The right side of the page features two large, curved lines that sweep from the top right towards the bottom right. The inner curve is a vibrant green, and the outer curve is a clean white. They create a sense of dynamic movement and depth against the solid blue background.

WAVESTONE

Corporate Profile
2024/25

Sommaire



- 4 – Entretien avec la Direction générale
- 8 – Entretien avec l'Administratrice référente
- 10 – Chiffres clés au 31 mars 2025
- 11 – Wavestone dans le monde
- 12 – Résultats financiers de l'exercice 2024/25

CHAPITRE 1

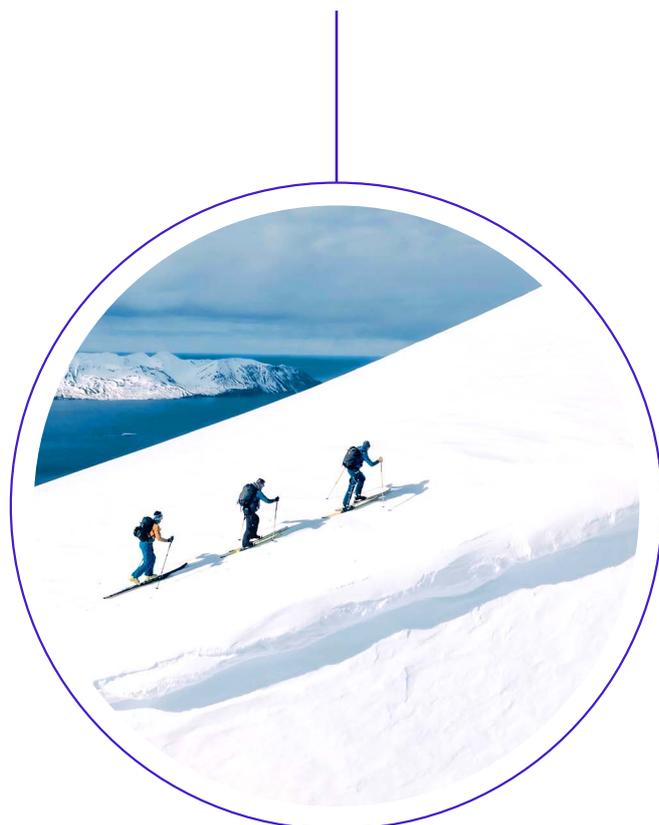
Un monde complexe et en constante évolution

- 16 – Wavestone joue un rôle notable au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle
- 18 – Agilité et action commerciale : deux forces dans un marché volatil et incertain
- 20 – Région DACH : allier rayonnement international et proximité locale
- 22 – Wavestone analyse les liens entre santé, environnement et climat avec l'Institut Veolia

CHAPITRE 2

Soutenir les transformations globales

- 26 – La transformation digitale de Kistler vers SAP S/4HANA
- 28 – Répondre à l'incertitude : se transformer aujourd'hui pour créer plus de valeur demain
- 30 – Définition de nouvelles normes de cybersécurité pour l'industrie du transport aérien avec SITA
- 32 – Un modèle d'affaires au service d'une croissance durable
- 36 – L'importance croissante des facteurs ESG dans le secteur de l'assurance et leur influence sur le comportement d'achat des clients
- 38 – Amérique du Nord : entre tendance de marché et approche stratégique
- 40 – Haut niveau de satisfaction client en 2024/25 et poursuite de l'élargissement de la démarche à l'ensemble des entités de Wavestone



CHAPITRE 3

Agir ensemble pour un futur durable

- 44 – Un cadre stimulant pour se développer et s'accomplir
- 46 – Œuvrer pour un impact durable
- 48 – Une nouvelle charte conseil responsable pour placer la durabilité au cœur de nos activités de conseil
- 50 – RSE et gouvernance : un engagement central au cœur du Conseil d'administration
- 52 – Dialogue avec les actionnaires
- 54 – L'efficacité d'une organisation intégrée

Entretien avec la Direction générale



PASCAL IMBERT

Président – Directeur général

II

« Wavestone est de longue date une entreprise cotée, dotée d'une stratégie claire, publique, et répondant aux standards les plus élevés. »

Pascal Imbert

SIX QUESTIONS À... PASCAL IMBERT

Quel bilan faites-vous de l'exercice 2024/25 de Wavestone ?

?

— **P.I.** : L'exercice 2024/25 constituait le 1^{er} exercice de pleine consolidation et d'intégration de Q_PERIOR, après le rapprochement opéré en décembre 2023. Et nous pouvons dire maintenant que ce rapprochement a été un plein succès !

En matière d'activité, nous avons enregistré un chiffre d'affaires annuel de 944 M€, en hausse de +35% par rapport à l'exercice précédent, mais stable par rapport au chiffre d'affaires pro forma 2023/24. Ce niveau d'activité est conforme à l'objectif que nous avons actualisé en décembre 2024 pour tenir compte des conditions de marché plus difficiles qu'anticipé en début d'exercice.

En l'absence de reprise économique, notamment en Europe, l'exercice a en effet été marqué par une demande de

conseil plus faible qu'attendu, avec des clients attentistes dans le lancement de nouveaux investissements ou l'engagement de dépenses de conseil.

Sur le plan de nos indicateurs opérationnels, le taux d'activité est demeuré résistant à 73%, mais en deçà de notre niveau cible de 75%. Et, malgré une concurrence intense, nos prix de vente sont demeurés stables par rapport à l'exercice précédent.

Diriez-vous que Wavestone a désormais acquis une nouvelle dimension dans l'univers du conseil ?

— **P.I.** : Incontestablement ! Avec 6 000 collaborateurs, Wavestone n'est pas encore un géant du conseil. Mais il a clairement émergé comme une alternative de premier plan face à ses concurrents anglo-saxons.

D'autant que Wavestone dispose d'atouts précieux. Nous sommes un cabinet totalement indépendant, aux racines européennes. Nous disposons d'une organisation complètement intégrée. Les collaborations entre géographies s'opèrent sans couture et les équipes projets pluridisciplinaires sont notre quotidien, à l'opposé des silos qui caractérisent nos grands rivaux.

En outre, Wavestone est de longue date une entreprise cotée, dotée d'une stratégie claire, publique, et répondant aux standards les plus élevés en matière de transparence, de gouvernance, de durabilité et d'éthique.

Un mot sur les résultats financiers 2024/25. Que retenez-vous de la performance du cabinet au cours de l'exercice écoulé ?

— **P.I. :** Le cabinet a enregistré une rentabilité opérationnelle de 12,6% à l'issue de l'exercice 2024/25, à comparer à 13,1% en 2023/24 sur une base pro forma. Ce niveau de profitabilité est conforme à l'objectif révisé à mi-exercice.

Du fait de la nette diminution des autres charges opérationnelles, qui intégraient les frais relatifs aux rapprochements avec Q_PERIOR et Aspirant Consulting l'année précédente, le résultat net a progressé de 30% en 2024/25, permettant à la marge nette de s'établir à 8,0%, contre 7,3% en 2023/24 sur une base pro forma.

Cette solide performance s'est traduite par une bonne génération de trésorerie, avec une capacité d'autofinancement en hausse de +31%, mise à contribution pour payer les compléments de prix relatifs

aux acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant pour un montant total de 42,5 M€, tout en renforçant notre trésorerie nette qui s'élevait à 25,6 M€ à fin mars 2025 contre 19,3 M€ un an plus tôt.



« Dix-huit mois après la réalisation de la combinaison entre Wavestone et Q_PERIOR, son succès ne fait plus aucun doute. J'en veux pour preuve le faible taux de *turn-over* des collaborateurs clés, des synergies commerciales croissantes ou encore le gain de missions auparavant inaccessibles. »

Karsten Höppner



UNE QUESTION À... KARSTEN HÖPPNER

L'exercice écoulé a été marqué par la réussite du rapprochement et du processus d'intégration entre Wavestone et Q_PERIOR. Quels sont les principaux marqueurs de ce succès ?

Au cours de l'exercice 2024/25, nous avons en effet achevé le programme d'intégration consécutif au rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR. Parmi les principaux faits marquants de l'année, j'aimerais citer la mise en place d'une gouvernance opérationnelle unifiée, la convergence des modèles opérationnels ou encore le regroupement des principales fonctions *corporate* de l'entreprise.

Dix-huit mois après la réalisation de la combinaison, son succès ne fait plus aucun doute. J'en veux pour preuve le faible taux de *turn-over* des collaborateurs clés, des synergies commerciales croissantes, tant en termes de ventes que de capacités à mener les grands projets de transformation de nos clients, ou encore le gain de missions auparavant inaccessibles pour les deux cabinets, grâce à une proposition de valeur élargie, à une présence internationale renforcée et la nouvelle envergure de l'entreprise.

Cette intégration réussie nous amène à confirmer l'objectif de retour à une rentabilité opérationnelle de 15% annoncée lors du lancement de la fusion, au cours de l'année 2027 ou au plus tard en mars 2028 afin de tenir compte de l'environnement économique actuel, difficile et plus incertain.



KARSTEN HÖPPNER

Directeur général délégué

Comment a évolué la stratégie de Wavestone en matière de RSE, notamment avec l'entrée en vigueur de la réglementation européenne CSRD ?

— **P.I.** : Le bilan de l'exercice 2024/25 sur le plan de nos actions RSE est positif, avec l'atteinte de la majorité de nos objectifs.

Sur son périmètre historique, Wavestone a continué d'améliorer la satisfaction de ses clients, renforcé ses positions dans les classements Great Place to Work®, maintenu son *turn-over* bien en dessous de sa cible normative de 15%, et sécurisé ses objectifs de réduction de son empreinte carbone. Sur le plan sociétal, la mobilisation est demeurée forte avec plus de 10 000 jours-hommes consacrés à l'accompagnement de 140 projets à impact en partenariat avec 54 associations.

Sur le périmètre historique de Q_PERIOR, tous les objectifs ont été dépassés, avec des tendances positives notables sur deux priorités de l'année : la représentation des femmes dans les postes de management et la réduction de l'empreinte carbone liée aux déplacements aériens.

Au final, Wavestone continue de figurer dans le Top 5% des entreprises les plus en pointe en matière de RSE.

Cette année marquait l'établissement du premier rapport de durabilité réalisé dans le cadre de la réglementation européenne CSRD. Nous avons ainsi procédé à l'analyse de double-matérialité visant à identifier nos enjeux clés en matière de développement durable. Sur cette base, nous avons réexprimé nos ambitions et objectifs RSE pour l'avenir, structurés en 3 piliers. Être un cabinet de conseil responsable qui

place la durabilité au cœur de son activité. Être un employeur engagé qui cultive un environnement de travail stimulant, sain et inclusif, favorisant l'apprentissage continu. Enfin, être une entreprise citoyenne qui œuvre pour avoir un impact positif sur le monde qui l'entoure.

Après le succès du rapprochement avec Q_PERIOR, quelles sont les prochaines étapes du développement de Wavestone ?

— **P.I.** : À court terme, dans un contexte économique exigeant, notre ligne de conduite en 2025/26 va être guidée par trois priorités.

La première de ces priorités est d'améliorer la rentabilité du cabinet. La diminution de la part du chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance, l'adoption d'une politique prudente et ciblée en matière de recrutement et le maintien d'un contrôle strict de nos dépenses de fonctionnement constitueront les principaux leviers pour y parvenir.

En parallèle, nous allons nous attacher à transformer l'essai en Amérique du Nord, en nous appuyant sur la bonne orientation de la demande dans la région et sur la dynamique générée par le regroupement des équipes de Wavestone dans la région en une seule *business unit*.

Enfin, nous allons continuer à mobiliser l'ensemble de nos équipes sur l'action commerciale, en nous adaptant en permanence aux évolutions sectorielles et en nous concentrant sur les offres les plus porteuses. Je ferais une mention toute particulière de l'intelligence artificielle pour laquelle la demande reste soutenue et qui constituera notre priorité commerciale de l'exercice 2025/26.

Nous avons l'ambition de positionner Wavestone comme un acteur de référence des transformations impulsées par l'IA, dans le prolongement naturel de notre positionnement « Business + Technologie ».



« Depuis le début de l'année civile, nous observons une montée de l'incertitude et de la volatilité. Pour autant, certains secteurs demeurent résilients, tels l'énergie, les *life sciences* ou l'assurance, et concentrent nos actions commerciales. »

Patrick Hirigoyen

La succession de la Direction générale du cabinet a été actée début juin 2025 et sera effective en juillet 2026. Comment va se dérouler cette transition ?

— **P.I.** : Depuis un an, le Comité des nominations et moi-même avons travaillé activement à l'élaboration et à l'évaluation du plan de succession, récemment approuvé par le Conseil d'administration. Ce plan prévoit que Karsten Höppner, actuel Directeur général délégué et ancien CEO de Q_PERIOR, devienne Directeur général, et que Benoît Darde, actuellement membre du Comité exécutif de Wavestone, devienne Directeur général délégué.

Je conserverai pour ma part la Présidence du Conseil d'administration, dans le cadre d'une gouvernance duale,

dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

Cette transition interviendra à l'issue de l'Assemblée générale de juillet 2026.

D'ici là, Patrick Hirigoyen et moi-même allons travailler étroitement avec Karsten Höppner et Benoît Darde pour préparer leur entrée en fonction. En parallèle, le Conseil d'administration de Wavestone, actuellement composé de 15 membres, va progressivement se resserrer afin de mieux appuyer la nouvelle Direction générale, sans pour autant affecter les équilibres en matière d'indépendance et de parité.

Enfin, je vous rappelle que cette succession sera sans impact sur l'actionnariat de Wavestone. L'engagement pris par Michel Dancoisne, les actionnaires majoritaires de Q_PERIOR et moi-même de conserver nos titres jusqu'en décembre 2027 restera en vigueur, de même que le pacte d'actionnaire qui s'étend jusqu'à fin 2033.



UNE QUESTION À... PATRICK HIRIGOYEN

L'exercice 2024/25 s'est déroulé dans un environnement de marché adverse. Quelles évolutions voyez-vous pour l'exercice 2025/26 ?

Le démarrage de l'exercice 2025/26 s'inscrit dans la continuité de l'exercice précédent, avec une demande de conseil toujours sous pression, particulièrement dans les secteurs de la banque, de l'industrie, de la distribution ou du luxe.

Depuis le début de l'année civile, nous observons une montée de l'incertitude et de la volatilité, conséquence d'un environnement économique et géopolitique complètement inédit. Cette incertitude freine les investissements de nos clients et peut conduire ponctuellement au report ou à l'annulation de projets. Cela reste un phénomène ponctuel à ce stade, mais toutefois révélateur.

Quant à la volatilité, elle se traduit par des retournements de tendances chez certains clients ou dans certains secteurs, qui se succèdent à une cadence que nous n'avions jamais connue jusqu'à présent. Pour ne citer que les derniers exemples en date, j'évoquerai la soudaine montée des perspectives dans le secteur de la défense, au moment même où la demande connaît un trou d'air dans le transport.

Pour autant, certains secteurs demeurent résilients, tels l'énergie, les *life sciences* ou l'assurance, et concentrent nos actions commerciales, au même titre que certaines offres comme la cybersécurité, le *cloud*, SAP et l'intelligence artificielle pour lesquelles la demande reste soutenue.

Ces conditions de marché globalement difficiles s'étendent à l'ensemble des zones géographiques où opère Wavestone, à l'exception notable de l'Amérique du Nord où la tendance positive observée depuis l'automne 2024 se confirme.



PATRICK HIRIGOYEN

Directeur général délégué

Entretien avec l'Administratrice référente



FLORENCE DIDIER-NOARO

Administratrice référente
indépendante

TROIS QUESTIONS À... FLORENCE DIDIER-NOARO

Le Conseil d'administration a travaillé activement en 2024/25 sur l'élaboration du scénario pour la succession de la Direction générale. Comment se sont déroulés ces travaux ?

— Pascal Imbert avait annoncé dès 2021 qu'il entendait quitter son poste de Directeur général dans les années à venir. Consécutivement à la finalisation du processus d'intégration de Q_PERIOR, la transition vers une nouvelle organisation de la gouvernance s'est accélérée sous la responsabilité du Conseil d'administration, à travers le Comité des nominations créé le 1^{er} avril 2024. Exclusivement constitué d'Administrateurs indépendants et présidé par Christophe Aulnette, le Comité a mené ses travaux en forte proximité avec Pascal Imbert. Au cours de l'exercice 2024/25, il s'est ainsi réuni à sept reprises et a pu s'appuyer sur le cabinet Spencer

Stuart, spécialisé dans la mise en place de plans de succession et l'évaluation d'équipes de direction générale.

Compte tenu de la qualité des candidats internes et des spécificités propres à Wavestone, cabinet de conseil indépendant, aux racines européennes et coté en Bourse, un scénario de succession interne a été privilégié.

Ce plan de succession a été discuté et affiné par le Conseil d'administration de Wavestone qui, au cours de sa réunion du 2 juin 2025, l'a approuvé à l'unanimité.

Comment la gouvernance de Wavestone va t'elle évoluer pour accompagner la succession de la Direction générale ?

— Il est prévu que cette nouvelle organisation prenne effet à compter de juillet 2026, après l'Assemblée générale annuelle. À compter de cette date, Pascal

Imbert conservera la Présidence non exécutive du Conseil d'administration, et Wavestone retrouvera une gouvernance dissociant les fonctions de Président et de Directeur général. Une présidence non exécutive avec un rôle renforcé pendant une période de transition afin de garantir la réussite du processus de succession, dans le respect des prérogatives du Conseil d'administration et du futur Directeur général.

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



« Compte tenu de la qualité des candidats internes et des spécificités propres à Wavestone, cabinet de conseil indépendant, aux racines européennes et coté en Bourse, un scénario de succession interne a été privilégié. »

Florence Didier-Noaro

Ainsi, lors de l'Assemblée générale du 29 juillet 2025, Patrick Hirigoyen et Astrid Blechschmidt mettront fin à leur mandat d'Administrateur et Véronique Beaumont ne briguera pas de nouveau mandat. Par conséquent, après l'Assemblée générale de 2025, le Conseil ne sera plus composé que de 12 Administrateurs, 6 hommes et 6 femmes, dont 55% de membres indépendants, en excluant les Administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

Au-delà des travaux sur la succession managériale, quels ont été les principaux travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2024/25 ?

— Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2024/25, avec un taux de participation des Administrateurs de 92%.

Les travaux ont porté sur le suivi du plan d'actions et l'intégration de Q_PERIOR, dans un contexte de marché difficile. Le Conseil d'administration a également suivi les travaux de préparation du *reporting* de durabilité dans le cadre de la première mise en œuvre de la directive CSRD, ainsi que la fixation des objectifs à moyen terme concernant les enjeux considérés comme matériels.

Nous avons accueilli une nouvelle Administratrice indépendante de nationalité allemande, Graciana Petersen, dotée de compétences en matière de conseil en stratégie et en management dans des contextes internationaux.

Nous avons également procédé à l'auto-évaluation des travaux du Conseil via un questionnaire adressé aux Administrateurs. Les résultats ont confirmé le bon

fonctionnement du Conseil et ont permis d'identifier des pistes d'amélioration et un plan d'action associé.

Enfin, dans le cadre de la préparation de l'Assemblée générale de 2025, le Conseil d'administration a poursuivi sa politique de dialogue actionnarial en intensifiant ses échanges avec les principaux actionnaires et agences de conseil de vote – ou « *proxy advisors* ».

Chiffres clés au 31 mars 2025

6 076

collaborateurs dans le monde

5

géographies clés

(France, Allemagne, Suisse, Royaume-Uni et Amérique du Nord)

943,7 M€

chiffre d'affaires

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

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

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

Coté en bourse depuis 2000, Wavestone s'astreint à être exemplaire en matière de transparence, de gouvernance, de durabilité et d'éthique, et son indépendance lui permet de concentrer son action uniquement dans l'intérêt de ses clients.

Des clients qui reconnaissent volontiers la force du cabinet : combiner parfaitement expertise technologique de premier plan (cybersécurité, intelligence artificielle, conseil SAP, etc.) et connaissance approfondie des secteurs d'activité.

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

Wavestone dans le monde

Une position de leader dans les trois principaux marchés d'Europe continentale

FRANCE
ALLEMAGNE
SUISSE

Une empreinte globale

Des activités en croissance dans les zones géographiques clés pour les grandes organisations

ROYAUME-UNI
AMÉRIQUE DU NORD

AUTRICHE - BELGIQUE - BOSNIE H. - ESPAGNE - HONG KONG - ITALIE - LUXEMBOURG -
MAROC - POLOGNE - ROUMANIE - SINGAPOUR

Résultats financiers de l'exercice 2024/25

Compte de résultat simplifié

Données auditées ⁽¹⁾ au 31/03 (en M€)	2024/25	2023/24	Variation	2023/24 pro forma ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	943,7	701,1	+35%	943,8
Résultat opérationnel récurrent <i>Marge opérationnelle récurrente</i>	119,1 12,6%	101,3 14,5%	+17%	123,9 13,1%
Résultat opérationnel	109,6	85,8	+28%	103,4
Résultat net <i>Marge nette</i>	75,9 8,0%	58,6 8,4%	+30%	68,5 7,3%
Résultat net part du groupe <i>Résultat net part du groupe par action (en €)</i>	75,6 3,09	58,2 2,71	+30%	67,7

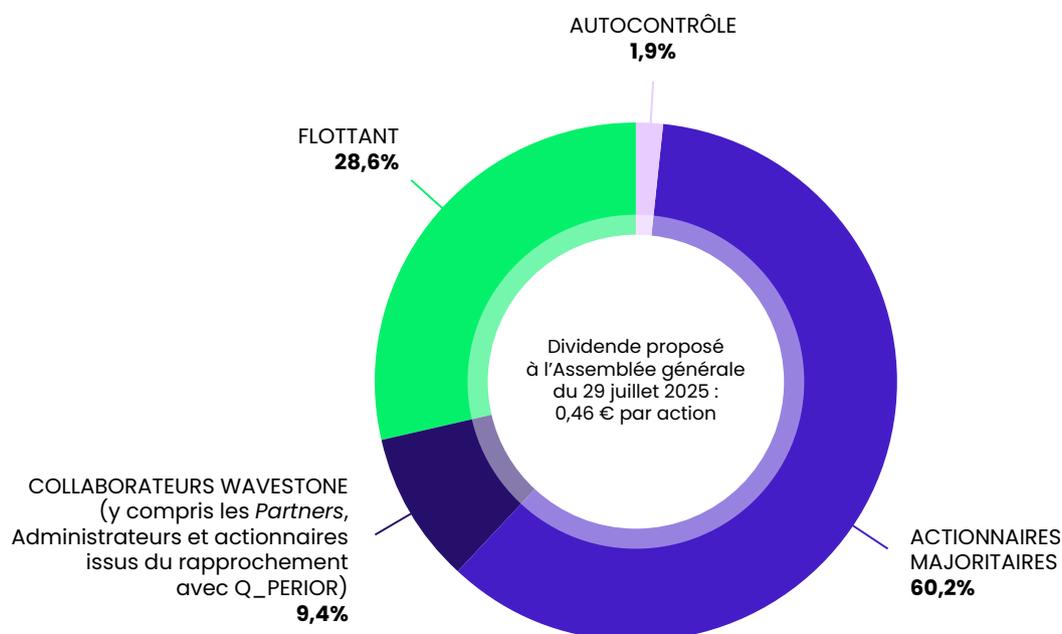
(1) Les comptes pro forma 2023/24 ne sont pas audités ; un rapport *ad hoc* des auditeurs a été incorporé dans le rapport financier annuel 2023/24 de Wavestone.

(2) Les comptes pro forma 2023/24 sont établis comme si les acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting étaient intervenues le 1^{er} avril 2023.

Bilan

Données auditées au 31/03 (en M€)	31/03/2025	Données auditées au 31/03 (en M€)	31/03/2025
Actif non courant	629,5	Capitaux propres	633,4
Actif courant	272,1	Passifs financiers	52,8
Trésorerie et équivalents	78,3	Dettes locatives	28,0
Total actif	979,9	Passifs non financiers	265,8
		Total passif	979,9

Répartition du capital au 31 mars 2025



Calendrier financier

28/07/25	Chiffre d'affaires T1 2025/26
29/07/25	Assemblée générale
30/10/25	Chiffre d'affaires S1 2025/26
03/12/25	Résultats semestriels 2025/26
02/02/26	Chiffre d'affaires T3 2025/26
30/04/26	Chiffre d'affaires annuel 2025/26
03/06/26	Résultats annuels 2025/26

Données boursières

Cours de Bourse au 31 mars 2025 : **48,50 €**
 Nombre d'actions : **24 906 332**
 Capitalisation boursière : **1,208 Md€**
 Valeur d'entreprise : **1,182 Md€**

Informations sur le titre

Marché : **Euronext (Paris) / compartiment A**
 Code ISIN de l'action : **FR0013357621**
 ICB : **9533 Services informatiques**
 Reuters : **WAVE.PA**
 Bloomberg : **WAVE:FP**
 Wavestone est intégré aux indices CAC Mid&Small, CAC Small, CAC Technology, Euronext Tech Croissance et Enternext PEA-PME 150
 Wavestone est éligible aux dispositifs fiscaux PEA, PEA PME-ETI et au mécanisme SRD (Service à Règlement Différé).

CHAPITRE 1



A large, textured glacier with a circular overlay containing text. The glacier is composed of many smaller ice blocks and crevasses, creating a complex, layered appearance. The colors range from light blue to deep purple. A small figure of a person with a tripod is visible in the lower left of the circular overlay, providing a sense of scale.

Un monde
complexe et
en **constante**
évolution

La participation de Wavestone au Sommet en 3 dates clés :



6 février 2025

Présentation des principales conclusions d'un rapport lors d'un événement de haut niveau, labellisé comme l'un des événements parallèles officiels du Sommet.



10 février 2025

Networking de 10 experts Wavestone avec des leaders mondiaux de l'IA, réunis lors de la soirée du Sommet autour d'un objectif : « Appel à une alliance mondiale sur l'IA et la démocratie ».



11 février 2025

Création et participation à un exercice de crise à grande échelle au Campus Cyber, dirigé par l'Agence française de cybersécurité (ANSSI) et impliquant des centaines de participants de différents pays.



Wavestone joue un rôle notable au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle

Les 10 et 11 février 2025, la France a accueilli à Paris le Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle (IA) afin de poser les bases d'une utilisation responsable et durable de l'IA au niveau mondial.

Les participants se sont réunis autour d'un objectif : utiliser l'IA comme un outil puissant pour renforcer les valeurs et les institutions démocratiques. Wavestone y a contribué directement, en produisant un rapport officiel, très visible pendant le Sommet.

Le Sommet a réuni chefs d'État et de gouvernement, dirigeants d'organisations internationales, petites et grandes entreprises, représentants du monde universitaire, chercheurs et organisations non gouvernementales. Près de 100 pays et plus d'un millier de représentants du secteur privé

et de la société civile ont été invités en reconnaissance de leur engagement envers l'objectif promu par le Sommet, et de leur désir de contribuer activement au débat. La même semaine, plus de 100 événements parallèles associés au Sommet ont eu lieu dans toute la France.

Une édition axée sur l'IA durable, au service du progrès collectif et de l'intérêt général

Le Sommet pour l'action sur l'IA 2025 s'inscrit dans la continuité des précédents événements organisés au Royaume-Uni avec le *UK AI Safety Summit* en novembre 2023 et en République de Corée avec l'*AI Seoul Summit* en mai 2024. Le thème principal de cette année était l'IA durable, thème clé pour s'accorder sur une utilisation de l'IA alignée avec les valeurs et les institutions démocratiques.

L'IA est en passe de provoquer un profond changement de paradigme dans la société. Cette technologie redéfinit désormais le rapport à la connaissance, au travail, à l'information, à la culture et même à la langue. L'IA transcende les frontières, faisant de cette dernière non

seulement un défi scientifique et économique, mais aussi un défi culturel, politique, environnemental et civique, nécessitant un dialogue international.

Le Sommet a axé ses travaux préparatoires sur cinq domaines principaux :

- **L'IA dans l'intérêt public**
- **L'avenir du travail**
- **Innovation et culture**
- **La confiance dans l'IA**
- **La gouvernance mondiale de l'IA**

Les discussions ont également porté sur des questions transversales, telles que l'égalité des sexes et l'impact de l'IA sur l'environnement.

Wavestone porte la voix de 40 leaders de l'IA de grandes entreprises en France, Allemagne, États-Unis, Royaume-Uni, Canada et Asie

Wavestone a produit un rapport décrivant l'état de l'IA dans les grandes entreprises, co-rédigé avec la French Tech Grand Paris et en partenariat avec Viva Technology et le Hub France IA. Avec l'aide de ses partenaires, Wavestone a mené des entretiens individuels auprès de plus de 40 leaders de l'IA issus de grandes entreprises en France, en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, à Singapour et à Hong Kong. Ce travail qualitatif a permis de mettre en lumière une perspective rarement évoquée : la réalité des experts et décideurs IA qui travaillent dans des grandes entreprises.



French Tech Grand Paris est une communauté d'entrepreneurs, d'investisseurs et de leaders de la tech dans la région du Grand Paris, représentant plus de 8 000 startups opérant dans la région.



Viva Technology est le rendez-vous annuel mondial des startups et des leaders pour célébrer l'innovation.



Hub France IA est une association à but non lucratif qui accélère le développement et l'adoption d'une IA responsable, éthique et souveraine.



« L'idée de ce document est de donner de la visibilité à une voix assez peu entendue : celle des professionnels qui font de l'IA au cœur des grandes entreprises ! »

Chadi Hantouche
Partner IA

Les principales conclusions du rapport en 8 thèmes :

- 1 Gouvernance de l'IA pour la réussite des métiers et la conformité
- 2 L'IA en action, cas d'usage et adoption
- 3 Aspects techniques de l'IA traditionnelle et générative
- 4 Confiance numérique – Les risques Cyber et l'IA
- 5 Éthique et responsabilité environnementale
- 6 L'avenir du travail avec l'IA (Générative)
- 7 La course mondiale aux talents en IA
- 8 Autonomie stratégique à l'ère de l'IA



Lire le rapport complet [en anglais]

Agilité et action commerciale : deux forces dans un marché volatil et incertain

Dans un marché où les contextes économique et géopolitique engendrent de la volatilité et de l'incertitude, Wavestone peut compter sur l'agilité de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur, et ambitionne de se positionner comme un acteur de référence des transformations impulsées par l'intelligence artificielle.

L'année 2025 a débuté dans un contexte délicat pour le secteur du conseil, dont la demande reste modérée depuis plusieurs mois. La banque, l'industrie, le *retail* et le luxe continuent de figurer parmi les secteurs les plus difficiles.

Confrontées à une incertitude et une volatilité croissantes liées à la conjoncture économique et géopolitique, les décisions d'investissements sont plus difficiles à prendre. Certains projets sont reportés, d'autres annulés, et plus largement les budgets consacrés au conseil sont sous tension.

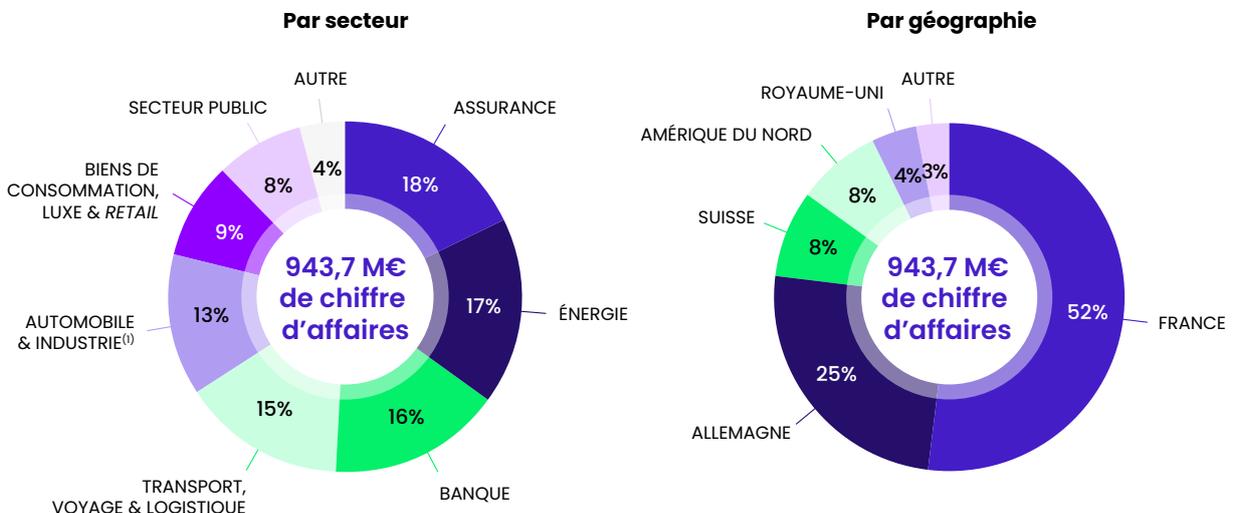
Par ailleurs, les retournements de tendances chez certains clients ou dans certains secteurs se succèdent à une cadence complètement inédite. A titre d'exemple récent, au printemps, alors que les perspectives dans le

secteur de la défense s'améliorent sensiblement, le secteur des transports connaît en revanche un ralentissement.

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

Dans ce contexte, le cabinet accorde une priorité absolue à son action commerciale, en se concentrant sur les secteurs et les offres les plus porteurs. En particulier, l'intelligence artificielle, avec l'ambition de positionner Wavestone comme un acteur de référence des transformations impulsées par l'IA.

Répartition du chiffre d'affaires 2024/25



(1) dont AUTOMOBILE (5%) et LIFE SCIENCES (3%)

Portefeuille de clients

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



Nos 20 premiers clients en 2024/25

DEUTSCHE BAHN	7%
EDF	5%
AXA	4%
CRÉDIT AGRICOLE	3%
TOTALENERGIES	3%
SNCF	2%
BNP PARIBAS	2%
ENGIE	2%
MUNICH RE	2%
CONFIDENTIEL (ASSURANCE)	2%
VOLKSWAGEN	2%
BPCE	2%
L'ORÉAL	2%
CHANEL	2%
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	2%
SBB	1%
LA POSTE	1%
R+V VERSICHERUNGEN	1%
HERMES	1%
WESTINGHOUSE	1%

Environnement concurrentiel

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

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

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

Pour rester compétitives, durables et résilientes, les entreprises se tournent vers des partenaires conseil aux compétences holistiques.

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

- **Une combinaison de savoir-faire unique, à l'intersection de la technologie et du business :** nous accompagnons nos clients à chaque étape de leur transformation, depuis la refonte des processus métiers et support, jusqu'à la mise en œuvre des technologies de pointe et à la prise en compte des enjeux autour de la transition écologique et sociétale ;
- **Une taille critique :** notre expertise est incarnée par 6 000 consultants principalement répartis dans 5 zones géographiques clés et rassemblés en équipes multidisciplinaires et sur-mesure.
- **Une orientation résultats :** nous ne nous contentons pas de « conseiller », nous agissons comme un véritable partenaire privilégié et travaillons en étroite collaboration avec les équipes de nos clients pour fournir les meilleures solutions possibles de bout-en-bout, et *in fine*, impulser des transformations tangibles et durables.

Wavestone dans la région DACH : allier rayonnement international et proximité locale



BERNHARD BRAUNMÜLLER

Partner et Membre du Comité exécutif

Quelle est aujourd'hui la situation du marché du conseil dans la région DACH ?

— **B.B. :** Le marché du conseil dans la région est confronté à un environnement économique difficile. Cela est principalement dû aux tensions géopolitiques, à la pression sur les marchés mondiaux, à l'augmentation des droits de douane imposés par les États-Unis mais aussi à des défis spécifiquement locaux.

Les économies allemandes et autrichiennes ont été en récession durant toute l'année 2024. Le faible niveau de consommation, les prix élevés de l'énergie, les obstacles structurels et les difficultés au niveau des exportations ont lourdement pesé sur bon nombre de nos clients. Bien que la Suisse ne soit pas en récession, le pays est toujours confronté à des défis en raison de la faiblesse de l'économie

Alors que le marché du conseil dans la région DACH (Allemagne, Autriche, Suisse) est confronté aux incertitudes liées au contexte économique et géopolitique, **Bernhard Braunmüller**, Partner et Membre du Comité exécutif, explique comment Wavestone se positionne dans la région.

européenne, notamment allemande. De nombreux clients sont sous pression car ils dépendent de l'exportation de leurs activités vers l'Asie, l'Amérique du Nord et l'Europe.

Cette situation pourrait-elle cependant ouvrir la voie à certaines opportunités ?

— **B.B. :** Oui, malgré les défis actuels, plusieurs opportunités émergent. En effet, les économistes prévoient une légère croissance du produit intérieur brut (PIB) en Allemagne pour 2025 et une croissance plus substantielle pour 2026 grâce aux plans fiscaux qui représentent des milliards et devraient stimuler les exportations et les investissements. Ces mesures, ainsi que les attentes envers le nouveau gouvernement allemand, appelé à créer une dynamique de croissance forte et efficace, devraient bénéficier non seulement à l'Allemagne mais aussi à l'économie européenne en général.

De plus, la plupart des entreprises de la région et le secteur public sont confrontés à des défis structurels majeurs, notamment en matière de transformation digitale et de résorption de retards technologiques de longue date. Dans ce contexte, la demande de conseil existe toujours car de nombreux clients ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour impulser les innovations technologiques, remédier à la pénurie de talents et mener efficacement leur transformation. Ainsi, bien que la situation actuelle soit marquée par une incertitude forte, il existe un potentiel à moyen terme pour les entreprises prêtes à s'adapter et à tirer parti des opportunités émergentes.



« Compte tenu de la nouvelle taille de Wavestone, nous faisons désormais partie des 20 principaux cabinets de conseil en management international en Allemagne⁽¹⁾. »

Bernhard Braunmüller

Quels secteurs ou sujets sont les mieux placés pour bénéficier de cet élan ?

— **B.B. :** Plusieurs secteurs semblent bien positionnés. Le secteur de l'énergie connaît une dynamique positive, stimulée par la demande croissante de solutions durables et renouvelables. Le secteur public, en particulier en Suisse et en Autriche, est aussi un secteur porteur. Certains pans du secteur des services financiers se développent également, notamment la conformité réglementaire et les services financiers numériques. Pour ce qui est des sujets, l'innovation technologique reste au premier plan. La cybersécurité continue d'être une préoccupation essentielle des organisations en raison de l'augmentation des cybermenaces. Parallèlement, la data et l'intelligence artificielle jouent un rôle central dans

la transformation numérique des parcours clients, avec une demande croissante d'analyses avancées, de prise de décisions basées sur les données et de solutions alimentées par l'IA. Cela inclut également un intérêt croissant pour les services liés à SAP S/4, tels que l'intégration et la migration de systèmes.

Au-delà de la technologie, la dimension opérationnelle est également importante pour nos clients. De nombreux projets s'inscrivent dans des contrats-cadres, ce qui fait de la sécurisation de ces contrats une priorité stratégique. Dans ce schéma, les clients souhaitent être accompagnés dans l'optimisation de leur organisation et des processus de leur entreprise, afin de renforcer l'efficacité et la productivité.

Comment Wavestone se positionne-t-il dans ce contexte ?

— **B.B. :** Dans cet environnement, nous nous positionnons comme l'un des principaux cabinets de conseil dans la région et étendons significativement notre position sur le marché en tirant parti des atouts de l'ensemble du groupe. Cela inclut, par exemple, nos expertises en cybersécurité et en IA. Compte tenu de la nouvelle taille de Wavestone, nous faisons désormais partie des 20 principaux cabinets de conseil en management international en Allemagne⁽¹⁾. Parmi d'autres avantages, cela nous positionne parfaitement pour accompagner les grands projets de transformation dans la région. Aujourd'hui, notre portefeuille couvre tous les principaux sujets de conseil, et nous offrons des ressources substantielles ainsi qu'une "force de frappe" dans ces domaines. En plus de notre dimension internationale élargie, nous continuons à offrir une proximité régionale à nos clients grâce à notre longue histoire locale, au nombre de nos collaborateurs présents en région et à l'emplacement de nos bureaux. Enfin, nous nous positionnons à la croisée des secteurs et de la technologie, exactement là où nos clients concentrent leurs efforts en matière de transformation et d'innovation au sein de leur modèle commercial.



(1) Lünendonk® List 2024 « Leading Business Consulting Companies in Germany »

Wavestone analyse les liens entre santé, environnement et climat avec l'Institut Veolia



Wavestone a mené en partenariat avec l'Institut Veolia, une étude sur les interactions entre climat, environnement et santé humaine. Elle explore les défis sanitaires posés par le dérèglement climatique et propose des solutions pour anticiper ses impacts, s'adapter aux nouvelles conditions environnementales et agir pour protéger la santé.

L'Institut Veolia

Plateforme d'échanges et de réflexion collective créée en 2001, l'Institut Veolia explore l'avenir au croisement de la société et de l'environnement. L'Institut Veolia a le statut officiel d'ONG observatrice au sens de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.

La publication de cette étude s'inscrit dans une prise de conscience collective issue de la pandémie de la Covid-19, soulevant le constat que la crise climatique est aussi une crise sanitaire. Cette publication réunit les réflexions et solutions de plus de 25 experts en santé et environnement.

Les résultats de cette analyse ont été présentés par Cédric Baecher, Partner *Sustainability*, lors d'une conférence organisée par l'Institut Veolia, suivie d'un débat. Lors de cet événement, des décideurs et universitaires ont offert des perspectives variées sur l'intersection des facteurs environnementaux et de la santé.



« La résilience des écosystèmes et des sociétés humaines doit être renforcée par de réelles transformations économiques, sociales et culturelles pérennes. Dans cette optique, l'engagement individuel et collectif est un prérequis. »

Cédric Baecher
Partner *Sustainability*

TROIS IDÉES CLÉS émérgent de cette étude :

01. La santé humaine est mise en péril par les conséquences du dérèglement climatique

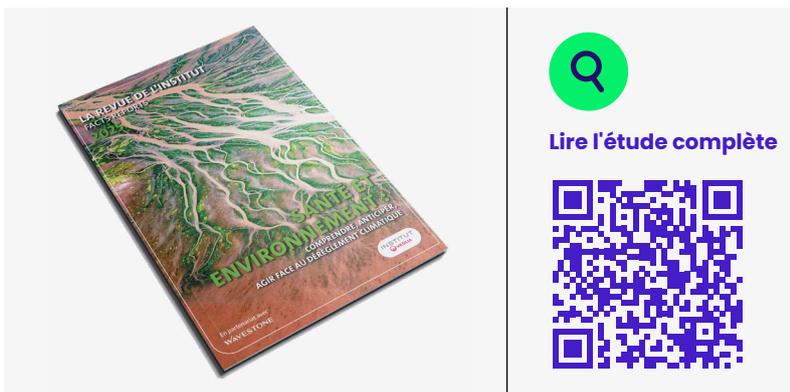
- L'environnement influence fortement la santé du fait de son omniprésence.
- Les interactions entre climat, topographie, géographie locale, urbanisation et facteurs socio-économiques créent des vulnérabilités spécifiques à chaque région. Le changement climatique amplifie ces inégalités.
- Le changement climatique nuit aux écosystèmes et a des répercussions sur les conditions de travail. L'Organisation internationale du Travail les documente, élabore des normes de protection sociale et soutient les administrations pour les appliquer.
- Les vagues de chaleur ont un impact extrême sur la vie humaine. Les scientifiques et décideurs politiques sont engagés dans la sensibilisation du public et l'élaboration de plans de prévention.

02. La dégradation des écosystèmes naturels menace la santé humaine

- Les êtres humains, les écosystèmes et les animaux partagent un seul système de santé. Or, près d'un quart des décès et des maladies résultent de conditions environnementales dégradées. Ainsi, la santé humaine ne peut s'épanouir que si chaque pilier est préservé.
- La transition vers des systèmes alimentaires durables est essentielle pour nourrir toute la planète. Elle nécessite la collaboration de tous, implique des compromis et un éclairage des chercheurs et scientifiques auprès des politiques.
- L'eau est indispensable à la santé humaine et à certaines activités économiques essentielles. Le développement de solutions (création de nouveaux ouvrages, partage de données prévisionnelles, accords de coopération) est nécessaire pour atténuer les impacts des événements extrêmes sur les activités consommatrices d'eau.

03. Les organisations privées et publiques doivent s'adapter

- Pour développer leur résilience, les organisations doivent relever des défis cognitifs (en acceptant le changement), stratégiques, politiques et idéologiques.
- Les acteurs de la santé s'engagent activement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à partager leurs meilleures pratiques, données et compétences techniques.
- L'urbanisme doit participer à la création d'environnements urbains sains et résistants au climat.
- Les assureurs doivent couvrir les impacts des risques climatiques sur la santé. Ils cherchent des solutions pour protéger plus de personnes et renforcer la résilience de la société.
- L'amélioration des pratiques agricoles grâce à l'analyse de données et à la modélisation prédictive est vitale pour promouvoir la durabilité et la résilience dans l'agriculture. Les modèles climatiques pilotés par l'IA peuvent notamment prévoir les événements météorologiques extrêmes, permettant aux communautés de se préparer et réagir efficacement.







Soutenir les
transformations
globales

La transformation digitale de Kistler vers SAP S/4HANA



Kistler, leader mondial dans le domaine des technologies de mesure dynamique (pression, accélération, etc.) basé en Suisse, accompagne ses clients dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le contrôle qualité, la mobilité et la sécurité des véhicules. L'entreprise est désormais prête à franchir, avec le soutien de Wavestone, une nouvelle étape dans sa transformation digitale en migrant son paysage ERP SAP vers SAP S/4HANA.



Kistler en bref

2000
collaborateurs

+60
sites dans le monde

Chiffres clés du test de conversion vers SAP S/4HANA

1 900
tests

170
170 employés mobilisés répartis sur 19 sites et 3 continents

L'évolution stratégique de Kistler vers SAP S/4HANA

En prévision de la fin du support de maintenance client pour l'ERP Central Component (ECC) en 2027, Kistler a souhaité faire évoluer ses applications SAP existantes ainsi que son paysage ERP vers SAP S/4HANA.

Une phase de découverte préalable a permis d'identifier les adaptations obligatoires et de dégager des axes d'optimisation, notamment l'adoption de nouvelles fonctionnalités dans S/4HANA, telles que la gestion des partenaires commerciaux, le commerce international et les applications FIORI (un concept et une approche de l'expérience utilisateur créés par SAP pour ses applications logicielles) essentielles pour la comptabilité. Cette étape a posé les bases de futures améliorations numériques, faisant de cette transition une véritable opportunité d'approfondir la transformation digitale de l'entreprise.

Un accent mis sur la planification stratégique des ressources et l'optimisation des processus

À la lumière des enseignements tirés lors de la phase complète de pré-étude, il est clairement apparu que la planification stratégique des ressources était un levier clé pour assurer le succès du projet. Le respect du calendrier s'est également révélé crucial, tout report dans le lancement de la transformation vers S/4HANA risquant d'en accroître la complexité. Enfin, l'optimisation des processus est apparue comme une priorité majeure, afin de permettre à Kistler d'identifier les leviers d'amélioration et les opportunités de mise à jour, de rationalisation ou de simplification de ses processus à l'avenir.

Une transition réussie grâce à une approche Brownfield

La transformation de Kistler s'est appuyée sur une approche Brownfield, idéale pour les organisations utilisant déjà SAP (ECC). Cette méthode a permis à Kistler de mettre à niveau ses systèmes SAP existants en réutilisant et en affinant ses processus actuels, tout en limitant les disruptions lors de l'intégration des nouvelles technologies. Contrairement à une approche Greenfield, qui aurait impliqué une refonte complète du système ERP, l'approche Brownfield a permis à Kistler de préserver ses processus commerciaux, de limiter les risques tout en réduisant la probabilité d'erreurs et les périodes d'inactivité.

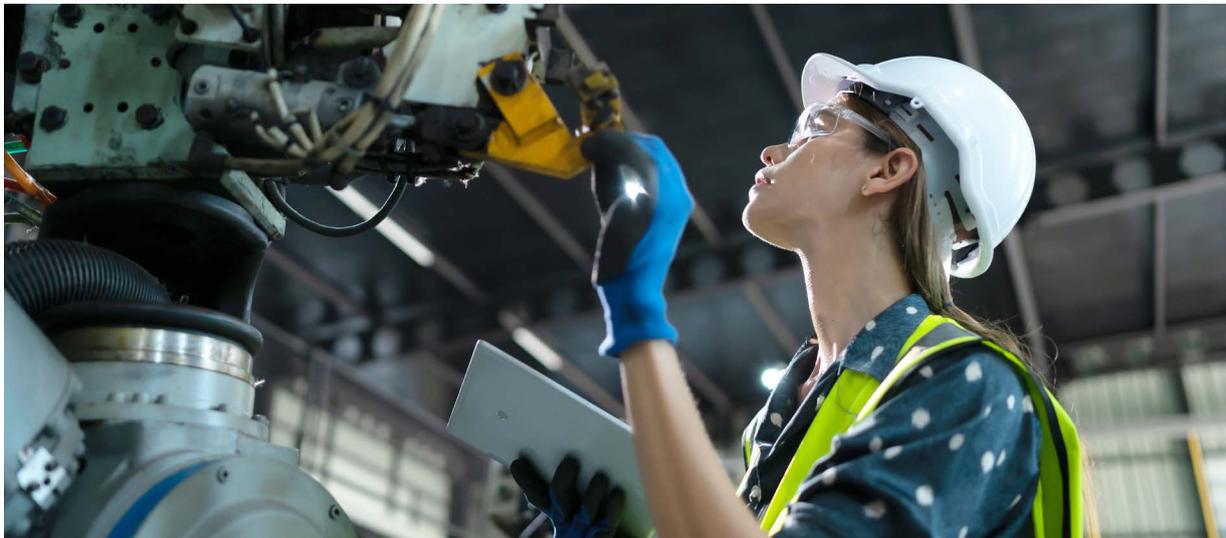
Une transformation fluide rendue possible grâce à une phase de tests approfondis

La réussite du projet a été renforcée par deux sessions de tests intenses et de grande envergure, incluant des tests d'intégration et des tests d'acceptation par les utilisateurs, impliquant 170 employés répartis sur 19 sites et 3 continents, traitant au total plus de 1 900 cas de test. Au cours de cette phase, plusieurs centaines d'objets de code personnalisés existants ont été convertis pour être compatibles avec S/4HANA. Les fonctionnalités obligatoires de S/4HANA ainsi que les applications FIORI ont été mises en œuvre, tandis que de nombreux tests approfondis, dépannages et quatre essais de conversion ont permis d'envisager toutes les éventualités, conduisant finalement à une validation pour la migration finale.



« Avec le soutien de Wavestone, nous avons réussi une migration transparente vers S4/HANA, avec une mise en production trois mois avant la date prévue. Cette étape importante a été franchie sans interruption des activités, grâce à une gestion efficace des risques, facilitée par une communication transparente et une approche collaborative. »

Susanne Korfitsen
CIO, Kistler



Un calendrier de mise en production ambitieux, tenu avec confiance et maîtrise

L'un des principaux défis a été de réaliser la migration finale du système pour la mise en production en un seul week-end, tout en veillant à ce que les temps d'indisponibilité ne dépassent pas 56 heures. Ce calendrier serré était essentiel pour limiter les perturbations sur les opérations de Kistler. Des plans de continuité ont été élaborés pour permettre aux utilisateurs de reprendre leur travail dès le lundi matin, même en cas d'échec de la migration, afin de minimiser l'impact sur les opérations quotidiennes. Finalement, la migration a réussi et s'est achevée à temps. Le lundi, tous les utilisateurs ont pu commencer à travailler sur le nouveau système SAP S/4HANA.

Répondre à l'incertitude : se transformer aujourd'hui pour créer plus de valeur demain

Dans un contexte de fragmentation et de déglobalisation, les grandes entreprises mondiales font face à un niveau d'incertitude sans précédent. C'est dans ce paysage complexe que Wavestone s'engage à les soutenir dans leurs transformations stratégiques les plus audacieuses.



Des savoir-faire

qui nous permettent d'adresser les transformations à 360°

Wavestone est un cabinet de conseil de premier plan, offrant une gamme complète de services à travers de nombreux secteurs pour des clients du monde entier. Présents à l'échelle internationale, nous accompagnons les entreprises pour relever les défis d'un marché très concurrentiel, en constante évolution. Devenir plus résilients et plus agiles, apporter une réponse efficace aux enjeux climatiques et environnementaux, tirer parti des transformations qu'engendrent la technologie, la digitalisation et plus encore aujourd'hui l'IA générative : tels sont les défis que nous relevons

chaque jour aux côtés de nos clients.

Grâce à notre portefeuille de savoir-faire capable d'adresser les programmes de transformation à 360°, nous combinons de manière fluide expertise sectorielle de premier plan et compétences cross-sectorielles. Nos clients nous reconnaissent comme un acteur indépendant et critique, doté d'un *track-record* impressionnant et d'une expertise technologique profonde. Plus encore, ils nous font confiance parce que nous savons leur proposer des dispositifs sur-mesure, en tirant parti d'un modèle sans silos et

exempt d'intérêts individuels qui permet de mobiliser les ressources les plus pertinentes, où qu'elles soient. Au moment de se lancer dans des transformations stratégiques, ils reconnaissent la capacité de nos consultants à réfléchir, analyser et agir à leurs côtés, tout en assumant leurs décisions et en prêtant une attention toute particulière à leurs impacts. Quelles que soient les circonstances, nous nous efforçons tous d'incarner un esprit collectif, énergique et responsable pour faire des transformations une réalité.



Des expertises sectorielles de premier plan...



...complétées par un portefeuille de savoir-faire technologiques et cross-sectoriels

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE & DATA

SAP CONSULTING

TRANSITION ÉCOLOGIQUE
ET SOCIÉTALE

CYBERSÉCURITÉ

CONSEIL AU CTO

FINANCE, RISQUES
& COMPLIANCE

STRATÉGIE IT

EXPÉRIENCE CLIENT,
MARKETING ET INNOVATION

PRODUCT MANAGEMENT

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

Définition de nouvelles normes de cybersécurité pour l'industrie du transport aérien avec SITA

Acteur majeur du secteur du transport aérien, SITA propose à ses clients des solutions digitales pour la gestion des opérations aéroportuaires et le traitement des bagages et passagers. Confronté à la nécessité d'adapter sa stratégie de cybersécurité à un environnement de menaces en constante évolution, SITA a fait appel à Wavestone pour cadrer et mettre en œuvre des initiatives contribuant à la création, au lancement et au développement d'une équipe dédiée à la sécurité des produits : le *Product Security Office* (PSO). **Alexandre Izri**, Directeur du *Product Security Office* (PSO) chez SITA, revient sur les coulisses de ce projet.



1949

année de création de SITA

95%

part des destinations internationales desservies par SITA

+2 500

compagnies aériennes, aéroports, agents de piste et autorités gouvernementales utilisant les services de SITA

À quel moment le besoin de disposer d'une équipe dédiée à la sécurité des produits s'est-il imposé comme une évidence ?

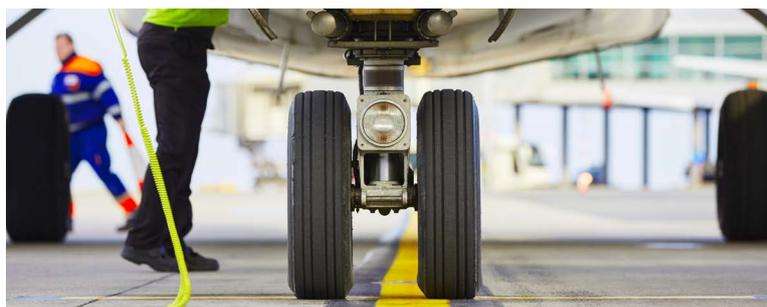
— **A.I.** : Dans un contexte marqué par l'évolution constante des menaces (rançongiciels, attaques sur la chaîne d'approvisionnement, tensions géopolitiques), il est primordial d'assurer la sécurité de notre environnement et des services que nous fournissons à nos clients. Dans notre secteur, l'enjeu majeur est d'éviter toute interruption d'activité : nos clients attendent donc un niveau de sécurité élevé pour leurs opérations. Dans les appels d'offres la sécurité peut représenter jusqu'à 30% des critères d'évaluation globaux pour la sélection du prestataire. Par ailleurs, la réglementation

a considérablement évolué au cours de la dernière décennie, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles et des infrastructures critiques. Nos produits numériques doivent être à la hauteur des exigences croissantes de nos clients et d'un cadre réglementaire de plus en plus strict. Ce constat, porté dès l'origine par le Comité exécutif de SITA, a conduit à la volonté de créer le *Product Security Office* (PSO).

Dès le début, nous avons souhaité définir une vision claire de nos capacités, en cohérence avec les exigences globales et spécifiques. J'aime utiliser l'analogie d'un « catalogue dynamique d'exigences », constamment mis à jour pour répondre aux attentes de nos clients et aux obligations réglementaires.

Pouvez-vous résumer les étapes clés de la création du PSO ?

— **A.I. :** Nous avons d'abord réalisé une cartographie des produits, processus et besoins en matière de sécurité, afin d'identifier les forces et les faiblesses de nos solutions. Elle a mené à un audit de sécurité intégrant des entretiens avec les collaborateurs, des tests techniques, une évaluation au regard des standards internationaux, et l'élaboration d'un rapport de recommandations. Notre première campagne a porté sur plus de 30 produits, nous permettant de définir une feuille de route claire pour renforcer notre niveau de sécurité. Nous avons adopté une approche centrée sur le produit en intégrant une équipe dédiée à la sécurité au sein des équipes produits de SITA. Un référent a été désigné pour chaque produit, afin d'optimiser l'exécution des processus et de répondre plus rapidement et plus précisément aux demandes des clients.



Quels sont les résultats les plus significatifs de cette transformation et quels ont été les facteurs clés de son succès ?

— **A.I. :** Cette transformation a permis la mise en place d'un processus de sécurité évolutif, intégré tout au long du cycle de vie des produits, permettant à SITA d'anticiper les évolutions technologiques et réglementaires. Aujourd'hui, l'entreprise répond à la majorité des attentes du marché, faisant de la sécurité un élément central de sa proposition de valeur.

Le succès de cette transformation repose notamment sur l'élaboration d'une stratégie de sécurité dédiée aux produits, distincte de celle de la sécurité des services globaux de SITA.

Le lancement du PSO a marqué un tournant en mettant l'accent sur l'anticipation des besoins en matière de sécurité. Nous avons repensé nos processus pour intégrer la sécurité tout au long du cycle de vie des produits, depuis la définition des exigences techniques et organisationnelles jusqu'aux aspects de gouvernance et de conformité.

Nous sommes ainsi passés d'une approche réactive à une démarche proactive, grâce à une bibliothèque de cas d'usage nous permettant de standardiser et d'industrialiser nos réponses.

Quels ont été vos principaux défis, et quelles solutions se sont révélées les plus efficaces ?

— **A.I. :** L'un de nos défis majeurs a été la standardisation des exigences en matière de sécurité. En effet, SITA collabore avec des clients du monde entier, aux besoins variés, dans un secteur fortement réglementé.

Il nous a donc fallu identifier un socle de spécifications de sécurité « universelles », couvrant environ 80% des demandes, afin de concentrer nos efforts sur les 20% en adoptant une approche qualité/coût. Concernant les cas particuliers, nous cherchons le bon niveau d'exigence qui nous permettra de remporter un maximum d'opportunités, tout en préservant notre rentabilité.

L'équipe a consacré près d'un an à l'analyse des engagements passés et à la construction d'une base de données fiable. Aujourd'hui, nous sommes entrés dans une phase d'amélioration continue. Nous connaissons désormais suffisamment bien nos produits pour connaître le niveau de personnalisation que nous pouvons apporter aux demandes spécifiques.

La gestion de l'existant a également représenté un enjeu important. Certaines demandes concernaient des produits matures, largement déployés dans l'industrie aérienne, devant répondre à de nouvelles exigences réglementaires. Il s'agissait de mettre en place des mesures compensatoires sans générer de surcoût, en trouvant le bon équilibre entre maintien des standards de sécurité requis et compétitivité. Cela nous a conduits à démontrer la rentabilité des dispositifs de sécurité, tout en anticipant les investissements futurs.

Enfin, l'un des points clés a été de positionner le PSO comme un levier de croissance et d'innovation, garantissant que les solutions de SITA demeurent parmi les plus performantes et compétitives du marché. Pour cela, nous avons progressivement introduit la philosophie du « *shift left* », en intégrant la sécurité dès le début et tout au long de la conception des produits.

Un modèle d'affaires au service d'une croissance durable



Les challenges de nos clients

Aujourd'hui, les plus grandes entreprises mondiales évoluent dans un environnement particulièrement complexe. D'abord parce que l'actuelle instabilité géopolitique génère une incertitude économique sans précédent. Pour rester compétitives, les grandes multinationales se doivent de réagir rapidement afin de tenir compte de nouveaux équilibres et ainsi acter une certaine forme de déglobalisation du monde. Résilience, efficacité et, dans certains cas, relocalisation font figure d'enjeux stratégiques de premier plan.

En parallèle, la transformation digitale continue de remodeler les industries, stimulant efficacité

opérationnelle et innovation. Au cœur de cette évolution, l'intelligence artificielle générative apparaît déjà comme la révolution à ne surtout pas manquer.

Enfin, ces mêmes entreprises sont appelées à jouer un rôle central dans la construction d'un avenir plus durable. Au-delà de se mettre en conformité avec de nouvelles réglementations, cela implique souvent une réduction drastique de leur impact environnemental, l'adoption de politiques RSE ambitieuses ou encore de repenser la manière dont elles créent de la valeur à long terme pour leurs parties prenantes.

Dans un tel contexte, des transformations audacieuses doivent être lancées. Pour les accompagner, les entreprises se tournent vers des partenaires

conseil comme Wavestone, capables de leur apporter une perspective globale, une expertise approfondie et une vision à long terme pour générer *in fine*, au-delà des défis actuels, une valeur durable et positive.



Une vision

à long terme pour générer,
au delà des défis actuels,
une valeur durable et positive



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



Nos atouts

Wavestone a pour ambition de devenir le partenaire privilégié des grandes entreprises pour les accompagner dans ces transformations stratégiques. Et pour y parvenir, le cabinet s'appuie sur son capital financier (633,4 millions d'euros de capitaux propres), comme sur son capital humain, composé de 6 076 collaborateurs répartis dans 17 pays à travers le monde. Des consultants reconnus pour leur capacité à combiner sans couture et sans silos expertise sectorielle de premier plan et compétences technologiques et cross-sectorielles. Des expertises et compétences que le cabinet s'efforce de documenter et d'enrichir.

Un capital davantage immatériel mais tout aussi important dans le développement des talents et la création de valeur. Au-delà de formations tout au long de la carrière des consultants et de la consolidation de nombreux retours d'expériences, Wavestone développe et documente en permanence méthodologies et outils numériques, en tirant notamment partie de son expertise en intelligence artificielle (applications, logiciels, ...). Des méthodologies et outils dont le cabinet détient la propriété intellectuelle afin de créer les conditions d'une circulation et d'un partage fluides des connaissances au sein des différentes équipes.



3 piliers

pour structurer nos actions : des chartes d'entreprise, des valeurs communes et une stratégie RSE ambitieuse

Le cadre de notre action

Pour guider l'action quotidienne des consultants en mission auprès de clients exigeants, Wavestone a formalisé un cadre structuré autour de trois piliers :

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

Parties prenantes et création de valeur

L'ensemble de ces éléments permet d'adresser dans les meilleures dispositions les sollicitations des différentes parties prenantes du cabinet (demandes des clients, aspirations des talents, conformité réglementaire, etc.) et crée les conditions favorables pour y apporter une réponse créatrice de valeur : succès des missions et satisfaction client, *thought leadership* ou publications sur des sujets clés, formation et expertise des talents, environnement de travail inclusif, valeur actionnariale, mécénat de compétences, soutien aux associations caritatives, etc.

Objectifs à moyen terme

Une valeur qui doit être synonyme de croissance durable pour Wavestone. Une croissance que le cabinet compte établir à 15% en rythme annuel à moyen terme, assortie d'une marge opérationnelle récurrente de 15% visant à financer son développement. Enfin, cette performance opérationnelle et financière n'a de sens que si elle s'accompagne d'une performance RSE solide. Wavestone entend ainsi demeurer parmi le TOP 5% des entreprises les plus performantes en matière de durabilité.



Apporter

une réponse créatrice de valeur aux sollicitations de nos parties prenantes

Une valeur tangible

synonyme de croissance durable pour Wavestone



Wavestone analyse l'importance croissante des facteurs ESG dans le secteur de l'assurance et leur influence sur le comportement d'achat des clients



EVA BAUMGART
Manager Sustainability



THANH NGOC BECK
Manager Assurance

Wavestone a mené une enquête afin d'étudier l'impact des critères ESG sur l'industrie de l'assurance dans six pays : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Suisse, France et Allemagne. **Eva Baumgart** (Manager Sustainability) et **Thanh Ngoc Beck** (Manager Assurance), nous partagent les principaux enseignements.

Pourquoi cette étude ?

— **E.B.** : Après le Covid, la durabilité s'est placée au cœur des préoccupations des entreprises à travers le monde, la RSE étant de plus en plus liée au succès à long terme et à la réputation des entreprises. Les assureurs font face à une pression croissante de la part des clients, des investisseurs et des gouvernements pour réduire leur impact environnemental et mettre en œuvre des pratiques plus durables.

Pour autant aujourd'hui la tendance vers une plus grande durabilité paraît s'affaiblir dans certaines régions du Monde. Les investissements ESG sur les marchés financiers sont moins populaires que prévu et le climat politique dans des pays comme l'Allemagne et les États-Unis montre un léger éloignement des partis écologistes. Il nous paraissait donc d'autant plus pertinent de se demander comment, à l'international, les clients se positionnent réellement vis-à-vis de la durabilité dans le secteur de l'assurance.



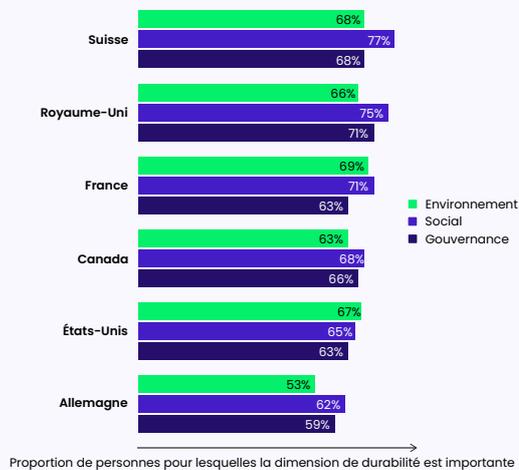
« Les assureurs doivent adapter leurs stratégies pour répondre aux attentes évolutives de leurs clients afin de rester compétitifs à long terme. »

Eva Baumgart

— **T.N.B.** : Il s'agit de la deuxième édition de notre étude. Cette année, nous avons décidé de mettre l'accent sur une perspective internationale. Nous avons ainsi interrogé 7 000 clients dans 6 marchés clés.

Notre objectif était de déterminer si certains pays sont déjà en tête en matière de durabilité et d'identifier les principaux moteurs de ces évolutions. Nous souhaitions aussi examiner si ces avancées sont principalement influencées par des réglementations spécifiques à chaque pays, des conditions économiques ou un état d'esprit plus prononcé en faveur de la durabilité au sein de la population.

Importance des dimensions ESG par pays pour les compagnies d'assurance du point de vue du client



Parlons des résultats. Quelle est l'importance des critères ESG pour les consommateurs ? Et quel est le critère ESG le plus important pour eux ?

— **E.B.** : L'étude met en évidence que la durabilité est un enjeu clé pour les consommateurs dans tous les pays et constitue ainsi un levier stratégique essentiel pour le développement des marques et la fidélité des clients.

La dimension sociale est le critère le plus important. Ce critère se distingue dans de nombreux pays, notamment en Suisse pour 77% des consommateurs, au Royaume-Uni pour 75% d'entre eux, en France pour 71%, au Canada pour 68% des consommateurs et en Allemagne pour 62% d'entre eux.

— **T.N.B.** : Les États-Unis sont les seuls à prioriser les facteurs environnementaux (67%), légèrement plus que les aspects sociaux (65%).

Les consommateurs sont-ils prêts à payer plus pour des produits durables ?

— **E.B.** : La disposition des consommateurs à payer plus pour des produits d'assurance durables varie selon les pays et le type d'assurance. En Suisse, en France et aux États-Unis, les consommateurs sont prêts à payer jusqu'à 10% de plus en moyenne pour des produits conformes aux critères ESG.

— **T.N.B.** : En Allemagne et au Canada, cette propension tombe à 5%, et est encore plus faible au Royaume-Uni.

Quelles générations sont motrices du changement en termes de développement durable ?

— **T.N.B.** : La jeune génération, en particulier les 18-24 ans, est à l'origine d'une grande partie du changement. Ils intègrent de plus en plus les critères ESG dans leurs décisions d'achat et montrent une forte préférence pour les produits durables, émergeant ainsi comme les principaux moteurs

dans la promotion du changement durable des entreprises.

— **E.B.** : En ce qui concerne les régions, les jeunes Français sont en tête : 85% d'entre eux prennent en compte le développement durable lors de leur prochaine décision d'achat. Le Royaume-Uni et le Canada sont quant à eux un peu plus en retrait, à 67% et 65% respectivement. À noter aussi que les consommateurs ayant des enfants de moins de 18 ans attachent beaucoup plus d'importance aux pratiques ESG des assureurs que les consommateurs sans enfants.

La perception de la durabilité a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ?

— **T.N.B.** : Oui, il existe une corrélation directe entre la perception de la durabilité et la satisfaction des clients. Cette corrélation est particulièrement forte dans des marchés comme l'Allemagne et la Suisse en ce qui concerne le Net Promoter Score (NPS⁽¹⁾).

— **E.B.** : On peut dire que la perception de la durabilité influence directement la probabilité que les clients recommandent une compagnie d'assurance. Finalement, on peut conclure que les assureurs doivent adapter leurs stratégies pour répondre aux attentes évolutives de leurs clients afin de rester compétitives à long terme.

L'étude montre aussi qu'une part significative des clients ne prend pas du tout en compte la durabilité dans leurs choix. Pour ces clients, le prix, la couverture et l'efficacité du traitement des demandes restent les facteurs les plus importants, ce qui signifie que les offres d'assurance durables doivent être soigneusement adaptées plutôt que supposées universellement attrayantes.



[Lire l'étude complète \[en anglais\]](#)



(1) Le NPS® ou Net Promoter Score® est un outil de mesure de la satisfaction de la clientèle, qui peut aller de -100 à 100 (NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. et Fred Reichheld).

Wavestone en Amérique du Nord, entre tendances de marché et approche stratégique



MARVIN NEWELL

Partner



MIKE McCLAINE

Partner et Membre du Comité exécutif (ancien CEO d'Aspirant Consulting)

Le marché Nord-américain du conseil évolue, porteur de défis et d'opportunités. **Marvin Newell** (Partner) et **Mike McClaine** (Partner, Membre du Comité exécutif et ancien CEO d'Aspirant Consulting), partagent leurs points de vue sur les tendances de marché et l'approche stratégique de Wavestone dans cette géographie.

Comment se porte le marché du conseil en Amérique du Nord ?

— **M.N.** : Les entreprises américaines font face à un environnement de plus en plus complexe, avec des facteurs macroéconomiques et géopolitiques mouvants. Le changement s'accélère et l'incertitude n'est pas près de disparaître. Les dirigeants savent qu'ils ne peuvent pas se permettre d'attendre, ils doivent agir. La transformation numérique et l'efficacité opérationnelle restent des priorités absolues pour eux, en particulier dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, où la rapidité de mise sur le marché est essentielle. La cybersécurité est une autre priorité majeure, en particulier dans le secteur bancaire, et avec plus de 1 000 experts en cybersécurité dans le monde, Wavestone est bien positionné pour répondre à ces besoins.

— **M.M.** : Si certaines entreprises sont confrontées à des défis, beaucoup sont également

florissantes et se concentrent sur l'accélération de leur croissance. En combinant notre expertise en matière de technologie et de transformation numérique avec la stratégie commerciale, le marketing et l'innovation, nous aidons ces organisations très performantes à aller encore plus vite. Malgré les incertitudes économiques, nous avons constaté un retour vers une forte demande depuis le second semestre de 2024, une tendance qui se confirme encore aujourd'hui. Ce qui constitue sans aucun doute un signal favorable pour l'exercice 2025/26. Les dirigeants savent qu'ils doivent rester flexibles et proactifs, et l'agilité de Wavestone nous permet de nous aligner sur l'évolution de leurs besoins.



« Le succès dépend également d'un autre facteur essentiel : nos collaborateurs. Alors que nous nous développons en Amérique du Nord, nos équipes restent notre principal atout. »

Marvin Newell

Dans quels secteurs Wavestone a-t-il le plus d'impact et pouvez-vous nous donner un exemple de projet réussi ?

— **M.N. :** Au-delà de la cybersécurité, notre expertise s'aligne étroitement avec les secteurs les plus porteurs. Nous sommes par exemple bien implantés dans le secteur pharmaceutique, où nous soutenons les transformations majeures de l'industrie. Dans le secteur de l'assurance, nous sommes également bien positionnés pour favoriser l'efficacité opérationnelle et la compétitivité. Dans le secteur de la santé, enfin, nous apportons une expertise unique dans l'optimisation des opérations de *back-office*. Dans tous ces secteurs, lorsque nos solutions s'alignent sur les objectifs des clients, nous savons que notre impact sera réel.

— **M.M. :** Un bon exemple est la mission pour laquelle nous avons réuni des équipes de nos bureaux américains et français. Le projet était axé sur l'intégration de systèmes, la conduite du changement et l'exploitation d'une expertise industrielle approfondie

dans le domaine pharmaceutique. Le client souhaitait accélérer le lancement de ses produits, en réduisant le délai entre l'approbation réglementaire et la mise sur le marché. Notre rôle était de rationaliser les processus et de maximiser le retour sur investissement. Nous avons obtenu des résultats concrets et, forts de ce succès, nous sommes en train d'étendre cette stratégie à un portefeuille plus large.

Comment Wavestone renforce-t-il sa position en Amérique du Nord ?

— **M.M. :** Nous renforçons notre position via deux leviers principaux. Premièrement, en élargissant notre champ d'action. En combinant l'expertise de Wavestone en matière de stratégie IT et de cybersécurité, avec les compétences d'Aspirant Consulting en matière d'implémentation technologique, nous créons une stratégie *go-to-market* unifiée pour le marché Nord-américain. Notre objectif est d'intégrer ces expertises de manière fluide afin de résoudre plus efficacement les problèmes de nos clients.

En second lieu, nous approfondissons notre spécialisation sectorielle, notamment dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, de l'assurance, de la banque et des services financiers. Au fil du temps, nous continuerons de renforcer notre expertise sectorielle afin d'apporter encore plus de valeur à nos clients. Bien que notre taille ait plus que doublé au cours des 18 derniers mois, nous disposons encore d'un potentiel de croissance significatif pour évoluer et mieux servir nos clients sur ce marché hautement concurrentiel.

— **M.N. :** Pour renforcer notre positionnement, nous continuons également à favoriser les relations durables avec nos clients, qui sont essentielles à la réussite de tout cabinet de conseil. La grande majorité de notre activité provient de clients existants, ce qui témoigne de la relation de confiance que nous avons établie avec eux.

Cependant, le succès dépend également d'un autre facteur essentiel : nos collaborateurs. Alors que nous nous développons en Amérique du Nord, nos équipes restent notre principal atout. Pour soutenir cette croissance, nous nous efforçons d'attirer les meilleurs talents, de favoriser leur développement et de leur donner les moyens nécessaires pour offrir les meilleurs résultats à nos clients.

— **M.M. :** Le fort alignement culturel entre les équipes d'Amérique du Nord (composées des équipes historiques de Wavestone, Q_PERIOR et Aspirant Consulting) est le moteur de notre réussite. Nous partageons tous un même état d'esprit orienté vers le client, tout en accordant une grande importance à nos collaborateurs et à leur développement. Cette culture commune a permis une collaboration sans faille, renforçant notre capacité à avoir un impact collectif.



« En combinant l'expertise de Wavestone en matière de stratégie IT et de cybersécurité avec les compétences d'Aspirant Consulting en matière d'implémentation technologique, nous créons une stratégie *go-to-market* unifiée pour le marché nord-américain. »

Mike McClaine

Un haut niveau de satisfaction maintenu en 2024/25 tout en poursuivant l'élargissement de la démarche

L'enquête de satisfaction client 2024/25, qui s'est notamment appuyée sur la mobilisation de 600 collaborateurs et la multiplication d'entretiens individuels qualitatifs (appelés *Satisfaction Feedback*), fait apparaître une progression de la satisfaction des clients de Wavestone par rapport à l'exercice précédent. De bon augure, alors que le cabinet s'apprête à élargir la démarche aux périmètres Q_PERIOR et Aspirant Consulting afin de communiquer sur un NPS® consolidé dès l'exercice 2025/26.

Un dispositif complet de pilotage de la satisfaction client

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

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

- une enquête annuelle en ligne complémentaire, réalisée auprès de clients n'ayant pu être sollicités au fil de l'année.

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

Ce dispositif existe au sein du périmètre historique de Wavestone depuis plusieurs années.

Il constitue aujourd'hui une base solide pour construire une approche harmonisée à l'échelle du cabinet dans le cadre de l'intégration progressive de Q_PERIOR et Aspirant Consulting.

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



Chiffres clés de l'enquête de satisfaction client 2024/25

1794

réponses à l'enquête annuelle de mesure de la satisfaction client

600

collaborateurs mobilisés pour réaliser des entretiens en face-à-face

+10%

de réponses par rapport à l'an passé

77

de score NPS®, en progression de 4 points par rapport à l'exercice 2023/24

Wavestone et le ministère de la Transition écologique (France) remportent le prix argent au Grand Prix Syntec 2024

Tous les ans, Syntec Conseil, le syndicat professionnel représentatif des sociétés de conseil en France, récompense la qualité des contributions des acteurs du conseil et de la recherche. En 2024, Wavestone a reçu le prix argent dans la catégorie « Data, Services et Technologies » pour le projet « IRVE 2035 », mené avec le ministère de la Transition écologique afin de valoriser les données au service de la transition énergétique.

Ce projet est intervenu à un moment clé, alors que la transition des véhicules thermiques vers la mobilité électrique entraîne une transformation profonde et progressive des infrastructures, en particulier sur le réseau routier national français. Face à cet enjeu, le projet « IRVE 2035 » visait à exploiter et valoriser des données hétérogènes avec la plus grande précision, afin d'évaluer les besoins en bornes de recharge électrique d'ici 2035, tout en garantissant la viabilité économique du secteur.



27 novembre 2024
Remise du prix argent à Wavestone et au ministère de la Transition écologique

Un exercice 2024/25 marqué par des résultats tangibles

- **Un nombre de Satisfaction Feedback en hausse grâce à une mobilisation collective :**
L'enquête annuelle de mesure de la satisfaction client a permis de recueillir 1 794 réponses, soit une augmentation de 10% par rapport à l'année précédente. Parmi celles-ci, 1 609 ont été collectées lors d'échanges individuels, et 185 à travers l'enquête en ligne. Au final, ce sont plus de 600 collaborateurs qui se sont mobilisés dans cette démarche.
- **Des retours plus représentatifs de la diversité géographique des clients du cabinet :**
Le nombre de Satisfaction Feedback réalisés par les bureaux de Wavestone en dehors de la France a doublé cette année, ce qui rend les résultats plus représentatifs des clients du cabinet au global.
- **Des retours qualitatifs qui confirment les forces de Wavestone et qui esquissent des axes de travail :** Les clients du cabinet soulignent la

flexibilité des équipes, la qualité des relations établies, l'engagement individuel des consultants et leur état d'esprit collectif, au service de la réussite des projets confiés. Ils identifient également un potentiel important pour générer davantage de valeur, notamment par une mobilisation plus systématique de l'ensemble des expertises du cabinet. Ces retours traduisent un haut niveau de confiance des clients envers Wavestone et confirment leurs attentes à l'égard du cabinet, appelé à jouer un rôle de partenaire privilégié, mais également de levier de transformation.

- **Un score NPS® prometteur :**
À périmètre constant, hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting, Wavestone a continué d'améliorer la satisfaction de ses clients, avec un NPS® de 77 contre 73 un an plus tôt.

La construction d'une culture de la satisfaction client unifiée en 2025/26

Au cours de l'exercice 2024/25, le cabinet a renforcé

son engagement en matière de satisfaction client en amorçant la convergence de ses pratiques avec celles des périmètres historiques de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting. Cette démarche se traduit par le choix d'un indicateur commun, le NPS®, qui sera étendu à l'ensemble des entités de Wavestone en 2025/26, avec un objectif fixé à 60.

Wavestone poursuit la construction d'une culture unifiée de l'écoute client, fondée sur des méthodes harmonisées de collecte de *feedback* et sur une capacité renforcée à transformer ces retours en actions concrètes. Le développement de la couverture internationale reste une priorité clé : le déploiement des *Satisfaction Feedback* se poursuit dans les différentes régions du cabinet afin de garantir des retours plus représentatifs, contextualisés et exploitables. Cette dynamique s'inscrit dans une trajectoire claire : accompagner la croissance de Wavestone en consolidant une relation de confiance durable avec l'ensemble de ses clients à travers le monde.





Agir **ensemble**
pour un **futur**
durable

Un cadre stimulant pour se développer et s'accomplir

Wavestone se fixe pour objectif d'être un employeur de référence sur le marché du conseil, proposant un cadre où performance, croissance, et épanouissement des collaborateurs se renforcent mutuellement. Cette stratégie repose sur un modèle éprouvé : recruter les meilleurs talents et leur offrir un environnement stimulant et exigeant, où chacun peut évoluer rapidement tout en préservant son équilibre de vie.



ATTIRER les meilleurs talents

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience (jeunes diplômés issus des meilleures formations et profils plus expérimentés). Le cabinet recherche des personnalités engagées, curieuses et proactives, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe, avec un véritable potentiel de développement au sein du cabinet.

Au-delà de l'équipe recrutement, une communauté de consultants réalise des

entretiens d'embauche et s'engage dans le développement de partenariats avec des écoles cibles (grandes écoles d'ingénieurs, de management, et universités). Cette mobilisation complète une stratégie de *sourcing* diversifiée : participation à des forums de recrutement, *campus management*, cooptation, accueil de stagiaires et alternants dans une optique de pré-embauche, recours à des cabinets de recrutement, événements dédiés aux étudiants et candidats, événements alumni, etc.

Pour se distinguer dans un secteur très concurrentiel, Wavestone vise à offrir une expérience marquante à ses candidats. Le cabinet aborde chaque phase du recrutement comme un moment d'échange privilégié, en veillant à la qualité du parcours candidat, quelle que soit l'issue du processus. Une attention particulière est portée au partage de retours après chaque entretien, une démarche régulièrement saluée par les candidats.

BEST WORKPLACE FOR WOMEN
France et UK
2024

BEST WORKPLACES EUROPE
France
2025

HAPPY TRAINEES
France
2025

HAPPY CANDIDATES
France
2025

2^{ème}

5^{ème}

OFFRIR
des perspectives
d'évolution rapides et
diversifiées

Afin de donner plus de visibilité à chacun sur ses perspectives d'évolution, les parcours professionnels sont formalisés pour l'ensemble des fonctions du cabinet. Pour tout niveau de responsabilité dans un métier donné, les compétences attendues et le salaire repère sont clairement définis et sont les mêmes pour tous.

Chez Wavestone, les premiers modes d'apprentissage sont des mises en situation concrètes et variées sur le terrain, aux côtés d'experts du métier, qui permettent aux collaborateurs de se former et de développer leur posture et leur expertise au fil des projets. Cet apprentissage quotidien

est complété par des cursus de formations types. Un dispositif de mobilité interne offre également la possibilité de changer de métier, de terrain d'expertise ou de bureau. Ces parcours d'évolution sont animés par des managers de proximité, appuyés par les équipes ressources humaines.

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. Le cabinet vise à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier, le domaine d'expertise ou la localisation géographique.

PROPOSER
un environnement
stimulant propice à
l'épanouissement

Chez Wavestone, l'approche de la qualité de vie au travail se veut globale, pérenne et en progrès continu. Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la qualité des parcours professionnels mais aussi au cadre de travail des collaborateurs. Cela se traduit notamment par des mesures de soutien à la parentalité, une attention portée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ou encore la possibilité pour chacun de choisir les modalités de travail les plus appropriées (télétravail, bureau) en fonction de ses activités et missions.

Cette liberté dans l'organisation du travail s'exerce dans un cadre exigeant, où l'autonomie va de pair avec la responsabilisation, la rigueur et l'implication attendues dans les missions.

Dans le cadre d'une stratégie RSE ambitieuse, des initiatives sont également menées autour du thème de la diversité et de l'inclusion : égalité entre les femmes et les hommes, mission handicap (en France), LGBT+... Ces sujets sont autant de nouvelles opportunités pour continuer à développer un environnement de travail de qualité pour tous les collaborateurs de Wavestone.



**The Positive Way, le socle de valeurs
qui fédère nos équipes.**

Nos équipes sont unies autour d'un socle de 3 valeurs fondamentales qui régissent leurs actions au quotidien.

Energetic

Une attitude positive est une source d'énergie essentielle pour garantir le succès des projets. Si nous ne choisissons pas les situations qui se présentent à nous, nous avons le choix de nos réactions face à ces situations.

Responsible

Nous agissons avec intégrité et assumons la pleine responsabilité de nos décisions et de nos actions, en tenant compte de leur impact sur ceux qui nous entourent.

Together

Au-delà des talents de chacun, la force du collectif anime nos équipes au quotidien, au sein de Wavestone et chez nos clients.

**GREAT PLACE
TO WORK® 2025**
(tous les bureaux)

3^{ème}

France
2025

10^{ème}

Bavière
2025

15^{ème}

Suisse
2025

22^{ème}

Pologne
2025

54^{ème}

Royaume-Uni
2025

Œuvrer pour un impact durable

La durabilité est ancrée dans l'ADN de Wavestone depuis sa création. Elle constitue l'un des piliers de sa stratégie et de ses valeurs, avec l'objectif de demeurer à la pointe de la performance durable. L'ambition de Wavestone ? Générer un impact positif auprès de ses clients, de ses collaborateurs et du monde qui l'entoure.

En s'appuyant sur un dialogue régulier avec ses parties prenantes, Wavestone a concrétisé sa stratégie de durabilité à travers 3 engagements : être un acteur de conseil responsable pour ses clients, être un employeur engagé pour ses collaborateurs, et être une entreprise citoyenne pour le monde qui l'entoure. Pour chacun de ces engagements, le cabinet vise des objectifs spécifiques et ambitieux.

Nos clients

Un cabinet de conseil responsable, qui place la durabilité au cœur de son activité.

- Bâti sur le long-terme des relations de confiance avec ses clients ;
- Promouvoir activement la durabilité dans les transformations de ses clients ;
- Appliquer des standards d'éthique exigeants dans tout le cycle des affaires.

Pour guider ses clients dans leurs transformations les plus stratégiques, Wavestone a développé un cadre ambitieux pour renforcer la prise en compte des enjeux de durabilité dans ses recommandations. L'approche de Wavestone repose sur deux leviers complémentaires : une expertise *Sustainability* pointue, portée par

une *business unit* dédiée, et une démarche de conseil responsable, visant à considérer de façon proactive les enjeux de durabilité dans tous les projets clients.

Afin d'accélérer ses activités de conseil sur les sujets de durabilité, Wavestone travaille à la formalisation d'une politique dédiée, assortie d'ambitions, d'objectifs et d'une gouvernance pour soutenir ce développement.

Ces objectifs incluent la formation de tous les consultants et équipes commerciales à la démarche de conseil responsable, le déploiement d'un plan de conduite de changement dédié dans toutes les géographies ainsi qu'un système pour s'assurer de la mise en œuvre effective de cette approche dans tous les projets.

Ces principaux enjeux sont soutenus par des dispositifs exigeants en matière de satisfaction des clients, de protection des données et d'éthique des affaires, pour assurer un haut niveau de responsabilité à chaque étape du cycle des affaires.

3 FAITS MARQUANTS

1

Wavestone est signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2012 et aligne sa stratégie de durabilité sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU

2

La durabilité est intégrée au niveau du Conseil d'administration et du Comité exécutif de Wavestone

3

En 2024/25, Wavestone a redéfini sa stratégie pour...

1. mieux refléter sa nouvelle dimension internationale et intégrer les périmètres historiques de Q_PERIOR et Aspirant Consulting
2. intégrer les principaux enjeux de durabilité identifiés par l'analyse de double matérialité exigés par la directive CSRD

Nos collaborateurs

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

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

Wavestone, entreprise résolument centrée sur l'humain, allie ambition de croissance et engagement fort en faveur du développement de ses collaborateurs. Le cabinet se distingue par une approche alternative aux modèles « *up-or-out* » : il propose des parcours professionnels personnalisés, avec l'ambition affirmée de devenir une « *best place to learn* » et favorise un environnement de travail sain et inclusif, valorisant la diversité des profils et les relations de confiance.

Le monde qui nous entoure

Une entreprise citoyenne qui œuvre pour générer un impact positif sur son écosystème.

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

Wavestone s'efforce d'avoir un impact positif et de minimiser l'impact potentiel négatif lié à ses activités. Déterminé à jouer son rôle dans la résolution des enjeux environnementaux, le cabinet privilégie un pilotage ambitieux et réaliste d'une trajectoire de

réduction de son empreinte carbone, tout en élaborant progressivement son plan de transition.

Parallèlement, Wavestone soutient des initiatives à impact sociétal positif en mobilisant ses collaborateurs autour d'actions de mécénat de compétences. Le cabinet agit également par le biais des dons de ses fondations à des ONG.

Pour plus de détails sur notre démarche RSE, découvrez notre état de durabilité dans le présent document.



Certifications

EthiFinance



(top 5%)

Ecovadis



(top 5%)

United Nations
Global Compact



Une nouvelle charte conseil responsable pour placer la durabilité au cœur de nos activités de conseil



HÉLÈNE CAMBOURNAC

Responsable RSE et Membre du Comité exécutif

En quoi consiste la démarche conseil responsable ?

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

Développée depuis 2020 sur plus de 500 projets, la démarche conseil responsable s'est généralisée cette année avec la publication d'une charte dédiée.

Développée depuis 2020 sur plus de 500 projets, la démarche conseil responsable s'est généralisée en 2024 avec la publication d'une charte dédiée. **Hélène Cambournac**, Responsable RSE et Membre du Comité exécutif, revient sur cet engagement visant à placer la durabilité au cœur des activités de conseil du cabinet.

Quels sont les engagements définis dans cette charte ?

— **H.C.** : La charte conseil responsable définit un cadre pour que chaque collaborateur s'engage à adopter les bons réflexes au quotidien : alerter les clients sur les impacts négatifs potentiels de leurs projets, puis leur fournir des recommandations pour réduire ces impacts.

Trois domaines d'action sont priorités :

- **Les émissions de carbone** : identifier les sources d'émissions de gaz à effet de serre et déterminer les leviers les plus efficaces pour les réduire.
- **L'accessibilité numérique** : garantir l'égalité d'accès aux contenus et fonctions numériques et promouvoir l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap.

- **La protection et l'éthique des données personnelles** : préserver la protection des données personnelles et en garantir une utilisation éthique dans les technologies (data, IA).

Au-delà de ces trois thématiques, d'autres sujets liés au développement durable peuvent être pris en compte en fonction du contexte de chaque projet : biodiversité, économie circulaire, diversité et inclusion, etc.

« Notre rôle de conseil va au-delà de la bonne exécution de missions, il implique également de les porter avec responsabilité. Nous sommes fiers d'annoncer la publication de cette charte qui met en lumière notre engagement au quotidien à agir pour des transformations plus durables. »

Hélène Cambournac

Comment accompagnez-vous les collaborateurs dans l'application de cette charte ?

— **H.C.** : Un vaste plan d'accompagnement au changement a été mis œuvre à l'échelle du cabinet. L'ensemble des 6 000 collaborateurs bénéficieront d'un programme de formation obligatoire de 2 heures comprenant des modules d'*e-learning* et webinaires animés par des experts en durabilité, avec pour objectif de former 95% des collaborateurs d'ici la fin de l'année fiscale 2027/28. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie

plus large visant à renforcer la sensibilisation des collaborateurs sur les enjeux de durabilité.

Un accompagnement de proximité est également déployé pour faciliter l'application quotidienne de la charte. Il combine la mise à disposition d'une boîte à outils centralisant des méthodes et outils spécifiques, un réseau interne d'experts en durabilité pour fournir des conseils sur chaque thématique, ainsi qu'un service support disponible dans chaque *business unit* et bureau pour répondre rapidement aux questions des collaborateurs.

En complément, un processus de contrôle interne est en cours de déploiement pour garantir la mise en œuvre effective des principes de la charte dans les missions menées auprès des clients, à travers une grille d'évaluation, avec pour objectif de couvrir au moins 20% du chiffre d'affaires du cabinet.

Cette charte n'est pas qu'une intention, c'est un engagement concret ! Elle incarne notre volonté de placer la durabilité au cœur de nos actions et de faire en sorte que chaque projet reflète notre positionnement d'acteur de conseil engagé.



Découvrir la charte



RSE et gouvernance : un engagement central au cœur du Conseil d'administration



MARLÈNE RIBEIRO

Présidente du Comité RSE

Pierre angulaire de la stratégie de Wavestone, la RSE prend une place stratégique dans la gouvernance du cabinet. En tant que Présidente du Comité RSE, **Marlène Ribeiro** revient sur le rôle et la feuille de route de ce dernier pour répondre aux exigences grandissantes de nos différentes parties prenantes et à la réglementation CSRD.

Quelle est la place accordée à la RSE au sein du Conseil d'administration ?

— **M.R.** : La Responsabilité sociétale des entreprises est de longue date une pierre angulaire de la stratégie de Wavestone. Elle reflète l'engagement du cabinet à contribuer positivement à la société et à réduire son impact sur l'environnement. Cette démarche répond à une attente forte de nos parties prenantes : nos collaborateurs aspirent à travailler dans une entreprise responsable, nos clients sont plus attentifs aux engagements pris par Wavestone, et enfin nos investisseurs et actionnaires souhaitent investir dans une entreprise pérenne, performante et citoyenne. En parallèle de ces engagements, la réglementation s'est accentuée apportant de nouveaux cadres,

de nouvelles attentes. La CSRD a pris une place de premier plan dans l'agenda des Comités nous amenant à définir une matrice de double matérialité tout en repensant complètement notre DPEF pour publier notre premier état de durabilité. Ces réglementations requièrent plus d'expertise, plus d'attention portée sur ces sujets. C'est la raison pour laquelle un Comité RSE, dont j'assume la présidence, a été mis en place en avril 2022.

Quel est le rôle du Comité RSE et comment fonctionne-t-il ?

— **M.R.** : Le Comité RSE du Conseil d'administration se réunit tous les trimestres depuis sa création. En 2024/25, deux réunions supplémentaires ont été consacrées au programme de conformité de la CSRD.

Il est composé cette année de 5 membres dont 3 Administrateurs indépendants. Le Comité RSE prend note, analyse et informe le Conseil sur le développement durable à long terme du cabinet, à travers ses actions liées à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, et ses défis.

En pratique, le Comité RSE choisit les thématiques qu'il souhaite travailler en profondeur, pour ensuite en rendre compte au Conseil d'administration. À titre d'exemple, cette année nous nous sommes particulièrement penchés sur la validation de la matrice de double matérialité et sur le conseil responsable. Le Comité RSE travaille en étroite collaboration avec la Direction de la RSE, mais aussi, et même de plus en plus, avec le Comité d'audit avec qui il partage des sujets communs comme la cartographie des risques extra-financiers.

Quelle sera la feuille route du Comité RSE dans les mois qui viennent ?

— **M.R.** : Après la publication du premier état de durabilité, le Comité RSE va continuer à veiller à ce que la stratégie RSE soit en cohérence avec la réglementation, bien-sûr, mais surtout avec les attentes des parties prenantes. Il va également veiller à ce que les plans d'action soient déployés afin d'atteindre les ambitions du cabinet sur différents objectifs. Le Comité RSE suit par exemple attentivement le plan d'actions de Q_PERIOR sur les différentes thématiques RSE déjà suivies de

longue date pour Wavestone, notamment le sujet de la représentation des femmes dans le management.

Wavestone réalise régulièrement des acquisitions, celle de Q_PERIOR a été structurante, et plus récemment nous avons intégré Aspirant Consulting aux États-Unis. Il faut donc veiller à ce que ces nouveaux périmètres puissent s'aligner progressivement aux attentes de Wavestone et de toutes ses parties prenantes en matière de RSE.



« La CSRD a pris une place de premier plan dans l'agenda des Comités, nous amenant à définir une matrice de double matérialité tout en repensant complètement notre DPEF⁽¹⁾ pour publier notre premier état de durabilité. »

Marlene Ribeiro

(1) Déclaration de performance extra-financière



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 mené de nombreuses actions pour maintenir le lien avec ses actionnaires.



Le Wave Club Actionnaires

WAVE
CLUB ACTIONNAIRES

Le Wave Club Actionnaires est gratuit et ouvert à tous les actionnaires détenant au moins une action Wavestone. Il a pour but de favoriser une meilleure connaissance du cabinet, de son activité et de sa stratégie ainsi que de réunir ceux qui témoignent d'un intérêt particulier pour la vie de Wavestone. Le Club permet notamment de recevoir l'information financière de Wavestone en temps réel (communiqués de presse, lettres aux actionnaires, rapport annuel, etc.) et de rencontrer les dirigeants et équipes du cabinet à l'occasion de réunions d'informations. Certaines d'entre elles, exclusivement organisées pour les membres du Club, sont dédiées

à l'actualité du cabinet, ses résultats et ses perspectives de développement. Les replays de ces réunions sont disponibles sur [la page Wave Club Actionnaires](#) du site internet de Wavestone ou directement sur [la chaîne YouTube du cabinet](#).

Le 3 avril 2025, une réunion du Wave Club Actionnaires a été organisée dans les bureaux de Wavestone à Paris La Défense. Les participants ont pu assister à une présentation sur la participation du cabinet au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle et sur les enjeux de souveraineté numérique par Chadi Hantouche, Partner IA, et Imène Kabouya, Associate Partner Secteur Public. Ils ont également pu suivre l'intervention de Clément Le Roy, Partner *Manufacturing, Energy & Utilities*, sur le secteur de l'énergie dans le contexte de la transition énergétique.

Le Comité consultatif des actionnaires individuels (CCAI)

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

Se tenir informé

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

Accédez aux dernières actualités du cabinet :



Comment devenir actionnaire de Wavestone ?

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

Il existe trois modes de détention des actions Wavestone :

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

L'efficacité d'une organisation intégrée

Wavestone 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.

A travers son organisation, Wavestone poursuit trois objectifs clés :

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

A fin mars 2025, le programme d'intégration consécutif au rapprochement entre Wavestone et Q_PERIOR s'est achevé. Les organes de direction ont été unifiés, les modèles opérationnels ont progressivement convergé et les principales fonctions *corporate* ont été fusionnées. Pour autant, des différences de fonctionnement opérationnel demeurent entre les différentes géographies du cabinet afin de privilégier l'efficacité des équipes sur place.

Entités opérationnelles

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *business unit*. Une *business unit* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone dans un secteur d'activité, dans un domaine d'expertise ou dans une zone géographique. Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2025, 28 *business units*.

Les *business units* ont la charge de délivrer les missions qui ressortent de leur domaine d'action (secteur, domaine d'expertise ou géographie) en s'appuyant sur leur équipe de

consultants. Chaque *business unit* a en outre la responsabilité de la vente de ses prestations. Cette vente est assurée à la fois par les consultants de la *business unit* et par des *sales professionals*, qui sont dédiés à la vente.

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



Directions fonctionnelles

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

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

Trois équipes fonctionnelles ont été consolidées entre Wavestone et Q_PERIOR en 2024 : communication & marketing, IT et finance. Ces équipes fonctionnent désormais de manière intégrée, travaillant à l'harmonisation des processus et au renforcement de la collaboration entre les deux entités. Les autres équipes fonctionnelles, en charge du recrutement et des ressources humaines, restent pour le moment indépendantes, tout en évaluant les meilleures pratiques et en préparant une intégration future.



Comité exécutif (EXCOM)

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

Les membres de ce Comité exécutif sont :

Pascal IMBERT, Président - Directeur général

Patrick HIRIGOYEN, Directeur général délégué

Karsten HÖPPNER, Directeur général délégué

Dr. Bernhard BRAUNMÜLLER, Partner

Hélène CAMBOURNAC, Responsable RSE

Philippe DAJEAN, Partner

Benoît DARDE, Partner

Guillaume DURAND, Partner

Frédéric GOUX, Partner

Christine KUSZTRICH, Partner

Reza MAGHSOUDNIA, Directeur du développement stratégique

Mike McCLAIN, Partner

Laure MICHEL, Directrice du recrutement

Uta NIENDORF, Partner

Florence NOIZET, Partner

Fanny ROUHET, Directrice des ressources humaines

Laurent STOUPY, Directeur financier

Hasan TEKIN, Partner

Leadership circle

Le *Leadership circle* a un rôle de partage et de discussion autour des informations et des décisions clés de Wavestone (stratégie, plans d'action, évolution de la proposition de valeur...). Il rassemble les dirigeants de Wavestone, ayant un rôle opérationnel et/ou stratégique au sein du cabinet. Le *Leadership circle* est composé de 79 membres.

Conseil d'administration

Au 31/03/2025, la composition du Conseil d'administration de Wavestone est la suivante :



**Pascal
IMBERT**
Président -
Directeur général



**Patrick
HIRIGOYEN**
Directeur général
délégué



**Karsten
HÖPPNER**
Directeur général
délégué



**Florence
DIDIER-NOARO⁽¹⁾**
Administratrice
référente



**FDCH
(représentée par
Delphine Chavelas)**
Administratrice



**Pierre
ALLARD**
Administrateur
représentant des
salariés actionnaires



**Christophe
AULNETTE⁽¹⁾**
Administrateur



**Véronique
BEAUMONT⁽¹⁾**
Administratrice



**Astrid
BLECHSCHMIDT**
Administratrice



**Benjamin
CLÉMENT**
Administrateur
représentant
des salariés



**Marlène
RIBEIRO⁽¹⁾**
Administratrice



**Graciana
PETERSEN⁽¹⁾**
Administratrice



**Camille
PINON**
Administratrice
représentante
des salariés



**Marie-Ange
VERDICKT**
Administratrice



**Rafaël
VIVIER⁽¹⁾**
Administrateur

(1) membres indépendants