

The Positive Way

WAVESTONE

# L'AUTOMATISATION DU CONTRACT MANAGEMENT : UN GISEMENT D'EFFICACITÉ

## CONTACTS



Franck LEVY  
[franck.levy@wavestone.com](mailto:franck.levy@wavestone.com)

Thomas LE LIGNE  
[thomas.leligne@wavestone.com](mailto:thomas.leligne@wavestone.com)

Léa CARASSO  
[lea.carasso@wavestone.com](mailto:lea.carasso@wavestone.com)

L'objectif de cette publication est de présenter les bénéfices que l'entreprise peut tirer d'un projet d'automatisation de la gestion de ses contrats (encore appelée Contract Management) ainsi que la méthodologie à suivre pour démarrer sur de bonnes bases.

La structure de cet article fait écho au précepte édicté par les start-ups innovantes « Think big, start small, scale fast » qui résume l'approche grâce à laquelle de nombreux projets d'innovations ont réussi :

- / **Think Big** : construire une vision à long terme de la gestion des contrats
- / **Start Small** : tester sur un pilote avec un bon potentiel de ROI et un payback rapide
- / **Scale Fast** : déployer à grande échelle en priorisant les environnements simples

## THINK BIG : LE CONTRACT MANAGEMENT EST UN ENJEU POUR TOUTE L'ENTREPRISE

La gestion des contrats est un enjeu majeur de l'entreprise pour deux raisons : (i) les contrats régissent l'essentiel des relations avec les tiers (fournisseurs, clients, régulateurs, salariés) et (ii) c'est par les contrats que transite l'essentiel des dépenses (contrats d'achat) et des revenus (contrats de vente).

Les nouvelles réglementations (GDPR, BCBS 239<sup>1</sup>, etc.) complexifient la gestion des contrats tandis que le Time-to-Market se raccourcit et impose des délais d'élaboration des contrats de plus en plus courts. Les entreprises qui **automatisent leur processus de Contract Management en s'appuyant sur les nouvelles technologies** bénéficient de :



**Transformation Digitale**  
Capitaliser sur les données contractuelles et améliorer l'expérience utilisateur



**Réduction du délai de contractualisation**  
De 1 à 20 jours en moyenne



**Réduction des volumes de contrats**  
Environ 50 à 60 %



**Innovation Juridique**  
Des processus agiles répondant aux besoins métiers

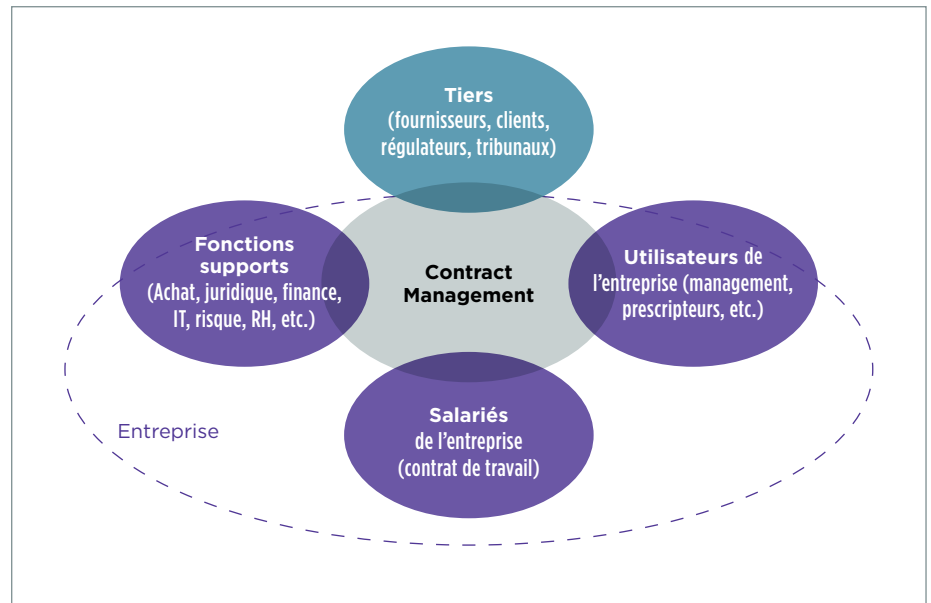


**Réduction des risques contractuels**  
Réduire de 75 % les erreurs contractuelles  
Améliorer de 50 % la conformité aux politiques contractuelles



**Efficacité opérationnelle**  
Réduire de 30 % les coûts administratifs liés aux contrats

## Les parties prenantes du Contract Management



**LOUIS PACHEBAT**  
CHIEF OPERATING OFFICER LEGAL & COMPLIANCE SANOFI

Un projet d'efficacité du Contract Management est multidimensionnel. Les 4 dimensions organisationnelle, processus, technologie et conduite du changement sont toutes aussi importantes les unes que les autres. L'organisation et les processus sont des prérequis bloquants. La technologie peut aider à concevoir l'organisation et les processus adaptés, c'est pourquoi la co-construction est recommandée. La technologie fait ce qu'on lui demande de faire donc l'entreprise doit s'interroger sur toutes les parties du processus et des changements induits, sans en oublier, car ce sont les clés du succès.

Voici certains cas rencontrés par nos clients qui illustrent la diversité des bénéfices apportés par l'automatisation du Contract Management. Plusieurs exemples concernent le secteur des services financiers, l'un des plus matures sur la digitalisation.

### Se mettre en conformité en un temps record et faciliter le travail de la direction des risques

Dans le secteur bancaire, les contrôles traditionnels de lutte anti-fraude atteignent actuellement les limites de leur efficacité et accaparent les capacités de production des analystes. Afin de protéger leurs clients, les banques doivent réaliser des audits de leurs contrats mobilisant un nombre de ressources conséquent sur

des laps de temps longs. Cette mobilisation pourrait à l'avenir être évitée grâce au Machine Learning qui permet de remplacer les opérations récurrentes et chronophages. En moyenne, jusqu'à 30 % des activités et 75 % de la charge du processus d'audit de contrats peuvent être automatisés.

### Désengorger la direction juridique et gagner en productivité

Optimiser ses processus de gestion de contrat afin d'améliorer sa productivité est un défi à la hauteur des plus grandes entreprises et déjà relevé par des groupes implantés sur tous les continents.

Une entreprise du CAC 40 a réussi à restreindre ses modèles de contrat à une dizaine de templates capables de couvrir

<sup>1</sup>- Le Comité de Bâle a publié en 2013 la norme Basel Committee on Banking Supervision's standard n°239. Ce standard oblige les banques à améliorer leurs capacités de production de reportings réglementaires et à les rendre plus fiables.

80 % des contrats d'achat pour un gain de productivité de 30 %. Désormais, les utilisateurs non juristes peuvent créer des contrats directement dans un outil en ligne. Les fonctions juridique et achat peuvent donc se concentrer sur les activités à forte valeur ajoutée.

## Permettre à de futurs clients d'élaborer et de signer un contrat à distance

Pour faire face au désengagement croissant de leurs clients déçus par le modèle d'agence physique, de nombreuses banques ont développé des processus d'enrôlement 100 % en ligne.

Boursorama Banque ou ING Direct ont digitalisé en totalité leur processus de contractualisation et offrent la possibilité de réaliser un contrat 100 % via internet : de son élaboration jusqu'à sa signature électronique.

## Automatiser l'exécution des engagements d'un contrat

La charge de suivi des contrats ne cesse d'augmenter dans le secteur de l'assu-

rance notamment pour les contrats à faible enjeu financier. Axa a donc investi dans le Smart Contract<sup>2</sup> codé dans la Blockchain<sup>3</sup> afin d'automatiser une partie du suivi des engagements. Par exemple, un contrat d'assurance d'annulation de vol qui s'exécute automatiquement dès lors que le retard est détecté : lorsqu'un retard à l'arrivée est détecté, le compte en banque du client est directement crédité de la somme annoncée en fonction du dommage, sans que celui-ci n'ait à faire de réclamation auprès de son assureur.

## START SMALL : CRÉER UNE SUCCESS STORY POUR CONVAINCRE ET ALLER PLUS LOIN

Bien démarrer l'automatisation de son processus de Contract Management nécessite d'identifier un périmètre maîtrisé, de mobiliser des sponsors convaincus par la démarche. Les entreprises ayant réussi ce type de projet débutent généralement sur les contrats de travail ou sur les contrats d'achat simples (ces

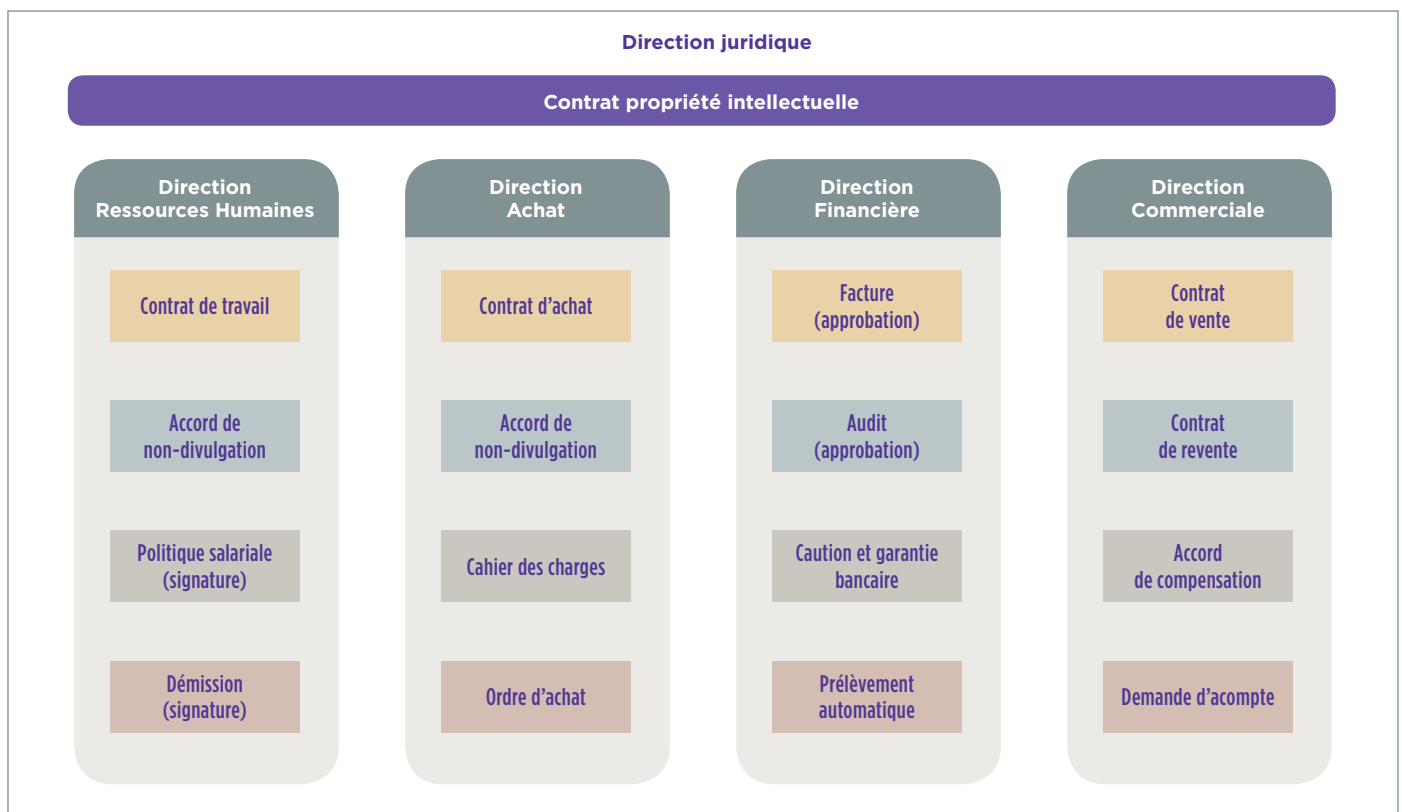
notions sont abordées en détail par la suite) en faisant travailler conjointement la direction juridique et les autres fonctions concernées.

Pour identifier ce périmètre, nous recommandons de passer par 2 étapes : (1) fixer le périmètre fonctionnel des contrats à considérer et (2) identifier les contrats à inclure dans l'initiative en privilégiant les contrats simples.

### 1<sup>RE</sup> étape : fixer le périmètre fonctionnel des contrats à considérer

Pour lancer le projet sur des bases solides, il est nécessaire de définir le périmètre fonctionnel des contrats à considérer (achat, vente, RH, etc.) ainsi que de délimiter le périmètre du processus de Contract Management. Fixer ces 2 paramètres permet de définir la portée des réflexions et d'identifier les personnes à associer au projet. Le périmètre fonctionnel des contrats inclut dans tous les cas la Direction Juridique et peut concerner d'autres Directions selon la nature du contrat.

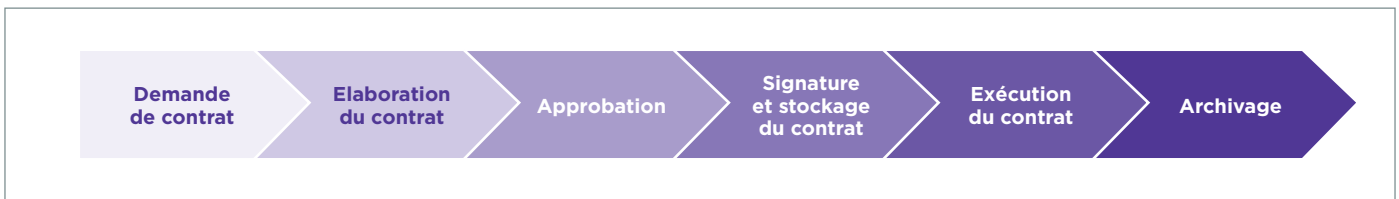
## Les directions et contrats concernés par le Contract Management



2- Programme « codé » permettant l'exécution automatique d'un contrat dès lors que les conditions de son exécution sont réunies.

3- Une blockchain constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne.

## Les étapes du processus de Contract Management



Le processus de Contract Management, souvent intégré dans un processus plus large comme le processus Procure to Pay pour les contrats achat, est décomposé dans le schéma ci-dessus.

- / **Demande de contrat** : dans le cadre d'une demande de création de contrat ou d'un renouvellement, le demandeur est tenu de formaliser les besoins et de les transmettre à la personne responsable de l'élaboration du contrat. Cette étape peut être accélérée en utilisant un formulaire en ligne de demande de contrat.
- / **Elaboration du contrat** : il est nécessaire de définir le type de contrat adéquat au besoin exprimé (MSA, CDA/NDA, contrat d'embauche, etc.)

et le formulaire à utiliser. Le contrat est ensuite négocié et rédigé, ce qui peut impliquer de nombreux allers-retours entre les parties prenantes (demandeurs, acheteurs, juristes et fournisseurs, voire experts).

- / **Approbation** : chaîne de validations, en interne, plus ou moins longue selon le type de contrat. Elle nécessite l'accord de plusieurs décideurs (demandeur, finance, achat, juridique, etc.).
- / **Signature et stockage du contrat** : lorsque toutes les approbations ont été reçues en interne, le contrat est signé, et ce, de plus en plus souvent par signature électronique. Ensuite, le contrat peut être stocké dans une contrathèque unique. L'idéal est d'avoir une base de données centra-

lisée suffisamment structurée pour pouvoir effectuer des requêtes sur l'ensemble des contrats de l'entreprise.

- / **Exécution du contrat** : mise en œuvre du contrat et bonne réalisation des engagements jusqu'à la fin de son cycle de vie.
- / **Archivage** : il est légalement obligatoire d'archiver pour une durée déterminée tous les documents contractuels, contrats et conventions conclus dans le cadre d'une relation ou correspondance commerciale. L'archivage se caractérise par la sortie définitive du contrat de son système de stockage source, pour être transféré vers un système d'archivage.



### 2<sup>E</sup> étape : automatiser ses contrats en les catégorisant

Il est nécessaire de catégoriser ses contrats pour lancer l'automatisation du processus de Contract Management sur le périmètre adéquat. Nous recommandons de les analyser selon les deux dimensions suivantes :

- / **(i) Impact business du contrat** : le niveau d'enjeu du contrat pour l'entreprise en termes de risque et de bénéfice potentiel. Le risque du contrat est un événement dont l'arrivée aléatoire est susceptible de causer des dommages aux parties prenantes. Le bénéfice potentiel du contrat est la valeur future qui pourrait être obtenue suite à la réalisation du contrat. Ces deux données croisées représentent alors « l'impact business » du contrat.
- / **(ii) Complexité du contrat** : essentiellement liée à la difficulté d'élaborer ou de gérer la vie du contrat. Le niveau de complexité sera souvent fort lorsque le cadre et/ou les conditions d'exécution du contrat sont complexes à décrire. Au-delà du contrat en lui-même, le niveau de complexité est lié à la maturité de l'entreprise et à sa capacité à appréhender le type de contrat concerné.

En catégorisant leurs contrats selon la matrice ci-contre, le top management et les juristes pourront se fixer une ambition d'automatisation réaliste au regard des contrats considérés.

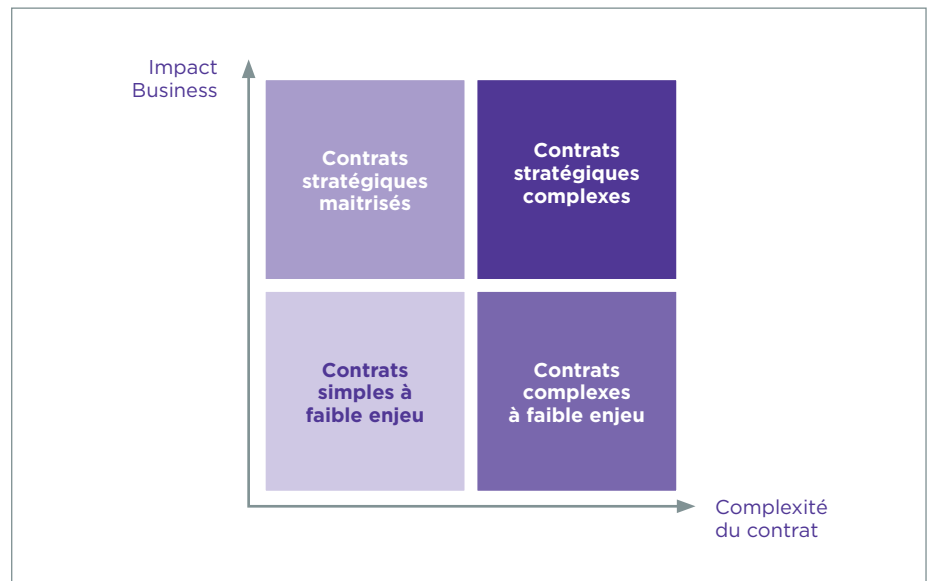
/ **Contrats stratégiques maîtrisés :** contrats dont l'impact business est important mais qui sont simples à élaborer et à gérer. Ces contrats sont maîtrisés par l'entreprise qui a l'habitude de les manipuler. Ils font souvent partie du cœur d'activité de l'entreprise. **Une grande partie du cycle de vie de ces contrats pourra être automatisée même si l'entreprise devra mettre en place des contrôles proportionnels à l'enjeu business.**

/ **Contrats stratégiques complexes :** contrats qui sont les plus complexes à gérer et sur lesquels l'entreprise doit mobiliser son expertise. L'objectif est de limiter le nombre de ces contrats en développant l'expertise de la direction juridique. **Le niveau d'automatisation possible est assez faible, seules certaines activités spécifiques pourront l'être (signature, stockage).**

/ **Contrats complexes à faible enjeu :** contrats qui sont complexes à gérer et ne représentant que peu d'enjeu. Ils sont des « poids morts » car ils absorbent de la productivité en contrepartie d'un bénéfice faible. Les directions concernées doivent travailler à se libérer des contrats appartenant à cette catégorie. **Les possibilités d'automatisation sont réduites et le ROI lié à un effort d'automatisation est faible.**

/ **Contrats simples à faible enjeu :** contrats qui sont simples à gérer et sur lesquels aucune expertise n'est requise. Ils ne représentent aucun enjeu, qu'il soit financier ou autre, ni aucun risque pour l'entreprise. **Ils sont de plus complètement automatisables et ne nécessitent pas ou peu d'intervention humaine lors de leur exécution.**

## Matrice de catégorisation des contrats



semble alors primordial de doser ses ambitions. Nous proposons l'échelle de maturité suivante afin de permettre au top management de se positionner sur leur existant et de se donner un niveau d'ambition réaliste (voir schéma ci-dessous).

/ **Niveau 1 : Basique** - pas ou très peu d'automatisation. La gestion des contrats est essentiellement manuelle ou à l'aide d'outils bureautiques classiques. Processus inefficace, générant de l'insatisfaction et pouvant nuire à l'entreprise (temps de contractualisation trop long, contrat mal rédigé ou mal suivi).

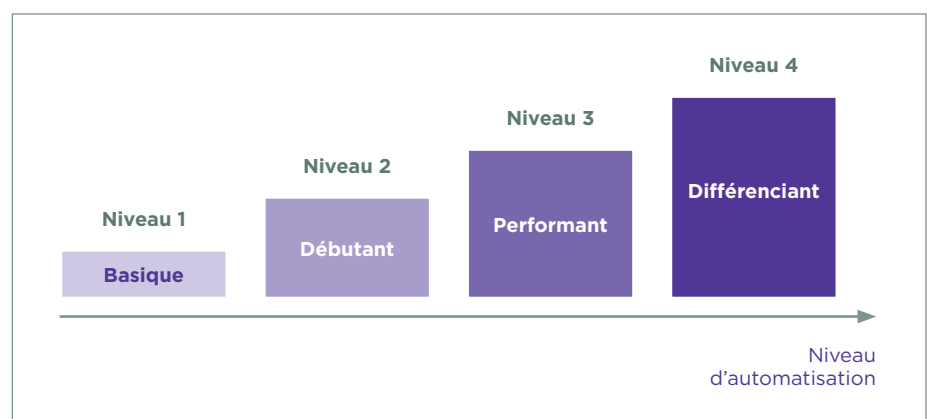
/ **Niveau 2 : Débutant** - les premières briques du processus sont déjà automatisées, notamment les plus simples à mettre en œuvre comme le stockage ou la signature électronique. Il reste

encore de nombreux irritants dans le processus et les tâches manuelles à faible valeur ajoutée sont nombreuses.

/ **Niveau 3 : Performant** - l'essentiel du processus est automatisé y compris les activités les plus complexes comme l'élaboration des contrats (des formulaires sont mis en place). Les gains de productivité sont tangibles et les acteurs du processus focalisés sur les tâches où ils apportent le plus de valeur.

/ **Niveau 4 : Différenciant** - le processus est pleinement automatisé, les informations sont accessibles et structurées. L'utilisation de solutions d'intelligence artificielle permet d'exploiter pleinement la valeur des données présentes dans les contrats.

## Echelle de maturité du niveau d'automatisation du Contract Management



### 3<sup>E</sup> étape : se fixer un objectif d'automatisation ambitieux

« Quelle est l'ambition de l'entreprise en termes d'automatisation et quel est le retour sur investissement de cette démarche ? » sera la principale question à se poser.

En effet, automatiser tout ou partie de la contractualisation peut s'avérer couteux. Il



## LES AMÉLIORATIONS À RÉALISER EN PARALLÈLE DE L'AUTOMATISATION

### Réduire le volume de contrats : illustration avec les contrats d'achat

Il peut être opportun de travailler à rationaliser le nombre de contrats créés et gérés afin de libérer du temps pour les fonctions juridique et achat. Pour les contrats d'achat, il existe 3 principaux leviers qui permettent de réduire le volume de contrats :

/ **Remonter le seuil sur les montants des contrats** : rendre possible le passage de commande sans contrat sous un certain seuil pour des catégories d'achat à faible risque

/ **Mettre en place des contrats cadres** : insérer dans le contrat cadre des clauses permettant, dans un cadre défini, de passer directement des commandes

/ **Rationaliser le panel de fournisseurs** : rationaliser le nombre de fournisseurs permet de mieux gérer les relations avec un nombre restreint de tiers. Sur les contrats d'achat, la massification des fournisseurs entraîne une réduction des coûts et l'augmentation des volumes d'achat rend possible la réduction du nombre de contrats

Levier	ROI	Points d'attention
Remonter le seuil sur les montants des contrats d'achat	Bénéfice rapide - jusqu'à 30 % de réduction du volume de contrats	Ce levier renvoie le bon de commande vers les conditions générales d'achat qui doivent être rédigées en conséquence dans le contrat cadre, par exemple. Une fois le seuil relevé, il faut veiller à sa bonne application y compris dans les filiales
Mettre en place des contrats cadres	Bénéfice à moyen terme - baisse du volume de contrat et réduction du temps de négociation	Il faut profiter d'un cycle de renégociation avec les fournisseurs pour mettre en place les accords-cadres
Rationaliser le panel de fournisseurs	Bénéfice à moyen - long terme	Suppose de revoir la stratégie de sourcing en profondeur pour concentrer le volume de dépense sur un nombre restreint de fournisseurs avec lesquels des accords-cadres seront mis en place

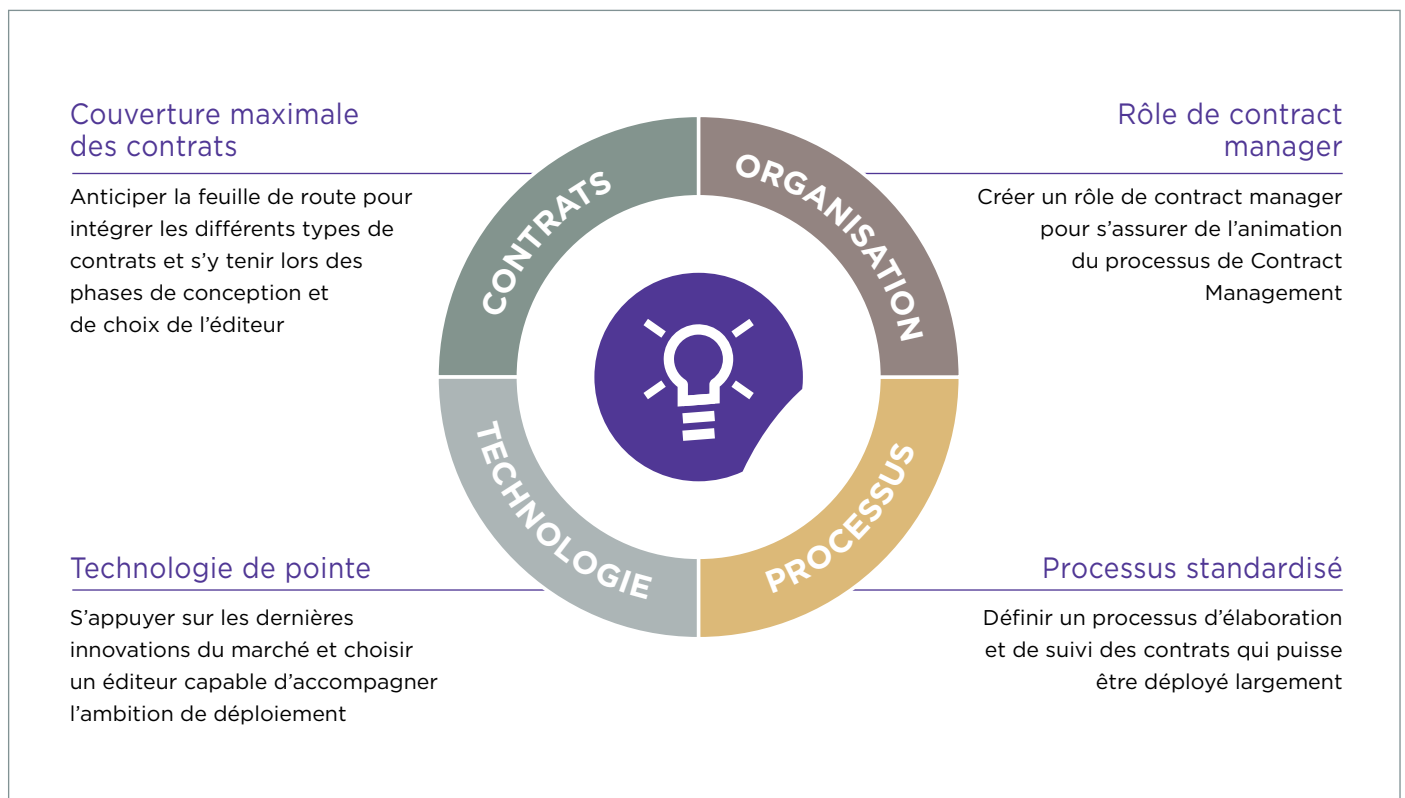
## SCALE FAST : ANTICIPER L'EXTENSION À DE NOUVEAUX PÉRIMÈTRES !

Les manières de gérer un contrat d'achat avec un fournisseur ou un contrat de travail sont assez proches : le contenu de ces contrats est différent mais les processus de création, d'élaboration ou de signature sont semblables.

Pour tirer un maximum de valeur des efforts investis pour automatiser la gestion des contrats sur un premier pilote, nous recommandons d'étendre rapidement l'initiative à de nouveaux périmètres. Il faut explorer d'autres types de contrats, d'autres périmètres fonctionnels, ou encore, ajouter une nouvelle activité du processus de Contract Management qui n'était pas couverte jusqu'ici.

L'extension à de nouveaux périmètres ne se fera pas sans un minimum d'anticipation lors de la phase de design du projet. Il est préjudiciable de choisir un outil ou un éditeur spécialisé en début de projet qui limiterait par la suite les ambitions d'extension de périmètre. Voici ce que nous recommandons sur chacune des dimensions de ce type de projet :

### Les dimensions du projet d'automatisation du Contract Management et recommandations



## MISE EN PRATIQUE : RETOUR DE NOTRE EXPÉRIENCE PROJET

Wavestone a accompagné un grand groupe international dans la mise en œuvre de son projet d'automatisation du Contract Management. Ce groupe a un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros et crée plusieurs dizaines de milliers de contrats d'achat par an. Les principaux objectifs du projet étaient d'améliorer l'expérience de l'utilisateur final (acheteur, juriste, demandeur de contrats), de réduire les délais de traitement des contrats et d'améliorer la conformité à la politique contrat Groupe.

L'accompagnement de Wavestone s'est principalement porté sur la conception d'un processus accéléré de Contract Management, le développement d'une nouvelle fonction de Contract Lifecycle Manager et le déploiement d'une solution SaaS de pointe. Ce projet s'est composé de trois grandes phases :

### 1 Think big : conception du processus et de l'organisation

L'accompagnement de Wavestone :

- / Participation à la transformation de l'organisation, refonte des processus métiers par la méthode Strawman (itération avec un groupe de travail de plus en plus large) et préparation de la mise en place des évolutions métiers
- / Appui et conseil sur le choix, le paramétrage et la mise en place de la solution SaaS
- / Création d'un modèle opérationnel global de gestion de la bibliothèque de modèles de contrat
- / Identification des opportunités de réduction de contrats à travers l'amélioration des règles de gestion en collaboration avec la direction
- / Définition d'une stratégie globale de conduite du changement

### 2 Start small : lancement de pilotes sur des périmètres bien maîtrisés pendant six mois pour ajuster le processus et la solution

L'accompagnement de Wavestone :

- / Identification des périmètres pilotes en coordination avec la direction
- / Identification des spécificités locales des pays pilotes et coordination des déploiements locaux

- / Déclinaison de la stratégie de conduite du changement aux périmètres couverts

- / Mise en place et ajustement du modèle opérationnel défini

### 3 Scale fast : extension à l'ensemble des périmètres géographiques et à d'autres types de contrat que les contrats d'achat

L'accompagnement de Wavestone :

- / Zoning des périmètres et définition de la roadmap par vagues de déploiement
- / Elaboration du kit de déploiement clé-en-main et industrialisé
- / Coordination des déploiements locaux

- / Déclinaison de la stratégie de conduite du changement aux périmètres couverts

- / Mise en place du modèle opérationnel défini

Les bénéfices tirés de ce projet ont été multiples pour le groupe :

- / Amélioration de la productivité avec une diminution du temps de contractualisation et du temps de négociation
- / Réduction des coûts administratifs liés à la création du contrat
- / Atténuation du risque comprenant une réduction des erreurs contractuelles, une amélioration de la conformité des contrats et des rapports d'audit accélérés



L'implémentation d'un outil de Contract Management nous a permis de saisir de nombreuses opportunités comme :

- La mise en place d'une contrathèque de templates pour les contrats simples qui peuvent être utilisés sans faire appel aux juristes
- La suppression des étapes d'approbation qui n'avaient pas de valeur ajoutée
- La définition d'un arbre décisionnel clair déterminant le besoin de contrat

Les premiers résultats ont démontré des réductions du temps de contractualisation de 15 % ou du volume de contrats de 20 % ainsi qu'une augmentation de l'utilisation des templates pour les contrats simples de 8 %. Ces « quick wins » sont clés pour confirmer les bénéfices de l'implémentation d'un outil de Contract Management que ce soit pour les utilisateurs ou pour les juristes.

Enfin, la conduite du changement et la bonne évaluation de l'effort lié à la migration des données (largement dépendant de l'ancien outil et de l'exactitude des données) auront été autant de facteurs de réussite d'un tel projet !

**CÉLINE ARQUIZAN, P2P PROCESS AND SOLUTION LEAD CHEZ SANOFI**





## CONCLUSION

### Optimisation ne rime pas qu'avec digitalisation

Cet article met en avant la digitalisation du processus comme principal levier d'optimisation de la gestion des contrats. En effet, les entreprises sont peu outillées pour gérer leurs contrats et les directions juridiques en particulier ont une maturité digitale assez faible. Le bénéfice d'une digitalisation, même partielle, du processus de contractualisation se fait sentir très rapidement en termes de productivité et de vitesse de création des contrats.

Pourtant il ne faut pas réduire l'optimisation de la gestion des contrats à ce seul levier. D'autres leviers peuvent être actionnés en parallèle. Voici quelques illustrations d'autres initiatives qui peuvent être mises en place conjointement :

### / **Rendre l'expertise juridique accessible à tous : des Chatbots pour nous aider !**

L'élaboration d'un contrat et surtout, son exécution, requièrent une importante charge de travail et la mobilisation de nombreux acteurs mais la technologie est désormais capable d'assister le Contract Management pour automatiser toutes les tâches administratives à faible valeur ajoutée. La requête peut être réalisée via un Chatbot, qui, par une suite de questions-réponses, qualifie le besoin jusqu'à trouver le modèle de contrat à préremplir.

### / **Repenser l'organisation du Contract Management : vers des Centres de Services Partagés Spécialisés**

Il apparaît que le plus fort de l'activité de Contract Management devrait se concentrer dans des Centres de Services Partagés Spécialisés (CSPS). Seuls les contrats confidentiels, à haut risque, où dont l'automatisation pourrait s'avérer trop complexe resteraient gérés de manière traditionnelle par les juristes. Pour tous les autres contrats, ces CSPS regroupant des juristes et para-legals et des Contract Managers, respectivement capables d'élaborer et d'utiliser des formulaires de contrats, pourraient gérer la totalité du processus de Contract Management. Cette mutualisation permettrait de mieux répartir la charge et l'expertise, et donc, par conséquent, de recentrer les départements juridiques sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

### / **Privilégier la conception à l'exécution : l'essor du Smart Contract**

Les Smart Contracts sont des contrats s'exécutant de manière automatique après leurs signatures. Il s'agit de programmes informatiques capables d'effectuer diverses vérifications entraînant la réalisation d'actions (fin de contrat, virement bancaire, etc.).

Récemment, Carrefour, Schneider Electric et Axa ont développé des Smart Contracts pour respectivement, tracer la viande,

sécuriser le transfert d'informations fournisseur ou rembourser automatiquement leurs clients à la suite d'un retard d'avion. Les contrats automatisables le sont totalement (par des suites de vérifications logiques ne nécessitant pas d'arbitrage) ou en partie (grâce à un programme s'exécutant de manière à faire appel aux parties prenantes pour qu'elles interviennent quand nécessaire).

## LE MOT DE LA FIN

L'automatisation des contrats est une formidable opportunité d'innovation digitale pour l'entreprise. La maturité des technologies disponibles sur le marché est un déclencheur de cette transformation. L'enjeu que représente la consolidation des droits et des devoirs de l'entreprise et l'usage de ces données est transverse. Ce projet de transformation nécessite donc d'être sponsorisé par la fonction juridique qui joue un rôle clé mais aussi par des sponsors métiers, technologiques et d'efficacité opérationnelle.

Notre conviction est que cette transformation ne peut être réussie sans une culture partagée de l'enthousiasme. Wavestone est à votre disposition pour vous éclairer sur vos prochaines étapes !

The Positive Way

# WAVESTONE

[www.wavestone.com](http://www.wavestone.com)

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 2 800 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1<sup>er</sup> cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work<sup>®</sup>.