

# **BIENVENUE**

## **Réunion du**

# **Wave Club Actionnaires**

**Wavestone | 13 avril 2026**



# WAVE CLUB ACTIONNAIRES

# Introduction



**Pascal Imbert,**  
Président – Directeur général



**Karsten Höppner,**  
Directeur général délégué

## Wavestone : une position de premier plan...

**5 géographies clés**

en France, Allemagne, Suisse,  
Royaume-Uni et Amérique du Nord



**944 M€**

de chiffre d'affaires



**6 000**

collaborateurs



**Croissance**

au cœur de notre projet d'entreprise



... tout en cultivant nos différences

## Racines européennes



depuis notre création en France et en  
Allemagne jusqu'à notre expansion  
internationale

## Indépendant



des éditeurs, seuls comptent  
les intérêts de nos clients

## Cotés



en Bourse (Paris) depuis 2000,  
exemplaires en matière de  
transparence, gouvernance,  
durabilité et éthique

## Business + Technologie



nous combinons expertise  
technologique et connaissance  
approfondie des secteurs industriels

# Des équipes sur mesure pour répondre aux problématiques de chaque projet

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

- France
- Allemagne
- Suisse

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

- Royaume-Uni
- Amérique du Nord

Une empreinte globale

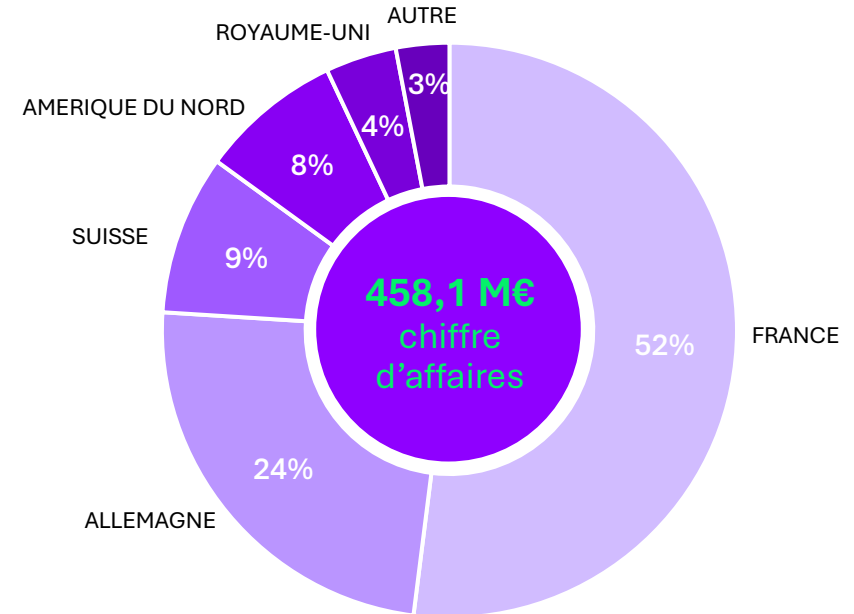
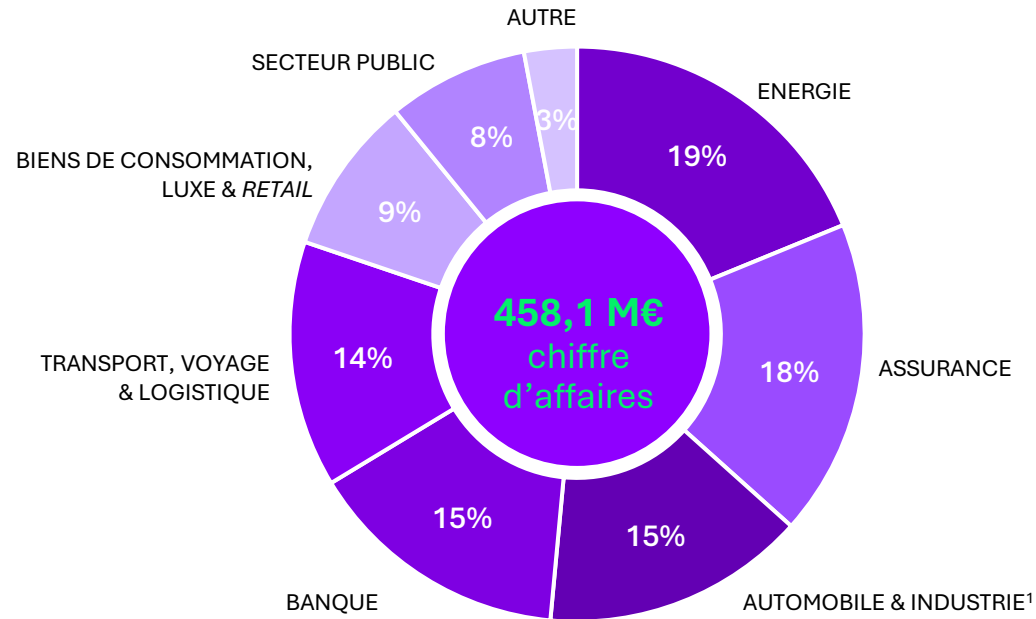
- Asie
- Autriche
- Belgique
- Bosnie H.
- Espagne
- Italie
- Luxembourg
- Maroc
- Pologne
- Roumanie



**Des équipes agiles et sans silos. Partout dans le monde.**

Nous constituons les équipes alliant la portée globale et l'expertise locale indispensables pour mener des transformations complexes et souvent cross-géographies.

# Répartition du chiffre d'affaires au 30 septembre 2025

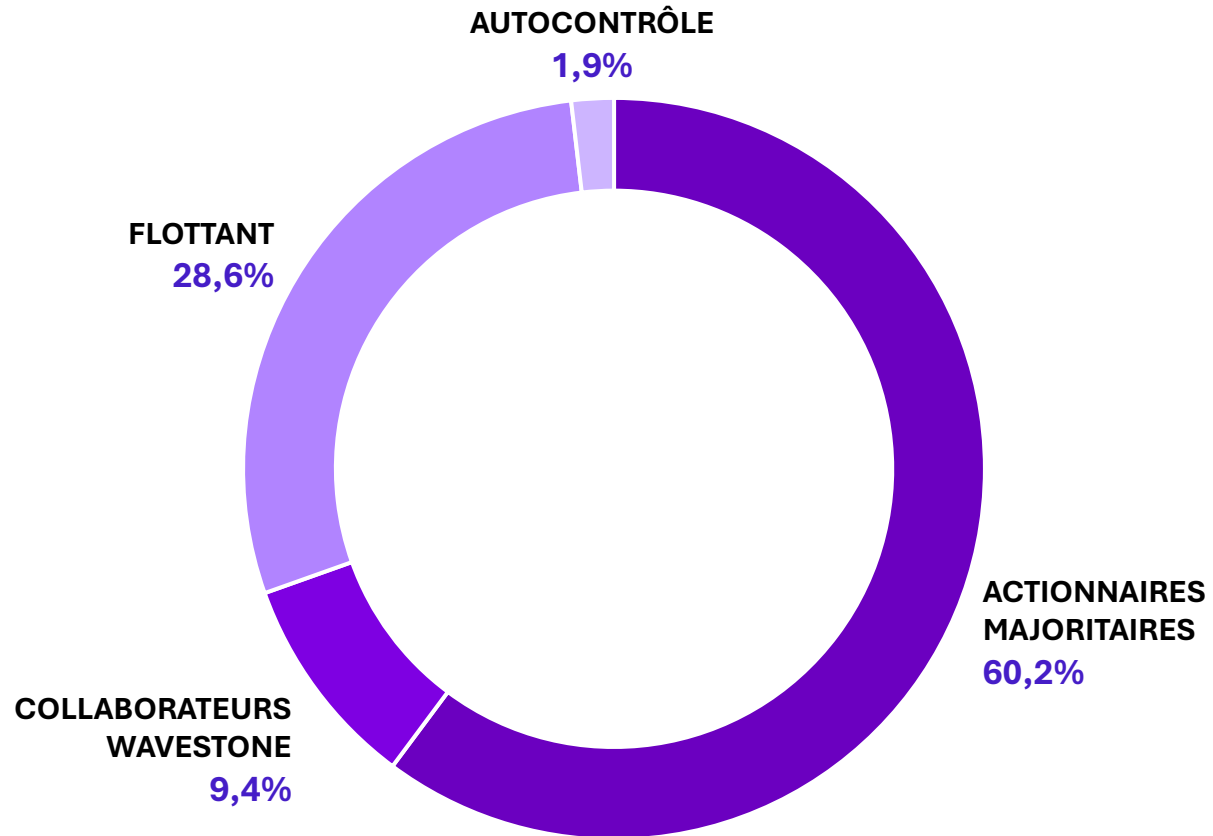


## TOP 20 CLIENTS

DEUTSCHE BAHN	6%	ENGIE	2%	MUNICH RE	2%	WESTINGHOUSE	1%
EDF	6%	BNP PARIBAS	2%	L'OREAL	2%	VOLKSWAGEN	1%
CREDIT AGRICOLE	4%	CONFIDENTIEL (ASSURANCE)	2%	SNCF	2%	SANOFI	1%
AXA	4%	CHEMINS DE FER FÉDÉRAUX SUISSES	2%	CHANEL	2%	HERMES	1%
TOTALENERGIES	3%	BPCE	2%	LA POSTE	1%	LINK DIGITAL	1%

<sup>1</sup> dont Automobile (5%) et Life Sciences (4%)

# Répartition du capital au 31 mars 2025



Nombre d'actions : **24 906 332**

Aucune dilution potentielle



# Chiffre d'affaires en progression de +1% sur 9 mois, stable en organique

Chiffre d'affaires en M€ Données non auditées	2025/26 consolidé	2024/25 consolidé	Variation	Variation à périmètre <sup>1</sup> et change constants
1 <sup>er</sup> trimestre	231,5	232,4	0%	-1%
2 <sup>ème</sup> trimestre	226,4	225,4	0%	0%
3 <sup>ème</sup> trimestre	247,1	240,6	+3%	+2%
<b>9 mois</b>	<b>705,0</b>	<b>698,5</b>	<b>+1%</b>	<b>0%</b>

<sup>1</sup> hors Wivoo, consolidé depuis le 1<sup>er</sup> juin 2025

- **Chiffre d'affaires en croissance de +3% au 3<sup>ème</sup> trimestre 2025/26**
  - +2% de croissance à taux de change et périmètre constants
  - effet jour favorable de +1%
- **Chiffre d'affaires de 705,0 M€ à l'issue des 9 premiers mois de l'exercice 2025/26**
  - stable sur une base organique
  - effet jour quasi-nul sur la période



# Points clés de l'activité des 9 premiers mois de 2025/26

- **Taux d'utilisation de 72% sur neuf mois**
  - nette amélioration au 3<sup>ème</sup> trimestre 2025/26
  - 72% sur 9 mois, vs. 71% au 1<sup>er</sup> semestre 2025/26
- **Taux journalier moyen de 938 €**
  - quasi-stable par rapport à 2024/25
  - progression de +1% à périmètre et taux de change constants
- **Carnet de commandes de 4,7 mois au 31 décembre 2025**
  - forte progression, conformément à la saisonnalité habituelle
  - vs. 3,6 mois au 30 septembre 2025 et 4,5 mois au 31 décembre 2024
- **Turn-over de 12% au 31 décembre 2025 (sur 12 mois glissants)**
  - vs. 13% au 30 septembre 2025
- **Vers un effectif globalement stable à fin mars 2026 sur un périmètre comparable**
  - 6 064\* collaborateurs au 31 décembre 2025

\*incluant 98 collaborateurs issus du rapprochement avec Wivoo



# Perspectives pour le T4 2025/26 et la suite de 2026

- **Amélioration progressive de l'activité au début du 4ème trimestre**
  - malgré le ralentissement habituel du taux d'utilisation en début d'année civile
  - croissance organique positive attendue au 4<sup>ème</sup> trimestre...
  - ... potentiellement modérée par la poursuite de la diminution de la sous-traitance
- **Tendances sectorielles semblables à celles observées au cours des derniers mois de l'année 2025**
  - globalement, l'activité est davantage tirée par les thèmes que par les secteurs : cybersécurité, cloud, SAP et, bien sûr, intelligence artificielle
  - énergie, luxe, assurance et certains comptes du secteur de l'industrie continuent d'afficher la meilleure dynamique
- **2026 : vers une reprise progressive**
  - notre scénario prévoit une reprise progressive tout au long de l'année 2026
  - ... permettant ainsi de poursuivre la reprise de notre croissance organique
  - cependant, la guerre en cours au Moyen-Orient pourrait rebattre les cartes



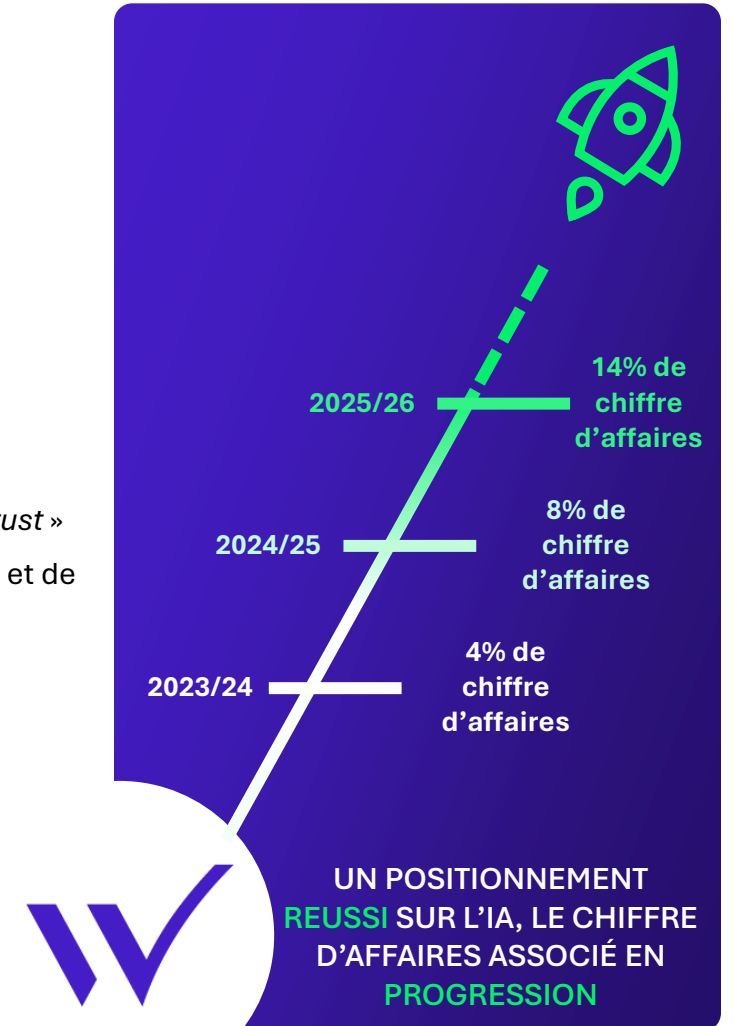
# Dynamique soutenue des projets liés à l'IA qui se poursuit



Optimisation & redéfinition des processus métiers  
Conception de modèles et d'agents, *AI factories*  
Transformation, conduite du changement, acculturation, *AI for all*

Elaboration de stratégies, diagnostic de maturité, business cases et cadre de mesure de valeur  
Définition de la gouvernance IA, du modèle opérationnel et du *framework* « *trust* »  
Accompagnement dans la construction de l'écosystème IA, des partenariats et de la veille technologique

Définition, choix et déploiement de plateformes data, IA et agentique  
Conception d'architectures et de *frameworks*  
Accompagnement sur l'industrialisation et le passage à l'échelle



# Objectifs annuels 2025/26

**Chiffre d'affaires**



2024/25

943,7 M€



Objectifs 2025/26

**Croissance  
organique positive**

**Marge opérationnelle  
récurrente**



12,6%



**De l'ordre de 13%**

*Les objectifs 2025/26 s'entendent à taux de change constants, hors nouvelle acquisition.*



**WAVE CLUB ACTIONNAIRES**

# **Cybersécurité : comment Wavestone anticipe l'accélération des menaces**



**Hélène Dutilleul,  
Associate Partner Cybersécurité**

# Impact business : pourquoi l'accélération des menaces change tout ?

# 1,5

JOURS

C'est le délai record observé entre l'intrusion initiale et l'impact complet :  
*prise de contrôle du domaine, exfiltration de données, chiffrement du système d'informations (SI) et des sauvegardes.*



## Opérationnel

Paralysie totale du système d'information (SI),  
perte d'accès aux outils critiques, arrêt de production.



## Financier

Rançon + reconstruction + amendes RGPD + perte de chiffre  
d'affaires.



## Réputationnel

71% des attaques = vol de données publié.  
Clients, partenaires, presse.



## Chaîne de valeur

56% via des filiales/partenaires.  
Le risque dépasse le périmètre direct.

# Menace cyber : un risque stratégique en forte accélération



## Des attaques de plus en plus rapides

Moins de **36h** entre l'intrusion et l'exfiltration

Temps moyen d'1,5 j avant l'impact

Contournement plus rapide des défenses



## Le périmètre explose

Système d'information plus éclaté (Cloud, partenaires)

**56%** des attaques passent par des tiers



## Les attaquants industrialisent

Automatisation et personnalisation via l'IA

Réduction du coût des attaques

Modèles économiques structurés (rançon, revente de données)

La cybersécurité n'est plus un sujet IT, mais un risque business majeur

# Des motivations en hausse, des vecteurs qui évoluent

## MOTIVATIONS DES ATTAQUANTS

Gains financiers



Espionnage



Indéterminées



## VECTEURS D'INTRUSION

**38%**

Phishing, vishing et comptes volés

↑ vs 20% en 2024

**22%**

Accès distants

↔ stable ~20%

**20%**

Exploitation de vulnérabilités web

↓ vs 40% en 2024



**71%** des attaques visent les données Métier (données clients, stratégiques, propriété intellectuelle) qui restent la cible principale

# Les 4 tendances majeures observées par le CERT-Wavestone en 2025



## #1 Le phishing se réinvente

- 38% des intrusions (+18pts en 1 an)
- Nouvelles mutations : vishing (appel vocal), quishing (QR code), vol d'identifiants avec une multiplication des cas de deepfake

→ L'humain comme principal point d'entrée augmenté par l'IA



## #2 Applications SaaS / Cloud : les nouvelles cibles privilégiées

- Compromission de comptes via des identifiants volés
- Exploitation de logiciels mal configurés (ex : API)

→ 1 cas concret : attaque Salesforce



## #3 L'empoisonnement de la supply chain logicielle

- Transformation massive de packages open-sources en chevaux de Troie

→ Exemple de Shai-hulud : 1 compromission peut contaminer tout un écosystème (open source)



## #4 L'IA au service des attaquants

- Attaques amplifiées par l'IA et de plus en plus performantes (deepfakes vocaux ou vidéos)
- Automatisation de malwares (Ex : PromptLock)

→ Des attaques de plus en plus performantes qui nécessitent d'adapter les mécanismes de défense



# Des changements majeurs qui nécessitent aux organisations de revoir leurs priorités

**Le risque devient systémique**

**Une nécessité de maîtriser ses dépendances sur l'ensemble des chaînes de valeur**

- Utilisation de logiciels tiers
- Partenaires
- ...

**Le temps de détection et réaction devient critique**

**La défense doit elle aussi s'accélérer**

- Utilisation de l'IA pour améliorer les capacités de détection et de réponse face à des attaques toujours plus rapides et sophistiquées
- Une capacité à s'adapter en temps réel

**Le modèle de gouvernance doit évoluer**

- Gestion des risques tiers
- Sensibilisation nouvelle génération
- Sécurité des environnements Cloud / SaaS

# Comment Wavestone anticipe et accompagne ces enjeux

## Une offre complète face à l'accélération des menaces

### AVANT

#### Simulations d'attaques

*Red Team, Purple Team, Cyber Range*

#### Évaluation de la résilience

*Tests, audits, empreinte internet*

#### Threat Intelligence

*Veille sur les menaces*

#### Exercices de crise

*Incluant scénarios deepfakes & vishing*

### PENDANT

#### Réponse aux incidents

*CERT-W (40 experts spécialistes)*

#### Investigations & analyse forensics

*Analyse de systèmes, réseaux, codes*

#### Gestion de crise

*Pilotage, communication, obligations réglementaires*

#### Remédiation et reconstruction

*Reconstruction et retour à la normale*

### APRÈS

#### Évolution SOC / CSIRT

*Maturité, automatisation, IA*

#### Architecture sécurisée

*Cloud, SaaS, Zero Trust*

#### Identité numérique

*IAM, MFA, gestion des privilèges*

#### Conformité NIS2/DORA

*Mise en conformité et gouvernance*

**WAVE CLUB ACTIONNAIRES**

**PAUSE**



## WAVE CLUB ACTIONNAIRES

# L'IA agentique au cœur de la transformation d'un leader mondial de l'hôtellerie



Adrien Vasse,  
Directeur général de Wivoo,  
a Wavestone company



Gautier Borot,  
Lead AI Product Manager  
chez Wivoo, a Wavestone  
company




Sophie Dalenconte,  
Lead AI Product Manager  
chez Wivoo, a Wavestone  
company

# Wivoo et Wavestone ont unis leurs forces pour offrir une proposition de valeur unique : la transformation digitale et l'approche produit au service de l'impact

Nous aidons les organisations à **définir leur stratégie digitale afin de générer un impact business mesurable** tout en alignant les métiers et en pilotant les équipes tech pour répondre aux attentes des utilisateurs finaux.

 **+100** consultants

 **+250** clients accompagnés depuis 2018

Responsable produit, Pilotage de produit  
Data & IA, Expérience utilisateur (UX),  
Analyste de données, Data Scientist

Directions  
digitales et  
e-commerce

Conception et  
lancement de  
produits digitaux,  
data et IA

- Audit et diagnostique produit
- Formation, coaching et conduite du changement
- Conseil stratégique (gouvernance produit et passage à l'échelle)



FNAC DARTY



L'ORÉAL



france.tv



# Un pôle digital créant le lien entre expérience utilisateur (UX), produit, code et data

Nous **créons le lien entre l'expérience utilisation (UX), le code et la data** pour **concevoir, développer et optimiser des expériences digitales fluides**. Nous cassons les silos, accélérons les mises en production et créons des solutions évolutives, guidées par les données, et générant un impact réel.

**+50** designers expérience client / expérience utilisateur / interfaces

**+100** responsables de produit et chefs de produit

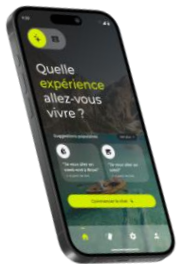
**+50** développeurs interfaces et serveurs

**+100** analystes de données et data scientists

## Produits clients

*Offrir des expériences clients fluides et engageantes*

Applications, sites web et produits digitaux à destination des utilisateurs finaux (applications mobiles, e-commerce, portails self-care)



Conception et développement d'une application mobile « travel companion » pour les voyageurs

## Produits collaborateurs

*Donner aux collaborateurs des outils intuitifs qui renforcent l'efficacité*

Outils internes et tableaux de bord pour les équipes de bureau (productivité, collaboration, aide à la décision)



Conception et déploiement de tableaux de bord nutritionnels stratégiques pour accompagner la trajectoire santé et impact de Danone

## Produits terrain

*Permettre aux équipes terrain de mieux performer grâce à des solutions mobiles, adaptées à leurs usages*

Solutions pour les équipes en première ligne (retail, techniciens, agents bancaires, hôtellerie)



Conception et pilotage (PM) de deux portails web pour les forces de vente et les détaillants de la FDJ



## Produits IA

*Créer de la valeur grâce à des produits data-driven et augmentés par l'IA*

Outils internes et tableaux de bord pour les équipes de bureau (productivité, collaboration, aide à la décision)

Acteur du luxe confidentiel

Conception, prototypage et développement d'un chatbot IA pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe



# Enseignements du Baromètre Data & IA 2026/27

**Le véritable défi: passer à l'échelle en data et en IA tout en conservant une approche produit centrée sur les usages et un impact mesurable.**

L'IA ne peut pas simplement être « ajoutée » à des environnements complexes ; **sans approche systémique, elle devient un centre de coûts incontrôlé**, sans générer de gains de productivité.

**3<sup>ème</sup>**  
édition

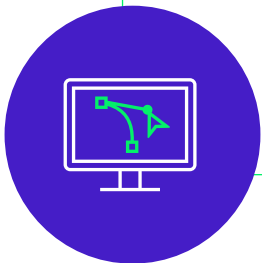
**+50**  
responsables de la donnée et stratégie data & IA interrogés

**4**  
niveaux de maturité

**3**  
enseignements clés

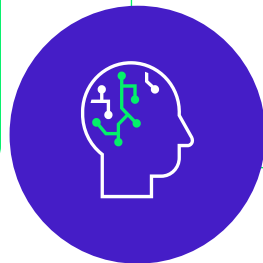
## 1. Le “mur de la data”

Injecter des données non préparées dans un système d'IA ne conduit pas seulement à de mauvaises analyses : cela génère des « hallucinations industrielles » coûteuses.



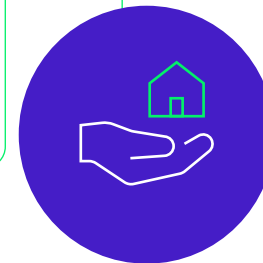
## 2. L'essor de l'IA agentique

Seules 5% des entreprises ont franchi le pas, alors que c'est là que se situe le véritable impact sur l'EBITDA, au-delà des simples gains de productivité.



## 3. Le virage vers une approche « centrée sur le produit »

Pour éviter le « *shelfware* » (outils jamais utilisés), les organisations matures adoptent un modèle en étoile (*hub-and-spoke*) et acceptent un taux d'abandon de 40 à 50% de leurs projets.



# L'IA aujourd'hui - de quoi parle-t-on ?

## → IA traditionnelle

Suit des règles, calcule, trie, classe.

Ex : moteur de recherche, tri de mails, détection de fraude.

## → IA générative

Produit du contenu (texte, image, code, son) à partir de consignes.

Ex : ChatGPT, Midjourney, Claude.

## Et l'agent IA ? Une IA qui agit.



**Demande :** « Réserve un billet de train pour Lyon demain et préviens mon manager »

## → GenAI classique

- ✓ Génère un mail et un texte
- ✗ Mais ne fait rien réellement

## → Agent IA

- ✓ Comprend, planifie, exécute
- ✓ Interagit avec les systèmes
- ✓ Rend compte des actions

# De la démonstration de faisabilité (POC) à l'industrialisation

## Sortir de la culture du POC et viser la valeur à l'échelle



### Le piège du POC

Beaucoup d'entreprises restent bloquées à l'étape du POC : projets réussis en test, jamais déployés.

#### Risques :

Perte de temps et d'argent  
L'IA perçue comme un gadget par les métiers  
Scepticisme des sponsors



**Objectif :** viser dès le départ des projets qui passent à l'échelle et génèrent de la valeur.

### La courbe de maturité IA

1

#### POC isolés

Expérimentation, peu de valeur métier réelle.  
Objectif : Tester les capacités techniques

2

#### Projets pilotes déployés

Succès visibles dans certaines unités métiers.  
Objectif : Prouver la valeur business

3

#### Déploiement à l'échelle

L'IA est industrialisée, intégrée dans les processus.  
Objectif : Impact global et durable

Identifier son niveau de maturité aide à savoir si l'on doit encore « explorer » ou déjà « industrialiser ».

# Le vrai défi : maîtriser, pas juste adopter

Disposer de la technologie est une commodité ; en extraire de la valeur est le véritable défi stratégique.

## La puissance de l'IA & de l'agentique



### Architecture multi-agents

Des modèles autonomes qui raisonnent, planifient et exécutent.



### Commoditisation des modèles

Modèles de langage (LLMs) et agents accessibles via une interface de programmation d'application (API) - développer son propre modèle n'est plus réaliste.



### Maturité technologique

L'hyper-automatisation est embarquée nativement dans les outils du quotidien.

## Le vrai défi : la maîtrise du socle



### Gouvernance

Shadow AI, prolifération des outils, absence de cadre — l'enjeu est de maîtriser, pas d'adopter.



### Donnée & knowledge opérationnel

La technologie est prête, c'est la qualité du knowledge métier qui détermine la valeur réelle.



### Pilotage produit & économique

Déployer un agent est simple ; le piloter dans la durée (coûts, qualité, conformité) est le vrai défi.

# Pourquoi le tourisme cristallise les enjeux de l'IA

*Un secteur à la croisée de la donnée, de l'émotion et de la complexité opérationnelle*



## Dimension rationnelle

Prix, disponibilités, logistique

Comparaison de milliers de combinaisons vol-hôtel

Optimisation d'itinéraires en temps réel



## Dimension émotionnelle

Expérience, authenticité, découverte

Préférences subjectives en langage naturel

Personnalisation de l'expérience voyageur

**L'achat touristique combine ces deux dimensions dans un processus décisionnel long et impliquant, terrain idéal pour l'IA.**

# 83%

des entreprises de voyage considèrent  
l'IA comme essentielle à l'innovation  
sectorielle.

Source : Worldmetrics

# \$13,4 Mds

marché mondial de l'IA appliquée au  
tourisme d'ici 2030 (vs \$2,95 Mds en  
2024).

Source : MarketsandMarkets / Forbes

# +354%

de croissance projetée du marché IA  
tourisme entre 2024 et 2030.

Source : MarketsandMarkets

# Le cas d'un leader de mondial de l'hôtellerie : problématiques rencontrées



Coûts de support élevés

Des centaines de **milliers de questions de support gérées par an**

Un **coût** moyen de support très **élevé**



Tâches répétitives

**Réconciliation manuelle** des points de fidélité

**Audit** nuit **manuel** : 13+ rapports, +2h/nuit

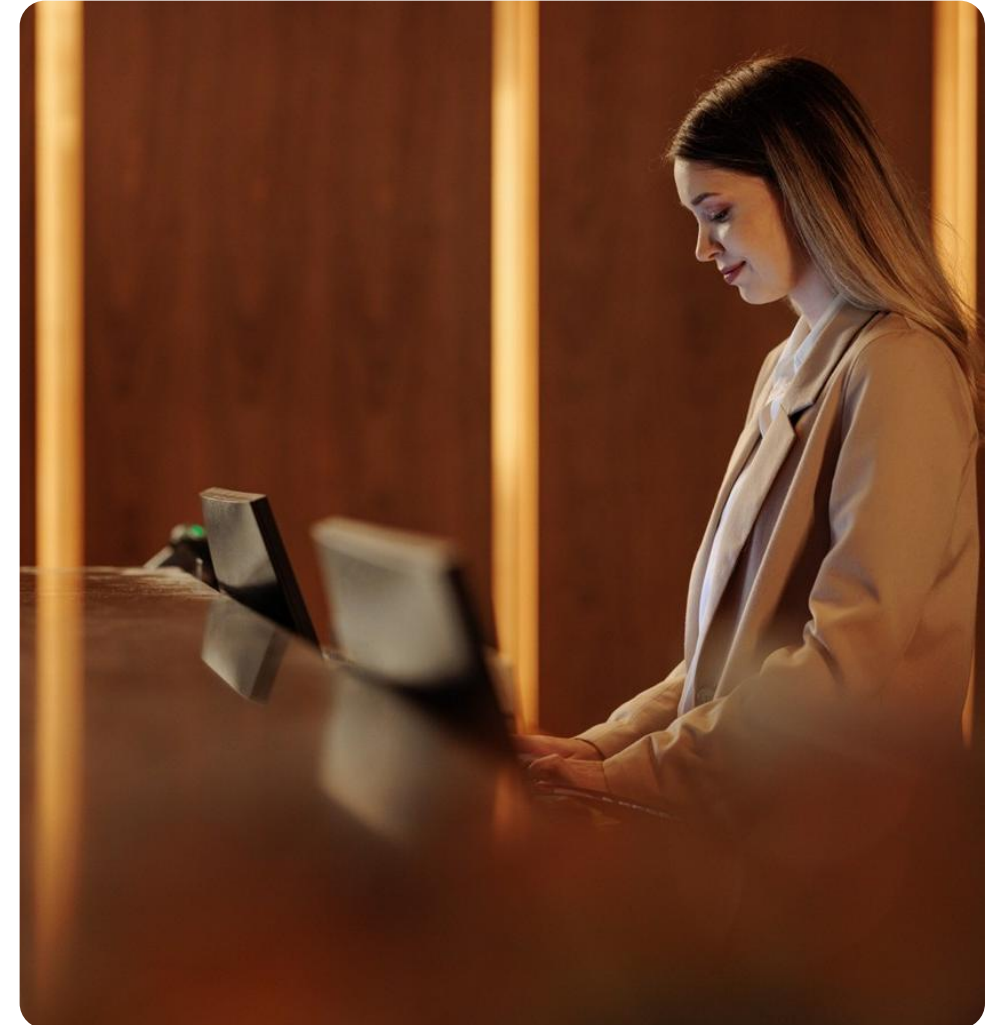
**Aucune automatisation** ni alerte en temps réel



Chiffre d'affaires manqué

**Traitement manuel** de chaque demande de réservations de groupes ou d'évènements (RFP) reçu par email

Une grande majorité des **demandes non traitées** : opportunités à forte valeur manquées



# Mise en situation : l'IA agentique transposée sur le terrain

*Quel circuit d'information adopter quand un agent doit décider ?*



## **A** Passer par la cheffe de chantier

La cheffe de chantier centralise toutes les informations. C'est elle qui coordonne et transmet l'information sur la réception à la bonne personne.



## **B** Informer directement

La personne qui réceptionne le carrelage, contacte directement la bonne personne concernée, sans passer par la cheffe de chantier.

**Votez maintenant !**

# Se créer une conviction dans un marché parfois sans conviction

## Gestion de produit

Améliorer en continu plutôt que de s'arrêter après le cahier des charges



### Tester & apprendre

Valider les hypothèses par l'expérimentation progressive



### Coordination

Jouer le rôle de chef d'orchestre avec les bonnes méthodes produit et outillages



### Suivi

Mesurer les coûts, les délais et les avancées

**WAVE CLUB ACTIONNAIRES**

# **Participez à la construction du nouveau plan stratégique de Wavestone !**



**Benjamin Clément,  
Responsable de la  
communication financière**

# Wave2030 : Contribuez à la réflexion stratégique du cabinet autour des *key questions*

Dans le cadre de Wave 2030, nous menons actuellement une phase d'interviews de nos parties prenantes clés (clients, investisseurs, analystes, ...). Nous sommes heureux d'associer nos actionnaires à cette réflexion stratégique, organisée autour de 5 questions clés. Vos contributions sont attendues de manière ouverte et libre afin d'enrichir les *inputs* collectés.

01



## Devenir leader de la transformation IA

Quels mouvements pour devenir le partenaire de référence ?

Que font réellement nos concurrents et nos clients ?

Quelle proposition de valeur IA d'ici 2030 ?

Quels différenciateurs construire ?

[...]

02



## Croissance et résilience : où investir ?

Dans quel(s) pays accélérer ou réduire notre présence ?

Le marché US doit-il rester prioritaire ?

Quelles attentes clients sur notre *footprint* global ?

Quels nouveaux marchés cibler ?

[...]

03



## Où se positionner sur le marché ?

Sur quels secteurs / offres investir ou désinvestir ?

Quelle doit être notre signature au-delà du cyber ?

Faut-il développer le conseil en stratégie ?

Faut-il développer davantage l'implémentation IT ?

Quels paris prioritaires hors IA ?

[...]

04



## Quels alliances et partenariats clés ?

Avec quels acteurs (*hyperscalers*, éditeurs...) s'allier ?

Comment renforcer notre capacité à gagner des grands deals ?

Quelle valeur et quels risques associés ?

[...]

05



## Business plan : quels objectifs ?

Quel niveau de croissance viser ?

Équilibre croissance organique vs acquisitions ?

Quels leviers structurants activer ?

Quelles activités arrêter ou transformer ?

[...]

**WAVE CLUB ACTIONNAIRES**

**Bonne journée**

**Rendez-vous le 30 avril 2026**

(après Bourse) pour la publication du  
chiffre d'affaires annuel 2025/26

