

WAVESTONE



Transform.

**It's what we do.
With you.**



Bruxelles
New York
Paris
Lyon
Marseille
Nantes
Milan*
Hong Kong
Madrid*
Luxembourg
Casablanca
Londres
São Paulo*
Genève
Singapour*
Istanbul*



**chiffre
d'affaires**
en millions d'euros

338,7

2628

collaborateurs
dans le monde

N°

**du conseil
indépendant
en France**

parmi les leaders
en Europe

Chiffres au 31/03/2017

14

pays
sur 4 continents



SOMMAIRE

Megatrends_ 04

REINVENTER LA BANQUE_ 06

VEHICULE AUTONOME_ 08

TRANSITION ENERGETIQUE_ 10

MODERNISER L'ACTION PUBLIQUE_ 12

Leading the way_ 14

PROPOSITION DE VALEUR_ 16

ASSETS_ 18

ECOSYSTEMES_ 20

Success makers_ 22

RESSOURCES HUMAINES_ 24

RSE_ 26

CLIENT MANAGEMENT_ 28

SATISFACTION CLIENT_ 29

En chiffres_ 30

Bureaux_ 32

Comment se transformer.
Comment se transformer avec succès.
Comment se transformer avant les autres.
Comment se transformer avec les autres.
Comment se transformer de manière durable.
Comment faire corps avec le changement.

Ces questions vous travaillent tous les jours.
Nous en imaginons les réponses avec vous,
en votre sein, au plus près de votre métier,
de votre *business model*, de vos collaborateurs.
Pour que le changement, l'innovation,
la créativité deviennent une culture.
Ensemble, nous imaginons de nouvelles
manières de faire et de voir.
Ensemble, nous sommes le changement.



Megatrends

**Prendre
de l'avance
sur les
prochaines
révolutions.**

Des révolutions profondes.

Le digital bouscule les écosystèmes et avec lui apparaissent de nouveaux *business models* dans tous les secteurs d'activité. Les entreprises doivent s'adapter et mener des transformations de rupture pour tirer parti de toutes les potentialités offertes par ces révolutions. Illustration à travers des regards croisés sur le monde de la banque, de l'automobile, de l'énergie et des services publics.



REINVENTER LA BANQUE

Quelle banque à l'heure du tout numérique ?

Françoise Mercadal-Delasalles

Directrice générale déléguée du Crédit du Nord
(Groupe Société Générale)



Joël Nadjar

Partner, Banque & Assurance, Wavestone

F. Mercadal-Delasalles

Ce n'est un secret pour personne, le monde de la banque est en pleine mutation. A l'image de ce qu'a vécu le secteur du *retail*, le numérique a imposé de nouveaux modes de consommation que nos clients s'attendent à retrouver dans tous les aspects de leur quotidien. A ceci près que la banque est loin d'être un produit comme les autres.

A la Société Générale, nous avons choisi d'embrasser cette transformation sous trois angles : *Client*, *Team* et *Tech*.

Pour remettre le client au cœur de notre stratégie, il nous a fallu mettre à plat le rôle de nos agences à l'heure de la banque mobile. Créer une complémentarité de services est primordial; si l'essentiel de la banque transactionnelle se fait aujourd'hui via des canaux numériques, rien ne peut remplacer le conseil et la réassurance que l'on trouve en agence. Ce ne sont donc pas deux segments distincts mais un modèle opérationnel unique, « phygital », que nous avons dû développer, dans des délais rapides, puisque la concurrence se fait à la fois entre acteurs traditionnels et *pure players* digitaux.

“Nous avons choisi d'embrasser cette transformation sous trois angles : *Client*, *Team* et *Tech*.”

Pour réussir cette transformation, nous avons misé dès le départ sur nos collaborateurs. Nous avons inventé de nouvelles méthodes de travail, plus agiles, repensé nos espaces pour fluidifier les communications et libérer la créativité, mis à plat le rôle de nos managers pour en faire des facilitateurs plutôt que des supérieurs. Cette transformation culturelle profonde a aussi nécessité que nous nous ouvrons plus au monde extérieur, notamment à celui des start-up, qui sont une source d'inspiration et de challenge.

La transformation du secteur bancaire est enfin une question éminemment technologique, et nous avons déployé notre stratégie IT en conséquence : *cloudification*, plateforme de services, intégration des métiers de la data, expérimentations, cybersécurité...

Ces évolutions, bien que tournées vers l'expérience client, révèlent en réalité une mutation du rôle de la banque dans la société d'aujourd'hui, une place qui est encore à inventer et qui déterminera les stratégies à adopter et les services à mettre en place dans un futur proche.

Joël Nadjar

Face à la remise en cause de leur modèle économique et à un avenir toujours plus délicat à décrypter, les banques ajustent leurs modèles par des stratégies d'évolution incrémentales fondées sur l'innovation technologique et la modernisation des usages existants. Une première étape nécessaire pour répondre aux attentes immédiates de la société de consommation et pousser les organisations à embrasser le numérique et l'innovation comme leviers de transformation.

Mais tous les éléments sont réunis aujourd'hui pour provoquer une réflexion plus profonde sur ce que doit être une banque demain. La question, plus large, est de déterminer quelle place les banques ont à occuper dans la réalisation des besoins de nos sociétés.

“Les banques sont idéalement placées pour assurer la linéarité face aux événements de la vie et pour créer des relations de long terme.”

Les paradigmes changent: les parcours de vie sont aujourd'hui bien moins linéaires qu'ils ne l'étaient auparavant. Le besoin premier tient alors à la sécurisation de ces parcours, à la création d'une stabilité et d'ancrages. Les banques sont idéalement placées pour assurer cette linéarité face aux événements de la vie, pour créer des relations de long terme, et ainsi recentrer leur métier sur l'accompagnement et le développement des individus, plutôt que sur l'immédiateté des services financiers rendus.

Se battre sur le terrain technologique ne sera pas le seul axe de différenciation nécessaire à la survie. Il y aura toujours de nouveaux entrants qui bénéficieront de la souplesse de leur modèle et arriveront à déconstruire l'écosystème des services financiers en leur faveur. De cette réflexion quasi existentielle sur l'avenir des banques pourraient émerger de nouveaux usages, plus en lien avec les ambitions profondes de nos sociétés. Il est certain que l'avenir de tout un secteur est aujourd'hui suspendu à la question : à quoi servira la banque demain ? Mais la réponse importe bien moins que la réflexion qu'elle appelle...



VEHICULE AUTONOME

Autonome et connecté, le véhicule de demain secoue l'industrie automobile

Laurent Stoupy

Partner, Technologies digitales & émergentes,
Wavestone



François Pistre

Directeur de l'Institut de la Mobilité Durable
Renault-ParisTech

François Pistre

Le secteur automobile connaît sa plus grande révolution depuis la production de masse au début du xx^e siècle. Seule réponse viable aux enjeux clés que sont la transition énergétique et la sécurité : le véhicule de demain sera autonome, connecté et électrique.

Si l'humain ne conduit plus, c'est tout son rapport à la voiture qui est à réinventer, et tout un environnement de services à imaginer.

Pour réussir cette révolution, l'industrie doit relever trois challenges cruciaux. D'abord, perfectionner la relation public/privé qui a servi à mettre en place l'écosystème de subventions indispensable au fonctionnement du secteur. Partout dans le monde, des partenariats se créent entre les acteurs privés et les pouvoirs publics pour développer les infrastructures de demain et anticiper les réglementations nécessaires.

“Seule réponse viable aux enjeux clés que sont la transition énergétique et la sécurité : le véhicule de demain sera autonome, connecté et électrique.”

Ensuite, il s'agit d'aller trouver les talents pour réfléchir à ces ruptures. Il ne suffit plus d'intégrer le digital à nos métiers, il faut sortir des cadres pour aller chercher de nouvelles compétences, changer nos modes de conception, faire appel à des forces créatives venues d'autres horizons pour faire évoluer nos paradigmes.

Le dernier challenge, et non des moindres, est celui de la cybersécurité, qui sera la clé de voûte du développement des véhicules autonomes.

L'avenir du secteur automobile est en pleine construction. Émergent une collaboration étroite de tous les acteurs, sur les aspects de standardisation et d'infrastructure, et une concurrence féroce sur les dimensions technologiques comme l'industrie en a rarement connu. Dans ce contexte où tout est possible, des acteurs inédits au monde automobile apparaissent : Waymo (Google) se positionne sur les OS et les données, pendant que des poids lourds du processeur comme Intel ou Nvidia offrent leur expertise à des constructeurs qui cherchent à internaliser au maximum tous ces aspects.

Laurent Stoupy

Le challenge posé par le véhicule connecté aux constructeurs automobiles est de premier ordre : il s'agit, ni plus ni moins, de changer de métier. Ou pour le moins de compléter un métier jusqu'ici essentiellement industriel, par un métier de services.

Dans le véhicule de demain, les services auront en effet une place prépondérante et seront probablement l'élément de différenciation numéro un.

Cartographie, caméras, prolongement des *devices* personnels, le rapport à la voiture se réinvente, et avec lui la relation du constructeur à son client. Avec le véhicule traditionnel, le rôle du constructeur, hors problème de qualité, s'arrête à la sortie de l'usine. Avec le véhicule connecté, il devra se transformer en véritable opérateur de services et assurer une relation client dans la durée, comme le font les fabricants de smartphones.

C'est donc une transformation profonde de toute une industrie qui est à l'œuvre. L'évolution du métier de constructeur emprunte au monde de l'IT tant en matière de compétences, avec l'émergence de nouvelles fonctions et des changements organisationnels importants, qu'en matière de cycles. Il s'agira en effet de faire cohabiter deux cycles de vie, celui de la production du véhicule, qui appartient au temps long, et celui de l'évolution des services digitaux, opérant à un rythme bien plus rapide.

“L'évolution du métier de constructeur emprunte au monde de l'IT tant en matière de compétences qu'en matière de cycles.”

Si cette prise de conscience des enjeux est partagée par l'ensemble des acteurs du secteur, on constate en revanche de sérieuses disparités sur la vitesse de cette transformation. Pourtant, cette vitesse pourrait bien faire la différence.



TRANSITION ENERGETIQUE

Transformer une nécessité en opportunités

Caroline Dulauroy

Direction Stratégie Groupe EDF
Coordination CAP 2030



Clément Le Roy

Senior manager, Energie & utilities,
Wavestone

Caroline Dulauroy

L'évolution du secteur de l'énergie est au cœur des enjeux du monde de demain. Politique, économique, sociétale, culturelle et technologique, la mutation que vit notre secteur est profonde, et EDF doit en être un moteur. Elle résulte de plusieurs phénomènes de natures différentes.

L'enjeu climatique, mondial et essentiel, impose de réduire les émissions de gaz à effet de serre, et nécessite de décarboner notre production et notre consommation d'énergie.

Cela passe par une accélération du développement des énergies renouvelables, bien sûr, et confirme également le rôle que le nucléaire doit jouer dans cette transition. EDF, 1^{er} producteur d'énergies renouvelables en Europe et 1^{er} producteur nucléaire mondial, est engagé à poursuivre ses investissements en faveur de la décarbonation.

Les attentes de nos clients évoluent et remettent en cause certains schémas établis. Quels que soient leur taille et leur secteur, nos clients attendent des offres compétitives, personnalisées, flexibles. Ils utilisent le numérique dans leur vie quotidienne et ont intégré l'exigence de réactivité et de transparence qu'il permet. Ils veulent de plus en plus (re)prendre le contrôle de ce qui les concerne, jusqu'à produire et consommer leur propre énergie. Le développement des réseaux intelligents, essentiellement grâce au numérique, rend possible l'émergence de ces systèmes locaux. Les solutions qu'EDF propose à ses clients s'adaptent à ces évolutions, les devançant même parfois.

“Nos clients veulent (re)prendre le contrôle de ce qui les concerne, jusqu'à produire et consommer leur propre énergie.”

La réponse à ces enjeux nécessite une transformation réelle de nos modes de fonctionnement. Pour être plus agiles, nous devons simplifier nos processus (aussi bien en interne que vis-à-vis de nos clients), donner davantage d'autonomie aux équipes opérationnelles et créer les conditions de l'innovation permanente. Le numérique joue un rôle majeur dans cette transformation, en ce qu'il nous pousse à revisiter les modes de collaboration, à questionner nos processus, nos pratiques managériales. Les salariés sont également très demandeurs de ces évolutions, notamment les jeunes générations (Y, Z...), qui sont les premiers acteurs de cette transformation.

Clément Le Roy

Cleaner, closer, smarter. Voilà les trois transformations majeures qui touchent le secteur de l'énergie. De l'énergie plus propre et plus respectueuse de la planète, plus décentralisée et proche des clients, et des systèmes intelligents utilisant tous les ressorts du numérique.

Cette transformation comporte deux dimensions majeures. Une dimension « client » tout d'abord, avec les économies d'énergie, la réappropriation de l'énergie par les clients et les territoires, et avec le développement de la production au niveau local. Une dimension « producteur » qui se traduira par une révolution industrielle et technique des moyens de production.

“Cleaner, closer, smarter. Voilà les trois transformations majeures qui touchent le secteur de l'énergie.”

L'essor des énergies renouvelables favorise par ailleurs l'émergence de nouvelles filières qui reposent fortement sur les investissements en R&D, à l'instar des gaz verts de deuxième génération ou des questionnements en cours sur l'hydrogène.

Dans ce contexte, de nouveaux acteurs apparaissent. Ces acteurs ont profité de l'ouverture du marché et de la libéralisation des tarifs de fourniture, ils misent sur l'économie collaborative ou se positionnent sur la *smart home*. Le numérique est donc un formidable accélérateur et facilitateur de la transformation du secteur de l'énergie, avec tout son potentiel technologique, ses nouveaux acteurs et ses nouvelles règles du jeu.

Pour les grands acteurs en place, le défi est double. D'une part réorganiser leurs actifs pour profiter de relais de croissance, tels que les énergies renouvelables et les services énergétiques, et se séparer des activités en déclin. D'autre part réussir l'adaptation managériale et culturelle nécessaire pour libérer leur potentiel d'innovation et s'assurer un développement sur leurs marchés d'origine, mais aussi conquérir de nouveaux territoires.



MODERNISER L'ACTION PUBLIQUE

Le service public à l'épreuve du consommateur 2.0

Bruno Valet

Partner, Secteur public,
Wavestone



André Schwob

Chef du service
Appui à la transformation, Secrétariat
général pour la modernisation
de l'action publique (SGMAP)

André Schwob

A mesure que la société de consommation évolue vers plus de rapidité et de personnalisation, le service public fait face à une remise en question dans son rapport à l'utilisateur et à ses attentes.

Encouragé par les changements permis par le numérique, l'utilisateur d'aujourd'hui attend des services publics toujours plus d'immédiateté et d'autonomie. Il est en effet difficilement compréhensible que l'on puisse contrôler sa maison

à distance quand dans le même temps il faut encore se déplacer en préfecture pour soumettre une demande de passeport. La dématérialisation des procédures, comme celle, déjà ancienne, de la déclaration d'impôts, est un premier pas dans la modernisation et la personnalisation des rapports. Cette dématérialisation engage une évolution progressive de la relation agent/utilisateur vers moins de procédures et de contrôle, et plus de conseil et d'accompagnement.

“Le numérique a permis de faire évoluer la façon d'imaginer les politiques publiques.”

Si l'Etat n'a pas de concurrence directe exerçant une pression externe sur la conduite de ses missions, la décentralisation et la diversité des acteurs du service public créent une hétérogénéité sur le territoire. Ce peut être ainsi l'occasion d'innovations locales, d'émulation et de diffusion de bonnes pratiques. Le SGMAP endosse le rôle d'unité centrale pour incarner le changement et la volonté de transformation.

Le numérique a permis de faire évoluer la façon d'imaginer les politiques publiques; grâce aux outils de traitement de données, elles sont aujourd'hui plus flexibles, plus adaptables et plus agiles. L'action publique évolue vers une approche centrée sur l'utilisateur, et non plus sur la mise en œuvre d'une réglementation.

Bruno Valet

Le numérique continuera d'être clé pour les prochaines étapes de la modernisation de l'action publique, comme c'est déjà le cas en France. Le pays affiche l'un des meilleurs scores sur l'indice EGD des Nations Unies relatif au développement de l'administration en ligne, comme en témoigne le déploiement de plus en plus de plateformes facilitant les interactions entre l'administration, les usagers et les entreprises, à

l'image de Service-Public.fr. Le soin apporté à simplifier et augmenter l'expérience utilisateur est un gage de l'amélioration de la relation, et assure dans le même temps une bonne circulation des données entre les différents services publics.

L'*open data* pousse à une évolution progressive des cultures et à plus de souplesse dans les modes d'accomplissement des missions de service public. L'action publique s'ouvre ainsi à l'*open innovation* et à l'écosystème des start-up. Ces démarches s'accompagnent d'une importance grandissante des questions de cybersécurité, avec l'impact opérationnel du RGPD (Règlement européen sur la protection des données) et de cyberdéfense, un domaine sur lequel Wavestone est très présent.

Ces tendances se ressentent aussi sur les environnements de travail, dans l'organisation des équipes, l'adoption de pratiques managériales itératives et agiles, et l'intégration de l'innovation comme composante essentielle des restructurations. Ces évolutions améliorent l'attractivité de l'administration en tant qu'employeur et permettent le développement de nouvelles filières professionnelles qui profitent pleinement du potentiel des nouveaux métiers du numérique, notamment ceux relatifs à la data.

“Le soin apporté à simplifier et augmenter l'expérience utilisateur est un gage de l'amélioration de la relation.”

Le numérique aura surtout fini d'enterrer la dichotomie public/privé. Aujourd'hui, les grandes tendances sociétales, managériales ou technologiques s'appliquent indifféremment et dans le même temps aux entreprises privées et aux services publics. Même si le niveau de maturité n'est pas encore homogène, le travail que fait le SGMAP prouve que l'innovation est pleinement entrée dans l'ADN de l'action publique.



Leading the way

**Maîtriser les
transformations
dans toutes
leurs
dimensions.
Pour mieux
grandir
ensemble.**

Une approche unique, sectorielle, fonctionnelle et technologique.

Avec un positionnement original, fruit de la rencontre du conseil en management et du conseil digital et innovation, Wavestone a développé une proposition de valeur mixant les compétences pour mieux embrasser les transformations complexes de ses clients. Acteur engagé dans les écosystèmes de nombreux secteurs d'activité, Wavestone anticipe les transformations pour mieux guider ceux qui les vivent.



PROPOSITION DE VALEUR

Eclairer et guider les leaders dans leurs transformations

Au croisement du conseil en management et du conseil en digital & innovation, Wavestone s'est construit sur un positionnement original et une proposition de valeur différenciante parfaitement alignée sur les enjeux des entreprises et organisations à l'ère du digital.

“Le cœur de notre proposition de valeur réside dans notre capacité à combiner toutes nos compétences sans couture et sans silo, au sein d'équipes pluridisciplinaires.”

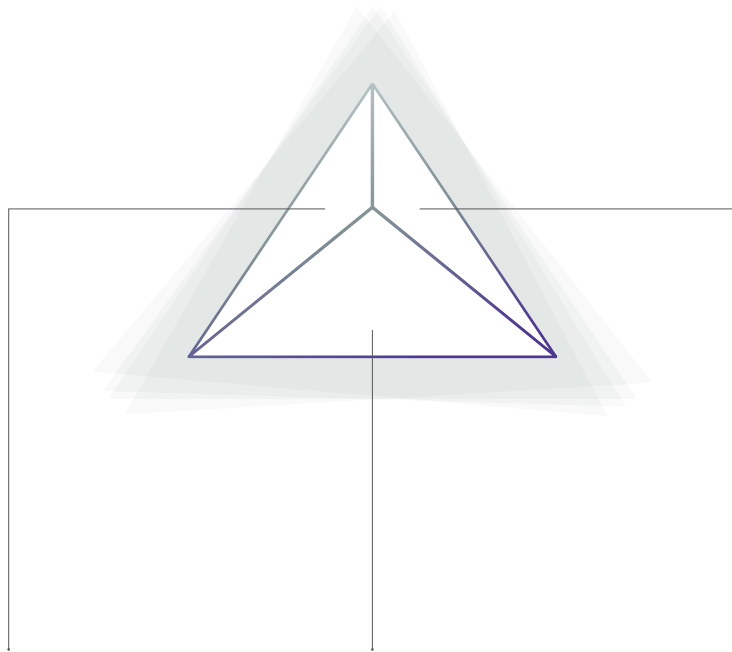
Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions de transformation les plus stratégiques.

Une mission que nous menons forts d'une triple conviction :

- + l'innovation n'est plus une option pour les entreprises mais une nécessité au quotidien,
- + définir des stratégies d'entreprise pertinentes implique plus que jamais la maîtrise d'une forte dimension technologique,

- + les entreprises cherchant à se transformer n'attendent pas seulement un cabinet pouvant leur apporter des concepts, mais un partenaire capable de traduire ces concepts en actions concrètes.

Wavestone intervient auprès d'un portefeuille de clients de premier plan, composé notamment des grandes institutions et d'entreprises clés sur leur marché. Le cabinet met à leur service 2 600 collaborateurs, répartis sur 4 continents et capables d'opérer de manière synchronisée sur toutes les géographies. Une force de frappe qui place Wavestone parmi les leaders des cabinets de conseil indépendants en Europe et à la toute première place en France.



Fonctions

Stratégie
—
Management et financement de l'innovation
—
Marketing, ventes & expérience client
—
People & change
—
Finance & performance
—
Opérations & logistique

Secteurs

Banque & assurance
—
Télécoms & média
—
Biens de consommation & distribution
—
Industrie
—
Energie & *utilities*
—
Transport & voyages
—
Immobilier
—
Secteur public & institutions internationales

Technologies

Stratégie digitale & SI
—
Technologies digitales & émergentes
—
Architecture SI & data
—
Cybersécurité & confiance numérique

Une triple expertise sectorielle, fonctionnelle et technologique

Wavestone offre à ses clients une large palette de savoir-faire, à travers 18 terrains d'excellence, de trois natures différentes :

- + des terrains sectoriels permettant de répondre aux enjeux cœur de métier dans de nombreux secteurs d'activité,
- + des terrains fonctionnels à travers lesquels le cabinet adresse les grandes fonctions de l'entreprise, de la stratégie aux opérations en passant par l'innovation,

- + des terrains technologiques grâce auxquels le cabinet propose une capacité d'intervention inégalée dans le domaine du digital, des technologies et de la cybersécurité.

Sur chacun de ces terrains d'excellence, Wavestone apporte une profondeur d'expertise de premier plan. Et parce que les transformations d'entreprise impactent toutes les fonctions d'une organisation, le cœur de notre proposition de valeur réside dans notre capacité à combiner ces compétences sans couture et sans silo, au sein d'équipes pluridisciplinaires.



ASSETS

Wavestone déploie ses atouts

Pour accompagner au mieux ses clients dans toutes leurs problématiques, Wavestone s'appuie sur cinq leviers. L'objectif est d'aller toujours plus loin que les attentes initiales des clients.

David Le Louarn
Cofondateur, Kinov



Eva Rosillo
Senior Consultant, Wavestone



RESEARCH & KNOWLEDGE CENTER :
fournir les bonnes informations
pour éclairer les décisions

Une équipe dédiée de *market researchers* s'appuyant sur un large catalogue de bases de données et un accès à des réseaux internationaux d'experts.



CREADESK :
booster la créativité pour générer
de nouvelles idées

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



THE FAKTORY :
transformer les concepts
en réalité tangible

Une plateforme technique animée par des designers et développeurs de haut niveau qui permet d'éprouver et de valider rapidement des concepts à travers la création de prototypes.



MACHINE LEARNING & DATA LAB :
créer de la valeur à partir de données

Une équipe de *data scientists* experts de l'exploitation et de l'utilisation des données qui imaginent de nouvelles sources de création de valeur.

Shake'Up: l'open innovation au service de transformations réussies



Initié en 2015, le programme Shake'Up repère, sélectionne et accompagne des start-up qui développent des services innovants pour les clients du cabinet. Véritable observateur de tendances, Shake'Up scrute l'écosystème start-up et en tire des enseignements précieux pour orienter et apporter un conseil à plus haute valeur ajoutée. Au sein même des locaux, une poignée de start-up particulièrement prometteuses pour nos *practices* sont hébergées et bénéficient de l'accompagnement de nos experts pour faire avancer leur business. C'est le cas de Kinov, qui a rejoint le programme en 2016.

Qu'est-ce que Kinov ?

DLL : Kinov est une plateforme de gestion de l'*open innovation* à destination des grands groupes qui leur permet de sourcer les bonnes start-up par rapport à leurs problématiques et d'encadrer cette relation. Elle a aussi pour mission de conseiller et d'accompagner la mise en place de projets d'intrapreneuriat et d'accélérateurs de start-up.

Pourquoi avoir intégré Kinov à Shake'Up ?

ER : Leur démarche est parfaitement en lien avec les objectifs de Shake'Up : créer une relation mutuellement bénéfique entre des grands groupes et des start-up.

Par ailleurs, ils sont au bon stade de développement pour que nous puissions être un accélérateur pour eux au niveau commercial et dans la mise en pratique de leur modèle.

DLL : S'appuyer sur l'expertise et les ressources d'un cabinet comme Wavestone nous a fait gagner un temps précieux dans notre développement et nous permet d'affiner notre stratégie commerciale. Nous avons des métiers proches, ce qui nous permet de développer des synergies à tous les niveaux.

Quelles formes prend la collaboration Kinov/Shake'Up ?

ER : L'offre de Kinov est très large, nous avons donc pu les intégrer à de nombreuses actions. Nous avons par exemple travaillé ensemble sur notre participation au salon VivaTech, et sur des propositions commerciales pour certains de nos clients. Nous sommes nous-mêmes utilisateurs de leur plateforme, sur laquelle nous nous sommes appuyés pour notre dernier appel à projets.

DLL : C'est véritablement une collaboration à double sens. Wavestone a pu utiliser nos ressources pour tester ses grilles d'analyse, notamment sur les questions d'*UX design*, et en retour nous permettre d'améliorer nos solutions grâce à leurs recommandations. Pour VivaTech, nous avons imaginé ensemble des parcours thématiques pour leurs grands comptes, auxquels nous avons pu intégrer certains de nos clients.



ECOSYSTEMES

Au carrefour des écosystèmes pour mieux accompagner nos clients

En phase avec les problématiques de ses clients, Wavestone nourrit sa connaissance des tendances marché grâce au travail de ses experts, mais aussi en participant activement aux écosystèmes de réflexion : organisations professionnelles, *think tanks*, conférences...

Référence dans le milieu bancaire, l'EFMA regroupe un nombre considérable d'établissements bancaires mondiaux. Cette association constitue un terrain d'expression et de réflexion privilégié pour Wavestone, qui voit là une opportunité de renforcer sa vision du secteur au contact de ceux qui le font. Partenaire très actif de l'organisation, le cabinet a notamment co-signé en mai 2017 une étude sur le *mobile banking*.

Qu'est-ce que l'EFMA ?

Fondée en 1971 par la Caisse des dépôts et consignations, l'EFMA est une organisation interbancaire mondiale qui réunit aujourd'hui 3 500 établissements financiers provenant de 139 pays, et regroupe 80 % des banques européennes. Elle joue le rôle d'association professionnelle des services financiers, banque comme assurance.

Nous proposons essentiellement trois services à nos membres : un service documentaire avec la production d'études de marché, de *benchmarks* et de publications sur les tendances de nos métiers. Nous émettons également des recommandations précises sur la base de ces travaux.

Enfin, nous travaillons à faire émerger une vision du futur de notre secteur par le biais de rapports, conférences, rencontres, et en proposant des portails dédiés de partage de ressources.

Quel rôle jouent des experts comme Wavestone dans la réalisation de vos missions ?

Nous travaillons à la transformation de notre secteur. C'est un effort collectif qui nécessite des forces de réflexion venant d'horizons très différents. De par leur métier de conseil, les experts comme Wavestone sont à la fois très en prise avec nos enjeux, puisqu'ils y sont associés quotidiennement, et ont un recul et une expérience transsectorielle qui nous permettent d'envisager nos contraintes non plus comme des obstacles mais comme des opportunités. L'EFMA est un catalyseur de transformation et un remarquable espace d'échange et de rencontres. En participant à l'avancement de ces réflexions, nos partenaires de conseil nourrissent nos questionnements et affinent leur connaissance des enjeux de leurs clients bancaires.

Etude « *Building the future of mobile banking* »

En collaboration avec l'EFMA, Wavestone a conduit l'étude « *Building the future of mobile banking* » qui a fait l'objet d'une présentation au Mobile Banking and Digital Wallet Summit de Barcelone en février 2017. Cette étude présente la vision du cabinet sur les évolutions de la banque mobile dans les

prochaines années, à l'échelle européenne. Elle s'appuie sur des analyses provenant de 30 banques digitales, 180 Fintech, de *benchmarks*, d'études de cas, et d'interviews de leaders du secteur.

Pour en savoir plus sur cette étude, rendez-vous sur www.wavestone.com/en/insight/mobile-banking-future/

Vincent Bastid
Délégué général de l'EFMA





Success makers

Mobiliser les
énergies pour
faire de chaque
transformation
un succès.

Les femmes et les hommes de Wavestone, moteurs du changement.

Nos collaborateurs sont le cœur de Wavestone. Impliqués dans toutes les étapes de notre projet d'entreprise, les femmes et les hommes de Wavestone sont des ambassadeurs de nos valeurs et travaillent chaque jour à construire une intelligence collective au bénéfice de tous nos clients.



RESSOURCES HUMAINES

Etre un employeur de référence

Wavestone se fixe pour objectif d'être un employeur de référence sur le marché du conseil et de le rester. Cette stratégie repose un modèle solide : recruter les meilleurs talents, gérer les parcours de façon individualisée, et offrir des perspectives de développement tout au long de la carrière du collaborateur, pour lui permettre de s'épanouir durablement au sein de l'entreprise. Une stratégie construite dans le respect des valeurs du cabinet : esprit d'équipe, audace, passion, exemplarité.

Lionel Minguy*Senior Consultant, Wavestone***Fanny Rouhet***Directrice des Ressources Humaines,
Wavestone*

Identifier et attirer les meilleurs talents

Une sélection exigeante, appliquée à des profils de haut niveau permet à Wavestone de recruter des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience; des personnalités engagées, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe.

Pour identifier et attirer les talents, Wavestone mobilise un réseau de 250 consultants et entretient des partenariats privilégiés avec de grandes écoles et universités, en lien étroit avec le corps professoral, les services carrières et le tissu associatif.

Fidéliser les collaborateurs et développer le potentiel humain

Le développement des ressources humaines est un facteur clé de succès pour Wavestone. Des relais RH et plus de 300 Career development managers permettent à tous les collaborateurs de bénéficier d'un accompagnement managérial et RH de proximité.

Des perspectives d'évolution rapides et diversifiées

La montée en puissance rapide des collaborateurs s'appuie sur un triple dispositif : référentiels métiers formalisés; programme de formation combinant une université d'entreprise, des formations externes, une sélection mensuelle de MOOC ainsi qu'une plateforme d'e-learning; dispositif de mobilité donnant aux collaborateurs la possibilité de changer de métier, de terrains d'expertise ou de zone géographique.

Un environnement de travail où il fait bon vivre

Le cabinet met tout en œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer dans un environnement de travail propice à la confiance et agréable au quotidien : télétravail, salle de sport, crèche d'entreprise, conciergerie...

Les collaborateurs sont parties prenantes du projet d'entreprise

Dès sa phase de conception début 2016, Wavestone a associé tous les collaborateurs pour faire de la construction du nouveau cabinet un succès. C'est aussi dans un esprit « start-up » que le cabinet mène la plupart de ses projets, et ce malgré sa taille, afin de libérer les énergies et d'encourager toutes les initiatives. Au quotidien, les collaborateurs contribuent activement aux initiatives clés du cabinet (recrutement, RSE, marketing, assets...).

Labels et certifications



Label Happy Trainees 2016 pour la qualité des stages dispensés



Label Great Place to Work® 2017



Signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise



Label Happy Candidates 2017



LinkedIn Top Companies



RSE

Responsable et engagé

La démarche RSE de Wavestone vise à structurer et développer son engagement en matière de développement durable. Cette démarche répond à un triple enjeu pour le cabinet: se comporter en entreprise responsable à l'égard de son environnement et de sa sphère d'influence, contribuer à la qualité de la relation avec ses parties prenantes, et mettre le cabinet en conformité avec la réglementation en vigueur.

Un projet d'entreprise

Wavestone construit sa démarche RSE dans le cadre d'un ensemble de pratiques et comportements professionnels responsables, avec l'objectif de progresser de façon continue sur quatre principaux engagements :

- + être un employeur responsable et engagé,
- + garantir à ses parties prenantes le respect des règles strictes de gouvernance, transparence et déontologie,
- + promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination,
- + limiter son empreinte environnementale.

La RSE est l'un des quatre axes clés du plan stratégique Wavestone 2021. Le cabinet s'est ainsi fixé pour objectif de faire partie, chaque année, du top 3 (dans sa catégorie) du classement Gaïa-Index, qui analyse et note les performances ESG (Environnement, Social, Gouvernance) des entreprises cotées de taille intermédiaire.

L'affaire de tous

Les collaborateurs Wavestone sont invités à s'engager dans la construction et l'animation au jour le jour de cette démarche :

- + au travers d'activités de parrainage pour promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination:
 - + pour la Fondation Wavestone, qui soutient chaque année (12 en 2016) des projets associatifs en faveur de l'enfance défavorisée,
 - + auprès des étudiants de l'Institut Villebon-Georges Charpak, filière pilote d'innovation pédagogique, qui a l'ambition d'offrir à tous l'accès aux plus hautes marches de l'enseignement supérieur,
 - + pour l'association Laafi, dans la formation aux outils et nouvelles pratiques numériques de jeunes entrepreneurs du Burkina Faso.
- + en participant à des rencontres et ateliers d'échange avec des associations partenaires :
 - + autour des bonnes pratiques en matière d'éco-gestes,
 - + autour d'une collecte de vêtements en faveur de personnes en réinsertion professionnelle,
 - + autour de la promotion de la mixité homme/femme en entreprise et dans les études supérieures scientifiques.

Ou enfin en contribuant au développement de la démarche éthique du cabinet en faisant remonter des cas vécus et situations concrètes.

Powerday, la journée de solidarité mondiale Wavestone

Chaque année, tous les collaborateurs sont invités à participer à un projet associatif le temps d'une journée. Sur le principe du bénévolat, les collaborateurs peuvent apporter leur soutien à l'association de leur choix, dans le cadre d'une action de terrain ou de mécénat de compétences.

La 1^{re} édition du Powerday a eu lieu en août 2016 et a rassemblé 600 collaborateurs sur l'ensemble des bureaux dans le monde. De l'Asie

à l'Amérique du Nord, en passant par l'Europe et le Maghreb, une soixantaine d'associations, de fondations et d'ONG internationales ont ainsi bénéficié du soutien du cabinet.

Les associations soutenues interviennent dans des domaines variés : environnement (45 % des projets), santé & handicap (13 % des projets), enfance, insertion professionnelle, éducation & citoyenneté, sport & culture.

Distinctions et labels RSE



The Global Compact : Wavestone a renouvelé en 2016 son adhésion au Global Compact (Pacte mondial des Nations Unies) et s'engage à ce titre à aligner ses opérations et sa stratégie sur les 10 principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.



Charte de la parentalité en entreprise : signataire depuis 2013, Wavestone s'engage à faire évoluer les représentations liées à la parentalité dans l'entreprise, à créer un environnement de travail favorable aux collaborateurs parents, et à respecter le principe de non-discrimination dans l'évolution professionnelle de ces derniers.



Elles bougent : Wavestone s'engage depuis 2016 auprès de l'association afin de faire progresser l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses principales missions sont d'attirer un plus grand nombre de femmes dans les formations scientifiques et technologiques, et de regrouper au sein de l'association collégiennes, lycéennes, étudiantes, ingénieures pour échanger et susciter des vocations.



Gaïa-Index : indice d'investissement socialement responsable (ISR) de référence des valeurs moyennes, il évalue et classe 230 PME et ETI françaises selon leur degré d'implication en matière de transparence extra-financière et de leur performance en matière de développement durable. En 2016, Wavestone se positionne à la 2^e place sur le segment des entreprises avec un chiffre d'affaires compris entre 150 M€ et 500 M€.



EcoVadis : agence indépendante de notation extra-financière, elle est spécialisée dans l'évaluation de la performance RSE des entreprises sur 4 thématiques (social, environnement, éthique des affaires, achats responsables). En 2016, le cabinet obtient un niveau d'engagement *gold* avec un score supérieur à 62/100. Ce positionnement permet à Wavestone de se hisser parmi les 5 % d'entreprises les mieux notées par EcoVadis.



Prix de la relation actionnaires et investisseurs : « Prix du digital » dans la catégorie Mid-/Small Caps, remis en novembre 2016 par Mazars, le Groupe Les Echos et l'hebdomadaire Investir. Ce prix récompense les sociétés cotées qui se sont illustrées par une démarche responsable et transparente vis-à-vis de leurs actionnaires et investisseurs, institutionnels et salariés.



Trophée Mieux Vivre en Entreprise : remis par l'institut MVE. Wavestone a été récompensé en 2016 par un trophée « Mieux vivre en entreprise » pour souligner l'« engagement social et international » que représente le Powerday, journée de solidarité mondiale de Wavestone. Le jury récompense ainsi les entreprises ayant mis en place des initiatives innovantes et exemplaires pour favoriser le bien-être durable dans l'entreprise.

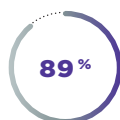
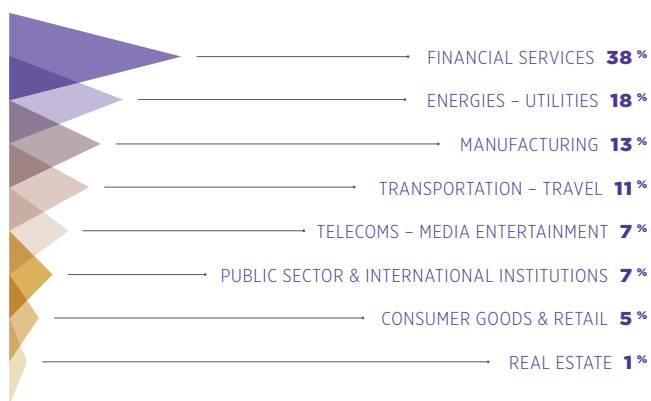


CLIENT MANAGEMENT

Mobilisés pour le succès de nos clients

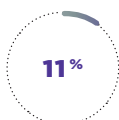
Pour s'adapter au mieux aux demandes de ses clients et leur garantir une prestation à haute valeur ajoutée quelles que soient les problématiques, Wavestone a conçu un modèle de développement commercial fondé sur le principe du *client management*.

Répartition sectorielle du CA en 2016/17



FRANCE

CA 2016/17



INTERNATIONAL

Nos 20 premiers clients en 2016 /17

BNP PARIBAS	9 %
EDF	7 %
SOCIETE GENERALE	6 %
SNCF	5 %
CREDIT AGRICOLE	5 %
TOTAL	4 %
ENGIE	4 %
LA POSTE	4 %
ALSTOM	4 %
BPCE	3 %
BANQUE DE FRANCE	2 %
FRANÇAISE DES JEUX	1 %
CARREFOUR	1 %
AMF	1 %
ORANGE	1 %
AXA	1 %
SANOFI AVENTIS	1 %
RENAULT	1 %
ALLIANZ	1 %
MACIF	1 %

Wavestone intervient sur un large portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders sur leurs marchés, secteur public... Il s'attache ainsi à maintenir une répartition sectorielle équilibrée de son chiffre d'affaires. Cette répartition est un gage de résistance aux aléas de la conjoncture et permet au cabinet d'aller capter la croissance dans les secteurs les plus dynamiques.

Au sein de chaque practice et bureau, le *client management* est incarné par une équipe hybride composée de consultants (*partners* et *senior managers*) et commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur de Wavestone auprès des clients dont elle a la charge.

Le *client management* a une double mission : d'une part soutenir la croissance des activités et du chiffre d'affaires de Wavestone, en favorisant le développement du portefeuille de clients et en s'appuyant sur tous les terrains d'excellence du cabinet. Et d'autre part entretenir des relations durables avec des décideurs de haut niveau dans de multiples secteurs d'activité.

En conjuguant ainsi les profils et expertises, Wavestone assure à ses clients une prise en charge complète de leurs problématiques et un accompagnement sur mesure.

Des exemples de missions réalisées par Wavestone sur www.wavestone.com/fr/insights/



SATISFACTION CLIENT

La satisfaction client, une exigence au quotidien

En matière de satisfaction client, Wavestone entend se placer au meilleur niveau du marché du conseil. Pour soutenir cette exigence, Wavestone a déployé une démarche qualité applicable à l'ensemble de ses missions.

95%

des clients

se déclarent satisfaits
de la qualité des missions

Chaque collaborateur s'engage à appliquer les principes de la charte qualité

QUALITE DES MISSIONS	Chaque mission réalisée par le cabinet doit apporter une réponse entièrement satisfaisante aux attentes du client.
APPORT DE VALEUR	En tant que cabinet de conseil, Wavestone doit s'assurer de la valeur apportée à ses clients.
TRANSPARENCE DU DIALOGUE	Notre client doit, en permanence, être en situation de dialoguer en confiance avec Wavestone.
ECOUTE ACTIVE ET ACTION	Tout écart par rapport à la satisfaction pleine et entière du client doit donner lieu à une analyse et, le cas échéant, à action corrective.
ENGAGEMENT TOTAL	Une mission n'est considérée terminée que lorsque le client est pleinement satisfait.

Le cabinet a mis en place une enquête annuelle menée chaque année auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone et visant à mesurer le niveau de satisfaction

vis-à-vis de la qualité des missions. A l'issue de l'enquête 2017, réalisée sur le périmètre France du cabinet, **95 % des répondants se sont déclarés satisfaits.**



En chiffres

11,4%

de marge opérationnelle courante

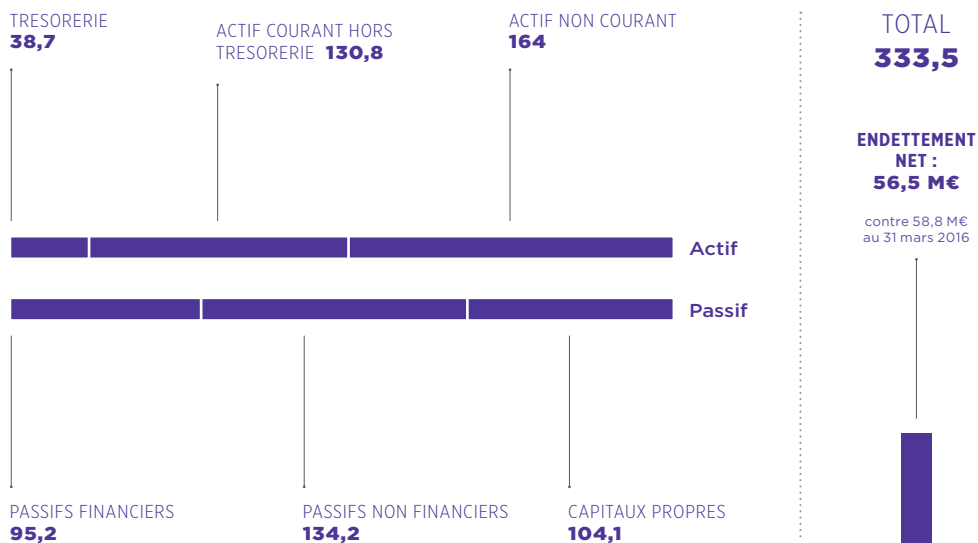
Compte de résultat simplifié au 31 mars 2017

Données consolidées auditées ⁽¹⁾ au 31/03 (en M€)	2016/17	2015/16	Variation	2015/16 ⁽²⁾ pro forma
Chiffre d'affaires	338,7	233,0	+ 45 %	326,2
Résultat opérationnel courant	38,7	29,8	+ 30 %	34,5
Marge opérationnelle courante	11,4 %	12,8 %		10,6 %
Résultat opérationnel	35,6	23,1	+ 54 %	24,1
Résultat net part du groupe	20,1	13,4	+50 %	12,6
Marge nette	5,9 %	5,7 %		3,9 %

(1) Arthus Tech consolidé depuis le 01/07/15 et activités européennes de Kurt Salmon (hors *retail* et *consumer goods*) consolidées depuis le 01/01/16.

(2) Les informations financières pro forma pour l'exercice de 12 mois clos le 31/03/16 sont établies comme si l'acquisition des entités de Kurt Salmon par Wavestone était intervenue le 01/04/15.

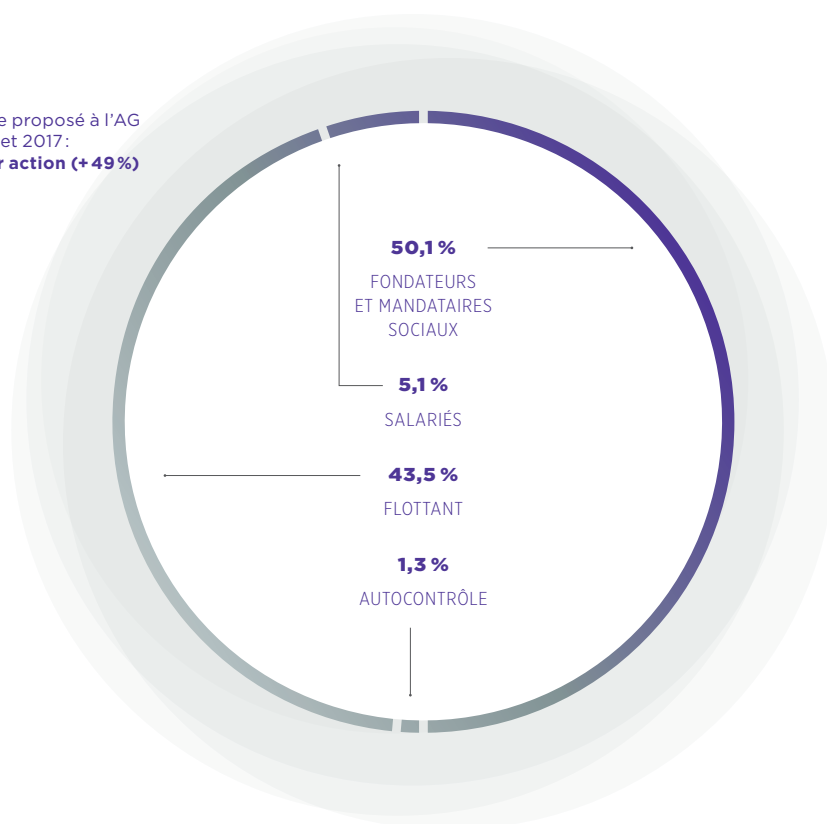
Bilan au 31 mars 2017 (en M€)



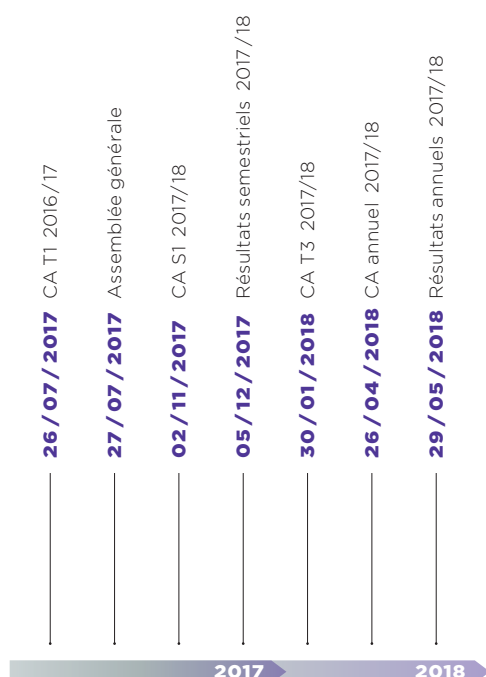
Données consolidées auditées au 31/03/17 (en M€)

Répartition du capital au 31 mars 2017

Dividende proposé à l'AG
du 27 juillet 2017:
0,61€ par action (+49%)



Calendrier financier



Données boursières

Cours au 01/06/2017
95,90€

Nombre d'actions
4966882

Capitalisation boursière
476 M€

Valeur d'entreprise
533 M€

(capitalisation boursière au 01/06/17 + endettement financier net au 31/03/17)

Informations sur le titre

Marché: Euronext Paris
Code ISIN de l'action: FRO004036036
ICB: 9533 Services informatiques
Reuters: WAVE.PA
Bloomberg: WAVE:FP
Wavestone est intégré à l'indice Tech40 d'Euronext et est éligible au PEA-PME.



Bureaux

SIÈGE SOCIAL

Tour Franklin
100-101 terrasse Boieldieu
92042 Paris La Défense CEDEX
FRANCE
Tél : +33 1 49 03 20 00
Fax : +33 1 49 03 20 01

BRUXELLES

Square Stéphanie
Avenue Louise 65
1050 Bruxelles
BELGIQUE

CASABLANCA

157, Bd Anfa, Immeuble Racine d'Anfa
20100 Casablanca
MAROC

GENÈVE

105 rue de Lyon
1203 Genève
SUISSE

HONG KONG

21/F On Hing Building
1 On Hing Terrace,
Central - Hong Kong
HONG KONG

LONDRES

Warnford Court, 29 Throgmorton Street
London, EC2N 2AT
ROYAUME-UNI

LUXEMBOURG

41 Zone d'activité Am Bann
L-3372 Leudelange
LUXEMBOURG

LYON

81, boulevard Stalingrad
Immeuble Park Avenue - CS 30235
69608 Villeurbanne Cedex
FRANCE

MARSEILLE

N°100 chemin de l'Aumône Vieille
Actiburo 1, Bât A
13 400 Aubagne
FRANCE

NANTES

Immeuble Le Viviani
2 Rue René Viviani
Ile Beaulieu
44 200 Nantes
FRANCE

NEW YORK

1330 Avenue of the Americas, 9th floor
New York, NY 10019
ETATS-UNIS



www.wavestone.com

 [@wavestone_](https://twitter.com/wavestone_)

WAVESTONE