



REPENSER LA RELATION ÉTAT-USAGERS : LES BÉNÉFICES DU NUMÉRIQUE POUR TOUS

AUTEUR



BRUNO VALET
bruno.valet@wavestone.com

1. Le numérique au coeur de la relation entre les Français et l'administration
2. Les enseignements clés de notre étude sur la perception des Français de leurs services publics
3. Le *phygital* pour réconcilier le paradoxe apparent entre développement du numérique et maintien du contact physique

1. Le numérique au cœur de la relation entre les Français et l'administration

Grâce au numérique, l'utilisateur devient progressivement « consommateur » des services publics

Au travail, dans leurs loisirs, et à travers tous les autres services qu'ils sollicitent, les Français ont pris goût aux expériences simplifiées, accélérées et personnalisées grâce au numérique. Ces évolutions n'ont pas épargné l'administration. L'État comme les collectivités territoriales sont en effet entrés de plain-pied dans la transformation numérique. Nombre de services publics, traditionnellement physiques, ont été numérisés et sont désormais accessibles en ligne, telle la déclaration d'impôts. Ces évolutions bouleversent depuis une dizaine d'années la relation administration-usagers.

Avec la diversification des canaux d'accès à l'administration permise par le numérique, **l'utilisateur se comporte comme un consommateur de service public, ayant la capacité de choisir le canal d'échange avec lequel recourir au service dont il a besoin.** Le numérique lui permet d'accéder facilement et rapidement aux services publics sans avoir à se soucier de la disponibilité de l'agent, des horaires d'ouverture des guichets ou de leur affluence. Il peut se connecter aux services publics en ligne depuis son domicile ou depuis son lieu de travail, vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Plus fondamentalement, **de simple consommateur des services publics, l'utilisateur devient progressivement, grâce au numérique, « consommateur ».**

Il a désormais la possibilité de s'impliquer, de proposer et de participer davantage à la construction et à l'amélioration des services publics. L'utilisateur-citoyen peut en effet influencer sur le contenu et la qualité du service public et chercher à impacter l'ensemble des volets de l'action publique, du vote des budgets à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques. Le numérique lui offre également les moyens de consulter en ligne des enquêtes publiques sur les grands projets tel que le Grand Débat National, de donner son avis et d'évaluer les services publics, de proposer des idées innovantes pour améliorer les services publics, ou encore de financer un projet donné grâce au budget participatif.

L'État a lancé une politique ambitieuse de numérisation des services publics qui devrait s'accroître dans les années à venir

Depuis 2017, l'État a lancé le programme de transformation de l'action publique, baptisé « Action Publique 2022 » dont l'un des trois objectifs phares est d'améliorer la qualité des services publics en travaillant à la simplification et la numérisation des procédures administratives. La transformation numérique de l'action publique est en effet un levier majeur pour l'amélioration des services publics et c'est à ce titre que le Gouvernement s'est engagé à offrir 100% des services publics dématérialisés aux Français à horizon 2022.

Afin de suivre l'avancement et la qualité de la numérisation, un observatoire de la dématérialisation des services publics a été lancé par l'État en mai 2019 et fait l'objet d'une actualisation trimestrielle. On peut distinguer quatre catégories dans cet observatoire :

- / Les démarches **entièrement dématérialisées**, qui peuvent être réalisées en ligne de A à Z par l'ensemble des usagers sur le territoire ;
- / Les démarches **partiellement dématérialisées**, où l'ensemble des usagers n'a pas encore accès à la démarche en ligne ou alors sur une partie seulement des cas métiers ;
- / Les démarches **en cours d'expérimentation**, où la solution est testée sur un échantillon restreint d'utilisateurs ou de cas métier ;
- / Les démarches **non dématérialisées**, qui ne peuvent encore être réalisées en ligne.

Ainsi d'après la deuxième édition de cet observatoire publiée en octobre 2019, sur les 245 démarches administratives phares de l'État, 75% sont déjà dématérialisées¹.

1. <https://observatoire.numerique.gouv.fr/observatoire/>.

État des lieux des démarches administratives phares*



- 75% Démarches dématérialisées
- 20% Démarches non dématérialisées
- 3% Démarches partiellement dématérialisées
- 2% Démarches en cours d'expérimentation

* Source : Observatoire de la qualité des démarches en ligne par le Gouvernement pour suivre l'avancement et la qualité de la numérisation des 250 démarches administratives les plus utilisées par les particuliers et les entreprises

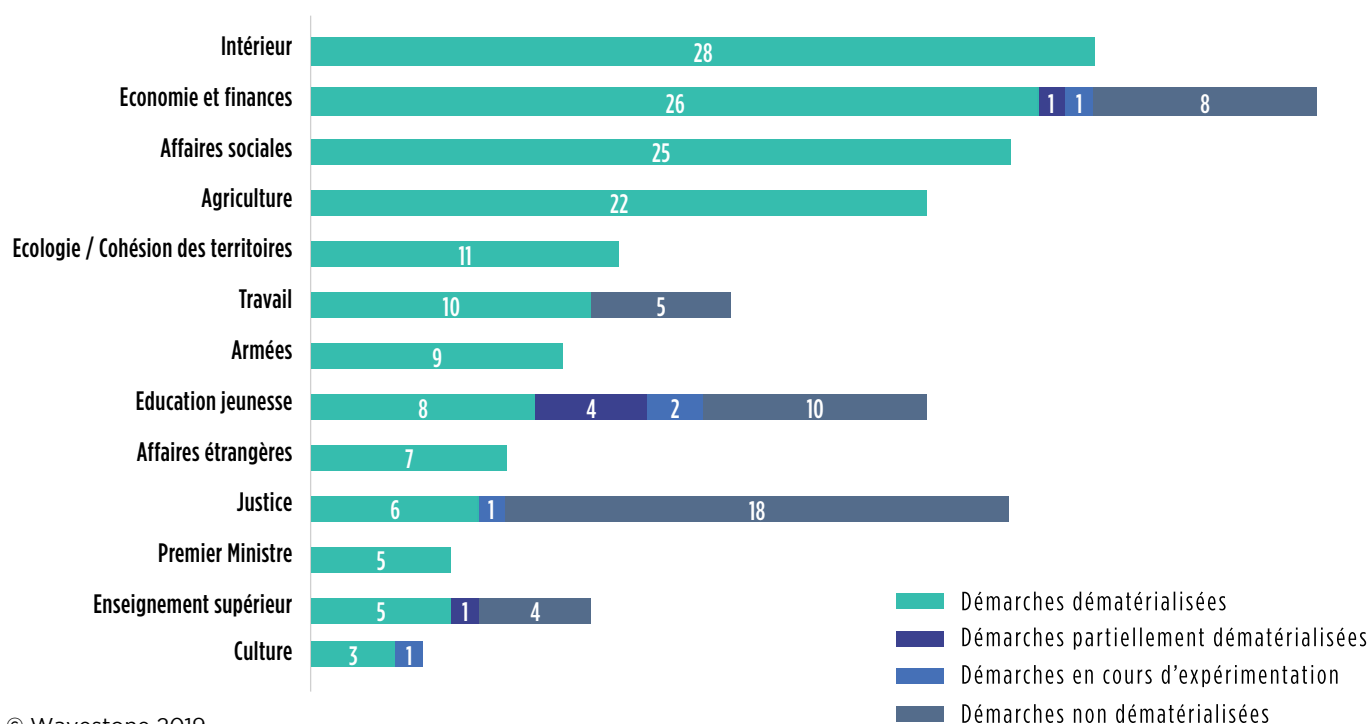
© Wavestone 2019

Si certains pans de l'action publique sont aujourd'hui déjà amplement dématérialisés, d'autres ne sont qu'au début du processus de dématérialisation.

Ainsi, l'intégralité des démarches phares portées par le **Ministère de l'Intérieur** (e.g. : permis de conduire, carte grise, inscription sur les listes électorales, etc.) ou par le **Ministère de l'Economie et des Finances** (principalement relatives aux démarches à destination des entreprises) sont dématérialisées, soit respectivement 28 et 26 démarches. De même, parmi les 35 services phares relatifs au **Ministère des Solidarités et de la Santé**, 25 sont dématérialisés. L'ensemble des démarches phares du **Ministère de l'Agriculture** sont également dématérialisées (22 démarches, principalement autour de la politique agricole commune).

En revanche, de nombreuses démarches ne sont pas encore réalisables en ligne. Tels sont les cas du Ministère de la Justice (18 démarches non dématérialisées) et du Ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse (10 démarches non dématérialisées).

État des lieux de la numérisation des démarches phares par Ministère (octobre 2019)



© Wavestone 2019

Les priorités de l'État sont désormais la qualité des services publics, la relation à l'utilisateur et la prise en compte des enjeux d'inclusion, comme l'illustre la stratégie TECH.GOUV.

La simplification et l'inclusion, priorités de l'accélération de la transformation du service public avec le programme TECH.GOUV

TECH.GOUV, nouveau programme lancé en avril 2019 par l'État, est piloté par la Direction interministérielle du numérique (DINUM) avec l'appui de l'ensemble des ministères. Il vise à accélérer la transformation numérique du service public, à travers six enjeux phares : **simplification, inclusion, attractivité, maîtrise, économies, alliances.**

De nombreuses démarches administratives sont en effet encore perçues comme trop complexes et ce constat est aussi bien partagé par les usagers que par les agents publics. La feuille de route TECH.GOUV plaide ainsi pour une accélération de la dématérialisation des services publics, tout en apportant une attention particulière à la qualité du service rendu à l'utilisateur. « Plus que le nombre de services disponibles en ligne, c'est la qualité des

services aux usagers qui est au centre des préoccupations du Gouvernement »². A ce titre, l'accent est porté sur la prise en compte des situations et des défis rencontrés par tous les usagers, notamment les plus vulnérables.

En effet, si la révolution numérique a permis à la plupart des usagers de se connecter aux services publics en ligne rapidement sans avoir à se déplacer, elle a également entraîné des inégalités, qui persistent encore³. Ainsi, 23% des Français ne sont pas à l'aise avec le numérique, soit 11 millions de personnes⁴. Parmi eux, 12% des Français ne vont jamais sur Internet. La fracture numérique concerne différentes catégories de citoyens⁵:

- / **Les personnes en situation d'illettrisme**, alors que 90% des contenus web sont des contenus écrits ;
- / **Les personnes en situation de handicap ou atteintes de maladies chroniques** ;
- / **Les personnes ayant un accès limité à un ordinateur ou à Internet** en raison de leur situation géographique, habitant soit en zone blanche (accès Internet inexistant) soit en zone grise (accès insuffisant pour une connexion Internet maintenue) ;

/ **Les personnes âgées**, 27% des plus de 60 ans et 42% des 80 ans n'utilisant pas Internet ;

/ **Les personnes ayant un accès moindre à un ordinateur ou à Internet** en raison de leurs faibles revenus. 7% des Français n'ont ni ordinateur, ni smartphone, ni tablette au sein de leur domicile.

Par ailleurs, les freins à l'utilisation d'Internet ne sont pas systématiquement analogues à ces catégories, certains usagers n'utilisent pas ou peu Internet en raison d'un manque d'intérêt, d'une méfiance vis-à-vis du numérique ou encore de difficultés d'usage⁶. Il est ainsi essentiel de répondre aux besoins, aux attentes et aux contraintes de l'ensemble des Français, sans laisser de côté les nombreux citoyens qui n'utilisent pas ou peu Internet aujourd'hui.

Par conséquent, l'inclusion numérique est un enjeu primordial de la dématérialisation des services publics. Des solutions concrètes doivent être mises en place et développées pour faire face à cette fracture numérique, véritable facteur d'exclusion sociale.

2. *Gouvernement*, TECH.GOUV, STRATÉGIE ET FEUILLE DE ROUTE 2019-2021, Edito, 2019

3. *Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics*, Défenseur des droits, rapport 2019.

4. *Syndicat de la Presse Sociale et CSA*, Livre blanc « contre l'illectronisme », 2019

5. *Ibid.*

6. *Ibid.*



2. Les enseignements clés de notre étude sur la perception des Français de leurs services publics

L'appropriation des services publics en ligne par les Français est bonne

Selon le sondage Ifop réalisé pour Wavestone⁷, le mouvement de dématérialisation des services publics impulsé par l'État depuis quelques années semble avoir été **bien perçu et accepté par les Français**. L'utilisation en ligne des services publics est en effet aujourd'hui pleinement entrée dans les mœurs des Français. Ainsi, **61%** des usagers interrogés déclarent préférer **contacter l'administration en utilisant un service en ligne** (application mobile ou mail), alors qu'ils ne sont que **4%** à préférer utiliser la voie postale. Par ailleurs, l'utilisation des services publics en ligne **ne fait pas l'objet d'un clivage générationnel** particulièrement marqué, au vu du très faible écart observé dans les résultats obtenus pour chacune des tranches d'âge interrogées.

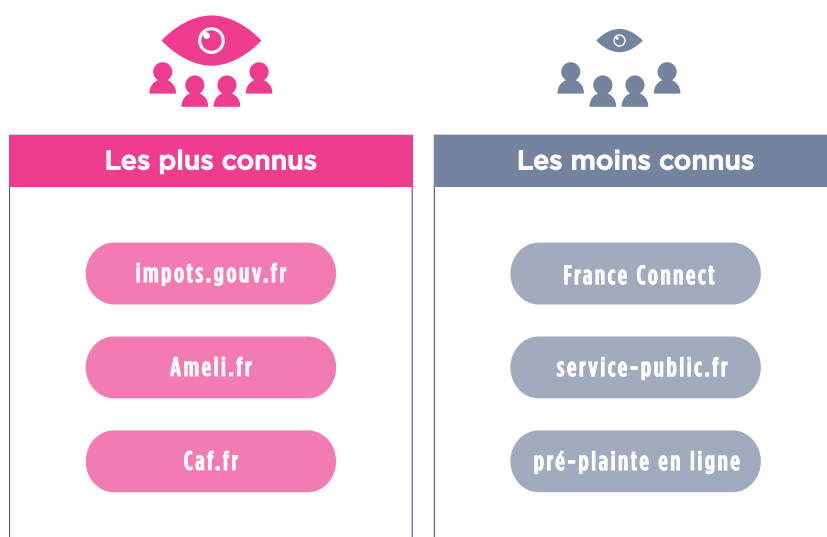
Quelques nuances doivent néanmoins être apportées à ce constat initial de bonne appropriation des services publics numériques. Ainsi, s'il n'y a pas de véritable fracture générationnelle, les effets de la **fracture sociale** et du **rapport au numérique en fonction du niveau de diplôme** sont plus visibles : **38%** des interrogés diplômés du second cycle déclarent préférer par exemple utiliser un service en ligne ou une application mobile pour contacter l'administration contre seulement **26%** des interrogés ayant un diplôme inférieur au baccalauréat (soit une différence de 12 points).



En outre, de nombreux services publics en ligne **restent aujourd'hui méconnus des Français**. À la question « Pouvez-vous citer 5 services publics en ligne que vous utilisez ou que vous connaissez ? » les Français citent en top 3 les services publics suivants : **impots.gouv.fr, Ameli.fr et Caf.fr**. Si ce top 3 ne comporte pas de surprise majeure, l'absence de certains services publics numériques phares parmi les réponses des interrogés tels que France Connect ou encore, service-public.fr, peut poser question et révèle peut-être une mauvaise compréhension chez les Français de certains aspects de la politique de numérisation de l'État.

Utilisant de plus en plus largement les services publics en ligne pour leurs démarches administratives, les Français sont toutefois demandeurs d'améliorations pour faciliter leur relation numérique avec l'administration.

« Pouvez-vous citer 5 services publics en ligne que vous utilisez ou que vous connaissez ? »



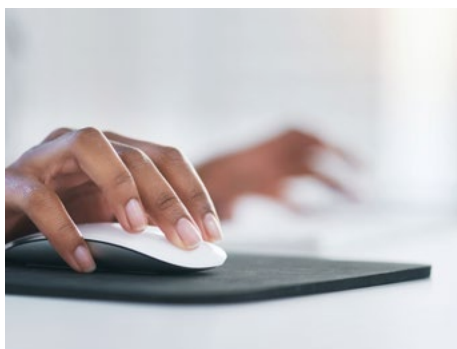
7. Sondage Ifop réalisé pour Wavestone, novembre 2019

Les usagers souhaitent plus de simplification et plus de rapidité avant le développement de nouveaux services

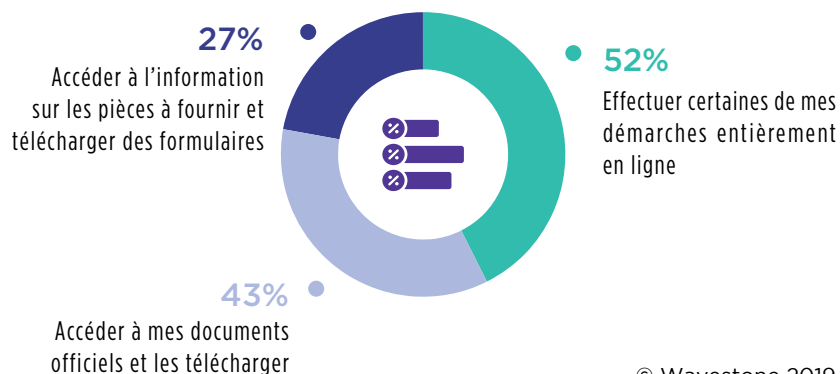
De nombreuses fonctionnalités offertes aujourd'hui par les services publics numériques **sont appréciées par les Français**, telles que la possibilité de réaliser une démarche entièrement en ligne, de pouvoir télécharger et accéder à ses documents officiels en ligne ou encore de suivre l'avancement de son dossier en ligne. Toutefois, les Français ont une attente forte concernant **la simplification et l'optimisation des services publics numériques existants**.

/ **48%** des interrogés aimeraient ainsi ne pas avoir à fournir plusieurs fois la même information à différentes administrations, soit une meilleure intégration de **la logique du « Dites-le-nous une fois »** ;

/ **40%** d'entre eux voudraient également **une plus grande rapidité du traitement des démarches en ligne**. Les démarches en ligne ne font pas suffisamment l'objet d'engagement de délais vis-à-vis de l'utilisateur. Il est à noter que cette dernière attente des usagers révèle peut-être davantage les effets qu'entraînent, dans une société de plus en plus rapide et connectée, la comparaison avec les contenus personnalisés et les services des sites marchands (Amazon, Netflix, etc.) qui demeurent la référence pour les usagers, qu'un véritable enjeu de rapidité de traitement des démarches.



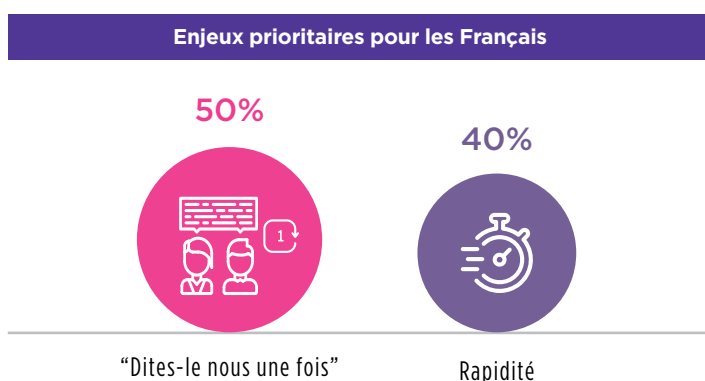
Les Français apprécient trois fonctionnalités aujourd'hui disponibles sur les services publics en ligne*



© Wavestone 2019

*plusieurs choix de réponses possibles.

Ils attendent toutefois des améliorations sur deux points en particulier



© Wavestone 2019

Cette demande de simplification et d'optimisation des services publics existants passe par ailleurs avant le souhait d'une dématérialisation intégrale des démarches administratives (100% de dématérialisation), qui n'arrive qu'en troisième position dans les caractéristiques des services publics en ligne cités par les interrogés comme étant susceptibles d'être améliorées (29% des interrogés).

Favorables à une poursuite de la dématérialisation à condition que soient simplifiés et améliorés les services publics numériques déjà déployés, les Français ne souhaitent toutefois pas que cette numérisation se traduise par un abandon de tout échange physique avec l'administration.

Le développement des services publics en ligne ne doit pas être synonyme de « déshumanisation » de la relation avec l'administration, mais doit garantir l'accessibilité à tous

A l'avenir, les Français envisagent tout à fait **une administration entièrement en ligne**. Ainsi, **49%** des interrogés considèrent que « simplifier les démarches administratives en permettant de réaliser tout ou partie en ligne » devrait être la priorité de l'État dans sa future politique de développement des services publics en ligne.

Les problématiques liées à **la protection de l'identité numérique**, à **la sécurisation des documents administratifs** et à **la transparence**, qui font plus largement écho à la question de la sécurisation des services publics en ligne, sont cités par respectivement **28%**, **23%** et **15%** des interrogés et complètent le tableau des attentes pour l'avenir de l'e-administration, mais semblent à date **moins prioritaires aux yeux du grand public**, notamment en comparaison aux travaux importants plébiscités par les experts et spécialistes du sujet. De même, la possibilité d'être associés aux grandes orientations publiques **via la consultation citoyenne** n'est considérée comme devant être un axe prioritaire que par **6%** des interrogés (mais davantage par les plus de 35 ans, plus sensibles à l'utilisation des outils de participation en ligne).

Plus fondamentalement, il est intéressant de noter que les Français **ne souhaitent pas, aujourd'hui, évoluer vers une administration entièrement et uniquement en ligne**, et demeurent très sensibles **aux enjeux d'accessibilité** des services publics.



Les Français demeurent sensibles aux enjeux d'accessibilité des services publics



39%

des interrogés veulent ainsi **garder la possibilité de se déplacer au guichet** pour effectuer leurs démarches administratives



27%

des interrogés souhaitent **continuer à pouvoir dialoguer avec un conseiller** via des canaux dédiés



25%

des interrogés veulent **garder la possibilité d'effectuer 100% de leurs démarches en ligne** sans se déplacer au guichet

© Wavestone 2019

/ À l'avenir, **39%** des interrogés veulent ainsi **garder la possibilité de se déplacer au guichet** pour effectuer leurs démarches administratives et **27%** souhaitent continuer à pouvoir **dialoguer avec un conseiller** via des canaux dédiés. La possibilité d'effectuer 100% des démarches administratives en ligne sans se déplacer au guichet n'arrive ainsi qu'en **3^{ème} position** (25% des interrogés).

/ **43%** des interrogés estiment que « **rendre les services publics plus accessibles pour tous** » doit être une des priorités de l'État dans sa politique de développement et l'amélioration des services publics en ligne (2^{ème} objectif prioritaire après l'objectif de simplification).

Ces différents résultats mettent ainsi en évidence la persistance de certains irritants et des **axes de progression** à traiter pour améliorer la relation État - usager à l'ère de la dématérialisation, en particulier :

/ **Améliorer la qualité et l'accessibilité des services publics existants** (rapidité de traitement, facilité d'accès, simplicité, etc.) ;

/ **Poursuivre vers 100% de dématérialisation tout en gardant la possibilité de se déplacer au guichet**, par exemple dans des points et espaces numériques publics ou des maisons de services au public ;

/ **Réintégrer la notion de confiance entre l'État et ses usagers** à travers la co-construction de projets numériques au service de tous.

3. Le *phygital* pour reconcilier le paradoxe apparent entre développement du numérique et maintien du contact physique



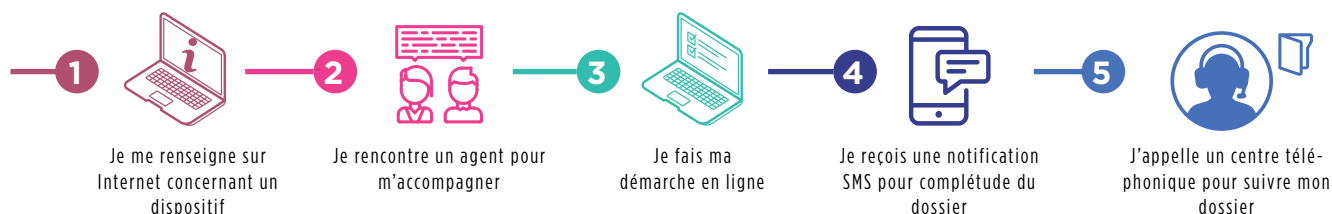
L'État doit assurer la synchronisation entre l'univers physique et l'univers virtuel pour créer un nouvel accueil de proximité : le « *phygital* ».

Aujourd'hui, l'utilisateur veut en effet avoir la maîtrise de sa relation avec le service public selon ses contraintes, ses habitudes et ses envies. Pour y répondre, l'État doit assurer la synchronisation entre l'univers physique et l'univers virtuel pour créer un nouvel accueil de proximité : le « *phygital* ».

Cette évolution offre aux usagers des services publics une expérience à la fois sans interruption, personnalisée et simplifiée, en gommant les frontières existantes entre les différents canaux. Le « *phygital* » permet ainsi d'homogénéiser les services publics et leur qualité quel que soit le canal utilisé. Les interactions

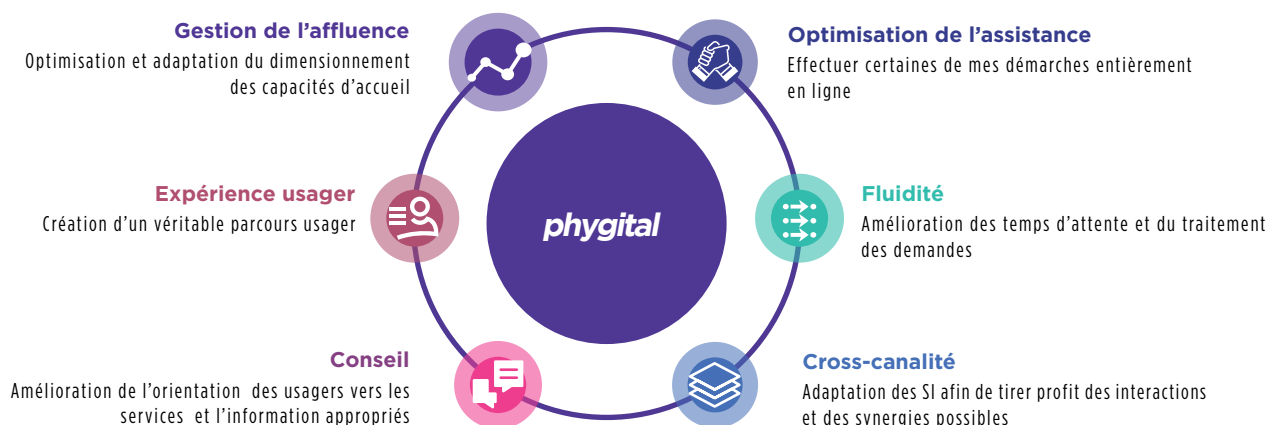
usagers/agents à faible valeur ajoutée diminuent par ailleurs grâce au développement d'outils en self-service, tels que les automates pour le dépôt de dossiers et les agents peuvent se recentrer sur des activités **de diagnostic, d'accompagnement et de conseil à plus forte valeur ajoutée**. Pour optimiser l'expérience *phygital*, il est nécessaire de disposer d'un premier niveau *front office*, composé d'agents d'accueil très polyvalents et « orientés solution », chargés de guider et de répondre positivement à l'utilisateur, connecté à un deuxième niveau *back office*, constitué d'experts et permettant de garantir l'engagement sur les délais.

Un exemple de parcours utilisateur omnicanal orienté *phygital*



© Wavestone 2019

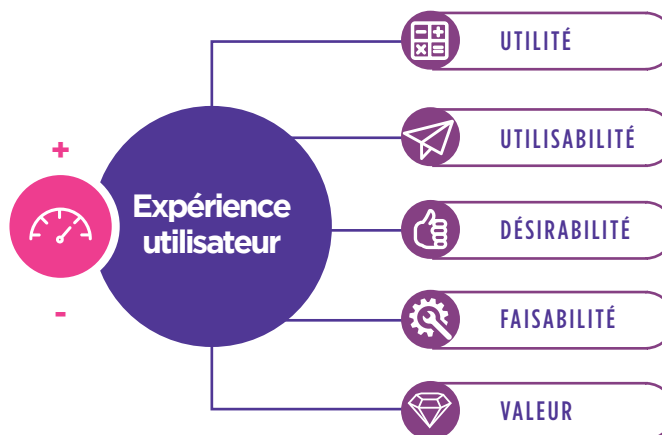
Le *phygital* permet ainsi de répondre à six grands enjeux actuels de la relation État-utilisateur :



© Wavestone 2019

L'État doit poursuivre la prise en compte des attentes des usagers en s'appuyant sur les nouvelles approches méthodologiques, en tirant le meilleur de la technologie et en développant de nouveaux partenariats.

Cinq critères pour mesurer l'expérience utilisateurs



© Wavestone 2019

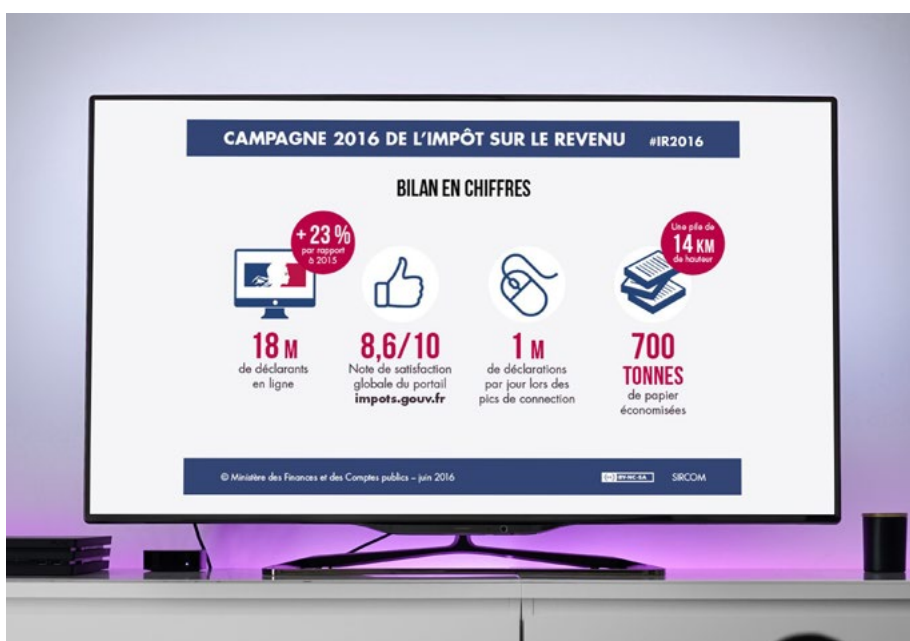
Au-delà même de la conception de services, l'accompagnement des usagers tout au long de leur démarche avec l'administration devient une nécessité à l'heure du numérique. De la même manière que les entreprises ont placé l'expérience client au cœur de leur stratégie numérique, l'optimisation de l'expérience usager, sans accroc et sans couture, est également essentielle pour le secteur public. Pour mettre en application ces trois principes, plusieurs méthodes et concepts innovants peuvent être utilisés tels que la notion d'UX Design ou encore le concept du *Nudge*.

La théorie du *nudge* qui s'inspire de l'économie comportementale est un nouvel outil intéressant pour repenser la relation État-usager. Traditionnellement, les pouvoirs publics disposent de trois types de leviers pour orienter les usagers : l'information & la sensibilisation, l'incitation financière et la législation. Le *nudge* offre une quatrième approche. Il permet en effet d'influencer en douceur

les comportements, sans modifier en profond les usages et les métiers. Une des illustrations de l'utilisation du *nudge* dans le secteur public est l'incitation des usagers à recourir aux services publics en ligne pour des démarches simples (ex : campagne 2016 de la Direction Générale des Finances publiques pour inciter les Français à effectuer leur déclaration de l'impôt sur le revenu en ligne).

Campagne du Ministère de la Finance et des Comptes Publics en 2016

L'expérience utilisateurs (UX) est en effet le prisme d'analyse de la valeur pour conduire les prochaines vagues de dématérialisation. Il s'agit d'une notion en apparence subjective qui se mesure par cinq critères objectifs déterminants correspondant à l'ensemble des émotions et réactions suscitées chez une personne par l'usage ou l'appréhension d'un produit, d'un service, d'une application ou d'un site. Bien consciente de l'importance de ces approches centrées sur l'utilisateur, la Direction interministérielle du numérique (DINUM) a lancé en 2018 une Communauté « UX Design et services publics en ligne » ainsi qu'un programme Designers d'Intérêt Général afin de les diffuser et les généraliser au sein de l'administration.



©aleksandr_samochny

Outre la poursuite de ces nouvelles méthodologies, l'État doit également aller plus loin en tirant le meilleur de la technologie et en développant de nouveaux partenariats au service de la relation usagers.

L'État peut également s'appuyer sur les nouvelles technologies pour mieux répondre aux besoins des usagers. Expérimentations, amélioration continue, preuves de concepts, labs, sont autant de nouveaux outils performants et de méthodologies de travail qui, adossées à la maîtrise et l'utilisation de nouvelles technologies telles que l'IA, la blockchain, l'IoT ou demain la 5G permettent d'envisager le futur de la relation État-usagers. En particulier, **de nombreux cas d'application de l'IA pour améliorer les services publics actuels ou créer**

de nouveaux services peuvent être envisagés, tout en veillant à prendre en compte les enjeux éthiques de l'IA. Par exemple, de nombreuses pistes d'optimisation existent dans le domaine de la santé (meilleure connaissance du patient, optimisation de la gestion hospitalière...) ou encore de l'éducation (chatbots pédagogiques, plateformes d'apprentissage personnalisé...). La gestion administrative elle-même pourrait être améliorée grâce à l'IA : chatbots pour faciliter les démarches administratives, détection de fraude, automatisation et optimisation de certaines démarches, etc. Certaines de ces applications sont déjà aujourd'hui explorées par l'administration, notamment au sein du Lab IA lancé en 2018 par la DINUM et devraient se développer au cours des prochaines années.

Enfin, **le développement de partenariats avec des acteurs innovants** tels que les startups, éditeurs ou grands industriels privés permet également d'apporter de nouvelles opportunités et d'élargir le champ des possibles dans la construction des services publics numériques. A l'occasion du salon Vivatech 2019, Wavestone a ainsi réalisé le radar des startups françaises de la GovTech - startups travaillant directement avec l'administration ou contribuant plus largement à des missions d'intérêt général - offrant un aperçu pour chaque politique de cet écosystème en plein boom. De nombreuses startups proposent ainsi des solutions qui pourraient améliorer les services publics proposés aux citoyens⁸. La complexité réside plus aujourd'hui dans la difficulté pour les administrations à trouver les bons supports contractuels pour développer ces nouveaux partenariats.

8. <https://www.wavestone.com/fr/insight/modernisation-etat-secteur-public-revolution-numerique/>

Le radar Govtech
ACTEURS PUBLICS
des startups françaises
by **WAVESTONE**



Nombreuses sont les initiatives *phygital* au bénéfice du plus grand nombre en cours de lancement ou déjà lancées par l'État.



Le **référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA)** a été mis en place pour offrir une méthodologie et un cadre opérationnel aux administrations dans l'encadrement de l'accessibilité des services publics en ligne. Dans certaines administrations, les usagers sont orientés par des agents animateurs munis de tablettes, capables de traiter les demandes standards et d'aider à la réalisation des premières démarches administratives.



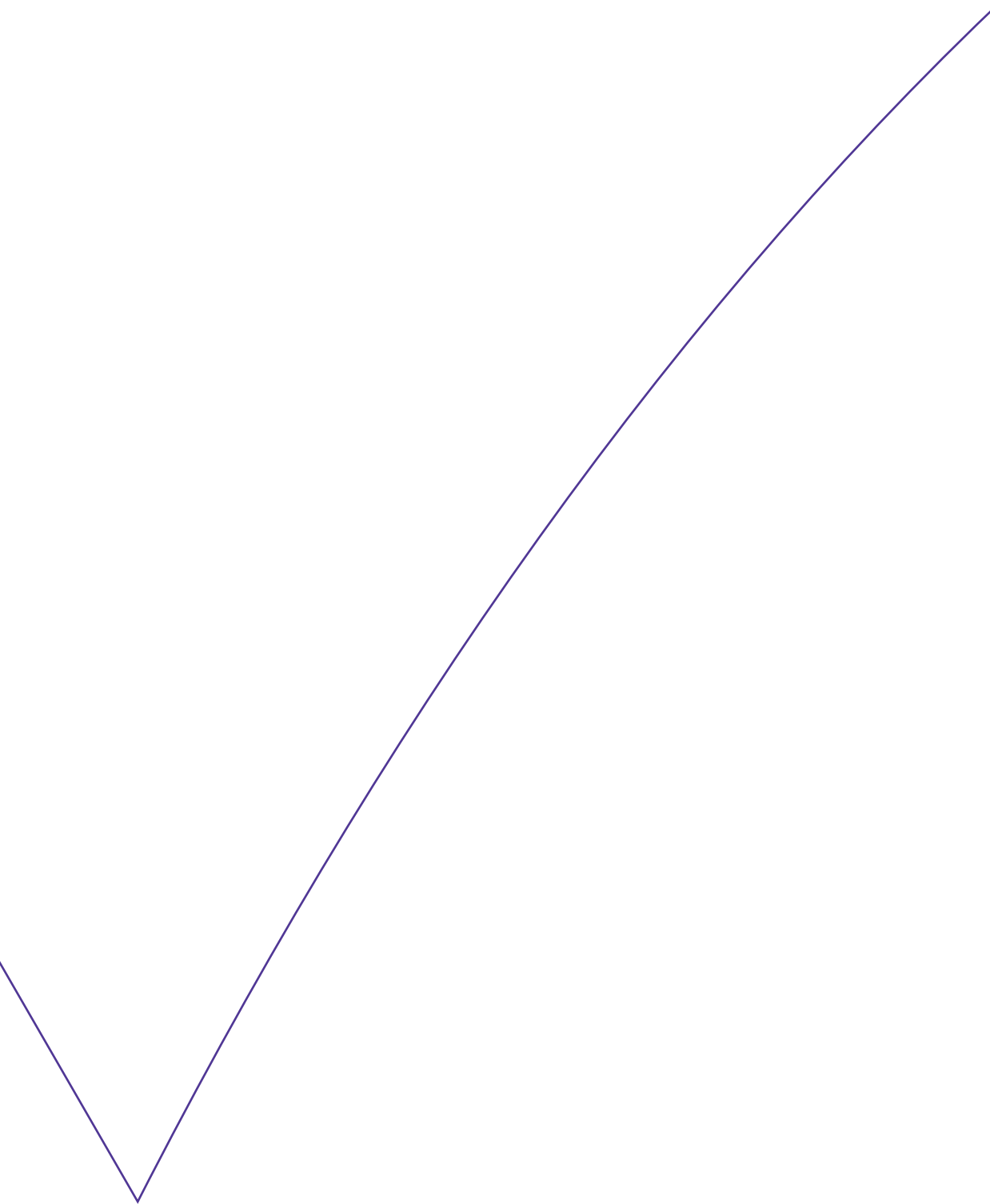
L'accueil et l'orientation du citoyen se voient repensés avec les **Maisons France Service**. Les usagers sont accueillis grâce à des personnes formées à l'accueil du public et capables d'apporter une réponse pour les démarches du quotidien. S'il en existe actuellement 1 340 sur le territoire, l'objectif est que chaque canton ait une Maison France Service d'ici 2022, pour que chaque Français puisse accéder à une maison France Service en moins de 30 minutes.



Des **formations numériques** sont également dispensées aux citoyens au travers du Plan d'Investissement dans les Compétences piloté par le Ministère du Travail, qui prévoit par exemple le financement de 10 000 formations aux métiers du numérique.

Le *phygital*, combinaison entre parcours numérique et physique, est aujourd'hui la clé pour réconcilier le paradoxe apparent entre maintien des guichets de proximité et développement des services numériques au bénéfice du plus grand nombre.





The Positive Way

WAVESTONE

Étude réalisée par l'IFOP pour Wavestone et le Club Les Echos Prospective :

Cette enquête a été menée auprès d'un échantillon de 1 017 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, profession de la personne interrogée) après stratification par région et catégorie d'agglomération.

Les interviews ont été réalisées par questionnaire auto-administré en ligne du 22 au 23 octobre 2019.

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 plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.