



Pascal Imbert
CEO

ÉDITO

« Nous approchons de la fin de l'exercice 2020/21, un exercice atypique à plus d'un titre, marqué par la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus et ses conséquences économiques. »



Madame, Monsieur, cher actionnaire,

Nous approchons de la fin de l'exercice 2020/21, un exercice atypique à plus d'un titre, marqué par la crise sanitaire liée à l'épidémie de coronavirus et ses conséquences économiques.

Alors que les premiers mois de notre exercice ont été impactés par le choc économique, pesant fortement sur le marché du conseil, nous avons rapidement réagi en mettant en œuvre un plan de bataille. Pour affronter un tel choc, nous avons en particulier engagé une relance vigoureuse de notre action commerciale à travers le renforcement de nos équipes de business development, la mobilisation de consultants supplémentaires en avant-vente et l'accélération de notre rythme de prospection.

Dès l'été 2020, ces mesures de relance commerciale ont commencé à produire leurs premiers effets, se traduisant par une remontée graduelle du taux d'activité de nos consultants et une prise de commande dynamique. Dans ce contexte, nous avons pris la décision de réduire le recours aux dispositifs d'activité partielle, maintenu uniquement au Royaume-Uni, de reprendre nos recrutements et de relancer nos actions de croissance externe.

La fin de l'année civile 2020 a confirmé l'amélioration de notre activité, avec un taux d'activité atteignant 75% au 3^{ème} trimestre, contre 63% au 1^{er} trimestre de l'exercice au plus fort de la crise sanitaire. Malgré une pression sur les prix qui se poursuit, nous sommes confiants dans nos perspectives pour l'année 2021 et continuons d'adopter une attitude offensive vis-à-vis de notre marché.

Notre solide niveau activité, au-delà des attentes, et la bonne orientation du début d'année 2021 nous ont conduits à relever, fin janvier, notre objectif de chiffre d'affaires annuel, désormais attendu aux alentours de 410 M€ contre plus de 400 M€ précédemment. Sur le plan de la rentabilité, le cabinet vise une marge opérationnelle courante annuelle à deux chiffres.

Sur le plan boursier, passé le choc sur les marchés des premiers mois de la crise sanitaire, nous constatons une remontée progressive du titre Wavestone depuis début avril, avec une première accélération début septembre, puis une nouvelle en décembre. Sur un an glissant, le titre Wavestone s'apprécie ainsi de plus de 30%, et il enregistre même un rebond de près de 120% par rapport à son point bas du 1^{er} avril 2020.

Le contexte sanitaire nous empêche encore d'organiser des réunions physiques, mais soyez assurés de notre volonté de maintenir le dialogue avec vous. Nous espérons pouvoir nous retrouver dans le courant de l'année 2021. En attendant, nous continuerons à organiser des visioconférences afin de vous tenir informés au plus près de l'actualité de Wavestone et répondre à vos questions.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, cher actionnaire, mes cordiales salutations.

1 Actualités..... 02.

2 Ressources Humaines..... 04.

3 Expertise..... 05.

4 International..... 07.

5 Place aux actionnaires..... 09.

6 En chiffres..... 11.



ACTUALITÉS

LA DÉMARCHE RSE DE WAVESTONE RECONNUE PAR LE GAÏA INDEX ET HUMPACT

En ce début d'année 2021, la démarche RSE de Wavestone a été reconnue par deux classements indépendants.



Pour la 11^{ème} année consécutive, Wavestone figure dans le classement Gaïa Rating, qui distingue les 70 meilleures PME et ETI françaises en termes de performances environnementales, sociales et en matière de gouvernance. En 2020, Wavestone se classe à la 2^{ème} place dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ de chiffre d'affaires.



Wavestone se classe 2^{ème} dans la catégorie « Jeunes » du Grand Prix Humpact Emploi France 2020 organisé par Humpact, un classement qui récompense pour la première fois les entreprises cotées ayant déployé les politiques sociales les plus vertueuses pour l'emploi en France. Wavestone est ainsi reconnu pour la qualité de ses pratiques RH et son taux élevé d'emploi des jeunes.

« La crise nous a permis de nous réinventer, avec la volonté de placer le bien-être de nos collaborateurs au cœur de nos enjeux RH et de contribuer à avoir un impact positif sur l'emploi ».

Hélène Cambournac, Responsable RSE, Wavestone



SMART STATION : UN PROJET POUR DES GARES PLUS MODERNES ET PLUS EFFICACES

Wavestone est ravi d'accompagner SNCF Gares & Connexions sur le projet Smart Station, qui contribue à construire la gare du futur. Avec la connexion d'équipements stratégiques dans 579 gares et leur supervision à distance avec une application dédiée, Smart Station vise à améliorer la disponibilité des équipements, le confort et la satisfaction des voyageurs et visiteurs dans les gares. Le prochain enjeu après le déploiement dans les gares pilotes sera de finaliser le déploiement à grande échelle pour les JO de 2024. Pour en savoir plus, [cliquer ici](#).

WAVESTONE ET LA DIRECTION CENTRALE DE LA POLICE JUDICIAIRE S'ALLIENT POUR LUTTER CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ



Catherine Chambon, sous directrice de la lutte contre la cybercriminalité, et Gérôme Billois, Wavestone

Le 13 janvier 2021, la Direction Centrale de la Police Judiciaire et Wavestone ont signé une convention de partenariat visant à faciliter et renforcer le partage d'informations et les analyses en matière de logiciels malveillants. Conscients de la nécessité de renforcer la lutte contre les cybermenaces visant le grand public et les entreprises, l'objectif du partenariat est d'approfondir leur connaissance des logiciels malveillants en permettant l'analyse et le croisement des informations.

Pour en savoir plus, [cliquer ici](#).



L'objectif c'est d'accélérer l'échange d'informations opérationnelles et de recherche sur les activités des cybercriminels afin de mieux se défendre à l'échelle nationale et européenne.

La multiplication des attaques rend nécessaire la mobilisation de toutes les forces disponibles et une bonne coopération entre les acteurs publics et privés et ce partenariat en est une démonstration concrète.»

Gérôme Billois, Partner, Wavestone

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE WAVESTONE EN VIDÉO !

Réunion du Club Actionnaires - 26 février 2021



Wavestone et Interparfums à la e-rencontre des actionnaires individuels - 3 décembre 2020



Réunion du Club Actionnaires - 30 octobre 2020



RESSOURCES HUMAINES



Cécile Trinquier
HR Leader,
Wavestone

« **Malgré tous les attraits du télétravail, il existe au sein du cabinet un fort besoin de revenir au bureau. Nous avons donc décidé de lancer SmartWorking@Wavestone, un projet ambitieux visant à bâtir notre cadre de travail de demain.** »

SMARTWORKING@WAVESTONE, UN PROJET POUR INVENTER LE CADRE DE TRAVAIL DE DEMAIN

Pouvez-vous nous rappeler comment s'est déroulée l'adaptation des modes de travail chez Wavestone au début de la crise sanitaire ?

Dès le début de la crise sanitaire, mi-mars 2020, l'ensemble des équipes du cabinet est passé en télétravail, avec l'objectif de protéger au maximum nos collaborateurs et ainsi contribuer de manière active à la lutte contre la propagation du virus. Le télétravail était une pratique déjà bien répandue chez Wavestone, et nous avons constaté que nous pouvions continuer à travailler de manière efficace en étant tous à distance.

Avec le recul, quel regard portez-vous aujourd'hui sur le travail à distance ?

Après bientôt un an passé à distance, notre dernière enquête RH menée en décembre 2020 montre que la motivation des collaborateurs reste bonne, même si des disparités existent selon les équipes ou l'expérience. Dans les premiers mois de la crise, nous avons tous perçu les nombreux bénéfices du télétravail : moins de fatigue liée au temps passé dans les transports, plus de flexibilité pour gérer son équilibre vie professionnelle / vie personnelle, meilleure efficacité, effacement des barrières géographiques entre les bureaux et pays, etc. Mais avec le temps, des limites apparaissent. Le lien social se distend, l'intégration des nouveaux arrivants est plus difficile, certains collaborateurs ne disposent pas de conditions de télétravail optimales, et enfin, nous manquons de repères qui rythmaient autrefois nos journées au bureau.

Qu'est-ce que le projet SmartWorking@Wavestone ?

Nous avons compris que, malgré tous les attraits du télétravail, il existait au sein du cabinet un fort besoin de revenir au bureau. Nous avons donc décidé de lancer SmartWorking@Wavestone, un projet ambitieux visant à bâtir notre cadre de travail de demain avec un nouveau mix présentiel / distanciel. Ce projet, qui démarrera dès la fin de la crise sanitaire, est construit comme une démarche expérimentale. Chaque équipe du cabinet testera pendant plusieurs mois, de façon indépendante, de nouveaux modes de travail et de nouveaux fonctionnements (mix présentiel / distanciel, outils IT, aménagement des bureaux, pratiques managériales). Une fois ces expérimentations menées, nous partagerons les retours d'expérience pour faire émerger les meilleures pratiques et définir un fonctionnement cohérent à l'échelle de Wavestone.

Quels sont les bénéfices attendus de ce projet ?

Bien entendu, nous attendons une amélioration de l'efficacité, de la qualité de vie au travail et de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle de nos collaborateurs. Mais ce nouveau cadre de travail pourrait aussi permettre de renforcer les synergies entre nos bureaux à travers le monde, de réduire l'empreinte carbone du cabinet grâce à la diminution de nos déplacements, et enfin d'améliorer notre image de marque vis-à-vis de nos clients ou encore notre attractivité vis-à-vis des futures sociétés amenées à rejoindre Wavestone dans le cadre d'opérations de M&A.

EXPERTISE

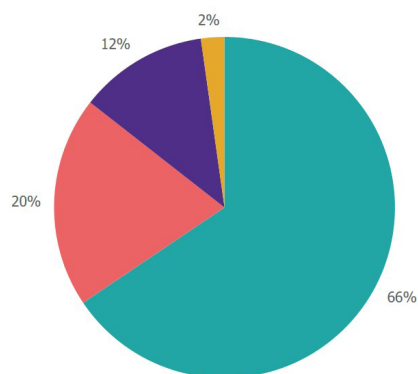
L'INDUSTRIE 4.0 À L'HEURE DU PLAN DE RELANCE

En fin d'année 2020, Wavestone a publié pour la 4^{ème} année consécutive son baromètre sur l'Industrie 4.0. **Que faut-il retenir des grandes tendances de stratégie digitale dans l'industrie française ? Où en est la transformation digitale des entreprises, malgré les impacts de l'épidémie de Covid-19 ?**

2020 : des évolutions majeures

/ La transformation digitale s'est poursuivie en 2020 : 86% des industriels interrogés déclarent avoir lancé des projets Industrie 4.0.

Niveaux de mise en œuvre de l'industrie 4.0 chez les industriels en 2020



- Des projets lancés avec des bénéfices constatés
- Aucune action en cours pour l'instant
- Réflexion et cadrage en cours, mais aucun projet lancé
- Des projets lancés sans encore de résultats constatés

La digitalisation de l'industrie est toutefois loin d'être terminée, de nouveaux défis apparaissent régulièrement et poussent toujours plus les entreprises à se digitaliser.

/ Les projets lancés sont des transformations profondes et des processus long, impliquant l'ensemble des collaborateurs, avec des impacts sur tout ou partie des processus de l'entreprise.

/ Contrairement aux années précédentes, on observe en 2020 une augmentation des projets autour des solutions émergentes : donnée, algorithmie, intelligence artificielle, *machine learning* ou encore *chatbot*.

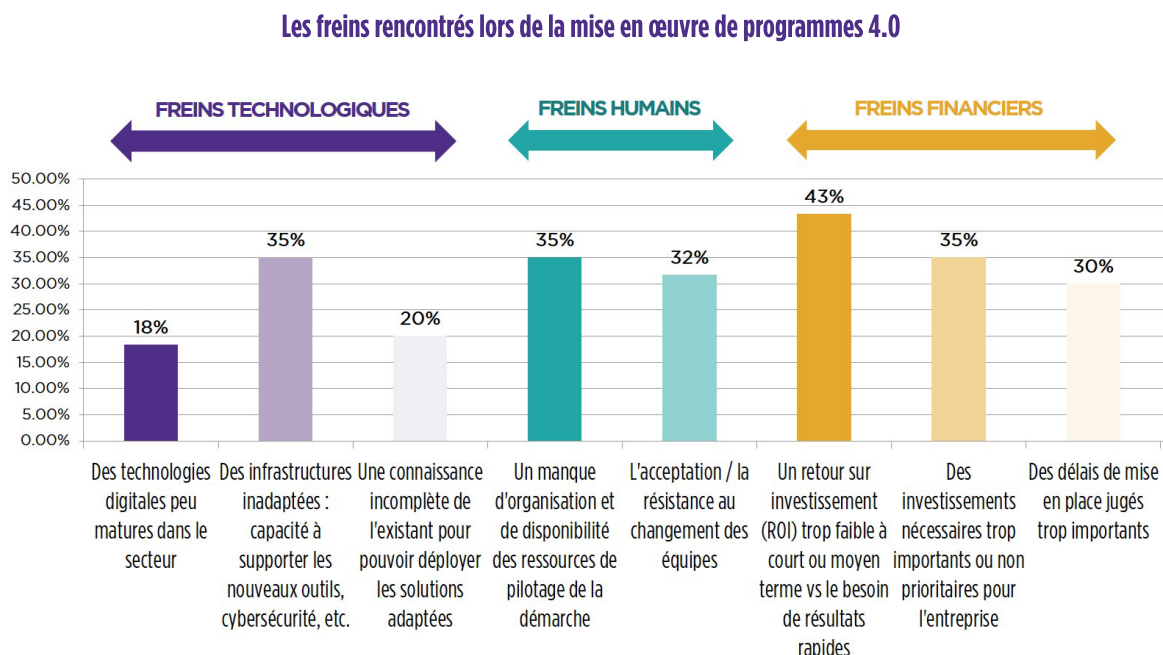
Les gains observés

/ Les résultats des projets Industrie 4.0 sont visibles en moins de 2 ans pour 74% des interrogés.

/ Ces gains sont de différentes natures : productivité, réduction des coûts, amélioration de la qualité des produits et services, continuité de l'activité, etc. Pour les opérationnels de terrain, ces gains prennent la forme de plus d'autonomie et de valeur ajoutée, et moins de pénibilité.

Surmonter les freins rencontrés et réussir sa transformation digitale

/ Il existe au sein de toutes les entreprises des freins classiques pour passer le pas de la transformation, qui tendent à s'estomper peu à peu :



/ L'épidémie de Covid-19, et les conséquences économiques qu'elle a entraînées, ont fortement touché les industriels. Leur priorité a été de préserver leurs ressources humaines et financières.

/ La crise a par ailleurs fait émerger de nouveaux freins aux grands projets de digitalisation : le risque d'un ROI trop faible, des arbitrages dans la taille et le timing des projets, des technologies prioritaires pour répondre aux nouveaux besoins.

/ Les projets de transformation Industrie 4.0 ne sont pas remis en cause dans leur ensemble par le Covid-19, mais de nouveaux arbitrages apparaissent sur l'allocation des moyens et la sélection des projets.

Pour en savoir plus, découvrez le baromètre complet en [cliquant ici](#)

INTERNATIONAL

LA RÉSILIENCE DU BUREAU WAVESTONE LUXEMBOURG



Alessandro Zamboni
Partner, Wavestone
Luxembourg

« Dans notre bureau, nous avons réussi à maintenir un taux d'utilisation d'environ 70 % depuis le début de la crise, et celui-ci continue d'augmenter depuis septembre 2020. »

Quelle est la situation au Luxembourg concernant la crise Covid-19 ?

La situation au Luxembourg est similaire à celle de la plupart de nos pays voisins, avec un taux accru de cas de Covid-19 au cours des derniers mois. Depuis le mois de février, les écoles et garderies sont fermées pour une période de deux semaines à titre préventif*, et le télétravail est conseillé à toutes les entreprises, dans la mesure du possible, afin d'assurer la sécurité des employés.

Qu'en est-il de l'activité de Wavestone Luxembourg dans ce contexte ?

Sur le marché des services financiers, les entreprises commencent à se remettre de la crise. Nous prévoyons une augmentation de la demande au cours de l'année 2021, avec des priorités plus importantes accordées aux projets de digitalisation et à la nécessité de se conformer à la réglementation. Quant au conseil en cybersécurité, il résiste malgré l'impact du Covid-19 sur le marché du conseil au sens large.

Sur le marché des institutions européennes, la demande de conseil s'est maintenue, grâce à plusieurs facteurs : le secteur public est une industrie anticyclique et ses performances sont négativement

corrélées au ralentissement économique actuel, la direction de la Commission européenne a changé en décembre 2019 ce qui a entraîné le lancement de nouvelles initiatives, et enfin, cette crise a créé de nouvelles opportunités, de nombreuses politiques de l'UE devant être remaniées pour assurer une reprise économique rapide.

Dans notre bureau, nous avons réussi à maintenir un taux d'utilisation d'environ 70 % depuis le début de la crise, et celui-ci continue d'augmenter depuis septembre 2020. En ce qui concerne les prises de commandes, nous sommes confiants pour dépasser nos objectifs à la fin de l'exercice en cours. Le conseil aux institutions européennes et les projets axés sur la cybersécurité ont été de puissants moteurs de croissance. Cette performance est le résultat d'un travail intense et d'un engagement continu de tous nos collaborateurs, ainsi que d'une approche ciblée visant à développer nos services auprès de nos grands comptes. Conformément au plan de bataille engagé par l'ensemble du cabinet, nous avons élargi notre portefeuille de clients au sein des institutions européennes afin de créer de nouvelles opportunités de croissance.



Quels sont les types de projets sur lesquels le bureau travaille actuellement ?

Pour l'instant, nous concentrons nos efforts sur le développement de nos grands comptes actuels, et nous poursuivons la recherche de nouvelles opportunités dans de nouveaux départements. En complément, nous déployons des plans d'action pour augmenter le nombre de grands comptes actifs avec des offres ciblées telles que l'« *asset servicing* ».

Nous établissons également une présence significative sur plusieurs comptes d'institutions européennes, à travers plus de 30 contrats-cadres. Nos équipes travaillent actuellement dans différents domaines pour plusieurs directions générales de la Commission, pour des agences européennes et pour des institutions financières européennes comme la Banque européenne d'investissement et le Fonds européen d'investissement.

A titre d'exemple, Wavestone Luxembourg a contribué à des études prospectives sur la révision de la directive NIS et sur la définition d'exigences communes pour les produits TIC (Technologies de l'information et de la communication). Nous mettons aussi en œuvre plusieurs projets pour des institutions financières locales au Luxembourg afin de les aider dans leur transformation numérique et pour faire face aux contraintes réglementaires. Enfin, nous renforçons notre étroite collaboration avec les institutions financières européennes et les aidons à gérer leurs projets stratégiques sur des sujets liés au business et à l'IT, dans une période où la demande de financement bat des records, en particulier de la part des petites et moyennes entreprises.

Quels sont les types de projets sur lesquels le bureau travaille actuellement ?

Comme mentionné ci-dessus, le secteur financier a ralenti pendant la première phase de la crise. Les principales priorités comprennent désormais la digitalisation de l'environnement de travail et l'automatisation des processus.

La demande des institutions européennes opérant dans le secteur financier porte principalement sur la conformité réglementaire (par exemple : abus de marché, conflit d'intérêts), la transformation des paiements et des infrastructures de marché, l'amélioration et la digitalisation des processus et l'utilisation de l'automatisation intelligente.

Les institutions européennes ont intensifié leurs activités et ont donné la priorité à certaines initiatives politiques et législatives afin de se concentrer sur le redressement post Covid-19. Par exemple, la Commission a déjà adopté un certain nombre de mesures et de propositions sur la reprise économique. Outre ces mesures urgentes, elle a adopté en mai 2020 un nouvel instrument de relance, «Next Generation EU», axé sur la transition verte et numérique de l'économie et de la société. Cela étant dit, la principale demande de nos clients au sein de la Commission européenne est d'élargir l'utilisation des technologies émergentes pour stimuler la reprise et la croissance future pour des cibles stratégiques, comme les petites et moyennes entreprises. En outre, nous sommes sollicités pour apporter nos conseils sur la manière d'aborder des problèmes que la crise actuelle a amplifiés, comme les activités illégales sur internet.



« Les institutions européennes ont intensifié leurs activités et ont donné la priorité à certaines initiatives politiques et législatives afin de se concentrer sur le redressement post Covid-19. » »

PLACE AUX ACTIONNAIRES

LES MEMBRES DU COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES, CRÉÉ EN AVRIL 2020, POSENT LEURS QUESTIONS À WAVESTONE.

Claude Haroche : **En 2020, Wavestone se classe à la 2^{ème} place dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ de chiffre d'affaires du classement Gaïa Rating.**

En quoi ce classement est-il susceptible de guider les sociétés de gestion dans leur décision d'investir dans l'action Wavestone ?

Le Gaïa Rating est un classement qui distingue les 70 meilleures PME et ETI françaises en termes de performances environnementales, sociales et en matière de gouvernance. Il s'agit d'un indice ISR (Investissement Socialement Responsable) de référence pour les valeurs moyennes, utilisé par des sociétés de gestion de premier plan dans leur processus de gestion et décisions d'investissement. En effet, les fonds ISR, c'est-à-dire qui investissent uniquement sur des entreprises qui respectent les critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance), sont de plus en plus nombreux. Les performances de ces fonds surpassent souvent les indices « classiques », et permettent de participer à la transition écologique, digitale à travers les technologies vertes, etc.

Carole Sens : **Comment envisagez-vous le retour dans les bureaux une fois l'épidémie de Covid-19 maîtrisée ?**

Depuis bientôt un an, nous avons pu constater que nous pouvions continuer à travailler de manière efficace en étant tous en télétravail. Cependant, le temps fait apparaître des limites qui nous poussent à réfléchir à de nouveaux modes de travail à adopter lorsque l'épidémie sera maîtrisée et que nous pourrons retourner plus massivement dans nos bureaux. Nous vous invitons à lire l'interview de Cécile Trinquier, HR Leader chez Wavestone, en page 4 de cette lettre afin d'en savoir plus sur le projet SmartWorking@Wavestone.

Pierre Allard : **Pensez-vous revenir à votre politique de versement d'un dividende ? Si oui, quel en sera le montant au titre de l'exercice 2020/21 ?**

Comme annoncé le 29 janvier 2021, le Conseil de surveillance de Wavestone a approuvé la proposition du Directoire de reprendre la politique de distribution de dividendes de la société, après l'avoir exceptionnellement suspendu dans le cadre de la crise Covid-19. L'amélioration des performances du cabinet et la résilience des perspectives sur le marché du conseil, en dépit de l'aggravation du contexte sanitaire, nous ont conduits à prendre cette décision.

Lors de l'Assemblée générale du 27 juillet 2021, nous proposerons une résolution qui approuvera les comptes de l'exercice 2020/21, le montant du dividende proposé sera ainsi déterminé au regard des comptes clos au 31 mars 2021.

Caroline Meignen : **Quelles sont les conséquences de l'épidémie de Covid-19 sur le développement de Wavestone à l'international ?**

Dès le début de l'épidémie, en mars 2020, nous avons pris la décision d'arrêter les discussions sur d'éventuelles acquisitions, au vu du contexte de marché difficile et afin de préserver notre trésorerie.

Depuis la fin de l'année 2020 et l'amélioration de l'activité de Wavestone, nous avons repris nos actions de croissance externe, avec la priorité donnée à l'international et en particulier aux Etats-Unis. Notre objectif est de concrétiser des opérations dans le courant de l'exercice 2021/22.

Françoise Guelle : **Quelles sont les actions de mécénat réalisées par Wavestone ?**

Wavestone a la volonté d'avoir une empreinte sociétale positive en soutenant des projets créateurs de valeur sociétale et en mettant ses compétences à leur service. Le cabinet met ainsi les compétences et expertises de ses collaborateurs à disposition de structures à vocation sociétale, à travers des missions de mécénat de compétences. Ces missions requièrent les mêmes compétences, la même exigence et le même engagement que les missions de conseil habituelles. En 2020, une soixantaine de missions de conseil pro bono pour des associations ont été menées, impliquant plus de 130 consultants. Nous avons également mis en place des dispositifs de mentorat, où nos collaborateurs apportent leur aide et soutien sur une thématique particulière, par exemple pour Elles bougent ou l'Institut Villebon. Enfin, Wavestone réalise également des actions de mécénat financier à travers la [Fondation Wavestone](#).

Valérie Bondon : **Comment se situe Wavestone par rapport à ces concurrents en cette période de crise ?**

Wavestone a mieux résisté que la moyenne de ses concurrents. Cette résilience est sans doute due à la part d'IT et de digital plus importante dans les activités de Wavestone, qui sont des activités où la demande s'est maintenue malgré les incertitudes économiques.

EN CHIFFRES

RÉSULTATS SEMESTRIELS 2020/21

Compte de résultat

Données consolidées et auditées au 30/09 (en M€)	2020/21	2019/20	Variation
Chiffre d'affaires	186,8	194,5	-4%
Résultat opérationnel courant	14,3	20,7	-31%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	7,7%	10,6%	
Résultat opérationnel	13,5	18,6	-27%
Résultat net part du groupe	7,0	9,3	-25%
<i>Marge nette</i>	3,7%	4,8%	

Chiffres clés

Chiffre d'affaires	Marge opérationnelle courante	Résultat net part du Groupe	Effectifs	Endettement net
186,8 M€ (-4%)	7,7%	7,0 M€	3 324	15,6 M€

CHIFFRE D'AFFAIRE DES 9 PREMIERS MOIS 2020/21

Chiffres clés

Chiffre d'affaires 3 ^{ème} trimestre	Chiffre d'affaires 9 mois	Effectifs
111,8 M€ (-1%)	298,5 M€ (-3%)	3 358

CALENDRIER FINANCIER

27/04/2021	Chiffre d'affaires annuel 2020/21
01/06/2021	Résultats annuels 2020/21
26/07/2021	Chiffre d'affaires T1 2021/22
27/07/2021	Assemblée générale
28/10/2021	Chiffre d'affaires S1 2021/22
06/12/2021	Résultats semestriels 2021/22

DONNÉES BOURSIÈRES AU 03/03/2021

Cours de Bourse : 35,05 €
Nombre d'actions : 20 196 492
Capitalisation boursière : 708 M€
Informations sur le titre Marché :
Euronext (Paris) / compartiment B
Mnémonique : WAVE
Code ISIN : FR0013357621
SRD : long seulement
Reuters : WAVE.PA

Bloomberg : WAVE:FP
Indices : CAC Mid & Small, CAC Small,
CAC Technology,
EnterNext®, PEA-PME 150, Europ
Rising Tech

Prochain rendez-vous : publication du
chiffre d'affaires annuel 2020/21,
le 27 avril 2021 après Bourse

Suivez-nous sur les réseaux sociaux

