

2019/20

Wavestone

Corporate Profile

Sommaire



1	Entretien croisé avec Michel Dancoisne et Pascal Imbert	04.	7	Enrichir la connaissance collective	16.
2	Chiffres clés	06.	8	La satisfaction client, plus que jamais indispensable pour traverser la crise	17.
3	Wavestone dans le monde	07.	9	Une force commerciale dédiée à la réussite de nos clients	18.
4	L'exercice 2019/20 en chiffres	08.	10	Être un employeur de référence	22.
5	Wavestone, acteur d'un marché en évolution	13.	11	Vivre et diffuser nos valeurs	24.
6	Accompagner les transformations les plus critiques	14.	12	L'efficacité d'une organisation intégrée pour des réponses toujours agiles et pertinentes	26.

Entretien croisé avec Pascal Imbert & Michel Dancoisne



Pascal IMBERT
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE

Michel DANCOISNE
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

/ La fin de l'exercice 2019/20 a été marquée par la crise sanitaire liée à l'épidémie du Covid-19 entraînant une situation inédite pour le cabinet que vous avez créé il y a 30 ans. En tant que co-fondateurs quel regard portez-vous sur la réaction des équipes du cabinet dans ce contexte ?

MD : Quelques mois après le choc sanitaire, je ne peux que saluer la rapidité d'adaptation, la capacité d'innovation et la mobilisation dont ont fait preuve les équipes de Wavestone. Les crises ont cette capacité de révéler la force des organisations et les valeurs des individus qui les constituent. Je suis fier de constater que les fondamentaux de Wavestone, qui constituent le socle du cabinet depuis sa création, ont été au rendez-vous.

PI : Notre culture d'entreprise, notre attachement au collectif et à l'esprit d'équipe, font de Wavestone un acteur singulier dans l'univers du conseil. Ces qualités ont indéniablement constitué une force au cours de cette période. De nombreuses initiatives ont vu le jour, destinées à mieux servir nos clients, à maintenir le lien au sein de nos équipes, ou encore, dans le cadre de notre engagement sociétal, à apporter des compétences et de l'aide là où elles sont utiles. En tant que co-fondateurs, nous ne pouvons qu'être fiers de l'ensemble des équipes de Wavestone.

/ Au final, malgré l'impact de l'épidémie en fin d'exercice, la rentabilité annuelle de Wavestone est demeurée à un niveau solide en 2019/20. Comment l'expliquez-vous ?

PI : Il faut rappeler que les mesures de confinement ne sont intervenues que sur les toutes dernières semaines de notre exercice. Si ces mesures conduisent à un ralentissement sensible de notre activité, elles n'ont pesé que modérément sur la performance annuelle du cabinet. L'intégration réussie de WGroup aux Etats-Unis, la politique de recrutement dynamique quasiment tout au long de l'année et la solidité de nos prix de vente constituent les principaux facteurs de soutien de notre rentabilité, qui est restée solide et conforme à l'objectif qui avait été fixé.

MD : Au-delà de la rentabilité, il faut aussi souligner la très bonne performance financière de Wavestone en 2019/20. Le cabinet a généré un cash-flow d'activité

record de plus de 55 M€ l'an dernier, qui a permis d'autofinancer l'acquisition de WGroup, pour près de 25 M€, et de réduire sensiblement notre endettement financier net. À l'aube d'un contexte économique qui s'assombrit, cette situation financière solide est bien sûr un atout.

/ L'exercice 2020/21 débute dans des conditions macroéconomiques fortement dégradées. Quelles pourraient être les conséquences pour le marché du conseil ?

PI : La crise liée à l'épidémie de coronavirus constitue un choc économique considérable, inédit dans l'histoire de Wavestone. L'impact sur la demande de conseil va être de premier plan : attentisme des clients, multiplication des plans d'économies, sévères arbitrages dans les décisions d'investissement.

MD : Le choc sur la croissance économique à travers le monde devrait être majeur, avec des récessions supérieures à 10% au sein de nombreux pays de la zone Euro. Le marché du conseil, qui fait traditionnellement partie des secteurs les plus volatils, amplifie généralement les tendances. Il pourrait ainsi reculer en 2020 de 16% à l'échelle mondiale et de 18% en Europe (Source Global Research, données au 3 juillet 2020), avec probablement un durcissement de la concurrence au cours des prochains mois.

/ Quels sont les principaux atouts de Wavestone pour surmonter cette crise ? Quelles actions avez-vous mises en place pour faire face à cette situation ?

MD : Je ne doute pas de la capacité de résilience du cabinet. Wavestone relèvera avec succès le défi qui se présente à lui, comme il l'a déjà fait à plusieurs reprises dans le passé.

Le cabinet dispose d'atouts qui ont démontré leur efficacité au cours des crises précédentes. Au premier rang de ceux-ci, je voudrais souligner notre efficacité commerciale, qui s'appuie sur une force de *business development* dédiée, un large portefeuille de clients grands comptes et une agilité sectorielle éprouvée. Notre modèle opérationnel constitue également un atout majeur. Il repose sur une large coopération des équipes, permettant d'équilibrer sagement la charge

d'une *practice* à l'autre, une forte culture du pilotage au sein des équipes de management et une grande capacité d'adaptation aux besoins des clients.

PI : Dès le mois d'avril, nous nous sommes mis en ordre de bataille pour affronter la crise. En premier lieu, nous avons focalisé toute notre attention sur l'activité commerciale. Nos équipes de *business development* ont immédiatement été renforcées afin d'accélérer notre rythme de prospection tout en l'orientant vers les secteurs d'activité les plus résilients.

Nous avons en parallèle travaillé à adapter la voilure du cabinet au nouveau contexte. Nous avons ainsi, dès la mi-mars, gelé le recrutement. Nous avons également lancé un plan de performance destiné à générer 15 M€ d'économies dans nos charges externes afin d'abaisser notre point mort. Plus largement, nous avons mobilisé toutes les équipes de Wavestone, quels que soient leur fonction, leur *practice* ou leur bureau d'appartenance, sur un objectif commun : la rentabilité du cabinet.

Je tiens à préciser que notre plan de bataille ne prévoit aucune mesure d'ajustement des effectifs du cabinet.

/ Un mot sur la gouvernance du cabinet pendant la crise. Comment jugez-vous son fonctionnement au cours de cette période ?

MD : Nous avons beaucoup travaillé au cours des dernières années pour renforcer et professionnaliser la gouvernance de Wavestone afin d'accompagner le changement de taille du cabinet. Nous avons en particulier renforcé le contrôle des risques et l'audit interne, dans le contexte de notre développement international, mais aussi pour permettre au cabinet de mieux résister aux situations de crise.

PI : Dans le cadre de ses travaux, le Comité d'audit avait en effet challengé les équipes de l'entreprise sur différents scénarii et simulations qui nous ont permis d'être parfaitement préparés à la situation que nous traversons aujourd'hui. C'est grâce à cette anticipation que la mise en œuvre à la mi-mars du plan de continuité d'activité s'est parfaitement déroulée. Nous avons pu ainsi poursuivre nos opérations dans d'excellentes conditions en dépit des circonstances.

Chiffres clés

3 498

collaborateurs
dans le monde



8

pays



422

chiffre d'affaires
en millions d'euros

Présence dans le monde



L'exercice financier 19/20 en chiffres

Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées au 31/03/20 (en M€)	2019/20	2018/19	Variation
Chiffres d'affaires	422,0	391,5	+8%
Résultat opérationnel courant	55,7	55,2	+1%
Marge opérationnelle courante	13,2%	14,1%	
Résultat opérationnel	53,5	52,4	+2%
Résultat net part du Groupe	31,1	30,8	+1%
Marge nette	7,4%	7,9%	

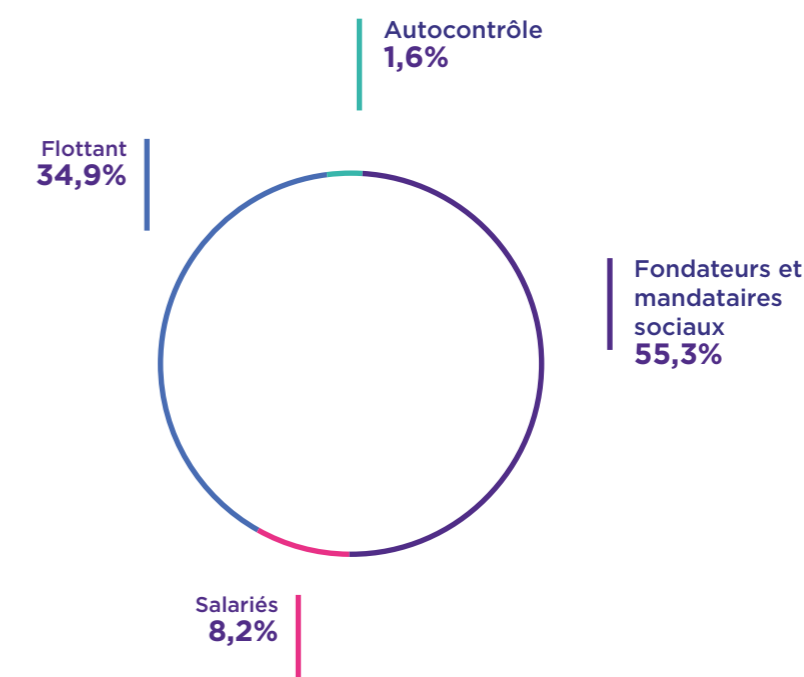
Bilan au 31 mars 2020

Données consolidées auditées au 31/03/20 (en M€)	31/03/20	Données consolidées auditées au 31/03/20 (en M€)	31/03/20
Actif non courant	232,8	Capitaux propres	177,1
Actif courant hors trésorerie	151,7	Passifs financiers	94,3
Trésorerie	65,1	Dettes locatives	37,7
Total	449,6	Passifs non financiers	140,5
		Total	449,6

Endettement net : 29,1 M€ contre 38,7 M€ d'endettement net au 31 mars 2019

Répartition du capital au 31 mars 2020

Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, il est proposé lors de l'Assemblée générale du 28 juillet 2020 de ne pas verser de dividende.



Calendrier financier

27/07/2020 : CA T1 2020/21
 28/07/2020 : Assemblée générale
 29/10/2020 : CA S1 2020/21
 01/12/2020 : Résultats semestriels 2020/21
 28/01/2021 : CA T3 2020/21
 27/04/2021 : CA annuel 2020/21
 01/06/2021 : Résultats annuels 2020/21

Données boursières

Cours au 29/05/2020 : 20,20 euros
 Nombre d'actions : 20 196 492
 Capitalisation boursière : 408 M€
 Valeur d'entreprise (capitalisation boursière au 29/05/19 + endettement financier net au 31/03/20) : 437,1 M€

Informations sur le titre

Marché : Euronext Paris
 Code ISIN de l'action : FR0013357621
 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.

« Nos grands clients d'hier ne seront pas forcément nos grands clients de demain »

ENTRETIEN AVEC PATRICK HIRIGOYEN ET ANNE RÉGNIER



Patrick HIRIGOYEN
DIRECTEUR GÉNÉRAL

/ Quels sont les principaux défis auxquels Wavestone doit faire face dans le contexte inédit de la crise liée au Covid-19 ?

PH : La crise que nous vivons depuis quelques mois se traduit par trois conséquences majeures pour notre activité commerciale : une baisse de la demande qui a été brutale dès les premières mesures de confinement, le niveau de cette baisse - de l'ordre de -15 à -20% - conséquent pour notre secteur et particulièrement pour Wavestone, et une incertitude sur la durée et les impacts futurs de la crise.

AR : Une conséquence immédiate a aussi été le remaniement du paysage de notre clientèle : nos grands clients d'hier ne seront pas forcément nos grands clients de demain. De nombreux secteurs, tels que le transport, ont été particulièrement touchés. Cela a induit un contexte de concurrence accrue sur le marché.

/ Comment avez-vous réagi pour assurer une continuité de l'activité commerciale ?

PH : Tout d'abord, en étant très rapides : nous avons fait en sorte de pouvoir nous remettre en ordre de marche dès mi-avril avec une reprise intensive des actions de prospection. Nous avons augmenté de manière drastique nos efforts commerciaux, en ciblant les environnements résilients, et en y affectant des moyens supplémentaires. L'équipe commerciale a ainsi été renforcée en nombre et en séniorité, et pour tout le cabinet, la priorité est donnée au business. Concrètement, cela signifie que toutes les personnes qui peuvent jouer un rôle commercial et qui sont capables de faire la différence sont mobilisées au quotidien.

AR : Le maître-mot est l'agilité. Nous avons mis en place une cellule de pilotage dédiée qui se réunit toutes les semaines, pour nous assurer que nous



Anne RÉGNIER
DIRECTRICE COMMERCIALE

sommes présents chez les clients dont l'activité se maintient, et que nous nous adressons aux bons donneurs d'ordre chez ces clients. Cela nous permet d'être étroitement connectés aux opérations et de pouvoir réagir rapidement pour ajuster nos actions si nécessaire. En parallèle, et fidèles à notre ADN, nous accordons une priorité absolue à l'entière satisfaction de nos clients. C'est d'autant plus important dans cette période de crise, et c'est comme cela que nous leur donnerons envie de poursuivre et d'intensifier leur collaboration avec Wavestone.

/ Avez-vous repensé ou adapté votre proposition de valeur afin de répondre aux besoins immédiats de vos clients ?

AR : Notre volonté est d'être au plus près du terrain pour capter les besoins de nos clients, et nous y adapter grâce au large éventail de nos savoir-faire. Wavestone veille en outre à orienter ses efforts vers les secteurs d'activité a priori les plus résilients, tels que l'industrie pharmaceutique, les utilities, les services financiers ou encore le secteur public. Nous mettons en parallèle l'accent sur les offres de service les plus en lien avec les enjeux de la période, telles que cybersécurité, optimisation IT, efficacité opérationnelle.

/ Quelles sont les priorités aujourd'hui ? Quelle stratégie avons-nous mise en place pour les mois qui viennent ?

PH : Du fait des conséquences de la crise, nous nous préparons à affronter une conjoncture économique fortement dégradée pendant l'exercice 2020/21. Nous avons pour cela mis en place un plan de bataille dont la base est la relance commerciale dont nous parlions un peu plus tôt. Nous sommes prêts aujourd'hui à adapter rapidement ces priorités commerciales au fur et à mesure que la physionomie du marché se précisera.

Au-delà de cette relance commerciale, nous avons engagé des mesures d'adaptation au contexte économique. Le gel des embauches en vigueur depuis mi-mars, est maintenu. Un plan de performance est également mis en œuvre afin d'abaisser le point mort du cabinet. Il vise à dégager 15 M€ d'économies sur l'exercice 2020/21, hors effet des dispositifs d'activité partielle et sans mesure d'ajustement des effectifs.

Enfin, toutes les équipes de Wavestone, quels que soient leur fonction, leur practice ou leur bureau d'appartenance sont alignées sur un objectif commun : la rentabilité du cabinet. Le plan stratégique Wavestone 2021 a été mis en sommeil pour donner la priorité aux actions court terme.

/ Que reprenez-vous de cette crise ? En quoi va-t-elle transformer le métier de Wavestone ?

AR : Avec le peu de recul que nous avons pour le moment, je dirais que la première leçon est celle du télétravail : nous nous sommes rendu compte que nous savions parfaitement bien délivrer nos missions et toute notre valeur, même à distance. Cette crise est une vraie opportunité de gagner du temps et de gagner en efficacité. Il faudra nous en inspirer pour trouver le bon mix entre l'efficacité que permet la distance, et les nécessaires contacts humains qui font la richesse de notre métier.

PH : Il est urgent de ne pas répondre à cette question qui pourrait nous défocaliser de l'essentiel et donner le sentiment que nous sommes déjà dans l'après. La dimension inédite de la crise fait qu'il est difficile de se nourrir du passé. Je trouve que Wavestone a pour le moment répondu présent, notamment grâce à ses atouts qui ont fait leurs preuves dans les crises précédentes : une culture commerciale très forte, un engagement collectif des collaborateurs, et une rapidité d'adaptation, qui se traduit en particulier par la qualité du pilotage. Rappelons aussi la situation financière solide d'avant-crise qui nous a permis d'absorber le choc des premiers mois. Cela nous a en outre permis, et c'est notre priorité n°1 dans cette crise, de tout faire pour préserver le capital humain de l'entreprise.

Zoom sur le bureau de Philadelphie aux États-Unis



Jeffrey VAIL
CEO WGROUP, A WAVESTONE COMPANY

« Nos clients nous voient aujourd'hui sous un angle très différent et positif depuis l'acquisition »

/ WGroup a rejoint Wavestone il y a un an, pourquoi ce choix ?

Le candidat idéal était celui qui valoriserait notre entreprise comme un atout stratégique et qui en tirerait parti pour sa croissance. Nous voulions également nous appuyer sur de nouvelles compétences et de nouveaux marchés. Wavestone correspondait donc parfaitement à nos besoins et a fait preuve d'un grand professionnalisme tout au long du processus d'acquisition.

/ Comment se passe le processus d'intégration ?

L'intégration est progressive et rythmée afin de permettre les changements nécessaires à mesure que nous adoptons le modèle opérationnel de Wavestone. Le back-office, la finance et les ressources humaines seront intégrés d'ici la fin de l'exercice fiscal. Nous nous concentrons aujourd'hui sur les synergies commerciales : nous collaborons sur des dizaines de comptes et sommes fiers des premiers succès remportés.

/ Quelle est la valeur ajoutée perçue par vos clients ?

WGroup a toujours eu des limites que nos clients reconnaissaient, nous étions uniquement américains, nous n'avions pas d'expertise cybersécurité et notre capacité de *delivery* était limitée par notre taille. Ces limites ont désormais disparu : nos clients nous voient aujourd'hui sous un angle très différent et positif depuis l'acquisition.

/ Au bout d'un an, quels sont les principaux succès conjoints ?

Nous avons signé des nouvelles missions conjointes dans une demi-douzaine de comptes et le potentiel est bien plus important. Nous constatons un fort dynamisme dans le domaine de la cybersécurité et de la Supply Chain.

/ Quels sont les principaux défis commerciaux auxquels vous êtes confrontés aux États-Unis dans un contexte aussi inédit ?

Le plus grand défi auquel nous sommes confrontés est l'incertitude. Qu'un client s'en sorte bien ou pas, ils sont tous confrontés à un avenir très incertain. La première conséquence de cette incertitude est la prise de mesures de réduction des coûts. Notre expertise en matière de sourcing nous place en bonne position pour les aider à la mise en place de ces mesures et nous avons mis sur pieds une série d'offres dédiées pour les y accompagner.

/ Quelles sont vos priorités aujourd'hui ? Quelle stratégie avez-vous mise en place pour les mois à venir ?

Notre priorité est de sortir de cette période difficile encore plus forts que nous ne l'étions avant la crise. Nous avons rapidement pris les mesures d'économie appropriées et nous nous concentrons maintenant sur la suite. Les clients ont besoin de regards nouveaux pour le futur. Tout le travail que nous avons accompli au cours des 15 dernières années nous positionne comme le meilleur acteur pour accompagner nos clients à traverser cette période troublée.

Wavestone, acteur d'un marché en évolution

Dans un marché intimement lié à la bonne santé des entreprises privées comme publiques, où le digital et l'innovation se sont installés, Wavestone peut compter sur la force de son modèle et sur la pertinence de sa proposition de valeur.

UN MARCHÉ DU CONSEIL EN CROISSANCE EN 2019

En France, où Wavestone réalise 85% de son chiffre d'affaires, la croissance du marché du conseil a été de 6,2% en 2019 (Source Global Research), après avoir cru de 6,9% en 2018. Les clients ont montré un intérêt particulier pour les projets de transformation, basés sur les nouvelles technologies. Toutefois, l'environnement macroéconomique et politique incertain, caractérisé par le ralentissement de la croissance mondiale, le Brexit, ou encore la guerre commerciale, et amplifié par la crise sanitaire et économique liée au Covid-19, freine les investissements des entreprises et pèse sur la demande de conseil. Le cabinet Source Global Research estime que le marché du conseil pourrait reculer de -16% à l'échelle mondiale et -18% en Europe (estimations au 3 juillet 2020).

ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

- Les cabinets de conseil en management indépendants : BearingPoint, Eurogroup Consulting, Sia Partners, PA Consulting...
- Les branches conseil des grands cabinets d'audit internationaux (« Big Four ») : Deloitte, EY, KPMG, PwC
- Les branches conseil des grands acteurs IT et ESN : Accenture, Capgemini Consulting...
- Les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon Consulting, Capco, Chappuis Halder & Co, Extion Consulting, Julhiet Sterwen, LHH, Stanwell Consulting,...

Les cabinets de conseil en stratégie peuvent occasionnellement être des concurrents : Bain & Company, BCG, McKinsey, Roland Berger, Oliver Wyman...

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

- une large étendue de savoir-faire complémentaires (fonctionnels, sectoriels et technologiques) ;
- une profondeur d'expertise qui permet d'apporter un conseil ciblé à forte valeur ;
- un modèle opérationnel fluide qui libère la capacité d'innovation et donne naissance à des réponses et des processus pertinents.

Accompagner les transformations les plus critiques



Au croisement du conseil en management et du conseil en digital et innovation, Wavestone accompagne les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques.

Dans un monde où savoir se transformer et s'adapter 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. Véritables moteurs du changement, nous plaçons notre énergie au service du développement, de l'innovation, de l'efficacité et de la résilience de nos clients en créant les conditions qui donnent à chacun l'envie d'agir. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Un état d'esprit qui anime chaque jour plus de 3 000 consultants, et qui se nourrit de notre goût du challenge, de notre capacité à imaginer de nouvelles voies et du plaisir de réussir à plusieurs.

Wavestone offre à ses clients une large palette d'expertises, de trois natures différentes :

- Des savoir-faire sectoriels permettant de répondre aux enjeux cœur de métier dans de nombreux secteurs d'activité.
- Des compétences fonctionnelles à travers lesquelles le cabinet adresse les grandes fonctions de l'entreprise.
- Des expertises technologiques fortes, ancrées dans l'ADN de Wavestone, grâce auxquelles le cabinet propose une capacité d'intervention inégalée dans le domaine du digital, des technologies et de la cybersécurité.

Dans chacun de ces domaines, Wavestone apporte une profondeur d'expertise de premier plan. 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.

Wavestone s'appuie sur cinq ressources uniques pour proposer des solutions de transformation pertinentes, audacieuses et sur mesure :

Research & knowledge center :

Une équipe dédiée de market researchers pour analyser les données de marché et établir des benchmarks

Creadesk

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

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

Machine learning & data lab

Une équipe de data scientists experts de l'exploitation et de l'utilisation des données

Shake'Up

Un accélérateur qui repère et sélectionne des startups innovantes dans différents secteurs

Une triple expertise sectorielle, fonctionnelle et technologique



Enrichir la connaissance collective

Chacun de nos collaborateurs est détenteur d'un savoir unique dont il faut organiser le partage et la transmission. C'est tout l'enjeu de notre stratégie de *knowledge management* : faire du savoir et de l'expérience de chacun une ressource dynamique et accessible à tous, au service des projets de nos clients.

Pour organiser et simplifier cet échange permanent, Wavestone a ainsi mis en place un dispositif de *knowledge management* à plusieurs niveaux.

Tous les collaborateurs ont accès à une banque de profils interne pour trouver rapidement celui dont l'expérience ou l'expertise pointue pourra permettre de remporter une vente ou faire avancer un projet client. Au sein de chaque équipe projet, un collaborateur est en charge de la « mémoire du projet » et s'assure de la mise en conformité des documents en vue de leur bon archivage.

Enfin, chaque collaborateur peut créer ou rejoindre des communautés d'intérêt, permettant le partage direct des expériences et des convictions liées aux problématiques des clients. Un moteur de recherche indexe en parallèle progressivement tous les documents produits par toutes les entités du groupe.

Plus que de simples outils, il s'agit pour Wavestone de mettre en place une philosophie et des réflexes de partage du savoir. Chacun est ainsi responsabilisé et dispose des moyens nécessaires à la valorisation de son expérience.



« Chacun de nos collaborateurs est détenteur d'un savoir unique dont il faut organiser le partage et la transmission. »

La satisfaction client, plus que jamais indispensable pour traverser la crise

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

La politique satisfaction client de Wavestone repose sur :

/ Une organisation structurée autour d'un comité de pilotage responsable de la politique, et d'un réseau de « champions qualité » locaux ;

/ Un processus de détection et de mise sous contrôle des risques satisfaction client, intégré dans les mécanismes de pilotage du cabinet ;

/ Une enquête annuelle de satisfaction menée auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone.

FORTE PROGRESSION DU NPS (NET PROMOTER SCORE) A 51,2

La 4^{ème} édition de l'enquête annuelle de satisfaction a été réalisée en avril 2020 auprès des clients de tous les pays dans lesquels Wavestone est présent. Malgré le contexte de crise sanitaire, le taux de réponse reste élevé à 24,2%, contre 26,6% l'an dernier.

Les résultats de l'enquête nous apprennent que **la satisfaction de nos clients est au meilleur niveau depuis 4 ans**. Ainsi, parmi les clients avec qui nous avons eu à gérer une insatisfaction, la proportion de ceux qui considèrent que nous ne l'avons pas bien assez bien traitée tombe à 27% cette année contre 39% en 2019. La proportion de clients qui se disent globalement satisfaits ou très satisfaits est également en nette amélioration à 94%.

En outre, le NPS (Net Promoter Score) de Wavestone progresse de manière très significative en 2020, passant ainsi de 29,7 en 2019 à 51,2 cette année.

Ces résultats nous confortent dans nos choix de poursuivre les investissements du cabinet qui visent à enraciner durablement au sein de nos équipes une véritable culture de la satisfaction client.

La priorité cette année sera donnée à une mise en œuvre accrue par nos équipes d'outils permettant de recueillir le niveau de satisfaction de leurs clients dans tous les moments clés de la relation client (quality assessments en cours de missions, satisfaction feedbacks lors d'échanges commerciaux...), et à un pilotage resserré des risques et remontées d'insatisfaction en vue de restaurer, chaque fois que nécessaire, une situation nominale dans les meilleurs délais.

Une force commerciale dédiée à la réussite de nos clients

Pour relever les challenges de nos clients et être des moteurs de transformations positives dans tous les secteurs, Wavestone a conçu un modèle de développement commercial fondé sur le principe du *client management*.

Wavestone intervient sur un portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders ou nouveaux entrants, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache à cultiver une ouverture d'esprit, tout en maintenant sa présence dans les grands secteurs d'activité. Cette diversité 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.

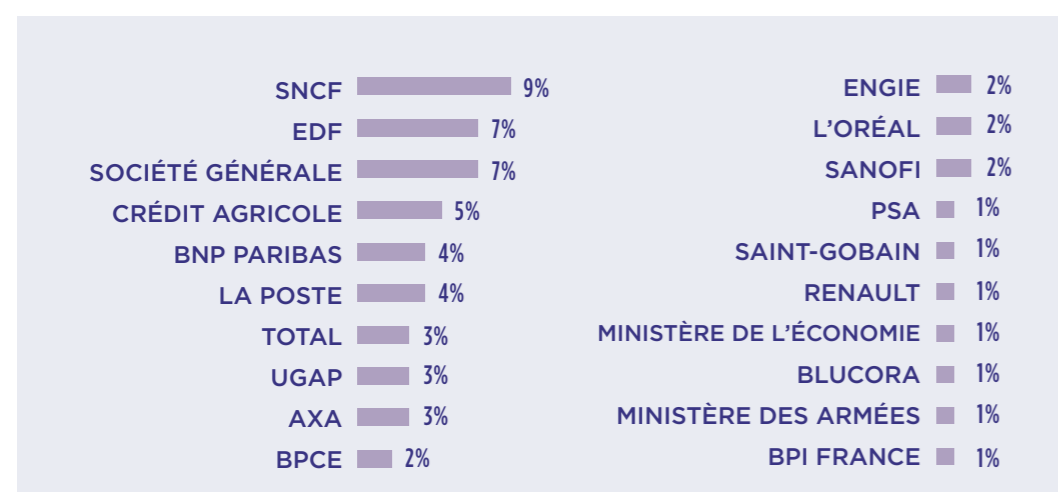
Au sein de chaque *practice* et bureau, le *client management* est incarné par une équipe composée de consultants et de commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur du cabinet auprès des clients dont elle a la charge. Cette complémentarité est un élément stimulateur qui garantit que les solutions proposées combinent expertise stratégique et implémentation éprouvée.

Le client management a une double mission :

/ Soutenir la croissance des activités et du chiffre d'affaires de Wavestone,

/ Entretien des relations durables avec des décideurs de haut niveau.

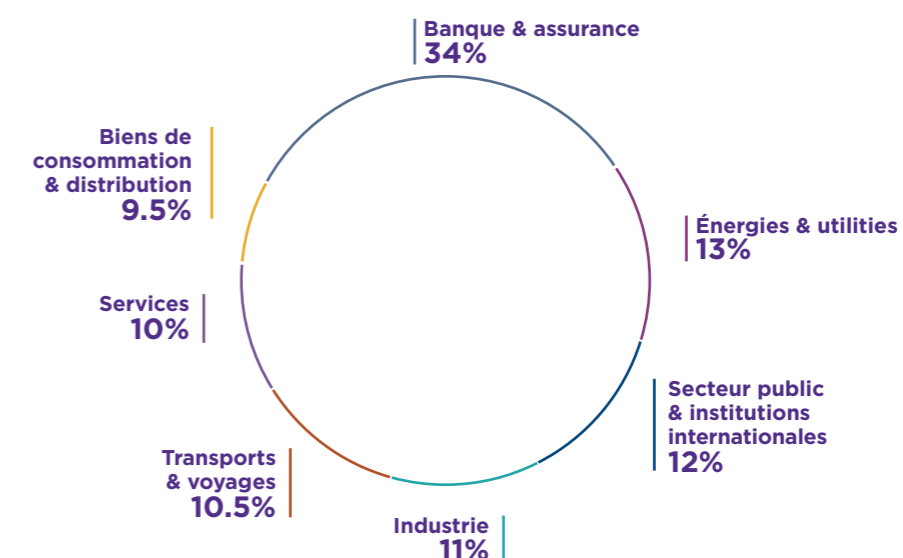
Nos 20 premiers clients en 2019/20 :



Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2019/20 :



Répartition sectorielle du chiffre d'affaires en 2019/20 :



Maintenir la relation client et la cohésion interne en temps de crise

ENTRETIEN AVEC FLORENCE NOIZET

Dans le contexte d'une crise sanitaire où les équipes ne peuvent plus se retrouver physiquement, nous nous sommes interrogés sur la façon de maintenir la relation avec nos clients et préserver la cohésion des équipes au sein du cabinet.



Florence NOIZET

**PARTNER ET PRACTICE LEADER
DIGITAL & EMERGING
TECHNOLOGIES**

/ Dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, comment Wavestone a su maintenir la relation avec ses clients malgré la distance imposée ?

Les équipes ont naturellement fait preuve d'agilité. Le contexte international des missions que nous délivrons habituellement et la présence de nos consultants chez les clients une partie de leur temps nous per-

met d'être opérationnels à distance et d'être bien outillés. Le télétravail est une pratique déjà bien répandue chez Wavestone, et nous avons pu, en quelque sorte, tester notre efficacité à distance pendant les grèves de décembre dernier. Dans la grande majorité des cas, les projets ont donc continué à se dérouler sans rencontrer de problème majeur.

Bien que le télétravail ne soit pas un frein dans notre métier, nous avons dû nous adapter et penser à de nouvelles pratiques pour maintenir le dialogue avec les équipes des clients. Nos équipes ont ainsi su faire preuve d'innovation en organisant des déjeuners d'équipe virtuels avec les clients, des daily meeting afin de garder un contact régulier, des webinars pour remplacer les événements physiques prévus au départ, ou encore des ateliers à distance avec des outils collaboratifs, comme par exemple Mural ou Microsoft Teams. A travers ces moments, nos équipes ont su créer de nouveaux modes de travail pour continuer à répondre aux besoins de nos clients. L'objectif est également

de recréer des temps forts qui reproduisent les temps informels habituels.

En ce qui concerne l'avant-vente, nous avons moins l'habitude de le faire à distance. Notre ressenti est positif, nous gagnons en efficacité et arrivons à réaliser plus de pitches qu'habituellement. Toutefois, il est plus compliqué de créer une relation avec un nouveau client jamais rencontré, nous verrons dans la durée si cela a un impact sur notre activité.

On découvre que maintenir et créer une relation lorsqu'on a conscience que le contexte est temporaire n'est pas si compliqué. La question se pose sur le long terme, cela pourrait entraîner un changement culturel et la création de nouveaux modèles de relation.

/ En tant que practice leader, as-tu remarqué des initiatives de collaborateurs qui ont permis de maintenir la cohésion des équipes en interne ?

C'est un défi à l'échelle de Wavestone. La practice que j'anime a l'habitude

d'être éclatée (contexte international, consultants chez les clients) mais notre management avait l'habitude de se réunir régulièrement. Les outils collaboratifs à notre disposition nous ont heureusement permis de rester proches de nos équipes.

Le premier levier de cohésion interne, c'est de savoir mobiliser l'ensemble des collaborateurs autour du business et de l'aventure entrepreneuriale, encore plus dans un contexte de crise : embarquer les équipes sur des projets internes, comme par exemple sur le renforcement de notre activité commerciale ou encore de nos infrastructures IT pour notre DSI, les faire monter en compétences, à travers des formations Agile ou de design thinking, afin d'apporter plus de valeur à nos clients, et tout cela à distance !

Le second levier, qui vient cette fois des collaborateurs eux-mêmes, c'est l'esprit d'initiative, plus que jamais essentiel. Cette période aura démontré que l'innovation peut très bien se faire à distance. Envers nos clients comme indiqué plus haut, mais aussi en interne : télé-café, festival de musique, blind test, boîte à idées pour préparer l'après-confinement... les équipes de Wavestone ont redoublé d'imagination pour créer des palliatifs au contact humain. Nous garderons

certaines de ces initiatives lorsque nous retrouverons nos bureaux.

/ L'offre Digital Workplace proposée par Wavestone est-elle une « offre de crise » pour le cabinet ? Avez-vous noté une demande plus forte ?

Notre offre Digital Workplace, et plus largement sur les New Ways of Working, répond à des besoins de travailler autrement à l'ère du digital. Elle porte sur la mise en place d'outils collaboratifs, l'adaptation des espaces de travail, la stratégie immobilière, le modèle RH, la revue des processus. Quel est le bon modèle qui combine efficacité, lien social, performance économique, sens pour les collaborateurs et sécurité des données ?

La crise a joué un rôle d'accélérateur dans l'adaptation de ce modèle. Toutes les entreprises ne sont toutefois pas au même niveau de maturité : les grands comptes sont déjà bien équipés et le mouvement vers un environnement encore plus efficace est lié à une question de budget et non à la crise ; pour les entreprises de certains secteurs, tels le secteur bancaire ou le secteur public, la crise remet en cause le frein existant pour aller vers un environnement de travail digitalisé ; enfin, les entreprises du mid-market ont parfois fait face à

des situations compliquées et la crise va certainement les obliger à adapter leur modèle.

Pour les entreprises, c'est aussi le moment de repenser « l'expérience collaborateur » : modernisation de l'environnement de travail avec, par exemple, la mise en place de nouveaux outils, nouvelles formations proposées par les équipes de ressources humaines... ces sujets sont des leviers de performance qui méritent d'être utilisés et la crise du Covid-19 a accéléré ce mouvement.

Pendant le confinement, nous avons par exemple géré, aux côtés de nos clients Directeurs des Directions Digital Workplace de grandes entreprises, la cellule de crise Covid-19 en charge de la conduite du changement pour l'environnement de travail, ou encore formé à distance les collaborateurs de ces entreprises aux outils collaboratifs.

Gardons cependant à l'esprit que les modèles mis en place pour pallier les conséquences de la crise sanitaire sont temporaires, et il sera nécessaire de les réinventer sur le long terme.

Être un employeur de référence

Wavestone se fixe pour objectif d'être un employeur de référence sur le marché du conseil. Cette stratégie repose sur un modèle éprouvé : recruter les meilleurs talents, gérer les parcours de façon individualisée et offrir des perspectives d'évolution riches. Une stratégie construite dans le respect des valeurs du cabinet : esprit d'équipe, audace, passion et exemplarité.

ATTIRER LES MEILLEURS CANDIDATS

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience, et cherche des personnalités engagées, reconnues pour leur goût d'entreprendre et leur esprit d'équipe, avec un véritable potentiel de développement au sein du cabinet. Le plan de recrutement concerne une part importante de jeunes diplômés, issus des grandes écoles (ingénieurs et management) et universités. Une équipe d'une cinquantaine de collaborateurs est dédiée au recrutement, dont près de la moitié sont des consultants mobilisés dans le cadre d'une mission interne. Cette équipe est appuyée par une communauté de près de 1 000 consultants qui réalisent des entretiens de recrutement et s'engagent dans le développement des partenariats écoles et toutes les actions associées. Cette mobilisation complète une stratégie de sourcing diversifiée : cooptation, accueil de stagiaires et alternants dans une optique de pré-embauche, recours à des cabinets de recrutement, événements dédiés aux étudiants et candidats...

Afin d'attirer les meilleurs talents dans un secteur extrêmement concurrentiel en termes de recrutement, Wavestone souhaite offrir une expérience différenciante et marquante à ses candidats. Le cabinet met un point d'honneur à aborder chaque phase du recrutement comme un moment d'échange privilégié, avec une attention portée à la qualité de l'expérience vécue par chaque postulant, quelle que soit l'issue du processus. Cela passe également par la formation des recruteurs : chez Wavestone, tous les acteurs du recrutement s'engagent à appliquer des lignes directrices strictes en matière de transparence, d'égalité des chances ou de professionnalisme.

LA FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS, UN ENJEU MAJEUR

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

Wavestone a fait le choix d'un dispositif qui encourage la montée en puissance des collaborateurs dans le management. Chaque année, ils sont nombreux à être mis en situation d'encadrement de projets ou d'équipes, et un programme de formation les accompagne dans cette prise de responsabilité. Le cabinet vise à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier, le domaine d'expertise ou la localisation géographique.

Un dispositif de mobilité permet également d'élargir les horizons en permettant aux collaborateurs de changer de métier, de terrain d'expertise ou de bureau. Une attention particulière est portée au bien-être des équipes. Les managers sont les premiers garants de cette expérience collaborateur, au travers d'un management de proximité qui mobilise près de 500 Career Development Managers, appuyés par des relais RH (1 pour 140 collaborateurs environ). Wavestone offre également de la flexibilité dans l'organisation du travail individuel, notamment avec un dispositif de télétravail, accessible à toutes les fonctions, pensé comme une facilité d'organisation. Le cabinet multiplie par ailleurs les initiatives pour les

collaborateurs parents (crèche d'entreprise, trois jours rémunérés « enfants malades », flexibilité de l'activité pendant la grossesse, reprise d'activité progressive après un congé maternité). Enfin, les locaux offrent des espaces ouverts et baignés de lumière naturelle, un large menu d'espaces adaptés aux différentes situations de travail, des équipements innovants pour insuffler plus de souplesse, de confort, de créativité et d'échanges dans les façons de travailler.

UN PROJET D'ENTREPRISE CONSTRUIT AVEC LES COLLABORATEURS

Wavestone est convaincu qu'attirer les meilleurs talents et leur donner envie de grandir avec le cabinet ne peut se faire que grâce à leur participation active dans la vie de l'entreprise.

Les collaborateurs participent à la déclinaison de la stratégie de Wavestone dans toutes ses dimensions (RH, recrutement, finance, communication, contrôle interne...), notamment en réalisant des missions internes, à temps partiel ou à temps plein, dans les directions fonctionnelles. Les initiatives sont également encouragées, pour faire émerger les idées qui dessinent dès aujourd'hui le Wavestone de demain. À titre d'exemple, des assets comme le Creadesk ou la Faktory ont vu le jour à l'initiative de certains

collaborateurs. Les équipes RH du cabinet sont extrêmement attentives à cette émulation permanente par laquelle chacun se sent en capacité de proposer une idée, un projet, une piste de réflexion pour faire évoluer l'entreprise.

Le Global Corporate Event, qui a rassemblé en juin 2019 plus de 3 000 collaborateurs venus du monde entier à Paris, illustre ce plaisir de réussir à plusieurs. La matinée était dédiée à l'esprit d'initiative et à la cocreation : chacun a pu participer à l'un des 200 ateliers organisés par les collaborateurs eux-mêmes sur les thèmes et aux formats de leur choix (fresque du climat, sensibilisation à la cybersécurité, ateliers sur des thématiques RH, etc). Pour l'occasion, un site éphémère avait été spécialement créé sur le parvis de La Défense à Paris, afin d'encourager les rencontres et les échanges entre collaborateurs de tous horizons.

Dans le contexte plus récent du confinement, un Global Talk rassemblant les collaborateurs de tous les bureaux a été organisé permettant à chacun de poser des questions de tout type (RH, gestion de crise, vision stratégique, situation business ...) à la Direction du cabinet.

Labels et certifications RH

2019

Happyindex®
AtWork

2019



2020

Great Place To Work.

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis 2011, Wavestone a fait de la RSE l'un des piliers de sa stratégie d'entreprise.

La démarche RSE de l'entreprise est structurée autour de 4 axes stratégiques qui se déclinent en 7 engagements.



Wavestone s'est fixé comme objectif d'installer chaque année le cabinet dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE. Un succès puisque depuis maintenant 4 ans, Wavestone est à la 1^{ère} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ de chiffre d'affaires au classement Gaïa Rating.

Pour lire la déclaration de performance extra-financière, rendez-vous page 75.

« La RSE est au cœur de notre stratégie et l'ensemble de nos collaborateurs se mobilisent pour atteindre notre objectif.

Nous mettons en place de nouvelles initiatives chaque année. Sur l'exercice 2019/20, nous avons par exemple créé la Mission Handicap dont le rôle est d'apporter un soutien personnalisé aux collaborateurs concernés par le handicap et d'améliorer leur quotidien. Plus de 120 consultants ont également réalisé une quarantaine de missions de mécénat de compétences pour accompagner des associations.



Hélène CAMBOURNAC
RESPONSABLE RSE

Une dynamique d'équipe à l'épreuve du confinement

Confrontés à la distance imposée par les mesures de distanciation sociale, les collaborateurs du cabinet ont multiplié les initiatives pour maintenir le lien et animer la vie du cabinet. La crise sanitaire du Covid-19 s'est ainsi révélée une occasion inattendue d'inventer de nouveaux temps collectifs, aux formats variés et originaux.

Des moments de partage

Comment conserver de la proximité malgré l'éloignement ? Les collaborateurs n'ont pas trouvé une, mais plusieurs réponses à cette question.

Au sein des équipes Digital & Emerging Technologies, une task force dédiée a fait émerger un e-festival intégralement dématérialisé, avec un programme complet d'activités. L'évènement reprenait tous les codes d'un véritable festival, à la différence que tout se passait en ligne. Ce moment de partage musical, transfrontalier et transculturel a permis de conclure chaque nouvelle semaine de télétravail sur une tonalité festive.

Un peu partout, des salles de pause virtuelles ont éclos. La distance n'a ainsi pas empêché les collaborateurs de continuer à partager des moments plus informels et des nouvelles de leur quotidien, comme autour d'un café. L'idée a eu un large succès, puisqu'une application « E-Café » a été déployée au niveau du cabinet. Le concept : désigner de façon aléatoire des collaborateurs (préalablement inscrits) pour faire une pause virtuelle de 15 minutes, qu'ils fassent ou non partie du même réseau.

Des compétitions conviviales

Qu'ils soient artistiques, gourmands ou sportifs, les concours ont séduit de nombreux collaborateurs.

Au travers d'une newsletter créée pour l'occasion, l'équipe du CSE France a proposé des challenges variés, dont les « Dessins d'enfant » ou « Reproduction d'œuvres célèbres ». Le bureau suisse a lui aussi multiplié les défis, entre concours de photos de la plus belle installation de télétravail ou chasse aux œufs.

Des activités sportives

Face aux contraintes du confinement, les adeptes du sport ont eux aussi inventé de nouvelles pratiques.

Les New-Yorkais ont prouvé leur grande forme avec le défi « Q2 Fitness Challenge » : en moins d'un mois, les 12 coureurs inscrits ont atteint leur objectif de 800 kilomètres pour l'ensemble du bureau. Grâce à l'application Nike Run Club, chaque participant était averti lorsque ses collègues sortaient pour courir. Ainsi, même en temps de distanciation sociale, les collaborateurs pouvaient

courir en même temps et se motiver mutuellement.

À Londres, les 20 membres du « Wavestone Running Club » partageaient chaque semaine leurs performances, les photos de leurs séances et leur programme d'entraînement, qu'ils aient agissé de course à pieds, de marche ou de cyclisme. Une approche encore différente de l'équipe luxembourgeoise, dont une collaboratrice animait des cours collectifs tous les mardis et jeudis midi. Finalement, que leur pratique soit individuelle ou collective, c'est bien ensemble que les collaborateurs de Wavestone ont relevé leurs défis !

« La distance n'a ainsi pas empêché les collaborateurs de continuer à partager des moments plus informels et des nouvelles de leur quotidien, comme autour d'un café. »

L'efficacité d'une organisation intégrée pour des réponses toujours agiles et pertinentes

Wavestone a adopté un modèle d'organisation intégré combinant étroitement les compétences pour faire de la collaboration et de la confiance mutuelle une réalité quotidienne pour tous.

Ce modèle opérationnel a été conçu selon trois grands principes :

- Porter avec pertinence la proposition de valeur de Wavestone
- Faciliter la constitution d'équipes pluridisciplinaires et la conduite de missions globales à l'international
- Maximiser les synergies entre unités et garantir un haut niveau de performance opérationnelle

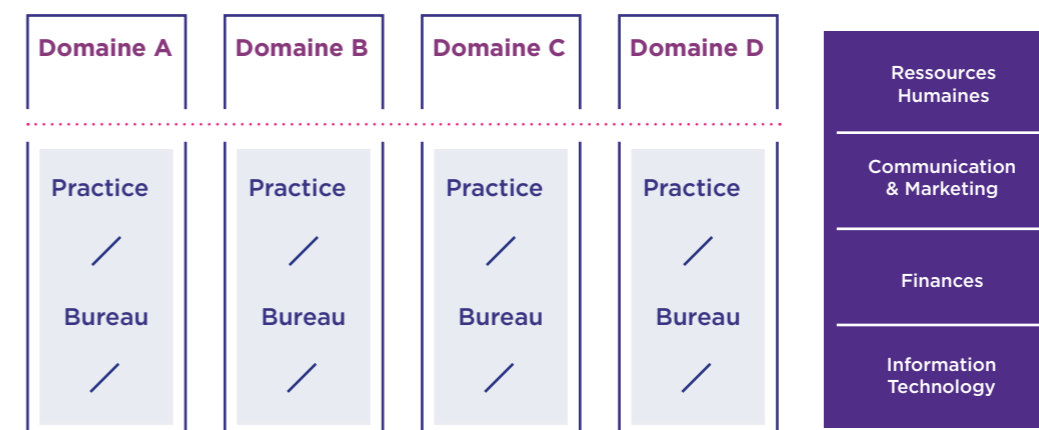
MODÈLE OPÉRATIONNEL

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *practice* ou le bureau. Une *practice* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone sur l'un de ses terrains d'excellence. Lorsque la masse critique n'est pas atteinte dans une zone géographique, les équipes sont intégrées dans un bureau regroupant alors des expertises associées à plusieurs terrains d'excellence. Wavestone compte, au mois de juin 2020, 22 *practices* et bureaux. Chaque *practice* ou bureau a également la responsabilité du développement commercial de l'ensemble des activités de Wavestone auprès d'un portefeuille de clients. Ce développement commercial est assuré par des clients managers. Afin de maximiser le développement des synergies et de permettre un pilotage et un contrôle

efficaces des opérations, les 22 *practices* et bureaux sont regroupés en quatre domaines. Wavestone ayant conçu son fonctionnement à l'échelle globale, les *practices* et bureaux constituant chaque domaine sont généralement répartis dans plusieurs pays.

Certaines compétences, parce qu'elles font appel à une pluralité d'expertises, sont organisées de manière transverse et prennent la forme de communautés d'experts appartenant à plusieurs *practices* ou bureaux, à l'instar de la communauté « Marketing Sales & Customer Experience ».

Enfin, Wavestone a choisi d'investir dans la durée sur des assets exclusifs destinés à enrichir sa proposition de valeur (lire page 14).



DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Les équipes fonctionnelles de Wavestone ont la responsabilité de piloter les investissements porteurs de la croissance future de Wavestone et de mettre sous contrôle les risques. Ces équipes sont centralisées et comprennent, pour certaines d'entre elles, des référents au sein des domaines, *practices* ou bureaux de Wavestone.

GOVERNANCE OPÉRATIONNELLE DE WAVESTONE

En cohérence avec ce principe, la gouvernance de Wavestone repose sur des instances collégiales à tous les niveaux de son organisation. Les *practices* sont ainsi pilotées par des *Practice steering teams*, animées par des *practice leaders*. Les domaines sont pilotés par des *Domain steering*

teams animées par des *Domain leaders*.

Le cabinet est piloté par un *Executive committee* (Excom), animé par la Direction générale (constituée des membres du Directoire de Wavestone).

Afin d'aligner l'ensemble des équipes sur les objectifs du projet d'entreprise, l'Excom est large et intègre des représentants de chacune de ses équipes. Toutefois, dans un but d'efficacité, l'Excom se réunit dans des configurations réduites pour traiter certains thèmes comme le contrôle des performances opérationnelles ou le pilotage du *business development*.

LES MEMBRES DE CET EXECUTIVE COMMITTEE SONT :

Direction générale (Direction de Wavestone)

Patrick Hirigoyen
Pascal Imbert

Operation steering et domain leaders

Benoît Darde
Guillaume Durand
Joël Nadjar
Bruno Valet

Développement

Reza Maghsoudnia

Business development

Marc de Montgolfier
Anne Régnier

Key transformation projects / global projects

Laurent Bellefin

Finance

Tiphania Bordier

Opérations

Éric Baudin
Claude Bodeau
Loïc Carpentier
Guillaume Chassard
Philippe Dajean
Stéphane Denolle
Franck Devillaire
Frédéric Goux
Jim Hennigan
Éric Labruyère
Frédéric Lelièvre
Philippe Mirmand
Mike Newlove
Philippe Pestanes
Catherine Pilidjian
Olivier Schmitt
Jean-Marc Soulier
Laurent Stoupy
Harold Syfrig
Jeffrey Vail

Ressources humaines

Fanny Rouhet

Communication et marketing

Sarah Lamigeon

Le Directoire est composé de :



Pascal IMBERT
PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE



Patrick HIRIGOYEN
MEMBRE DU DIRECTOIRE

Au 1^{er} avril 2020, le Conseil de surveillance est composé de 7 membres :

Michel DANCOISNE
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE



Marie-Ange VERDICKT*
VICE - PRÉSIDENTE DU CONSEIL
DE SURVEILLANCE



Christophe AULNETTE*
MEMBRE DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE



Jean-François PERRET*
MEMBRE DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE



Rafaël VIVIER*
MEMBRE DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE



Sarah LAMIGEON
MEMBRE DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE



Benjamin CLÉMENT
MEMBRE DU CONSEIL DE
SURVEILLANCE

* membres indépendants

