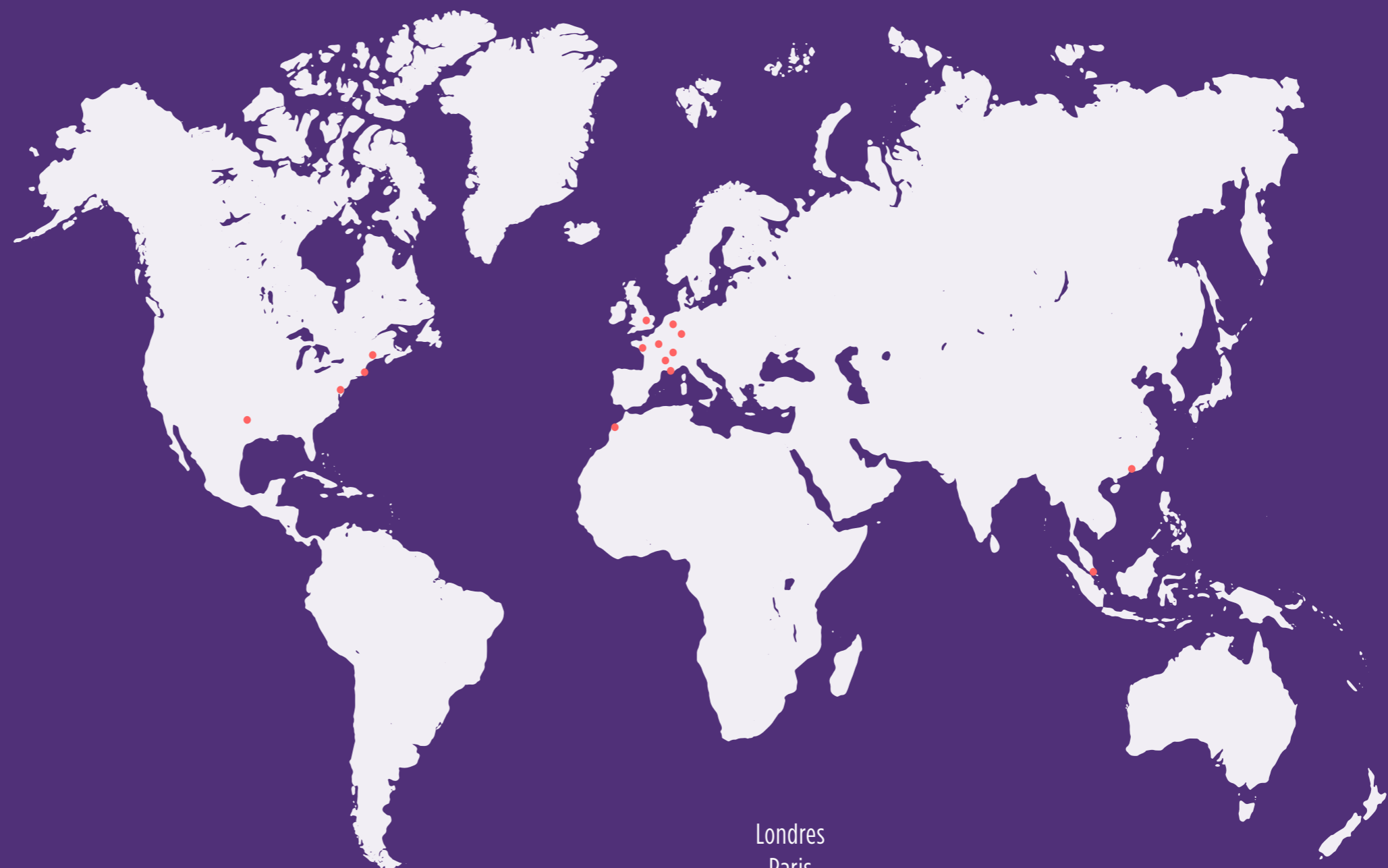
9

pays

470,1 M€

chiffre d'affaires

PRÉSENCE DANS LE MONDE



Boston
New York
Philadelphie
Dallas

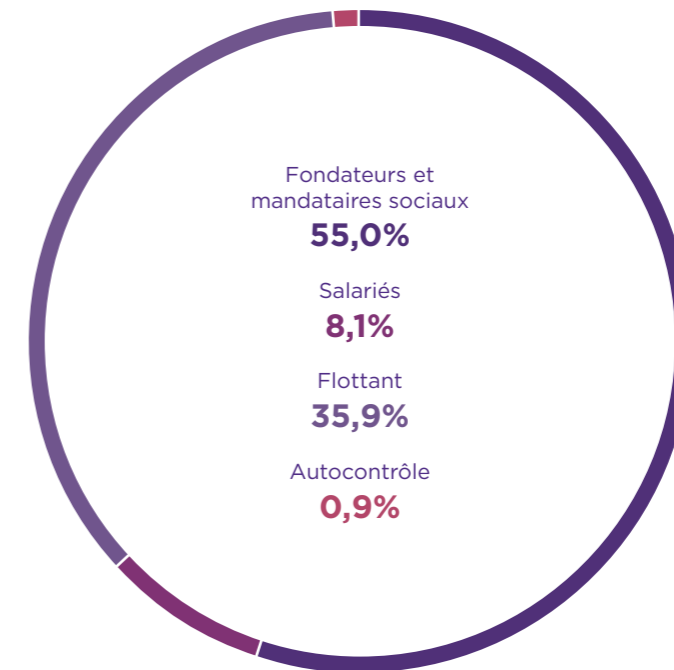
Londres
Paris
Nantes
Lyon
Marseille
Bruxelles
Luxembourg
Genève
Casablanca

Hong Kong
Singapour

L'EXERCICE 2021/22 EN CHIFFRES

Compte de résultat simplifié

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



Bilan au 31 mars 2022 (en m€)

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

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

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

Calendrier financier

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

Données boursières

Cours au 30/06/2022
43,95 euros

Nombre d'actions
20 196 492

Capitalisation boursière
888 M€

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

Informations sur le titre

Marché : Euronext Paris

Code ISIN de l'action : FRO013357621

ICB : 9533 Services informatiques

Reuters : WAVE.PA

Bloomberg : WAVE:FP

Wavestone est intégré à l'indice Tech40 d'Euronext et est éligible au PEA-PME.

PLAN STRATÉGIQUE IMPACT

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

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

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

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

Impact repose sur 3 piliers

Accélérer la croissance à l'international :

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

Mettre l'accent sur l'expertise et la valeur

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

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

Renforcer « The Positive Way »

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



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

Pascal Imbert,
Président du Directoire

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

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

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

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

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

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

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

Cette compétition concerne tous les secteurs d'activités ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Le développement durable au cœur des stratégies des grandes entreprises

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

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

Une transformation qui touche tous les secteurs économiques

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

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

Une transformation profonde sur tous les plans

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

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



INTERNATIONAL & CROISSANCE



Accélérer fortement la croissance à l'international

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

1. LE DIAGNOSTIC

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

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

2. LES AMBITIONS ET CONTRAINTES

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

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

3. LES OBJECTIFS IT

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

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

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

4. LA FEUILLE DE ROUTE

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

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

Une forte implication à tous les niveaux du projet

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Pourquoi rejoindre Wavestone ?

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

UNE FORCE COMMERCIALE DÉDIÉE À LA RÉUSSITE DE NOS CLIENTS

Pour relever les challenges de nos clients et être des moteurs de transformations positives dans tous les secteurs, Wavestone a conçu un modèle de développement commercial fondé sur le principe du client management.

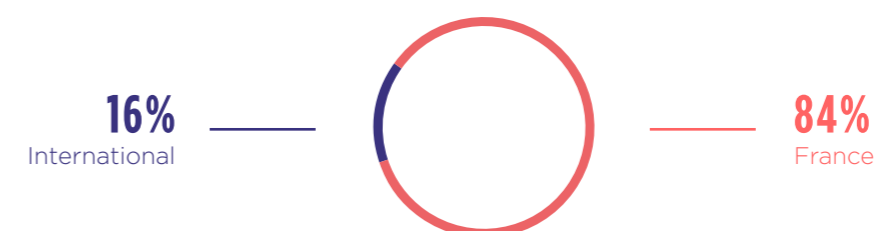
Wavestone intervient sur un portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders ou nouveaux entrants, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache à cultiver une ouverture d'esprit, tout en maintenant sa présence dans les grands secteurs d'activité. Cette diversité est un gage de résistance aux aléas de la conjoncture et permet au cabinet d'aller capter la croissance dans les secteurs les plus dynamiques.

Au sein de chaque *practice* et bureau, le *client management* est incarné par une équipe composée de consultants et de commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur du cabinet auprès des clients dont elle a la charge. Cette complémentarité est un élément stimulateur qui garantit que les solutions proposées combinent expertise stratégique et implémentation éprouvée.

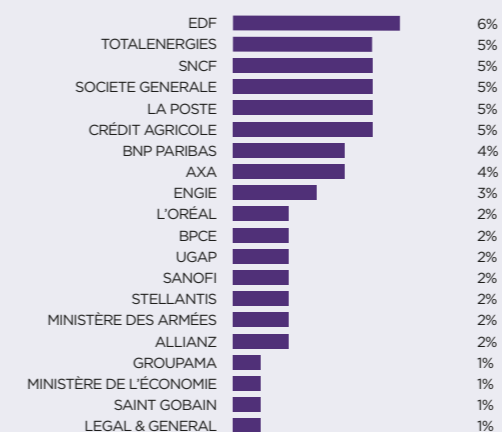
Le *client management* a une double mission :

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

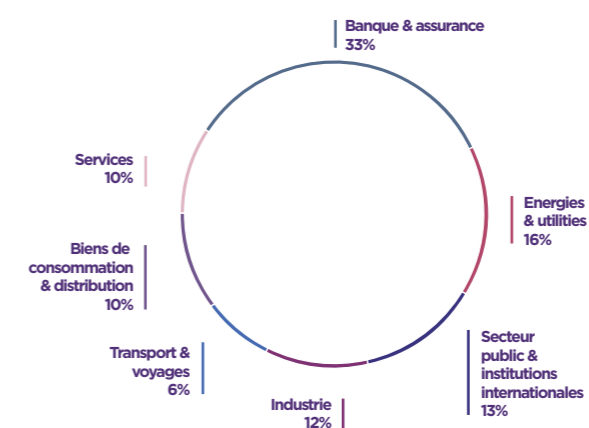
RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021/22



NOS 20 PREMIERS CLIENTS EN 2021/22



RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2021/22



Une énergie commerciale focalisée sur le développement international du cabinet

Entretien avec Anne Régnier, Directrice commerciale, Wavestone



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quels leviers seront actionnés pour atteindre ces objectifs ?

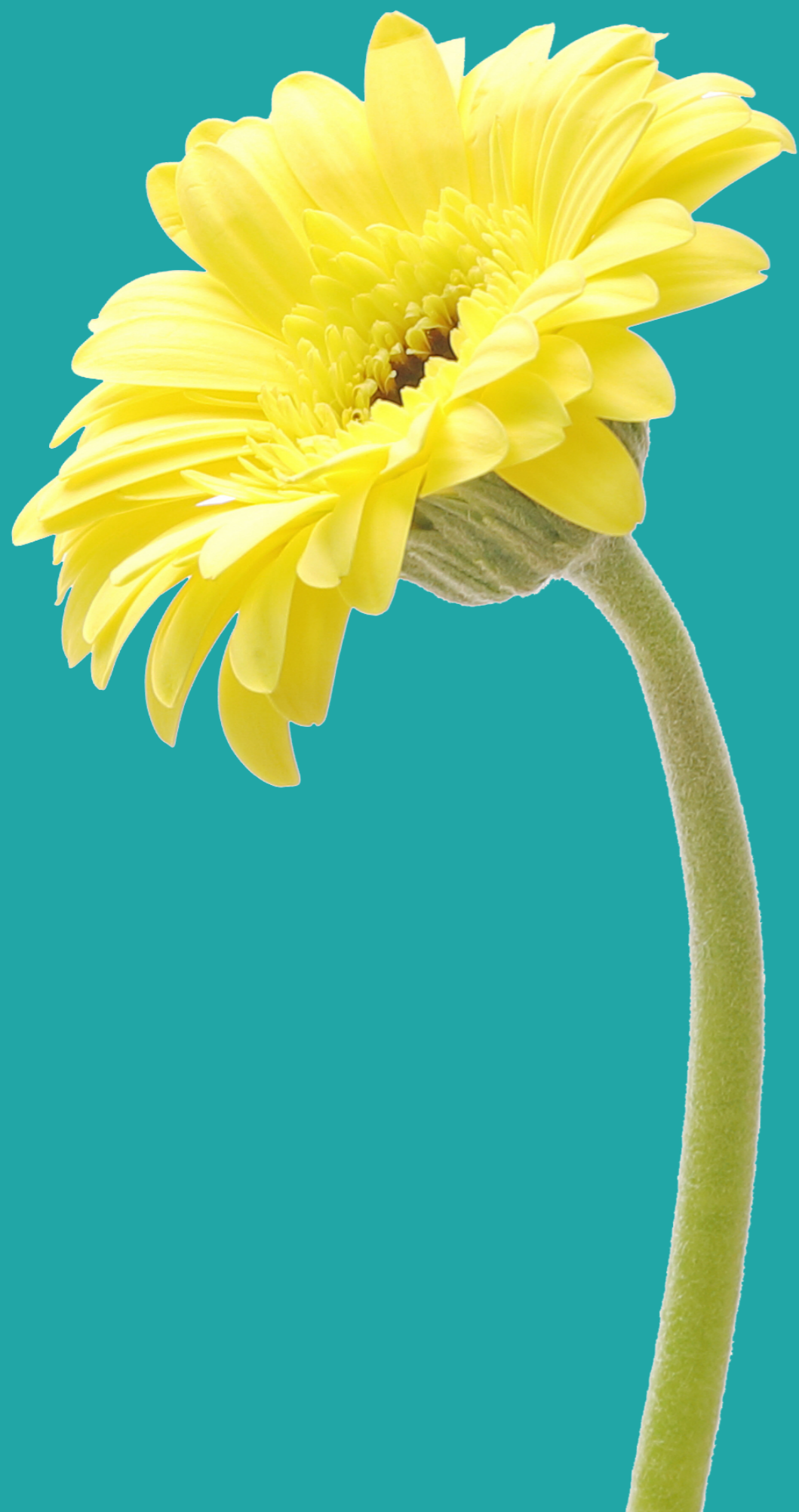
Tout d'abord, nous allons déployer un nouveau « modèle opérationnel commercial » plus simple, universel, applicable et appliqué dans l'ensemble des bureaux de Wavestone, en France et hors de France. En effet, nous avons fait le constat que le modèle commercial actuel et les modalités de pilotage associées

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

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

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

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



**EXPERTISE
& VALEUR**

ENRICHIR LA CONNAISSANCE COLLECTIVE

Chacun de nos collaborateurs est détenteur d'un savoir unique dont il faut organiser le partage et la transmission. C'est tout l'enjeu du *knowledge management* : faire du savoir et de l'expérience de chacun une ressource dynamique et accessible à tous, au service des projets de nos clients.

Pour organiser et simplifier cet échange permanent, Wavestone a ainsi mis en place un dispositif à plusieurs niveaux.

Tous les collaborateurs ont accès à une banque de profils interne pour trouver rapidement celui dont l'expérience ou l'expertise pointue pourra permettre de remporter une vente ou faire avancer un projet client.

Au sein de chaque équipe projet, un collaborateur est en charge de la « mémoire du projet » et s'assure de la mise en conformité des documents en vue de leur bon archivage.

Enfin, chaque collaborateur peut créer ou rejoindre des communautés d'intérêt, permettant le partage direct des expériences et des convictions liées aux problématiques des clients. Un moteur de recherche indexe en parallèle progressivement tous les documents produits par toutes les entités du groupe.

Plus que de simples outils, il s'agit pour Wavestone de mettre en place une philosophie et des réflexes de partage du savoir. Chacun est ainsi responsabilisé et dispose des moyens nécessaires à la valorisation de son expérience.

WAVESTONE, ACTEUR DYNAMIQUE DANS UN MARCHÉ DE RETOUR EN FORCE

Dans un marché intimement lié à la bonne santé des entreprises privées comme publiques, où le digital et l'innovation se sont installés, Wavestone peut compter sur la force de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur.

Un marché du conseil en pleine relance post-pandémie

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

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

Environnement concurrentiel

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

- / Les cabinets de conseil en management indépendants : BearingPoint, Eurogroup Consulting, Sia Partners, PA Consulting, ...
- / Les branches conseil des grands cabinets d'audit internationaux (« Big Four ») : Deloitte, EY, KPMG, PwC
- / Les branches conseil des grands acteurs IT et ESN : Accenture, Capgemini Consulting, ...
- / Les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon & Co, Capco, Chappuis Halder & Co, Julhiet Sterwen, LHH, Stanwell Consulting, ...

Les cabinets de conseil en stratégie peuvent occasionnellement être des concurrents : Bain & Company, BCG, McKinsey, Roland Berger, Oliver Wyman, ...

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

- / Une large étendue de savoir-faire complémentaires ;
- / Une profondeur d'expertise qui permet d'apporter un conseil ciblé à forte valeur ;
- / Un modèle opérationnel fluide qui libère la capacité d'innovation et donne naissance à des réponses et des processus pertinents.

Phoenix Mobility : accélérer et simplifier la transition énergétique

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



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

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

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

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

Quel est le positionnement de Phoenix Mobility ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS LES PLUS CRITIQUES

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'accompagner les grandes entreprises et institutions publiques dans leurs transformations les plus critiques.

Wavestone rassemble près de 4 000 collaborateurs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Wavestone s'est construit sur la conviction que la mise en place d'équipes pluridisciplinaires est clé pour réussir les transformations. **Le cabinet propose une vision à 360° de ces transformations en conjuguant étroitement, sans couture, les meilleures compétences *business*, technologiques et développement durable.**

Wavestone a développé une compréhension approfondie de la chaîne de valeur et des métiers de secteurs d'activité tels que les services financiers, l'industrie, le luxe ou encore l'énergie. A ces savoir-faire, Wavestone associe des expertises pointues sur les enjeux situés au cœur de la réflexion de ses clients, notamment l'expérience client, la *data*, l'*IoT*, la *supply chain* ou encore le développement durable.

SECTEUR D'ACTIVITÉ

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

EXPERTISES CLÉS

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

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

Creadesk

Un lieu, des méthodologies et une équipe dédiés pour stimuler la créativité, générer des idées innovantes et apporter de nouvelles méthodes de travail

Change Agency

Une équipe en charge de développer des outils et des méthodes innovantes de conduite du changement

Shake'Up

Un accélérateur qui repère et sélectionne des startups innovantes dans différents secteurs

Research & knowledge center

Une équipe dédiée d'analystes marché pour étudier les tendances de marché et établir des benchmarks

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pourquoi avoir rejoint Wavestone ?

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

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

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

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

Nomadéis : au service des enjeux du développement durable

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



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

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

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

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

Quelles sont vos expertises phares ?

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

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



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

Avez-vous un exemple de mission à partager ?

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

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

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

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

tant en termes d'impact que de solutions.

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Quelles étaient les enjeux d'une telle initiative ?

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

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

Qu'attendiez-vous de ces réflexions prospectives ?

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

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

Joël Nadjar, Partner Wavestone

Comment se sont déroulées ces réflexions ?

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

Quels sont les premiers résultats de ces réflexions ?

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

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

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

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

* International Financial Services



**THE POSITIVE
WAY**

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

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

La politique satisfaction client de Wavestone repose sur :

- / une organisation structurée autour d'un comité de pilotage responsable de la politique, et d'un réseau de *quality champions* locaux ;
- / un processus de détection et de mise sous contrôle des risques satisfaction client, intégré dans les mécanismes de pilotage du cabinet ;
- / une enquête annuelle menée auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone, complétée de *quality assessments* réalisés tout au long de l'année sur les missions en cours.

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

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

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

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

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

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

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

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

Les enjeux du recrutement et de la fidélisation des talents

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le projet poursuit plusieurs objectifs :

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

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

ÊTRE UN EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Wavestone se fixe pour objectif d'être un employeur de référence sur le marché du conseil. Cette stratégie repose sur un modèle éprouvé : recruter les meilleurs talents et leur offrir un environnement de travail de qualité, propice aux évolutions rapides et aux équilibres de vie réussis.

Attirer les meilleurs talents

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience. Le cabinet recherche des personnalités engagées, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe, avec un véritable potentiel de développement au sein du cabinet. Le plan de recrutement concerne une part importante de jeunes diplômés, issus des grandes écoles (ingénieurs et management) et universités. Au-delà de l'équipe recrutement, composée de professionnels de ce domaine, une communauté de près de 1 000 consultants réalise des entretiens de recrutement et s'engage dans le développement des partenariats écoles et toutes les actions associées. Cette mobilisation complète une stratégie de sourcing diversifiée : cooptation, accueil de stagiaires et alternants dans une optique de pré-embauche, recours à des cabinets de recrutement, événements dédiés aux étudiants et candidats...

Pour se distinguer dans un secteur très concurrentiel, Wavestone vise à offrir une expérience marquante à ses candidats. Le cabinet met un point d'honneur à aborder chaque phase du recrutement comme un moment d'échange privilégié, avec une attention portée à la qualité du

parcours candidat, quelle que soit l'issue du processus. Cela passe notamment par la formation de tous les recruteurs et la conformité à la charte du recrutement.

Offrir des perspectives d'évolution rapides et diversifiées

Pour donner plus de visibilité à chacun sur ses perspectives d'évolution, les parcours professionnels – baptisés Wavestone Horizon – sont formalisés pour l'ensemble des fonctions du cabinet. Pour tout niveau de responsabilité dans un métier donné, les compétences attendues et le salaire repère sont clairement définis et sont les mêmes pour tous. Un dispositif de mobilité permet également d'élargir les horizons en permettant aux collaborateurs de changer de métier, de terrain d'expertise ou de bureau. Ces parcours d'évolution sont animés par plus de 500 managers de proximité, les *Career Development Managers*, appuyés par des relais RH (1 pour 120 collaborateurs environ).

Pour accompagner ses ambitions de croissance, Wavestone encourage la montée en puissance des collaborateurs dans le management. Chaque année, ils sont nombreux à être mis en situation d'encadrement de projets ou d'équipes, et un programme de formation les accompagne dans cette prise de responsabilité. Dans ce cadre, le cabinet vise à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier, le domaine d'expertise ou la localisation géographique.

Développer un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel

L'attention portée à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de qualité de vie au travail plus globale qui se veut pérenne et en progrès continu. Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la qualité des parcours professionnels mais également les espaces de travail au sein des bureaux de Wavestone, les initiatives de *flexible working* comme le télétravail ou le co-working, les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise.

Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, de nouvelles réflexions et initiatives sont également apparues autour du thème de la diversité et du développement d'un environnement de travail plus inclusif : mission

handicap, égalité entre les femmes et les hommes, LGBT+... Ces sujets sont autant de nouvelles opportunités pour continuer à développer un environnement de travail de qualité pour tous les collaborateurs de Wavestone.

Labels et certifications RH

Great Place To Work® France 2022

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

Great Place To Work® Luxembourg 2022

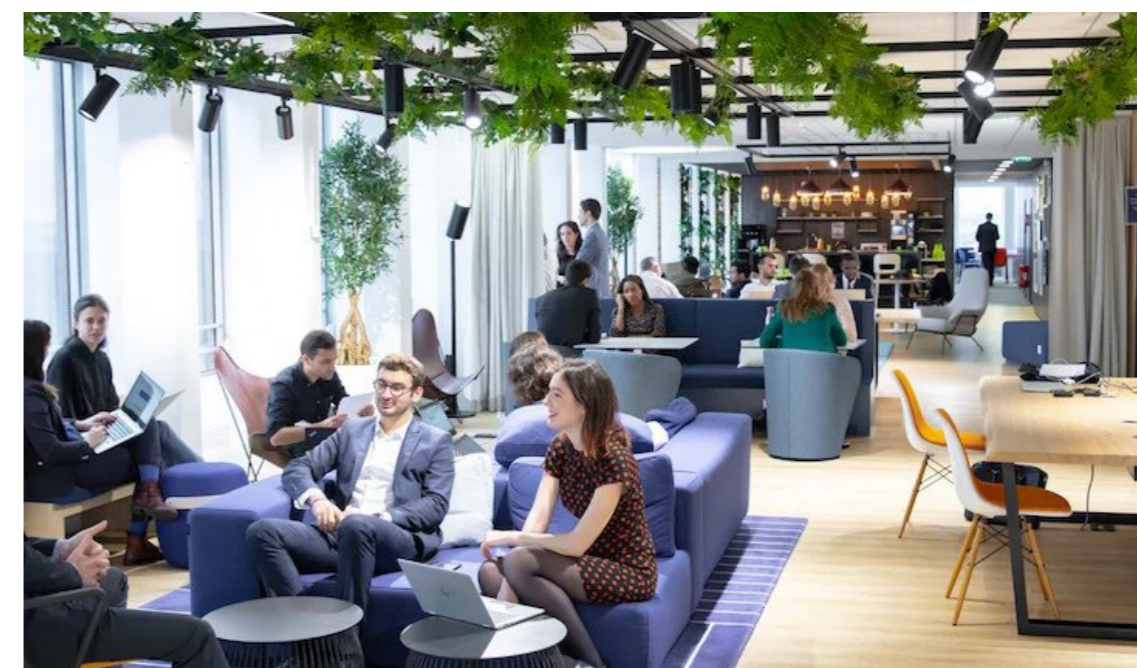
3^{ème} dans la catégorie des entreprises de taille moyenne

Label HappyIndex®Candidates France 2022

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

Grand Prix Humpact Emploi France 2021

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



Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le mécénat de compétences en un mot ?

HS : Engagement.

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

VIVRE ET DIFFUSER NOS VALEURS

Engagé dans une démarche RSE depuis maintenant 10 ans, Wavestone en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise.

Wavestone est reconnu pour sa performance extra-financière et a pour ambition de rester une entreprise en pointe en matière de RSE. Un succès, puisque depuis maintenant 6 ans, Wavestone figure dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE au classement Gaïa Rating (2^{ème} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ en 2021).

La politique RSE est structurée autour de 5 engagements clés :

- 1 Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable
- 2 Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail
- 3 Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel
- 4 Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable
- 5 Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

Wavestone, reconnu en matière de RSE



2^{ème} de sa catégorie en 2021



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



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



90% de recommandations favorables



1^{ère} place du secteur Technology



74/100 - Niveau « Platinum »



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

Hélène Cambournac, responsable RSE, Wavestone

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre à court et à long terme, conformément au *Net-Zero Standard* de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). Cet engagement implique de réduire ses émissions pour atteindre une empreinte carbone proche de zéro d'ici 2050 et de neutraliser ses émissions résiduelles par la suite.

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

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

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



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

La RSE est une priorité essentielle pour Wavestone, et l'égalité des genres y joue un rôle important. L'un de nos engagements en matière de RSE consiste à agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DIALOGUE AVEC LES ACTIONNAIRES

Wavestone s'attache à entretenir un dialogue régulier et à créer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Au cours de ces dernières années, le cabinet a développé des dispositifs et mené de nombreuses actions pour maintenir le lien avec ses actionnaires.



Le Wave Club Actionnaires

Le Wave Club Actionnaires, gratuit et ouvert à tous les actionnaires de Wavestone, a pour but de favoriser une meilleure connaissance du cabinet, de son activité et de sa stratégie. Le Club permet notamment de recevoir l'information financière de Wavestone (communiqués de presse, lettres aux actionnaires, rapport annuel, etc) et rencontrer les dirigeants et équipes du cabinet à l'occasion de réunions d'informations.

Le Wave Club Actionnaires s'est adapté depuis le début de la crise Covid-19. Depuis mars 2020, six réunions d'informations sur les résultats ou la stratégie de Wavestone ont été organisées, exclusivement pour les membres du club (les replays de ces réunions sont disponibles sur le site internet de Wavestone, rubrique Investisseurs).



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

Le 12 avril 2022, une réunion du Wave Club Actionnaires a été organisée en physique dans les bureaux de Wavestone à La Défense. Les participants ont pu assister à des présentations sur le développement durable, l'intelligence artificielle et la cybersécurité.

Le Comité consultatif des actionnaires individuels (CCAI)

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

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

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

Pierre Allard, membre salarié

Valérie Bondon, membre salariée

Françoise Guelle, membre externe

Claude Haroche, membre externe

Caroline Meignen, membre externe

Carole Sens, membre salariée

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

Comment devenir actionnaires de Wavestone ?

Pour devenir actionnaire de Wavestone, vous devez avoir un compte-titres dans une banque ou chez un broker en ligne. Un compte PEA ou PEA-PME convient puisque l'action Wavestone est éligible à ces dispositifs. Vous devez ensuite passer un ordre d'achat sur la valeur Wavestone (code ISIN : FRO013357621).

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

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

L'EFFICACITÉ D'UNE ORGANISATION INTÉGRÉE

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

Ce modèle opérationnel a été conçu selon trois grands principes :

- / Porter avec pertinence la proposition de valeur de Wavestone
- / Faciliter la constitution d'équipes pluridisciplinaires et la conduite de missions globales à l'international
- / Maximiser les synergies entre unités afin de garantir un haut niveau de performance opérationnelle

Entités opérationnelles

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *practice*. Une *practice* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone dans les différents secteurs d'activité client et domaines de compétences couverts par le cabinet et/ou dans une zone géographique. Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2022, 18 *practices*.

Chaque *practice* a également la responsabilité de la vente de ses prestations. Cette vente est assurée à la fois par les consultants de la *practice* et

par des *sales professionals* dédiés sous la responsabilité d'un *practice sales leader*.

Le cabinet a défini en outre une liste de clients ciblés en priorité, dénommés *key accounts*. Chaque *key account* est sous la responsabilité d'un *practice sales leader* et de sa *practice*. Il est assigné à un *client manager* en charge de développer les ventes auprès de ce client pour le compte de l'ensemble du cabinet.

Les *practices* sont pilotées par des *practice steering teams*, animées par des *practice leaders*. Chaque *practice leader* reporte à l'un des membres de l'*Executive committee*.

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

Directions fonctionnelles

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

Les directions fonctionnelles sont au nombre de six : ressources humaines, recrutement, marketing, communication, finance, IT. Elles ont chacune une responsabilité sur l'ensemble du périmètre du cabinet.

Executive committee de Wavestone (EXCOM)

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

Les membres de cet *Executive committee* sont :

Pascal Imbert, Président du Directoire

Patrick Hirigoyen, Directeur général et membre du Directoire

Reza Maghsoudnia, Directeur du développement stratégique

Anne Régnier, Directrice commerciale

Fanny Rouhet, Directrice des ressources humaines

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Laure Michel, Directrice du recrutement

Laurent Bellefin, Partner, en charge du marketing et de la communication

Beth Thomas, Directrice marketing

Laurent Stoupy, Directeur financier

Philippe Dajeau, Partner

Benoît Darde, Partner

Guillaume Durand, Partner

Frédéric Goux, Partner

Mike Newlove, Partner, UK

Strategic committee

Le *Strategic Committee* a un rôle de réflexion sur la stratégie, les plans d'actions, l'évolution de la proposition de valeur ou encore l'expansion internationale de Wavestone.

Les membres du *Strategic committee* sont :

Salma Bennani

Sarah Lamigeon

Laure Michel

Florence Noizet

Anne Régnier

Fanny Rouhet

Gérôme Billois

Philippe Dajeau

Benoit Darde

Guillaume Durand

Chadi Hantouche

Jim Hennigan

Patrick Hirigoyen

Pascal Imbert

Reza Maghsoudnia

Joël Nadjjar

Nicolas Nepomiastchy

Laurent Stoupy

Alessandro Zamboni

DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE

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

Directoire



Pascal Imbert
Président
du Directoire



Patrick Hirigoyen
Membre
du Directoire

Conseil de surveillance



Michel Dancoisne
Président du Conseil
de surveillance



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



Christophe Aulnette*
Membre du Conseil
de surveillance



Véronique Beaumont*
Membre du Conseil
de surveillance



Benjamin Clément
Membre du Conseil
de surveillance



Sarah Lamigeon
Membre du Conseil
de surveillance



Jean-François Perret*
Membre du Conseil
de surveillance



Marlène Ribeiro*
Membre du Conseil
de surveillance



Rafaël Vivier*
Membre du Conseil
de surveillance

* membres indépendants

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