

WAVESTONE

CORPORATE PROFILE

2020/21



SOMMAIRE

04	Entretien croisé avec Pascal Imbert & Michel Dancoisne	14	Une crise accélératrice des transformations	36	Smartworking@Wavestone	56	L'intelligence artificielle au service des entreprises	60	L'efficacité d'une organisation intégrée
08	Chiffres clés et présence dans le monde	16	Accompagner les transformations les plus critiques	38	Être un employeur de référence				
10	L'exercice 2020/21 en chiffres	18	Le Creadesk, un asset pour répondre aux besoins de nos clients à distance	40	Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone				
		20	Wavestone GO, l'application pour maintenir le lien	42	Vivre et diffuser nos valeurs				
		22	Enrichir la connaissance collective	44	Intégrer les enjeux RSE au cœur de notre métier avec la démarche conseil responsable				
		23	Wavestone, acteur résilient dans un marché du conseil touché par la crise	46	La satisfaction client, enjeu clé des prochaines années				
		24	La réaction du bureau de Londres face à la crise	48	Le Quality Assessment, nouvel outil de la satisfaction client				
		26	Carve-out : quelles sont les clés pour réussir ?	50	Une nouvelle fonction marketing pour accompagner le développement international de Wavestone				
		28	Une force commerciale dédiée à la réussite de nos clients	51	L'expansion de Wavestone aux Etats-Unis				
		30	Wavestone accompagne la Commission Européenne dans sa stratégie de lutte contre les abus en ligne	54	Faire levier sur la force de l'expertise cybersécurité en France à l'international				
		32	Les ressources humaines en 2020/21 : des actions pour relever les défis de la crise						

Entretien croisé avec...

Pascal Imbert
Président du Directoire
de Wavestone

Michel Dancoisne
Président du Conseil de
surveillance de Wavestone



L'exercice 2020/21 s'est déroulé sur fond de crise sanitaire. Pour autant, les résultats du cabinet sont d'excellente facture...

MD : Il est vrai qu'avec un recul de son chiffre d'affaires limité à 1%, Wavestone a largement surperformé le marché. Rappelons qu'en France, Syntec Conseil a estimé la baisse du marché à 11% et qu'à l'échelle mondiale, Source Global Research a communiqué un recul de 13%. Nous ne pouvons que saluer l'engagement extraordinaire de l'ensemble des équipes du cabinet, dans la mise en œuvre du plan de bataille initié en début d'exercice.

PI : Nous sommes d'autant plus heureux de ce résultat, qu'au début de la crise, nous étions loin d'imaginer un tel dénouement. Dans les premières semaines de l'exercice, nous avons totalement gelé le recrutement, et nous avons mis en œuvre les dispositifs d'activité partielle dans tous les pays où c'était possible ! Mais, tout au long de l'année, grâce à une mobilisation commerciale remarquable, nous avons progressivement repris le contrôle de la situation et relevé mois après mois le taux d'utilisation de nos équipes.

La rentabilité de Wavestone a très bien résisté avec une marge opérationnelle courante à peine 0,4 points en-dessous de celle enregistrée un an plus tôt. Comment l'expliquez-vous ?

PI : Dès le début d'exercice, au vu de l'ampleur du choc économique qui se dessinait, nous avons lancé un plan de performance pour réduire drastiquement la voilure du cabinet. Ce plan nous a permis de dégager près de 20 M€ d'économies, mais sans jamais avoir recours à des mesures d'ajustement de nos effectifs. A ce plan s'est

ajouté le redressement rapide du niveau d'activité au second semestre, qui a permis de compenser la baisse des prix de vente. De quoi largement respecter notre objectif de marge opérationnelle courante annuelle à deux chiffres.

MD : Précisons également que cette performance est d'autant plus remarquable qu'elle intègre par ailleurs une provision en vue de rembourser les indemnités perçues au titre des dispositifs d'activité partielle... Et, au-delà de la rentabilité, la très forte génération de cash de l'année a permis de désendetter Wavestone et d'afficher même une trésorerie nette supérieure à 30 M€ à l'issue de l'exercice. Une situation favorable pour revenir à une attitude offensive et reprendre la croissance.

La très forte génération de cash de l'année a permis de désendetter Wavestone et d'afficher même une trésorerie nette supérieure à 30 M€ à l'issue de l'exercice.

Vous évoquez le projet de remboursement des indemnités perçues au titre de l'activité partielle. Pourquoi cette proposition ?

MD : Au regard de la performance très solide de l'exercice, cette proposition s'est imposée comme une évidence, en cohérence avec nos valeurs et notre volonté d'être une entreprise responsable et citoyenne. Le Directoire, en accord avec le Conseil de surveillance, va ainsi soumettre cette proposition à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 27 juillet 2021. Je précise que ces indemnités, plus de 3 M€, ont été perçues en France, au Royaume-Uni, en Suisse et au Luxembourg.

Vous avez débuté un nouvel exercice en avril. Le contexte macro-économique est-il plus favorable ?

PI : Les dépenses de conseil restent sous un étroit contrôle chez nos clients. Cette situation pèse sur le *business as usual* et les missions courantes. Mais, en contrepartie, les grands projets de transformation se multiplient, et je dirais même qu'ils sont accélérés par la crise. Par exemple, les opérations de fusion-acquisition ou de *carve-out*, prélude à des cessions d'actifs, se poursuivent à un rythme soutenu. Ou encore, tous les mois, apparaissent de nouvelles initiatives de grande ampleur en matière de transformation digitale.

MD : Wavestone entend donc renouer avec la croissance en 2021/22. L'exercice a d'ailleurs débuté avec l'acquisition de la *practice* conseil d'Everest Group, à Dallas, aux Etats-Unis. Ce rapprochement appelle, je le souhaite, d'autres opérations ciblées, en priorité aux Etats-Unis mais aussi dans d'autres géographies, notamment en France.

Quels sont les atouts de Wavestone pour maintenir de bonnes performances en 2021/22 ?

PI : Nous allons capitaliser sur les atouts qui ont fait leurs preuves en 2020. Au premier rang de ceux-ci, un investissement commercial intense. Un investissement qui va nous permettre de parer à tout rebond éventuel de la crise, et qui va alimenter la reprise de la croissance de nos activités. Nous allons en outre poursuivre les mouvements sectoriels entamés en 2020, en dirigeant nos efforts vers les secteurs les plus porteurs tels que l'industrie pharmaceutique, les *utilities*, le secteur public sans oublier la banque et l'assurance.

MD : Le savoir-faire du cabinet en matière de ressources humaines va également être mis à contribution durant ce nouvel exercice. Un marché plus positif et la reprise de la croissance vont remettre au premier plan de nos priorités les sujets du recrutement et du *turn-over*. Nous nous sommes fixés un objectif de recrutement ambitieux cette année, avec un plan de 800 embauches, tout en nous mobilisant pour contenir le rebond du *turn-over* aux alentours de 15%, après le niveau historiquement bas de 11% constaté durant la crise.

S'agissant des ressources humaines, vous avez annoncé le lancement du projet Smartworking@Wavestone. Que faut-il en retenir ?

PI : La crise sanitaire a entraîné une profonde transformation des modes de travail, et il ne fait aucun doute qu'une part de ces changements est irréversible. Nous pensons qu'il s'agit pour le cabinet d'une formidable opportunité de réinventer la manière d'exercer notre métier. C'est l'objet du projet Smartworking@Wavestone.

La crise sanitaire a entraîné une profonde transformation des modes de travail, et il ne fait aucun doute qu'une part de ces changements est irréversible.

MD : Ce projet sera mené en lien avec la forte culture « intrapreneuriale » qui anime nos collaborateurs. Dès la levée des contraintes sanitaires débutera une expérimentation au cours de laquelle toutes les équipes du cabinet contribueront activement à définir et tester notre organisation du travail future.

PI : Les bénéfices attendus sont multiples : développement des collaborations entre équipes, meilleure utilisation de nos compétences, amélioration de la qualité de vie au travail, renforcement de l'attractivité du cabinet, fidélisation de nos collaborateurs... sans oublier la réduction de notre empreinte carbone.

La RSE paraît effectivement prendre une place de plus en plus importante chez Wavestone, que ce soit auprès des collaborateurs comme auprès des parties prenantes externes du cabinet : clients, candidats, investisseurs ...

PI : La RSE est un levier essentiel pour dégager une performance durable. En la matière, la ligne de conduite de Wavestone s'exprime en cinq engagements vis-à-vis de nos parties prenantes. Vis-à-vis de nos clients tout d'abord : nous voulons faire progresser leur satisfaction et les accompagner vers une performance durable. Vis-à-vis de nos collaborateurs ensuite : notre ambition est de renforcer leur engagement, leur bien-être et leur qualité de vie au travail. Notre troisième engagement vise à agir pour la diversité et à créer un environnement de travail inclusif, un environnement de travail où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel.

Nous nous fixons pour ambition de faire progresser la satisfaction client et de les accompagner vers une performance durable.

MD : A ces engagements s'ajoute celui d'être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable. Cela

concerne la lutte contre la corruption, l'éthique des affaires, la transparence de nos informations financières et la qualité de notre gouvernance. Enfin, notre dernier engagement porte sur l'environnement. Nous prenons notre part de responsabilité face au défi climatique, en nous engageant à réduire fortement nos émissions de CO₂, via notamment la réduction de nos déplacements.

Avant la crise, Wavestone était engagé dans l'exécution de son plan stratégique Wavestone 2021. Ce plan est-il toujours d'actualité ?

PI : Le plan stratégique Wavestone 2021 a été mis en sommeil l'an dernier, pour focaliser l'ensemble des équipes sur le plan de bataille lancé pour faire face à la crise, ce qui a conduit bien sûr à remettre en cause les objectifs que nous nous étions fixés.

MD : Cette crise a en même temps apporté son lot de changements. Aujourd'hui commencent à s'esquisser de nouveaux défis et de nouvelles opportunités pour notre cabinet. Nous avons donc décidé de réfléchir à notre futur et dessiner une trajectoire pour les années à venir.

PI : C'est dans ce cadre qu'une réflexion stratégique vient d'être ouverte au sein du cabinet, destinée à définir les orientations de Wavestone pour les 4 à 5 prochaines années. L'ensemble des collaborateurs du cabinet vont y contribuer. Nous n'allons par ailleurs pas manquer de solliciter l'avis de nos parties prenantes externes. Beaucoup de débats passionnants en perspective. Nous vous donnons rendez-vous en décembre 2021 pour découvrir le résultat de cette réflexion et le nouveau plan stratégique de Wavestone !

Chiffres clés

3 453
collaborateurs

8
pays

417,6 M€
chiffre d'affaires

Présence dans le monde



New York
Philadelphie
Dallas

Paris
Nantes
Lyon
Marseille
Londres
Bruxelles
Luxembourg
Genève
Casablanca

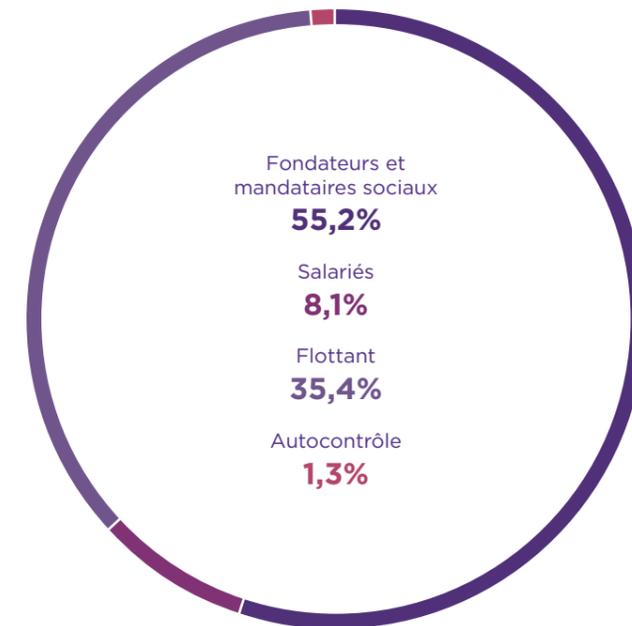
Hong Kong

L'exercice 2020/21 en chiffres

REPARTITION DU CAPITAL AU 31 MARS 2021

COMPTE DE RÉSULTAT SIMPLIFIÉ

Données consolidées auditées (en M€)	2020/21	2019/20	Variation
Chiffre d'affaires	417,6	422,0	-1%
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	53,3 <i>12,8%</i>	55,7 <i>13,2%</i>	-4%
Résultat opérationnel	43,3	53,5	-19%
Résultat net part du groupe <i>Marge nette</i>	25,4 <i>6,1%</i>	31,1 <i>7,4%</i>	-19%



BILAN AU 31 MARS 2021

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2021
Actif non courant	212,6
Actif courant hors trésorerie	145,8
Trésorerie	88,0
Total	446,5

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2021
Capitaux propres	206,1
Passifs financiers	56,2
Dettes locatives	30,3
Passifs non financiers	154,0
Total	446,5

Trésorerie nette de 31,8 M€ contre un endettement net de 29,1 M€ au 31 mars 2020

CALENDRIER FINANCIER

- **26/07/2021**
CA T1 2021/22
- **27/07/2021**
Assemblée générale
- **28/10/2021**
CA S1 2021/22
- **06/12/2021**
Résultats semestriels 2021/22
- **27/01/2022**
CA T3 2021/22
- **27/04/2022**
CA annuel 2021/22
- **31/05/2022**
Résultats annuels 2021/22

DONNÉES BOURSIÈRES

Cours au 30/06/2021
40,00 euros

Nombre d'actions
20 196 492

Capitalisation boursière
808 M€

Valeur d'entreprise (capitalisation boursière au 30/06/2021 - trésorerie nette au 31/03/2021)
776 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.



**S'ADAPTER
AUJOURD'HUI**

Une crise accélératrice des transformations

Naziha Ades, Account Director en charge de l'industrie pharmaceutique, et Chadi Hantouche, Partner en charge du bureau de Wavestone à Hong Kong, reviennent sur l'impact de la crise sur la demande client.



Naziha Ades
Account director



Chadi Hantouche
Partner

La crise sanitaire a impacté l'ensemble des activités économiques, et en particulier le marché du conseil. Naziha, tu es Account Director en France, comment cela s'est-il traduit dans tes activités ?

Naziha : L'année 2020 a en effet été riche en mouvements et plus évolutive que jamais ! J'avais à cœur de m'investir là où on avait besoin d'énergie commerciale. J'ai ainsi contribué à la création d'un nouveau portefeuille client, celui du *middle market*, un axe phare du *Battle plan* mis en œuvre par le cabinet pour faire face à la crise. Cette création a été une expérience très riche puisque nous avons mené des actions d'exploration chez une autre typologie de clients assez peu adressée chez Wavestone jusqu'alors. J'ai ensuite repris, en octobre 2020, le pilotage commercial des clients de l'industrie pharmaceutique. Il s'agit d'un secteur à fort potentiel pour Wavestone : des comptes internationaux et une industrie de premier plan, en phase avec la stratégie de croissance à l'international du cabinet.

Chadi, tu es Partner au bureau de Wavestone à Hong Kong, comment la crise a-t-elle affecté les activités hors de France ?

Chadi : Les différentes géographies n'ont pas été affectées au même moment par la crise. Par exemple, nous avons connu les restrictions sanitaires en Asie avant qu'elles ne soient généralisées en Europe ou aux Etats-Unis. La levée de ces restrictions et la reprise progressive de l'activité a suivi la même tendance. Les industries les plus touchées ont tout d'abord été celles qui dépendent le plus des déplacements physiques : la distribution, les transports ou encore l'hôtellerie. A l'inverse, l'industrie financière, l'assurance, l'industrie pharmaceutique et l'industrie de la tech ont bien résisté. Cependant, toutes les entreprises ont fait preuve d'une grande prudence durant les neuf derniers mois de l'année 2020, même dans les industries les plus résilientes, du fait des incertitudes liées au marché. À Hong Kong en particulier, le marché a vu son activité diminuer de 15% à 20% au début de la pandémie. Nous avons pourtant continué à gagner des missions, en étant

plus proactifs pour aller chercher des projets et en intensifiant notre effort commercial.

La nature des projets a-t-elle évolué ?

Naziha : Nous avons observé un plus grand nombre de projets liés à la rationalisation des coûts. Les clients se sont plutôt concentrés sur leurs projets les plus prioritaires, avec un retour sur investissement garanti. Sur les comptes du *middle market* et du secteur pharmaceutique sur lesquels je suis plus particulièrement intervenue, les sujets adressés n'étaient pas toujours directement liés à la crise, bien que j'aie pu observer une certaine pression exercée sur les prix. La durée des missions a en revanche été raccourcie, les clients ayant choisi d'intégrer une certaine dose de prudence dans l'engagement de leurs projets.

Chadi : J'ai observé deux changements majeurs. D'abord une explosion des projets digitaux en général, et ceux visant à améliorer les conditions de travail à distance plus particulièrement. Il s'agissait par exemple de projets de transformation IT (infrastructure, solutions) mais aussi des projets pour adapter des *process* au sein des entreprises, par exemple pour y intégrer la signature dématérialisée. Ensuite, les clients touchés de façon plus indirecte se sont quant à eux concentrés sur les projets les plus critiques. Ces derniers ont ainsi maintenu leur confiance envers nous et continué de nous solliciter en raison du positionnement de Wavestone sur les projets de transformation les plus importants.

Concernant les expertises demandées par les clients, étaient-elles les mêmes qu'avant la crise ?

Chadi : Comme je l'évoquais, la digitalisation a été un sujet phare en 2020, en particulier sur le thème du *digital workplace* ou du

e-commerce. Nous avons, entre autres, accompagné une société française de cosmétiques dans l'accélération du déploiement de son nouveau site de vente en ligne en Asie.

La demande sur les sujets liés à la cybersécurité a été encore plus forte qu'avant, pour traiter des projets de travail à distance de manière sécurisée, mais aussi car la pandémie a été le terrain d'une augmentation importante des cyberattaques. Par exemple, nous avons mené pour une compagnie du domaine aérien un projet d'évaluation de la sécurité de leurs entités internationales. Au bureau de Hong Kong, nous avons aussi vu apparaître des demandes sur de nouvelles expertises, comme l'optimisation des coûts, en particulier dans le domaine du digital ou de la *supply chain*.

Diriez-vous que la crise a contribué à l'accélération de la transformation de nos clients ?

Naziha : De mon point de vue, les transformations étaient déjà bien entamées chez nos clients. La crise n'a pas été un frein à ces transformations, qui se sont poursuivies malgré le contexte sanitaire.

Chadi : Pour moi, la crise a bien participé à l'accélération des transformations des entreprises, au premier rang desquelles la transformation digitale, avec en particulier l'essor du travail à distance. Ce nouveau mode de travail a également entraîné une transformation des processus métier. Enfin, on peut observer une transformation des offres. Certaines entreprises ont en effet décidé d'adapter leurs offres pour répondre aux nouveaux modes de consommation et de travail induits par la crise, comme par exemple le lancement par Accor d'une offre de *flexi-working*.

Accompagner les transformations les plus critiques

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

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes 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 près 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.

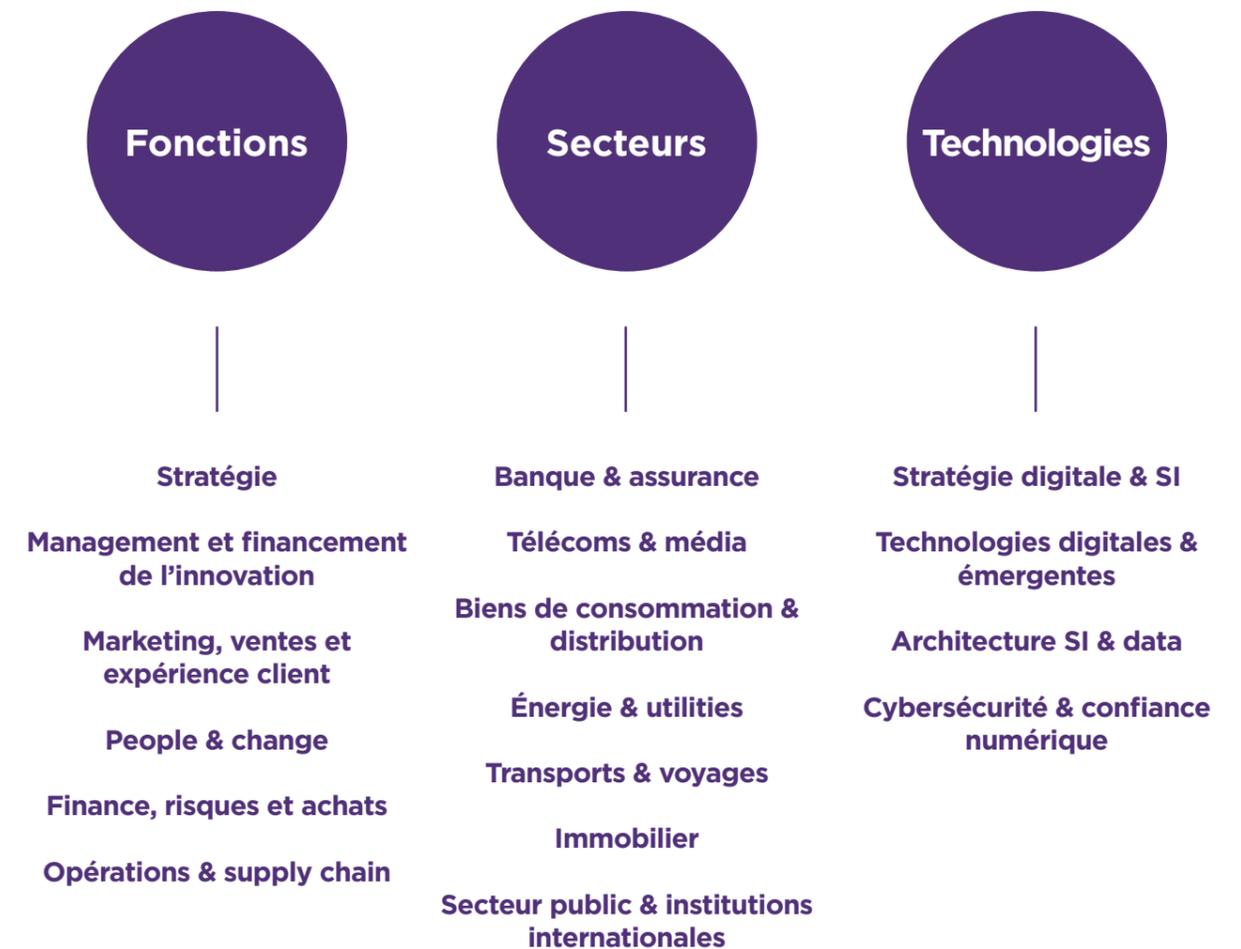
Wavestone offre à ses clients une large palette d'expertises, de trois natures différentes :

/ 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.

Le Creadesk, un asset pour répondre aux besoins de nos clients à distance

Apolline Houssin, Consultante senior de la *practice Energy, Utilities & Transport*, revient sur l'accompagnement du Creadesk auprès des équipes et des clients pendant la crise.



Apolline Houssin
Consultante senior

Quel rôle a le Creadesk chez Wavestone ?

Le Creadesk est l'asset de Wavestone dédié à l'intelligence collective et à l'innovation. Il s'agit d'une entité au service des équipes internes, qui porte l'ambition d'aider les consultants à faire évoluer leurs façons de travailler pour maximiser l'engagement des équipes de nos clients. Conscients des craintes que peuvent générer les projets de transformation que l'on accompagne au quotidien, nous avons la conviction que la conduite du changement est souvent plus aisée lorsque les équipes sont placées au cœur des projets qui les concernent directement, grâce à l'intelligence collective.

Pour cela, nous proposons aux collaborateurs du cabinet des méthodes, des ressources d'animation, des outils digitaux, ainsi que des formations à la maîtrise des techniques d'animation et à la conception de séminaires. Ce dispositif est complété par 3 espaces de créativité dans nos locaux à la Défense dans lesquels nous accueillons régulièrement nos clients.

Dans le contexte particulier de l'épidémie Covid-19, qu'avez-vous mis en place ?

L'équipe du Creadesk a poursuivi son accompagnement sur deux aspects : l'outillage et la formation. En particulier, le Creadesk a facilité l'adoption de solutions telles que Mural et Beekast, déjà utilisées avant la crise, pour continuer de faire vivre l'intelligence collective malgré l'impossibilité de se retrouver en physique. En plus de fournir aux collaborateurs un plus grand nombre de licences, l'équipe a multiplié les formations et supports pour monter en compétences.

En parallèle, nous avons proposé un appui aux équipes qui souhaitaient organiser pour leurs clients des séminaires ou événements à distance. Cela s'est par exemple traduit par la diffusion d'un *book* sur l'animation à distance, des webinaires, ou encore des tutoriels.

Conscients des craintes que peuvent générer les projets de transformation que l'on accompagne au quotidien, nous avons la conviction que la conduite du changement est souvent plus aisée lorsque les équipes sont placées au cœur des projets qui les concernent directement, grâce à l'intelligence collective.

Comment la mobilisation du Creadesk a-t-elle permis de faire la différence, malgré la distance ?

De nombreuses équipes ont eu recours à un tableau blanc comme Mural, marquant ainsi les esprits des clients qui se disaient convaincus par la manière dont nous les avons embarqués.

Les solutions mises à disposition des consultants et les méthodes d'animation proposées ont été déterminantes pour assurer la continuité d'activité à distance, en particulier lorsqu'il s'agissait de séminaires ou d'ateliers de co-construction. J'ai en tête le cas d'un kick-off organisé pour un client au début du 1^{er} confinement, un véritable challenge puisque nous devons permettre aux participants en présentiel et à distance de vivre des expériences cohérentes et convergentes à travers la création de *moodboards* physiques et virtuels. L'événement s'est avéré être une réussite avec 100% de satisfaction des participants concernant les exercices co-créatifs et l'animation à distance.

Quels enseignements peut-on tirer de cette crise ?

Alors que nous connaissions déjà la puissance des approches collaboratives et l'engagement qu'elles génèrent au sein des équipes, la crise a démontré qu'il était complètement possible de transposer ces démarches à distance, en veillant au respect de certaines bonnes pratiques. Pour n'en citer que quelques-unes, l'animation 100% digitalisée requiert une préparation minutieuse et une gestion du timing d'autant plus exigeante.

Nous avons été surpris par le niveau d'efficacité atteint lorsqu'il s'agissait de travailler collectivement en distanciel sur des sujets complexes, comme la co-construction et la cartographie de nouveaux process.

Pour d'autres activités comme le *team building* ou la créativité pure, force est de constater que le présentiel reste plus adapté, notamment pour faire appel aux perceptions et au ressenti des participants. Il y a fort à parier que notre prochain défi sera de développer des animations « hybrides » avec des équipes en partie en physique et à distance.

Wavestone GO, l'application pour maintenir le lien

Thibaut Carval, Consultant senior de la *practice Digital & Emerging Technologies*, est l'un des instigateurs de l'application Wavestone GO. Il nous raconte sa création.



Thibaut Carval
Consultant senior

Comment est venue l'idée de développer Wavestone GO ?

Chez Wavestone, j'interviens sur des sujets très variés comme l'infrastructure, le *digital workplace* et plus récemment sur des sujets *UX Design* et *design thinking*. C'est avec ce prisme UX (c'est-à-dire l'expérience utilisateur d'un outil digital) que l'idée de créer Wavestone Go est née. La création de cette application interne, qui permet à tous les collaborateurs du cabinet de faire des rencontres aléatoires chaque semaine, est arrivée peu de temps avant les premières mesures sanitaires et de confinement.

Quels sont les objectifs de Wavestone GO ?

Wavestone GO répond à trois objectifs majeurs. Tout d'abord, nous voulons que l'application favorise les rencontres en créant une « machine à café virtuelle », où l'on peut croiser n'importe quel collègue, de n'importe quelle équipe, pour échanger sur des projets professionnels, personnels ou de ses passions.

Ensuite, ces échanges ont pour objectif de

créer des synergies. On constate que nous travaillons presque exclusivement avec les mêmes équipes et assez peu avec d'autres collaborateurs ou d'autres fonctions du cabinet. Pour autant, lorsque l'on échange avec eux, on réalise que les projets sur lesquels nous travaillons ne sont pas toujours si éloignés, et que l'on gagnerait à s'en inspirer et partager nos bonnes pratiques. Enfin, Wavestone GO a permis, en particulier pendant cette année de travail à distance, de conserver un sentiment d'appartenance à un collectif. Il est important de réaliser que nous ne sommes pas seuls et qu'il y a tout un groupe autour de nous.

Nous voulons que l'application favorise les rencontres en créant une « machine à café virtuelle », où l'on peut croiser n'importe quel collègue, de n'importe quelle équipe, pour échanger sur des projets professionnels, personnels ou de ses passions.

Comment s'est développée l'application au sein de Wavestone et comment vois-tu son évolution dans le futur ?

Le développement est allé assez vite, nous avons fait une première version, testée sur un premier périmètre. Cela a tout de suite bien fonctionné et l'application a pu être promue dans divers événements internes du cabinet. Aujourd'hui, Wavestone GO est disponible dans tous les bureaux, et est également

présentée aux nouveaux collaborateurs qui nous rejoignent.

Nous avons aujourd'hui 700 utilisateurs de l'application, ce qui fait autant de rencontres toutes les semaines en France et à l'international.

Dans le futur, nous comptons maintenir cette application, même si nous revenons plus régulièrement au bureau.



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 du *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 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.

Wavestone, acteur résilient dans un marché du conseil touché par la crise

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 secoué par la crise en 2020

En France, où Wavestone réalise 85% de son chiffre d'affaires, le marché du conseil a été fortement impacté par la crise sanitaire du Covid-19, il a connu un recul de plus de 11% en 2020 (source : Syntec Conseil). A l'échelle globale, Source Global Research a pour sa part relevé un marché en repli de 13%.

La crise sanitaire a engendré une pression forte sur les ventes dans les premiers mois de l'année, marquées par un frein des investissements des entreprises et de la demande. En dépit de cet environnement économique incertain, Wavestone a su faire preuve de résilience, le chiffre d'affaires s'inscrivant finalement en repli limité de -1% sur l'ensemble de l'exercice 2020/21.

Tout au long de l'année, Wavestone a su tirer parti des secteurs d'activité les plus porteurs, tels que l'industrie pharmaceutique, les *utilities*, le secteur public et l'assurance. Le cabinet est en outre bien positionné sur les expertises les plus demandées par ses clients pour les accompagner dans leur transformation : la cybersécurité, l'efficacité opérationnelle, l'optimisation de l'IT, ou encore les opérations de M&A.

Environnement concurrentiel

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

/ 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 cabinets de conseil en management indépendants : BearingPoint, Eurogroup Consulting, Sia Partners, PA Consulting, ...

/ Les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon Consulting, Capco, Chappuis Halder & Co, Exton 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.

La réaction du bureau de Londres face à la crise

Mike Newlove, Partner au bureau de Wavestone au Royaume-Uni, partage son point de vue sur l'année 2020 et ses défis, et revient sur les actions mises en place par le bureau londonien pour surmonter la crise.



Mike Newlove
Partner

La crise sanitaire a durement touché l'ensemble de l'Europe, alors que le Royaume-Uni était également confronté au Brexit. Comment cela a-t-il affecté l'activité ?

La crise du Covid-19 et les multiples confinements ont eu un énorme impact sur l'économie britannique. De nombreuses entreprises ont dû recourir à des licenciements et à l'activité partielle. Alors que le Royaume-Uni était durement touché par la pandémie, le Brexit est passé au second plan.

Le marché du conseil n'a pas été épargné et a lui aussi subi d'énormes perturbations. Nous avons ressenti cet impact de plein fouet lorsque des opportunités commerciales que nous avions ne se sont finalement pas matérialisées suite aux réductions budgétaires et au gel de projets de la part de nos clients.

Plus spécifiquement, comment le bureau a-t-il réagi dans ce contexte et quelles décisions ont été prises pour surmonter les difficultés ?

Le bureau londonien est un petit bureau et la situation a été difficile en termes de performance commerciale. Notre portefeuille client n'était pas assez diversifié pour limiter les risques, notre taux d'utilisation a considérablement baissé et la prise de commande a été très faible. Comme dans d'autres bureaux du cabinet, nous avons dû recourir à l'activité partielle pour certains collaborateurs. Cependant, nous avons fait de notre mieux pour maintenir le lien entre les membres de l'équipe, afin de ne pas altérer leur engagement et leur motivation pendant cette période difficile.

Pour faire face à ces difficultés, Wavestone UK a pris part au *Battle Plan* du cabinet, et nous avons lancé en septembre 2020 un plan de relance spécifique au Royaume-Uni (« *Recovery Plan* »). Ce plan consistait à intensifier nos efforts de vente en renforçant notre équipe

commerciale tout en augmentant le nombre de *itches*, promouvoir une offre plus ciblée d'expertises, augmenter notre taux d'utilisation (y compris grâce au *cross-staffing*), et réduire nos dépenses.

En complément du plan de relance, l'équipe a mis en place de nouvelles méthodes de travail dès le début de la crise, en formant les collaborateurs à de nouveaux outils et à de nouvelles façons de mener des missions et des ateliers à distance.

Quels sont les résultats de ce *Recovery Plan* ?

Les résultats ont été positifs et plus rapides que prévu. Nos efforts accrus de prospection ont donné des résultats probants et nous avons vu notre prise de commande moyenne augmenter de manière significative entre le 2^{ème} et le 4^{ème} trimestre de l'exercice 2020/21. Nous avons même atteint une prise de commande record pour le bureau lors de la dernière semaine de décembre. Nous avons également vu notre taux d'utilisation augmenter régulièrement d'un mois à l'autre, et nous atteignons maintenant régulièrement plus de 70%. Pour soutenir cette augmentation, nous avons relancé nos efforts de recrutement.

Pour faire face à ces difficultés, Wavestone UK a pris part au *Battle Plan* du cabinet, et nous avons lancé en septembre 2020 un plan de relance spécifique au Royaume-Uni.

Quelles sont les perspectives pour le marché du conseil au Royaume-Uni en 2021 ?

Le secteur a démontré sa capacité à se redresser et à fonctionner dans de nouvelles conditions, tout en continuant à accompagner les clients. Selon la [Management Consultancies Association \(MCA\)](#), le marché du conseil au Royaume-Uni devrait connaître une croissance de 9 % en 2021, la plus forte croissance concernant les nouvelles technologies et le digital. Cela souligne l'importance du secteur dans la reprise économique et la transformation numérique urgente des entreprises britanniques.

Carve-out : quelles sont les clés pour réussir ?

Philippe Pestanes, Partner en charge de l'offre Stratégie et M&A, s'exprime sur les opérations de *carve-out*, des opérations que Wavestone mène régulièrement pour ses clients, permettant l'identification de bonnes pratiques et l'établissement d'une méthodologie éprouvée.



Philippe Pestanes
Partner

Les projets de *carve-out* se sont multipliés ces derniers mois. En quoi consistent ces opérations ?

Un *carve-out* correspond à l'ensemble des opérations menées dans le cadre de la préparation d'une cession d'un actif d'une société ou d'un groupe de sociétés. Plusieurs raisons peuvent motiver une entreprise à se séparer d'un actif. D'abord, il peut devenir non stratégique par rapport aux autres activités plus essentielles sur lesquelles souhaite alors se concentrer l'entreprise. Ensuite, l'entreprise peut vouloir céder un actif dans une optique de rentabilité, ce qui fut particulièrement le cas en 2020 dans le contexte de crise. Enfin, l'actif cédé peut se révéler être sous-performant au sein du groupe, voire déficitaire.

Un *carve-out* est une opération très transformante pour l'entreprise qui le mène. Quels sont les principaux défis et enjeux de ces opérations pour les clients de Wavestone ?

Les opérations de cession sont des transformations stratégiques et majeures,

elles amènent de nombreux défis pour l'entreprise cédante.

Le premier est de définir le périmètre de l'actif que l'entreprise veut céder. Cela concerne, entre autres, les opérations, les collaborateurs, les contrats, Cette action peut s'avérer compliquée au sein d'un groupe où de nombreuses synergies existent entre les différentes activités.

Un autre enjeu porte sur la stratégie de cession de l'actif, en fonction de la nature du repreneur. Par exemple, s'il s'agit d'un industriel, on peut s'attendre à ce qu'il ait les compétences pour absorber la nouvelle activité. En revanche, si le repreneur est un fond d'investissement, il sera nécessaire de rendre l'activité qu'on cède la plus autonome possible. Identifier le repreneur induit donc la manière dont on va mener le *carve-out*.

Une fois l'activité cédée détournée et la stratégie de cession définie, il faut être en capacité de créer une structure autonome d'un point de vue opérationnel, afin de la rendre attractive pour l'acquéreur. Cela contribue à la continuité du business, primordiale dans ce type d'opération. Enfin, le dernier défi de ces opérations est de minimiser les impacts négatifs, en limitant au maximum les perturbations pour l'actif

cédé et l'entreprise cédante, et en rassurant l'ensemble des parties prenantes du projet (les collaborateurs et talents clés, les fournisseurs, les clients stratégiques, ...).

Quel rôle joue Wavestone dans ces opérations stratégiques et quelles sont les expertises mises en avant ?

Wavestone intervient régulièrement sur ce type d'opération et a de ce fait élaboré une méthodologie qui a fait ses preuves.

La première étape consiste à réfléchir à la stratégie de cession : aider les clients à détourner l'actif cédé, identifier l'ensemble des dépendances entre l'actif et la société mère, trouver les moyens les plus efficaces pour couper ces dépendances et le cas échéant mettre en place des *transition service agreement* (TSA), essentiels pour sécuriser le repreneur et maximiser la réussite de l'opération.

La deuxième étape porte sur la préparation opérationnelle de la cession. Nous accompagnons le cadrage des actions nécessaires à la séparation, en nous concentrant en outre sur deux dimensions clés. D'abord la dimension technologique, nous devons être capable d'identifier l'ensemble des éléments inhérents au SI et apporter des solutions techniques pour rendre l'actif cédé autonome sur ces sujets. Ensuite, la dimension humaine. Un *carve-out* est souvent générateur de questionnement voire de stress pour les équipes concernées. Le dialogue et la conduite du changement sont donc indispensables pour sécuriser l'opération.

Enfin, la dernière étape concerne l'exécution du *carve-out*. Il s'agit de minimiser les impacts sur le business opérationnel, l'équipe Wavestone permettant d'absorber la

charge de travail et d'identifier les mesures correctives nécessaires une fois l'actif séparé. Post-closing, nous pouvons accompagner le pilotage des TSA et la rationalisation de la structure de coûts.

Wavestone est particulièrement bien doté pour réussir ce type d'opération grâce à son modèle : la combinaison d'expertises clés comme la maîtrise des fonctions support (RH, finance, achats), la conduite du changement et la dimension IT (ERP, SI, infrastructure, sécurité). Nous avons accompagné ce type d'opérations dans de nombreux secteurs : la santé, la distribution, les médias, ...

La crise sanitaire a-t-elle accéléré ces opérations ? Selon toi, cette accélération va-t-elle se poursuivre ? Quelle place pour Wavestone dans cette dynamique ?

La crise sanitaire a d'abord fortement freiné les opérations de fusions-acquisitions et de *carve-out*. Au second semestre 2020, la dynamique a repris et se poursuit en 2021, le contexte étant propice pour ce type d'opérations. En effet, les sociétés sont à la recherche de rationalisation de coûts et/ou d'acquisitions à prix raisonnable. Il s'agit toutefois d'une problématique pérenne, qui ne disparaîtra pas post-crise.

Pour Wavestone, l'enjeu est de continuer à faire reconnaître ses expertises sur ces opérations pour gagner de plus en plus de part de marché.

Pour en savoir plus sur les opérations de *carve-out* et la méthodologie de Wavestone, lire la publication : [« Carve-out : quelles sont les clés pour réussir vos opérations de cession d'activités ? »](#).

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.

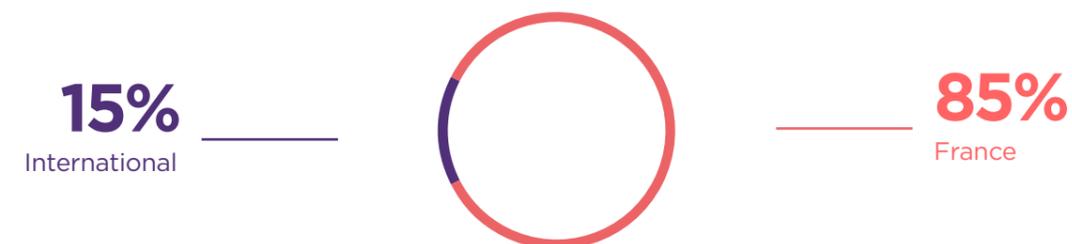
Au sein de chaque *practice* et bureau, le client management est incarné par une équipe composée de consultants et de commerciaux, portant la responsabilité de développer toute la proposition de valeur du cabinet auprès des clients dont elle a la charge. Cette complémentarité

est un élément stimulateur qui garantit que les solutions proposées combinent expertise stratégique et implémentation éprouvée.

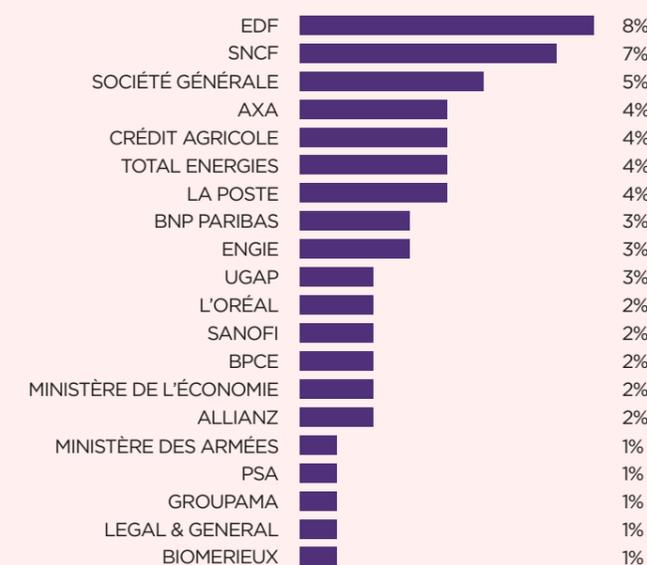
Le client management a une double mission :

- / soutenir la croissance des activités et du chiffre d'affaires de Wavestone,**
- / entretenir des relations durables avec des décideurs de haut niveau.**

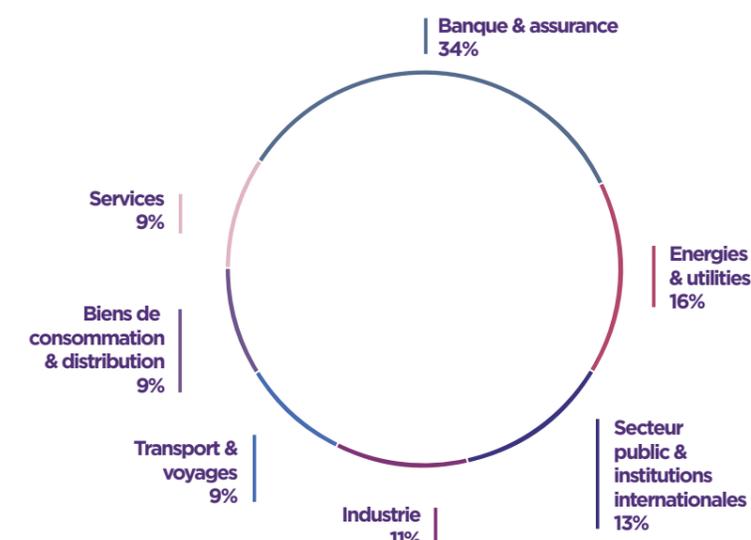
Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2020/21 :



Nos 20 premiers clients en 2020/21 :



Répartition sectorielle du chiffre d'affaires en 2020/21 :



Wavestone accompagne la Commission Européenne dans sa stratégie de lutte contre les abus en ligne

Debora Di Giacomo, Manager senior au bureau du Luxembourg, revient sur un projet à dimensions digitale et sociétale mené pour la Commission Européenne.



Debora Di Giacomo
Manager senior

Wavestone accompagne la Commission Européenne dans la lutte contre certains types d'abus en ligne. Comment le cabinet s'est-il positionné sur ce projet ?

Les équipes de Wavestone au Luxembourg ont développé une solide expérience de la numérisation et des stratégies digitales du secteur public européen. Dans le cas présent, une étude a été lancée par la Commission Européenne afin de proposer un nouveau cadre et de nouvelles actions pour lutter contre les abus sexuels en ligne sur les enfants, un fléau que la crise du Covid-19 n'a fait qu'aggraver. Avec le développement rapide des technologies, les auteurs de ces crimes sont plus nombreux. L'étude doit notamment permettre de faire émerger des recommandations pour améliorer le fonctionnement des lignes d'assistance (« hotlines ») d'un point de vue juridique, opérationnel, technologique et organisationnel. Cette étude a été menée dans le cadre d'un marché public, plusieurs organismes

partenaires ont sollicité la participation des équipes Wavestone pour tirer parti de son expertise en matière d'évaluation des stratégies digitales.

Quelle a été la méthodologie adoptée et quelles sont ses conclusions ?

Compte tenu du caractère sensible de l'étude et de son champ d'application, qui couvre tous les États membres de l'Union Européenne et le Canada, nous avons suivi des méthodes de recherche très strictes et structurées. Afin de fournir des recommandations fondées sur des faits concrets, notre équipe a collecté des données par le biais de recherches sur le terrain. En parallèle, une vaste enquête ciblant les hotlines européennes a été lancée. Les données ont été complétées à l'occasion d'une série d'ateliers menés avec des experts du domaine, et les recommandations qui en découlent ont été examinées par un panel d'experts.

L'étude doit notamment permettre de faire émerger des recommandations pour améliorer le fonctionnement des lignes d'assistance (« hotlines ») d'un point de vue juridique, opérationnel, technologique et organisationnel.

L'étude a, au final, permis d'identifier les défis actuels auxquels sont confrontées les hotlines dans les États membres de l'UE. Ces défis tiennent en particulier compte de la dimension globale des opérations, et des partenaires avec lesquels ces hotlines fonctionnent, comme l'industrie du web ou les services de police. Pour formuler des recommandations concrètes, nous avons identifié les lacunes dans la manière dont les hotlines luttent contre la diffusion de contenus illicites puis recensé des actions à mettre en place afin de prévenir la mise en ligne.

Quel était l'enjeu pour Wavestone Luxembourg ?

C'est déjà très gratifiant pour Wavestone de participer à des initiatives qui visent à rendre notre société meilleure, d'autant plus quand cela concerne les enfants. Notre objectif est de continuer à nous impliquer auprès de la Commission Européenne sur des missions où Wavestone peut apporter son expertise, en particulier dans le domaine des politiques européennes, de la cybersécurité, des technologies émergentes et de la transformation digitale.

Pour en savoir plus sur cette mission consultez nos cas clients sur www.wavestone.com.



Les ressources humaines en 2020/21 : des actions pour relever les défis de la crise

Clémence Lagu, Manager RH en charge de la *practice Financial Services* et du bureau aux États-Unis, revient sur les défis soulevés par la crise sanitaire du Covid-19 sur la gestion des ressources humaines.



Clémence Lagu
Manager RH

Quels sont les grands défis que la crise sanitaire a fait émerger sur nos manières de travailler ?

Avec la bascule en télétravail de tous les collaborateurs du cabinet, l'un des principaux défis a été l'animation des équipes et le maintien de la proximité. Au sein de Wavestone, la création de liens entre les personnes et la proximité au quotidien sont des marqueurs forts ; la crise a mis un coup d'arrêt à toute une série de rituels qui rythmaient notre quotidien et instituaient un sentiment d'appartenance (petit-déjeuner du vendredi, événements festifs à fréquence régulières, etc). Il a fallu réinventer nos modes d'animation et trouver des leviers pour entretenir le plaisir à travailler ensemble en dépit de la distance. Les réunions d'équipes ont été revues et adaptées, et de nombreuses initiatives plus informelles ont vu le jour : concours photo, challenge sportif,

cours de cuisine, ... Le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs a été intégralement repensé et de nombreuses formations ont été adaptées pour être dispensables à distance. Le contexte de crise, avec son caractère d'urgence, a suscité la très forte mobilisation de nombreux collaborateurs. Et ce d'autant plus dans un contexte de confinement où la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle est plus ténue et où les sas de décompression sont fortement réduits. Ce surinvestissement de la sphère professionnelle a généré de nombreux déséquilibres dans l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Tout l'enjeu réside aujourd'hui dans le fait de créer les conditions pour que les collaborateurs puissent renouer avec un rythme de travail plus serein et satisfaisant, c'est l'une de nos priorités en 2021/22.

Tout l'enjeu réside aujourd'hui dans le fait de créer les conditions pour que les collaborateurs puissent renouer avec un rythme de travail plus serein et satisfaisant, c'est l'une de nos priorités en 2021/22.

Justement, où en est Wavestone sur cette thématique ?

Sur le sujet de l'équilibre des temps de vie, il nous reste encore du chemin à parcourir : dans notre enquête interne Wavestone Mood de décembre 2020, seulement 60% des collaborateurs estimaient avoir un équilibre de vie satisfaisant. Depuis plusieurs mois, nous mettons en place des actions pour que cet équilibre devienne une réalité pour tous : sanctuarisation d'un « *lunch slot* », principe du *no meeting* au-delà d'une plage horaire définie, ateliers de sensibilisation à destination du management, publications régulières de contenus visant à partager des conseils et bonnes pratiques pour trouver un équilibre de vie et le maintenir dans la durée, ...

Nous comptons aussi beaucoup sur l'exemplarité du management. En complément, nous menons des tests sur certains périmètres pour mieux connaître les situations vécues par les équipes, par exemple leur permettre d'indiquer mensuellement s'ils ont l'impression que leur équilibre est respecté. Et enfin, nous portons une attention particulière sur la prise de congés des collaborateurs. Pour mesurer l'impact de nos actions

RH, nous avons davantage structuré nos enquêtes RH ; le contexte de crise, générateur d'inquiétudes, a nécessité la prise de température plus régulière de l'état d'esprits des collaborateurs, ce qui a donné naissance à Pulse@Wavestone. Cette enquête, riche d'enseignements, va perdurer sur l'exercice 2021/22. L'objectif est de mesurer l'engagement des collaborateurs et d'identifier leurs besoins.

À titre personnel, qu'attends-tu du projet Smartworking@Wavestone ?

J'attends de ce projet que l'on réinvente nos façons de travailler en tirant au maximum parti des bénéfices du télétravail que l'on a perçus cette année : flexibilité, meilleure qualité de vie, meilleure efficacité, levier d'attractivité et de rétention des équipes, meilleures synergies entre les bureaux... tout en limitant ses écueils (perte de lien ou du sentiment d'appartenance). J'attends que nous soyons inventifs, disruptifs et que nous atterrissions sur de nouveaux modes de travail qui renforcent la dimension « Great Place to Work » de Wavestone.

Pour en savoir plus sur le projet Smartworking@Wavestone, lire pages 36-37.

**POUR
PRÉPARER
DEMAIN**



Smartworking@Wavestone

Un projet pour inventer le cadre de travail de demain

Fanny Rouhet, Directrice des ressources humaines chez Wavestone, présente le projet Smartworking@Wavestone et ses bénéfices attendus pour le cabinet.



Fanny Rouhet
Directrice des ressources humaines

La crise sanitaire du Covid-19 a profondément modifié la manière de travailler de l'ensemble des collaborateurs de Wavestone. Avec le recul, quel regard Wavestone porte-t-il sur le télétravail depuis le début de la crise ?

La crise a indéniablement changé beaucoup de choses. Le télétravail est devenu la norme depuis la mi-mars 2020 pour l'ensemble des équipes du cabinet. C'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.

Mais cette nouvelle organisation a soulevé quelques défis. Après plus d'un an passé à distance, il apparaît 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 sont apparues. 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. Nous sommes cependant convaincus que les modes de travail ont changé durablement et que nous ne reviendrons pas à l'organisation pré-crise. C'est pourquoi nous avons lancé Smartworking@Wavestone.

En quoi consiste Smartworking@Wavestone ?

C'est un projet ambitieux qui vise à bâtir notre cadre de travail de demain avec un nouveau mix présentiel / distanciel. Ce projet, qui démarrera dès la fin des contraintes sanitaires, 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, etc. 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.

Comment faire de l'expérimentation un succès ?

Nous avons en effet défini 5 règles pour que l'expérimentation se passe dans les meilleures conditions. Tout d'abord, afin d'être au plus proche des réalités opérationnelles de chaque métier, l'expérimentation se déclinera par *practice*, par bureau ou par service. Elle devra également s'inscrire dans une démarche participative, le management veillant à ce que tous les collaborateurs se sentent partie prenante du projet. Notre objectif ne se limite pas uniquement à trouver un nouveau mix présentiel / distanciel. Ce projet doit nous aider à répondre aux sujets de l'accueil des nouveaux collaborateurs, des évolutions en termes de pratiques RH et managériales, d'aménagement des bureaux, etc. Pendant l'expérimentation, les collaborateurs peuvent télétravailler depuis le lieu de leur choix, à l'intérieur de leur pays de rattachement. Smartworking@Wavestone sera ainsi une opportunité d'expérimenter l'installation en dehors de sa région de rattachement sans changement contractuel. Ces situations seront recensées et suivies de manière à en partager un bilan et préciser les politiques RH Wavestone en la matière à l'issue de l'expérimentation. Enfin, le télétravail doit rester un atout pour les collaborateurs et pour Wavestone. Pour

qu'il soit positif pour tous, chacun veillera à ce qu'il ne soit pas source de perturbations dans la conduite des opérations, que ce soit pour nos clients, nos collaborateurs, nos équipes ou nos managers.

Quelles sont les prochaines étapes ?

La vraie prochaine étape est de pouvoir rentrer dans le vif du sujet en démarrant l'expérimentation. En attendant la levée des contraintes sanitaires, nous mettons ce temps à profit pour réfléchir dans chaque équipe à ce que nous allons vouloir expérimenter dès que nous pourrons le faire. Nous profitons aussi de ce temps pour organiser l'animation du projet à l'échelle de Wavestone et notamment identifier les collaborateurs qui seront les « ambassadeurs » du projet au sein de leurs équipes.

In fine, 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 candidats ou des futures sociétés amenées à rejoindre Wavestone dans le cadre d'opérations de M&A.

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 et leur offrir un environnement de travail de qualité, propice aux évolutions rapides et aux équilibres de vie réussis.

Attirer les meilleurs talents

Wavestone recrute des profils aux parcours diversifiés et à tous niveaux d'expérience. Le cabinet recherche 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. Au-delà de l'équipe recrutement, composée de professionnels du recrutement, une communauté de près de 1 000 consultants réalise des entretiens de recrutement et s'engage 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... Pour se distinguer dans un secteur très concurrentiel, Wavestone vise à offrir une expérience 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 du parcours candidat, quelle que soit l'issue du processus. Cela passe notamment par la formation de tous les recruteurs et la conformité à la charte du recrutement.

Offrir des perspectives d'évolution rapides et diversifiées

Pour donner plus de visibilité à chacun sur ses perspectives d'évolution, les parcours professionnels – baptisés Wavestone Horizon – 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. 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. Ces parcours d'évolution sont animés par 500 managers de proximité, les *Career Development Managers*, appuyés par des relais RH (1 pour 140 collaborateurs environ).

Pour accompagner ses ambitions de croissance, Wavestone 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. Dans ce cadre, le cabinet vise à partager une culture et des pratiques communes, quel que soit le métier, le domaine d'expertise ou la localisation géographique.

Développer un environnement propice à l'épanouissement professionnel et personnel

L'attention portée à l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle des collaborateurs s'inscrit dans une démarche de qualité de vie au travail plus globale qui se veut pérenne et en progrès continu. Cette démarche englobe à la fois les dispositifs qui concourent à la qualité des parcours professionnels mais également les espaces de travail au sein des bureaux de Wavestone, les initiatives de *flexible working* comme le télétravail ou le co-working, les mesures de soutien à la parentalité ou encore toutes les initiatives permettant d'associer les collaborateurs au projet d'entreprise. Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, de nouvelles réflexions et initiatives sont également apparues autour du thème de la diversité et du développement d'un environnement de travail plus inclusif : mission handicap, égalité entre les femmes et les hommes, LGBT+... Ces sujets sont autant de nouvelles opportunités pour continuer à développer un environnement de travail de qualité pour tous les collaborateurs de Wavestone.

Labels et certifications RH

Happyindex®
Trainees

Label HappyIndex® /
Trainees France 2021



HUMPACT

2^{ème} place dans la catégorie
« Jeunes » du Grand Prix Humpact
Emploi France 2020

Une adaptation nécessaire en temps de crise sanitaire

Dans le contexte de crise sanitaire, de confinements successifs et de télétravail généralisé, Wavestone a mis en place des dispositifs *ad hoc* permettant de communiquer régulièrement avec les équipes et de maintenir le lien social au sein du cabinet.

Des *Global Talk* rassemblant les collaborateurs de tous les bureaux sont organisés régulièrement, permettant à chacun de poser des questions de tout type (RH, organisation du travail, vision stratégique, situation commerciale...) ou d'obtenir des informations sur la situation du cabinet et la gestion de la crise. Dans un cadre moins formel, le cabinet organise également les *What's Up Wavestone* au cours desquels les collaborateurs partagent l'actualité du cabinet. Sur un autre registre, l'application Wavestone GO (voir article dédié) a été déployée sur l'ensemble du cabinet.

Enfin, la crise sanitaire ayant provoqué beaucoup d'inquiétudes et de tensions de toutes sortes au sein, Wavestone a lancé les enquêtes Wavestone Mood. Ce format d'enquête, très court et en prise directe avec l'actualité du moment est à la fois un moyen de remettre en perspective nos sujets d'actualité ou des plans d'actions en cours, de prendre le pouls des équipes et d'identifier de potentiels points de fragilité ou d'inquiétudes permettant ainsi de mener au bon moment des actions correctrices.

Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone

Hélène Cambournac, Responsable RSE, revient sur les engagements sociétaux de Wavestone, en particulier en matière de mécénat de compétences.



Hélène Cambournac
Responsable RSE

Quels sont les engagements sociétaux de Wavestone ?

Dans le cadre de notre démarche RSE, nos engagements ont pour objectif d'enraciner Wavestone comme une entreprise citoyenne et de soutenir des projets à valeur sociétale. Chez Wavestone, cet engagement sociétal se traduit par notre contribution en mécénat, à travers des actions de mentorat d'abord, où nos collaborateurs apportent leur aide et soutien sur une thématique particulière. Par exemple, en France, nous soutenons les étudiants de l'Institut Georges Villebon, ou l'association Elles bougent qui vise à féminiser les filières de la Tech.

Ensuite, Wavestone met les compétences et expertises de ses collaborateurs au service de structures à vocation sociétale, à travers des missions de conseil gratuites.

L'organisation du Powerday, journée de solidarité internationale de Wavestone, a pour objectif d'aider des structures sur des projets concrets sur le terrain ou en mécénat de compétences. Enfin, la Fondation d'entreprise Wavestone, au travers de mécénat financier, apporte son soutien à des associations qui agissent en faveur de l'enfance défavorisée.

Peux-tu nous en dire plus sur le mécénat de compétences chez Wavestone ?

Le mécénat de compétences consiste à réaliser des missions de conseil pour le compte d'associations ou de fondations, sans que celles-ci ne soient facturées. Les enjeux de ces missions peuvent être similaires à ceux des missions de conseil classiques, à savoir des sujets de transformation du SI, des sujets d'organisation, de logistique, ou de conduite du changement.

Ces missions qu'on qualifie de "pro-bono" requièrent les mêmes compétences, la même exigence et le même engagement que les missions de conseil habituelles, et nous nous imposons la même qualité de *delivery* lors de leur exécution. Tout consultant peut être amené à mettre à disposition ses savoir-faire afin de contribuer à la réalisation de ce type de mission.

Quel a été l'impact de la crise du Covid-19 sur l'engagement de Wavestone dans le mécénat ?

La crise a fait exploser les besoins des associations et le cabinet s'est organisé afin de répondre à cette demande. Nous

avons constitué une cellule de crise mécénat pour contacter nos différents partenaires associatifs et fondations et ainsi recenser leurs besoins urgents d'accompagnement. Malgré nos contraintes de *staffing* liées à l'activité partielle, nous avons pu par exemple accompagner l'APHP et la Croix Rouge française sur des problématiques directement liée à la crise Covid-19. Par ailleurs, les *practices* ont été mobilisées dans cette période particulièrement perturbée, pour atteindre un haut niveau d'engagement en termes de mécénat. Sur l'exercice 2020/21, nous avons donc consacré 0,79% du temps total des collaborateurs à l'engagement sociétal. Ce taux a pourtant été réalisé sans le Powerday, qui contribue chaque année pour 0,2 %.

Quel bilan tirer de ces actions et quels sont les objectifs de Wavestone sur le long terme ?

Si nous faisons le bilan de l'exercice 2020/21, environ 200 consultants ont été impliqués dans 80 missions pro-bono, pour une trentaine d'associations. Nous avons donc fortement accéléré notre engagement. Les besoins des associations et des fondations sont toujours nombreux et nous souhaitons maintenir notre engagement, en particulier pour nos 5 partenaires clés que sont Make.org, Share it, La Croix Rouge, Femme@Numérique et Solidarité Internationale.

En 2021/22 nous entendons poursuivre l'accélération de notre investissement en mécénat de compétences et avons pour objectif de consacrer au moins 1% du temps du cabinet à des structures d'intérêt générale. Pour y arriver, nous avons mis en place de nouvelles actions comme la réorganisation de l'équipe mécénat pour être encore plus efficace dans la gestion de la demande, ou encore le lancement de notre « campagne solidaire » pour laquelle nous avons interrogé les collaborateurs sur la thématique qu'ils souhaitaient prioriser dans le cadre de ces missions. C'est la thématique de la lutte contre le changement climatique qui a été plébiscitée. De ce fait, 20% de la contribution en mécénat de compétences sera dédiée à des projets qui touchent à ce sujet.

Share it x Wavestone : la transformation digitale de projets à impact social

Share it est un accélérateur Tech for good à Station F. À travers un programme d'accompagnement, Share it code des solutions digitales pour les entrepreneurs sociaux et associations. L'objectif : aider les entrepreneurs sociaux à démultiplier leur impact et à accompagner plus de bénéficiaires. Pour répondre aux besoins des entrepreneurs sociaux, Share it s'appuie sur les expertises business et technologiques des consultants Wavestone. Avec le cabinet, Share it a par exemple accompagné Ticket for Change, qui crée des programmes d'engagement qui touchent plus de 70 000 personnes, pour créer un tableau de bord qui automatise la mesure d'impact de leurs formations. Les consultants Wavestone ont également travaillé avec Share it et Signes de Sens, pour développer un plug-in de traduction instantanée de n'importe quel mot du web en vidéo en langue des signes : La Bulle Elix. Depuis 2 ans, Wavestone a accompagné 10 projets, ce qui a eu un impact pour des dizaines de milliers de personnes.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le [site internet](#) de Wavestone, rubrique « Lire nos cas clients ».

Wavestone s'engage pour la féminisation du numérique avec la Fondation Femmes@Numérique

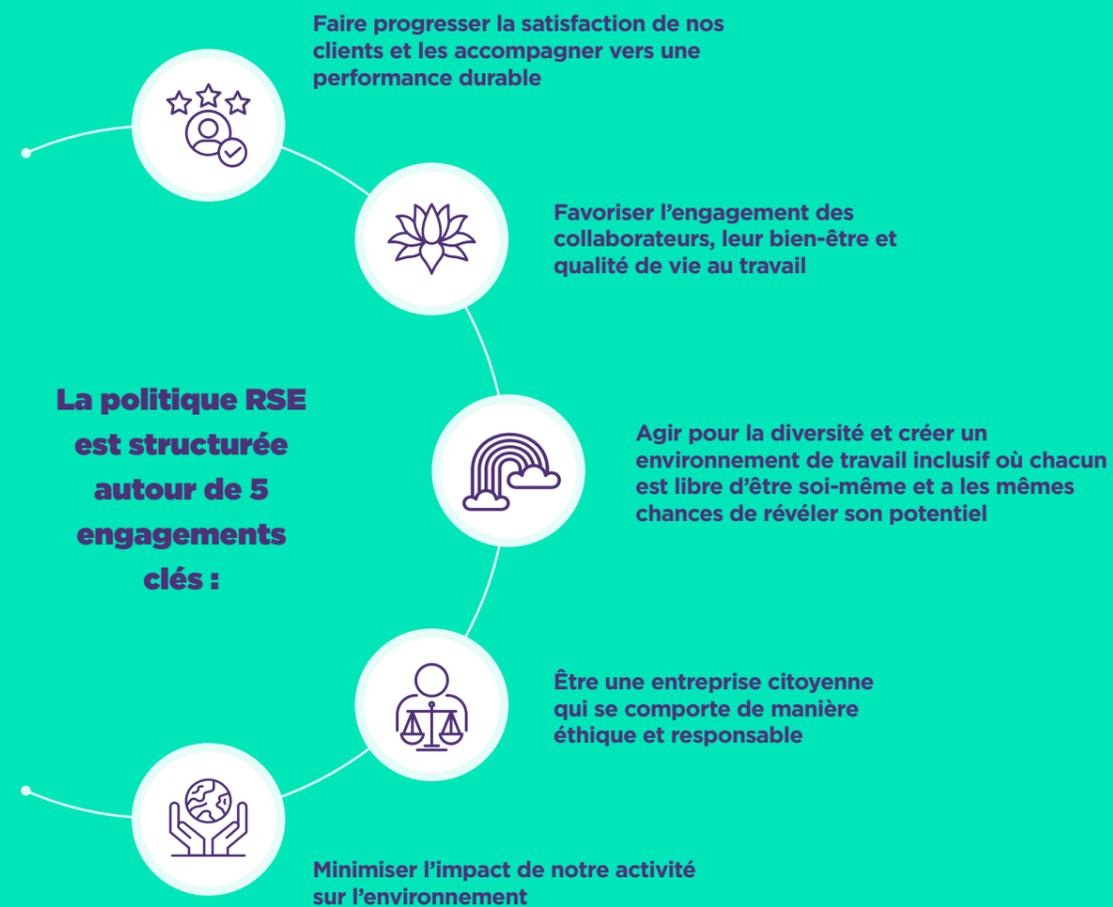
La Fondation Femmes@Numérique a été créée en 2018, sous l'égide de la Fondation de France, pour lutter contre le manque chronique de femmes dans le numérique. Engagé en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Wavestone se mobilise auprès de la Fondation avec la volonté d'agir positivement sur la société et les inégalités. Le cabinet accompagne ainsi Femmes@Numérique, depuis plus d'un an, sur l'ensemble de ses projets. Une dizaine de consultants issus de *practices* différentes (secteur public, cybersécurité) sont intervenus, sur des projets tels que l'accompagnement stratégique de la Fondation, le développement de sa notoriété ou l'animation d'une communauté de professionnelles engagées pour la féminisation des métiers du numérique.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le [site internet](#) de Wavestone, rubrique « Lire nos cas clients ».

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis maintenant 10 ans, Wavestone en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise.

Wavestone est reconnu pour sa performance extra-financière et a pour ambition de rester une entreprise en pointe en matière de RSE. Un succès, puisque depuis maintenant 5 ans, Wavestone figure dans le Top 3 de sa catégorie en matière de RSE au classement Gaïa Rating (2^{ème} place des entreprises dans la catégorie des entreprises réalisant entre 150 M€ et 500 M€ en 2020).



Wavestone, reconnu en matière de RSE

 <p>2^{ème} de sa catégorie en 2020</p>	 <p>2^{ème} dans la catégorie « Jeunes »</p>
 <p>Score B-</p>	  <p>90% de recommandations favorables</p>
 <p>4^{ème} de sa catégorie en 2020</p>	 <p>72/100 - Engagement "Gold"</p>



« Malgré un contexte difficile en 2020, l'année a été riche en actualités sur le plan RSE : poursuite de la mise en œuvre de notre politique de satisfaction client, développement de notre investissement dans le mécénat de compétences, une gestion de la crise sanitaire responsable envers l'ensemble de nos parties prenantes, et enfin l'intégration de critères ESG dans notre contrat de financement ».

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Intégrer les enjeux RSE au cœur de notre métier avec la démarche conseil responsable

Eric Gency-Piriou, *Senior account manager*, présente la démarche Conseil Responsable, qui vise à intégrer de manière proactive les enjeux RSE au cœur du métier de Wavestone.



Eric Gency-Piriou
Senior account manager

En quoi consiste la démarche conseil responsable de Wavestone ?

Dans le cadre de sa stratégie RSE, Wavestone a formulé cinq engagements et l'un d'entre eux porte sur son métier de conseil : accompagner nos clients vers une performance durable. C'est une attente de nos parties prenantes : collaborateurs ou candidats, investisseurs et actionnaires, et clients. D'ailleurs, ces derniers intègrent dorénavant des critères RSE dans la sélection de leur partenaire.

Notre démarche conseil responsable est une réponse à cet engagement volontariste. Elle enrichit la manière de réaliser les missions les plus standards en menant des actions proactives pour :

- / éclairer nos clients sur les enjeux RSE de leurs projets de transformation ;
- / proposer des actions concrètes et mesurables, sources de performance durable.

Cette démarche s'intègre dans le quotidien de notre métier quelle que soit l'industrie concernée. Il ne s'agit pas d'une nouvelle offre.

Concrètement, comment se passe l'intégration d'engagements RSE dans des missions de conseil ?

Notre métier de conseil nous offre une position privilégiée d'agir au cœur des transformations de nos clients et de générer des impacts positifs et durables pour la Société. Nous ne sommes pas dans une déclaration d'intention, mais bien dans une intention d'action.

Nous souhaitons nous focaliser sur quatre thématiques :

- / l'impact sur les individus,
- / le respect de la vie privée,
- / les émissions de gaz à effet de serre,
- / la gestion des déchets.

Notre métier de conseil nous offre une position privilégiée d'agir au cœur des transformations de nos clients et de générer des impacts positifs et durables pour la Société. Nous ne sommes pas dans une déclaration d'intention, mais bien dans une intention d'action.

La démarche s'appuie sur une méthode pragmatique et opérable par chacun. Au lancement d'une mission, après un état des lieux initial, des diagnostics guident les réflexions sur les quatre thématiques pour orienter nos consultants vers un ensemble d'accélérateurs opérationnels :

- / des ressources documentaires,
- / des méthodologies et outils capitalisés,
- / des cellules d'experts mobilisables.

Une fois nos convictions forgées, nous éclairons nos clients sur les défis RSE de leurs projets et, *in fine*, leur proposons des actions tangibles dont nous évaluons les impacts.

Cette démarche n'a pas vocation à être appliquée sur tous les projets. Elle le sera en priorité sur les missions pour lesquelles nous avons une réelle influence sur les décisions ou orientations.

Avez-vous déjà réalisé des missions en suivant cette démarche ?

Depuis début 2021, nous avons testé l'approche sur plusieurs dizaines de projets et l'avons mené à son terme sur 5 d'entre eux avec des résultats concrets.

Sur un programme de refonte d'outil collaboratif chez un grand groupe bancaire, nous avons éclairé l'impact de la consommation numérique sur les émissions de gaz à effet de serre et avons proposé la mise en place de nouvelles règles de stockage permettant de réduire l'empreinte numérique, sans perturbation pour les

utilisateurs. L'espace de stockage utilisé pourra ainsi à terme être divisé par deux. Autre exemple, dans le cadre d'une étude de nouveaux scénarios logistiques pour un grand groupe international de luxe, nous avons intégré la mesure des émissions de CO₂ issues du nouveau schéma de transport associé.

Enfin, nous avons mis en place un nouveau critère « impact environnemental et gestion des déchets » dans la grille de sélection du futur fournisseur de services bureautiques pour un géant de l'énergie.

Nous comptons capitaliser sur la dynamique créée pour maintenant déployer la démarche conseil responsable plus largement, à l'échelle du cabinet, et couvrir un périmètre de projets de plus en plus large.

Quelles ambitions pour Wavestone sur le conseil responsable en 2021/22 ?

Sur la base de nos premiers enseignements, nous estimons qu'il y a chaque année de l'ordre de 300 à 600 projets éligibles, pour lesquels Wavestone est en position d'influencer les décisions et orientations, et sur lesquels nous pourrions appliquer la démarche.

Nous privilégions les résultats concrets et tangibles pour nous mettre en capacité de mesurer à terme les impacts positifs générés et nous nous fixons un objectif d'au moins 25 missions sur l'exercice en cours.

Nous nous inscrivons d'ores et déjà dans la durée avec une cible minimale de plus de 100 projets d'ici 2024.

La satisfaction client, enjeu clé des prochaines années

Wavestone confirme son ambition de se placer au meilleur niveau du marché du conseil en matière de satisfaction client. Avec la volonté de faire progresser chaque année la satisfaction de ses clients.

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 menée auprès de donneurs d'ordre ayant fait appel à Wavestone.

Résultats enquête satisfaction clients 2021 : un NPS... qui continue de progresser

Un NPS (Net Promoter Score) qui continue de progresser à 54,2 (+3 points)

La 5^{ème} édition de l'enquête annuelle de satisfaction a été réalisée en avril 2021 auprès des clients de tous les pays dans lesquels Wavestone est présent. Plus de 3 000 clients ont été interrogés, et 23,3% d'entre eux ont répondu à l'enquête, démontrant cette année encore le vif intérêt de nos clients pour cette démarche.

Après un bond du NPS de Wavestone l'année dernière (de 30 en 2019 à 51 en 2020), celui-ci se maintient légèrement au-dessus du niveau de l'an dernier, avec un score de 54,2. Ce résultat est en ligne avec l'objectif que s'est fixé Wavestone de faire progresser le NPS chaque année.

Les autres résultats de l'enquête montrent une grande stabilité du niveau de satisfaction de nos clients par rapport à l'an dernier, qui avait été marqué par une nette amélioration par rapport aux années précédentes. Ainsi, nos clients sont 94% à se dire globalement satisfaits ou très satisfaits des missions de Wavestone, comme en 2020.

A noter toutefois que si le taux de clients ayant signalé une insatisfaction n'a jamais été aussi bas depuis 5 ans, parmi eux 39% ne sont pas pleinement satisfaits de la manière dont Wavestone a réagi, comme en 2019, mais en retrait par rapport aux 27% de 2020. La capacité de nos équipes à prendre rapidement les bonnes mesures face à une insatisfaction client reste donc une priorité.

Enfin, dans le contexte de la crise sanitaire, nos clients considèrent presque unanimement (97%) que le passage en distanciel a été bien géré par Wavestone, et envisagent à 86% de continuer à recourir au travail à distance avec nos équipes, au moins en partie, une fois les mesures sanitaires levées.

En 2021/22, des plans d'actions adaptés à chaque périmètre (*practices* et bureaux internationaux) vont être mis en place en cohérence avec nos objectifs de progression du NPS et d'amélioration de la gestion des insatisfactions client. En particulier, sous l'impulsion de nos *quality champions*, nous allons fortement amplifier le recours aux *quality assessments* qui permettent d'évaluer le niveau de satisfaction d'un client en cours de mission.

Le Quality Assessment, nouvel outil de la satisfaction client

Laurent Bellefin, Partner en charge de grands projets de transformation, dévoile les dessous d'une nouveauté de la démarche satisfaction client : le Quality Assessment, qu'il a eu l'occasion d'expérimenter au cours de l'exercice.



Laurent Bellefin
Partner

Six mois après le début de cette mission, nous avons souhaité mener un *Quality Assessment*, c'est-à-dire une évaluation de la qualité de notre prestation. C'est un processus qui consiste à interviewer les principales parties prenantes sur divers sujets : pourquoi avoir choisi Wavestone, quelle est leur perception de notre intervention sur différentes dimensions comme la qualité des livrables, la pertinence de nos recommandations, la méthodologie et l'investissement de nos équipes. Nous leur demandons enfin une note de NPS, qui indique leur niveau de satisfaction et s'ils nous recommanderaient à d'autres clients.

Comment s'est passé ce *Quality Assessment* sur lequel tu es intervenu et quels en sont les enseignements ?

Les clients nous ont fait un excellent retour, notamment sur l'expertise que nous apportons, sur notre capacité à faire émerger des orientations claires et partagées et sur l'implication de nos équipes. Ils nous ont d'ailleurs donné un très bon niveau de NPS. Nous avons aussi pu identifier des axes de progression, comme le fait qu'ils attendent de nous un conseil avec des convictions, sans hésiter à les bousculer encore plus dans leurs habitudes chaque fois que nous l'estimons nécessaire.

Pourquoi la satisfaction est-elle un enjeu majeur pour Wavestone ?

Comme pour toutes les entreprises, mais encore plus dans le conseil, la satisfaction client est la clé d'une relation pérenne avec nos clients. Elle nous permet de maintenir la réputation du cabinet, d'établir des relations commerciales solides et donc de sécuriser une croissance durable de notre chiffre d'affaires. Wavestone se fixe l'objectif d'être parmi les meilleurs du marché du conseil en matière de satisfaction client, et est effectivement reconnu comme un acteur qui délivre des prestations de qualité, comme le démontre notre niveau de NPS (*Net Promoter Score*), en hausse pour la 3^{ème} année consécutive.

Nous avons coutume d'inculquer à nos équipes qu'il n'y a aucune raison pour qu'un client ne soit pas satisfait de chacune de nos prestations. Et c'est cette quasi-obsession qui nous permet de créer des relations de confiance avec nos donneurs d'ordre et *in fine* d'être positionnés et de remporter des projets de plus en plus stratégiques.

La crise sanitaire du Covid-19 a-t-elle modifié notre rapport à la satisfaction client ?

Oui, elle a effectivement fait évoluer notre rapport à la satisfaction client. La réalisation des missions à distance a rendu plus difficile notre perception des signaux faibles d'insatisfaction du client. Nous avons donc dû redoubler d'attention et leur demander plus régulièrement de s'exprimer sur leur perception de notre travail. Nous avons ainsi adopté de nouveaux réflexes qui perdureront au-delà de la crise.

Tu as expérimenté une nouveauté du dispositif de satisfaction client, le *Quality Assessment*. Pour commencer, de quoi il s'agit ?

En effet, courant 2020, Wavestone a été mobilisé sur une mission importante, un projet de mise en place de synergies entre deux acteurs de la bancassurance, dans le cadre de leur rapprochement. L'objectif du projet était d'optimiser les fonctionnements communs et d'identifier de nouvelles synergies commerciales.



Une nouvelle fonction marketing pour accompagner le développement international de Wavestone

Beth Thomas, Chief Marketing Officer, revient sur la création de la nouvelle fonction marketing et ses objectifs pour soutenir le positionnement de Wavestone et son développement international.



Beth Thomas
Chief Marketing Officer

Pourquoi Wavestone a décidé de créer une nouvelle fonction marketing globale ?

Wavestone a la volonté de croître et de se développer à l'international. C'est dans cette idée de performance et de développement que la nouvelle fonction marketing a été créée. Nous avons réalisé de belles actions marketing chez Wavestone US, notamment au bureau de Philadelphie, et nous cherchons maintenant à reproduire ce résultat dans les autres géographies du cabinet.

La mission principale de cette nouvelle fonction est de piloter et d'exécuter des activités de marketing pour générer de nouvelles demandes et attirer de nouveaux clients, grâce à la mise en œuvre de campagnes basées sur des pratiques ayant fait leurs preuves aux États-Unis.

A quels résultats faut-il s'attendre ?

Nos efforts se traduiront par une multiplication des *pitchs*, qui pourront être convertis en opportunités, puis en nouveaux contrats. Nous mesurerons le retour sur investissement de nos actions marketing à l'aide d'indicateurs clés afin de nous assurer que nous allons dans la bonne direction. Les indicateurs pertinents dans le domaine du marketing comprennent les taux de conversion des contacts qualifiés en *pitchs*, en

opportunités et en nouveaux contrats. Par exemple, aux États-Unis, nous avons déployé avec succès une campagne pour « *New CIO* » (« les nouveaux DSI »). Nous suivons régulièrement les annonces des DSI récemment nommés, qui constituent une cible importante pour nous. Nous activons des spots publicitaires digitaux ciblés et lançons des actions commerciales, comme le « *sales calling* ». Cette démarche, associée à des emails proposant une ressource comme le « Radar du DSI », nous permet d'augmenter nos chances de faire connaître notre marque et de renforcer la confiance dans notre expertise. Nous avons ainsi réussi à programmer des *pitchs*, qui se sont ensuite convertis en signatures de nouveaux contrats pour le bureau des États-Unis grâce à cette campagne multi-canal et multi-contact. Ces deux éléments sont essentiels car, en marketing, il faut au moins 8 points de contact avant que quelqu'un ne s'engage avec nous !

Quelles sont les priorités pour l'année 2021 ?

Nous allons d'abord concentrer nos efforts sur un nombre limité de périmètres. Le Royaume-Uni et la Suisse pour être plus précis, et peut-être d'autres *practices* dans la seconde moitié de l'année. Nous voulons être sûrs de réaliser des gains rapides et d'en tirer parti pour encourager d'autres bureaux.

L'expansion de Wavestone aux États-Unis

Jeff Vall, Partner et directeur du bureau américain de Wavestone, partage ses réflexions sur les perspectives du marché du conseil aux États-Unis en 2021 et sur l'avenir du bureau nord-américain.



Jeff Vall
Partner

Comment se porte le marché américain suite à l'assouplissement des restrictions sanitaires et quelles sont les perspectives du marché du conseil aux États-Unis en 2021 ?

Après des mois de mesures sanitaires strictes, les restrictions se sont considérablement assouplies au début de l'année 2021, voire totalement dans certains états. Depuis, l'économie connaît un rebond rapide et nous sommes sur la voie de la reprise.

Ainsi, après un déclin à deux chiffres en 2020, le marché américain devrait rebondir en 2021 pour atteindre les niveaux pré-pandémiques de 2019. Alors que les entreprises reconsidèrent leur modèle de ressources humaines et leurs relations avec les services externalisés, elles prennent pleinement conscience de l'importance de la digitalisation. L'année s'annonce passionnante.

Comment Wavestone se positionne-t-il dans ce contexte ?

Nous nous concentrons sur nos clients et sur les relations stratégiques que nous entretenons avec eux afin de les accompagner dans la reprise de l'activité. Le travail à distance nous a fait gagner en agilité et en souplesse, ce qui nous a permis de mettre à la disposition des clients les bon profils, dotés de l'expertise et des compétences adéquates à leurs besoins. Nous nous concentrons sur trois axes principaux. Tout d'abord, nous nous positionnons pour conquérir des talents (nouvelle gestion RH, accent mis sur le « *best place to work* », extension des avantages sociaux, flexibilité du lieu de travail, formation, développement de l'esprit d'équipe et recrutement). Deuxièmement, nous devançons nos concurrents en revenant à des activités de vente en face à face. Enfin, nous nous efforçons de dépasser les attentes des clients à chaque occasion.

Les entreprises reconsidèrent leur modèle de ressources humaines et leurs relations avec les services externalisés, elles prennent pleinement conscience de l'importance de la digitalisation. L'année s'annonce passionnante.

Ces efforts portent déjà leurs fruits, notre activité commerciale rebondit. Au cours des premiers mois du nouvel exercice, nous constatons que la prise de commande est supérieure à celle de l'année dernière, tout comme les indicateurs clés que sont notre *pipe* et nos *itches*.

Maintenant que WGroup est totalement intégré et que la *practice* conseil d'Everest Group a rejoint le cabinet, comment vois-tu l'avenir du bureau US de Wavestone ?

Avant toute chose, c'est un plaisir de représenter le(s) bureau(x) américain(s) - au pluriel ! Nous sommes désormais présents dans trois grandes métropoles américaines : New York, Philadelphie et Dallas. Il est indispensable d'être présent à Dallas, qui est la région la plus émergente pour les entreprises aux

États-Unis. L'arrivée de la *practice* conseil d'Everest Group nous permet de franchir une nouvelle étape et d'accroître notre visibilité en tant qu'acteur du conseil aux États-Unis. Il n'y a aucun défi, aucun projet client, quelle que soit sa taille, que nous ne puissions relever.

Qu'attends-tu du partenariat entre Wavestone et Everest Group sur le plan de la recherche ?

La recherche et l'intelligence de marché alimentent la valeur que nous offrons à nos clients. Everest Group est une marque reconnue pour sa capacité à fournir des informations de grande valeur sur le marché. Nous sommes heureux de disposer de ces informations fondamentales pour mieux servir et offrir une plus grande valeur à nos clients aux États-Unis.

Wavestone renforce sa présence aux États-Unis avec l'acquisition d'Everest Group consulting

Fondé en 1991 et basé à Dallas (Texas - États-Unis), Everest Group est un cabinet d'études de marché et de conseil. Sa recherche sur le marché des *professional services* est de réputation mondiale. Everest Group est composé de deux *practices* : *Research* et *Consulting*. La *practice consulting* constitue le périmètre acquis par Wavestone.

Everest Group *consulting* délivre des prestations de conseil à haute valeur ajoutée en matière de transformation, de *sourcing* et d'externalisation des systèmes d'information et des processus métiers. Ses donneurs d'ordre sont les directions générales ainsi que les décideurs clés des directions fonctionnelles et systèmes d'information des grandes entreprises.

Les clients d'Everest Group *consulting* figurent dans le Top 500 des entreprises américaines, dans tous les secteurs d'activité, notamment services financiers, *utilities*, retail, biens de consommation.

Cette acquisition renforce la position de Wavestone aux États-Unis, un marché prioritaire dans la stratégie de développement international du cabinet.

« Cette acquisition s'inscrit dans la droite ligne de notre stratégie de développement aux États-Unis. Nous avons été impressionnés par l'envergure des clients d'Everest Group consulting et le caractère stratégique de ses missions. Les compétences et la qualité des équipes de la practice vont constituer un atout de premier plan dans le cadre de l'expansion de Wavestone sur le marché américain. » Pascal Imbert, Président du Directoire de Wavestone.

En complément de cette acquisition, Wavestone et Everest Group ont conclu un partenariat stratégique. Wavestone devient le partenaire conseil exclusif d'Everest Group en Amérique du Nord. Cette alliance trouvera son prolongement en Europe, où Wavestone utilisera la recherche d'Everest Group et appuiera ce dernier dans la poursuite de sa croissance dans la région.

Faire levier sur la force de l'expertise cybersécurité en France à l'international

Matthieu Garin, Partner *Cybersecurity & Digital Trust*, revient sur le développement de l'expertise cybersécurité dans les différentes géographies de Wavestone.



Matthieu Garin
Partner

La cybersécurité est un des savoir-faire historiques de Wavestone... Comment le sujet a-t-il évolué au cours des dernières années tant sur le marché que chez Wavestone ?

Le sujet de la cybersécurité n'a plus rien à voir avec ce qu'il était lorsque j'ai rejoint Wavestone il y a 15 ans. Les cyberattaques étaient encore anecdotiques et les régulateurs ne s'y intéressaient que très peu. Le conseil en la matière se limitait donc aux politiques de sécurité, à la sensibilisation et aux fondamentaux.

Aujourd'hui, tout est différent : les cyberattaques se multiplient, certains grands comptes investissent des centaines de millions d'euros par an dans la sécurité, les comités exécutifs sont impliqués, le sujet est même devenu politique !

En réponse à ces évolutions, nous avons dû largement étendre notre spectre d'intervention. Il s'agit désormais de répondre aux besoins stratégiques de nos clients tout en étant capables d'apporter

des expertises technologiques pointues. En 2020, nous sommes intervenus sur plus de 60 crises clients dont 8 majeures, soit 50% de plus qu'en 2019. Je souligne que nous avons obtenu en juin 2020 la qualification de « Prestataire de Réponse aux Incidents de Sécurité » de l'Agence Nationale de Cybersécurité française. Nous sommes les premiers et toujours les seuls à l'avoir aujourd'hui.

Tu accompagnes depuis quelques mois le développement de la cybersécurité au Royaume-Uni. Quelle est la maturité du marché cybersécurité dans ce pays et quels sont les enjeux ?

Le marché de la cybersécurité au Royaume-Uni est un peu en avance sur le marché français. Il est semblable à celui des Etats-Unis, dynamisé par les éditeurs de sécurité américains et britanniques. A l'inverse des entreprises françaises qui font encore largement appel à du conseil pour le choix de technologies de sécurité, les clients

Nous avons structuré une communauté cyber-internationale. Regroupant 600 consultants, avec une capacité à penser et agir pour répondre à tous les besoins de manière cohérente à l'échelle internationale.

au Royaume-Uni sont plutôt à la recherche de partenaires qui les aident à optimiser et rationaliser toutes ces nouvelles solutions. L'autre différence majeure entre les deux marchés porte sur la résilience opérationnelle, nettement plus développée au Royaume-Uni. Il s'agit d'anticiper tous les scénarios pouvant entraîner un impact majeur sur un secteur ou des entreprises, et de s'assurer qu'un plan d'action existe pour minimiser les risques en cas d'incident. Le sujet est tellement essentiel outre-Manche que nous avons renommé la branche cybersécurité du bureau en « Cybersecurity & Operational Resilience ».

où nous possédons une force de frappe cybersécurité (Etats-Unis, Royaume-Uni, Hong-Kong, Europe, Maroc). Sur ces terrains-là, nous devons tirer parti de notre savoir-faire français, c'est pourquoi nous avons structuré une communauté cyber-internationale. Regroupant 600 consultants, avec une capacité à penser et agir pour répondre à tous les besoins de manière cohérente à l'échelle internationale, cette force de frappe est un véritable levier, particulièrement lorsque nous travaillons avec les grands comptes internationaux.

Qui sont les leaders dans le conseil en cybersécurité au niveau mondial ? Quelle est la position de Wavestone et à quelle place le cabinet peut-il prétendre ?

Aujourd'hui, les leaders en conseil sur la cybersécurité à l'échelle mondiale sont très largement les grands cabinets d'audit, suivi par les acteurs majeurs du conseil en technologies.

Wavestone a un double positionnement : nous sommes parmi les leaders sur le sujet en France, mais nous sommes encore *outsiders* dans les bureaux internationaux

L'intelligence artificielle au service des entreprises

Ghislain de Pierrefeu, Partner *IT & Data Architecture*, donne sa vision de l'intelligence artificielle, une technologie au service des clients, qui peut être éthique et durable.



Ghislain de Pierrefeu
Partner

L'Intelligence Artificielle est un sujet très en vogue depuis quelques années, mais difficile à saisir. Peux-tu nous donner une définition ?

La complexité du sujet réside dans le fait que les domaines couverts par ce que l'on appelle Intelligence Artificielle (IA) ont évolué dans le temps : les premiers systèmes experts des années 1950/1960 étaient déjà appelés IA car ils reproduisaient une partie minime du fonctionnement du cerveau : la capacité à analyser une situation pour prendre une décision sur la base de règles prédéfinies. Aujourd'hui, l'IA reste la capacité offerte par la machine de réaliser des tâches habituellement associées aux capacités cognitives humaines : perception, analyse, prédiction, décision... la principale différence est liée aux volumes de données disponibles et aux capacités de calculs

qui permettent de prendre beaucoup plus d'entrants pour effectuer ces tâches. Dans les réalités actuelles, l'IA est souvent associée à un apprentissage de la machine, c'est-à-dire la capacité pour les programmes informatiques à prendre des décisions à partir de données apprises, plutôt que d'être explicitement programmés pour exécuter une tâche. Ils apprennent et s'améliorent avec le temps lorsqu'ils sont exposés à de nouvelles données. Je précise que malgré tous ces progrès et leur indéniable apport sur une infinité de problématiques concrètes, l'IA reste très loin de reproduire l'ensemble des capacités cognitives humaines. Elle est infiniment plus performante que notre cerveau pour analyser et prendre en compte un grand nombre de paramètres, mais reste très faible sur les capacités d'intelligence situationnelle, émotionnelle ou sur l'intuition...

Notre conviction est que l'IA doit devenir un asset parmi d'autres, au service des projets stratégiques de l'entreprise dont la préoccupation principale reste les clients et les collaborateurs.

Où en est-t-on aujourd'hui ? Quelles sont les avancées récentes sur le sujet ?

On est en train de sortir de l'IA « paillette » où ces deux seules lettres suffisaient à lever des fonds, pour entrer dans l'IA au service des processus cœurs de métier des entreprises. Il y a bien sûr tous les jours des avancées scientifiques significatives, par exemple sur l'apprentissage par renforcement, sur la *computer vision*, sur les IA frugales, sur l'interprétabilité des algorithmes, sur le *Natural Language Processing* émotionnel... mais la plus grosse avancée, selon moi, est que cela devient un réel outil d'accélération pour les entreprises qui cherchent maintenant des résultats tangibles : marketing/sales, détection des fraudes, personnalisation de l'offre, optimisation de la *supply chain*...

Justement, nombreux sont les acteurs du numérique et cabinets de conseil qui se sont emparés du sujet. En quoi l'approche de Wavestone est-elle différente ?

Wavestone est un cabinet de conseil indépendant qui n'a pas vocation à vendre des produits, licences ou algorithmes... cela nous donne un regard très pragmatique sur les apports réels de l'IA. Nos clients,

habitués à des démonstrations de force des acteurs du marché, sont en général surpris par notre discours très raisonné sur la valeur de l'IA. Nous sommes par exemple très frileux sur les approches *data-centric* ou *IA-centric*... qui n'ont pas réellement de sens. Notre conviction est que l'IA doit devenir un asset parmi d'autres, au service des projets stratégiques de l'entreprise dont la préoccupation principale reste les clients et les collaborateurs. Il est donc clé d'engager les directions métier pour qu'elles intègrent l'IA et la data dans leurs projets stratégiques. La cible doit désormais être d'utiliser l'IA pour « transcender » les actifs clés de l'entreprise et non pour vouloir systématiquement les « disrupter ». Dans ce contexte, notre force est de savoir associer – sans couture – des compétences IA très pointues et des expertises métier précises dans chacun des secteurs pour lesquels nous œuvrons.

Une autre dimension clé pour nos clients réside dans le fait que nous ne revendiquons aucune propriété intellectuelle et que nous transmettons l'ensemble des modèles et des compétences développées aux équipes clients pour qu'ils s'approprient totalement les IA développées et puissent les superviser et les faire évoluer dans le temps.

D'après ton expérience, dans quels domaines l'IA a-t-elle fait particulièrement ses preuves ?

On parle beaucoup de secteurs en avance ou en retard sur l'IA, c'est un peu vrai, par exemple le e-commerce et les entreprises technologiques ont globalement de l'avance sur d'autres secteurs comme les services publics ou le bâtiment. Mais la principale différence se trouve entre les grandes fonctions de l'entreprise. A date, les seules fonctions qui ont connu de véritables transformations à l'échelle grâce à l'IA sont le marketing/sales d'une part et l'anti-fraude d'autre part. Les autres fonctions restent pour le moment très en deçà. Un bon moyen de mesure de l'apport d'une IA est l'impact réel sur les gestes métiers, si vos gestes métiers ne changent pas et que vous ne ressentez pas de besoin de transformer des processus, c'est que l'IA est peu utile ou pas encore passée à l'échelle !

Quels sont les exemples concrets de valeur ajoutée grâce à l'IA dans le cadre de projets menés chez des clients ?

Pour une société de courtage, nous avons amélioré le traitement des dossiers clients pour l'attribution des crédits, avec une capacité à traiter deux fois plus de dossiers grâce à l'apprentissage supervisé. Chez un acteur bancaire de premier plan, nous avons travaillé sur la détection de fraude à la fuite de données. Résultat : une réduction de 90% des faux positifs et la détection de vrais positifs non détectés auparavant. Un autre exemple dans le retail, avec

l'amélioration drastique de l'assortiment en magasin par le clustering de magasins permettant d'être beaucoup plus fin dans la gestion des approvisionnements, ceci apportant à la fois des gains en chiffre d'affaires et des gains opérationnels sur la *supply chain*. Et enfin dans le secteur public, nous avons développé un moteur de recommandation pour les plans de mobilité RH, avec en cible, une réduction drastique du temps d'analyse des équipes RH... et surtout une plus grande satisfaction des collaborateurs. Dans chacun des cas, ce sont des performances directes qui sont engrangées pour les organisations concernées.

Le sujet qui nous tient le plus à cœur c'est d'accompagner les entreprises dans leur transformation grâce à l'intelligence artificielle.

Quelle est l'ambition de Wavestone sur le sujet ?

Le sujet qui nous tient le plus à cœur c'est d'accompagner les entreprises dans leur transformation grâce à l'intelligence artificielle. L'idée étant que tous les sujets stratégiques des entreprises intègrent un volet IA et utilisent toutes les capacités que cela peut apporter, que ce soit dans la *supply chain*, les opérations, la vente, le marketing, les RH... Nous sommes convaincus qu'il y a beaucoup d'endroits où l'IA peut apporter de la valeur, même si

ce n'est pas simple car les données n'ont pas été conçues spécialement pour cela à l'origine. On considère dans tous les cas que dans deux ou trois ans, la plupart des projets stratégiques ne pourront pas se faire sans intelligence artificielle. Notre deuxième ambition est d'utiliser l'IA de façon responsable. Il y a un fort enjeu à construire des IA qui n'utilisent pas de données à l'insu des personnes concernées. On sait aussi que l'IA peut introduire des biais dans l'analyse, et notamment en reproduisant les biais humains du passé. Il va donc falloir équilibrer systématiquement ce que peut apporter l'IA et ce que doit apporter l'Homme. Wavestone travaille beaucoup sur toute

cette dimension éthique, notamment avec la Commission Européenne et des collectifs dont le cabinet est membre, pour s'assurer que ce que l'on produit est vertueux. L'essentiel de la recherche que nous faisons sur les sujets de l'IA se concentre sur les problématiques d'éthique et de responsabilité, et aussi sur les aspects de sécurité et robustesse des algorithmes pour qu'ils ne dérivent pas et ne créent pas des « monstres ». Pour résumer, notre ambition est donc d'introduire l'IA de façon plus massive dans les fonctions de l'entreprise, et de le faire de façon responsable en utilisant des IA robustes et sécurisées.



L'efficacité d'une organisation intégrée

Wavestone a adopté un modèle d'organisation 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

Les *practices* sont pilotées par des *Practice steering teams*, animées par des *practice leaders*. Chaque *practice leader* reporte à l'un des membres de l'*Executive committee*. Certaines compétences sont organisées de manière transverse et prennent la forme de communautés d'experts appartenant à plusieurs *practices*, 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 16).

Entités opérationnelles

L'entité clé du modèle opérationnel de Wavestone est la *practice*. Une *practice* regroupe les équipes en charge d'incarner l'expertise de Wavestone sur certains de ses terrains d'excellence et/ou dans une zone géographique. Wavestone compte, au mois de juin 2021, 21 *practices*.

Chaque *practice* 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 à la fois par les consultants de la *practice* et des *account managers* dédiés.

Directions fonctionnelles

Les équipes fonctionnelles de Wavestone ont la responsabilité de supporter les opérations du cabinet, de piloter les investissements porteurs de la croissance future de Wavestone et de mettre sous contrôle les risques.

Les directions fonctionnelles sont au nombre de six : ressources humaines, recrutement, marketing, communication, finance, IT. Elles ont chacune une responsabilité sur l'ensemble du périmètre du cabinet et comprennent, pour certaines d'entre elles, des référents au sein des *practices* de Wavestone.

Executive committee de Wavestone (EXCOM)

Le cabinet est piloté par un *Executive committee*, animé par la Direction générale, cette dernière étant constituée des membres du Directoire de Wavestone.

Les membres de cet *Executive committee* sont :

Pascal Imbert, Président du Directoire

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Laurent Stoupy, Partner, en charge de la finance et de l'IT

Patrick Hirigoyen, Directeur général et membre du Directoire

Laure Michel, Directrice du recrutement

Philippe Dajean, Partner

Reza Maghsoudnia, Directeur du développement

Laurent Bellefin, Partner, en charge du marketing et de la communication

Benoît Darde, Partner

Anne Régnier, Directrice commerciale

Beth Thomas, Directrice marketing

Guillaume Durand, Partner

Fanny Rouhet, Directrice des ressources humaines

Frédéric Goux, Partner

Mike Newlove, Partner, UK

Jeff Vail, Partner, US

Strategic committee (STRATCOM)

Le *Strategic committee* a un rôle de réflexion sur la stratégie, les plans d'actions, l'évolution de la proposition de valeur ou encore l'expansion internationale de Wavestone.

Les membres du *Strategic committee* sont :

Salma Bennani

Philippe Dajean

Reza Maghsoudnia

Sarah Lamigeon

Benoît Darde

Joël Nadjar

Laure Michel

Guillaume Durand

Nicolas Nepomiastchy

Florence Noizet

Chadi Hantouche

Philippe Pestanes

Anne Régnier

Jim Hennigan

Laurent Stoupy

Fanny Rouhet

Patrick Hirigoyen

Alessandro Zamboni

Gérôme Billois

Pascal Imbert

Operational and Business committee (OBCOM)

Cette instance rassemble les *practices leaders*, les acteurs clé du business, les responsables des fonctions marketing, communication et recrutement. Elle adresse les sujets opérationnels (*delivery*, business, satisfaction client...) et permet d'aligner l'ensemble des acteurs sur les priorités du moment. Elle est composée d'environ 40 personnes.



Directoire et Conseil de surveillance

Au 31/03/2021, la composition des organes de gouvernance de Wavestone est la suivante.

Directoire



Pascal Imbert
Président du
Directoire



Patrick Hirigoyen
Membre du
Directoire

Conseil de surveillance



Michel Dancoisne
Président du Conseil
de surveillance



Rafaël Vivier*
Membre du Conseil
de surveillance



Marie-Ange Verdickt*
Vice-Présidente
du Conseil de
surveillance



Sarah Lamigeon
Membre du Conseil
de surveillance



Christophe Aulnette*
Membre du Conseil de
surveillance



Benjamin Clément
Membre du Conseil
de surveillance



Jean-François Perret*
Membre du Conseil de
surveillance

* membres indépendants