

WAVESTONE

CORPORATE PROFILE

2022/23



Sommaire

- 04 Entretien avec Pascal Imbert,
Président - Directeur général de
Wavestone
- 06 Entretien avec Marie-Ange
Verdickt, Administratrice
référente au sein du Conseil
d'administration de Wavestone
- 08 Chiffres clés et présence dans le
monde
- 10 L'exercice 2022/23 en chiffres

CHAPITRE 1

FAIRE VIVRE NOTRE PROPOSITION DE VALEUR

- 14 Accompagner les transformations
les plus critiques
- 16 Le Freedom of Mobility Forum,
une initiative modérée par Wavestone
- 18 L'Oréal monétise son offre de
formation dédiée aux professionnels
de la coiffure
- 21 Accor, le groupe français leader du
secteur de l'hôtellerie, accélère sa
transformation durable
- 24 La satisfaction client : garder le cap
malgré des vents contraires
- 26 Leroy Merlin automatise son stockage
au service de ses équipes
et de la performance
- 30 Une force commerciale dédiée
à la réussite de nos clients

- 34 Une nouvelle dimension pour Wavestone au Royaume-Uni
- 36 Enrichir la connaissance collective

S'ÉTENDRE À L'INTERNATIONAL

CHAPITRE 2

- 52 Dialogue avec les actionnaires
- 54 L'efficacité d'une organisation intégrée

CHAPITRE 3

RENFORCER NOS VALEURS

- Une offre de formation renforcée pour tous les collaborateurs 40
- Un recrutement très dynamique dans un marché compétitif 42
- Être un employeur de référence 44
- L'engagement environnemental de Wavestone 46
- Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone 48
- Vivre et diffuser nos valeurs 50

Pascal Imbert

Président - Directeur général
de Wavestone



Il y a un an, vous nous indiquiez votre souhait de « rester offensif » sur le plan de la croissance externe. Avec trois acquisitions réalisées sur l'exercice 2022/23, l'objectif a été rempli ?

Nous avons en effet été actifs en matière de croissance externe en 2022/23. Au total, nous avons acquis trois sociétés représentant un chiffre d'affaires de l'ordre de 35 M€ en année pleine. Des acquisitions qui nous ont permis de renforcer aussi bien nos expertises que nos positions à l'international.

En début d'exercice, c'était le cabinet de conseil français Nomadéis, spécialisé en développement durable, qui nous rejoignait. L'expertise de Nomadéis est aujourd'hui le fer de lance de notre activité *Sustainability*, grâce à laquelle nous accompagnons nos clients dans leurs transformations durables.

Puis, à mi-exercice, nous avons acquis deux cabinets de conseil au Royaume-Uni : PEN Partnership, expert des projets de transformation dans les services financiers et dans le secteur *Life Sciences*, puis Coeus Consulting, spécialisé dans la stratégie IT. Avec ces deux acquisitions, Wavestone a changé de dimension au Royaume-Uni, avec un triplement de son chiffre d'affaires en année pleine, pour atteindre de l'ordre de 45 M€ (-52 M€). La combinaison de Wavestone et de ces deux cabinets permet de couvrir des expertises business, digitale et de cybersécurité, élargissant ainsi notre proposition de valeur outre-Manche.

Les performances financières de l'exercice sont-elles à la hauteur de vos attentes ?

Wavestone a clôturé l'exercice 2022/23 avec un chiffre d'affaires de 532,3 M€, en progression de +13%, dont +7% en organique, conformément à l'objectif que nous nous étions fixés. Cette croissance a été portée par un rythme de recrutement très soutenu tout au long de l'exercice. En un an, de l'ordre de 1 300 nouveaux collaborateurs nous ont rejoints, portant nos effectifs totaux à plus de 4 400 collaborateurs à fin mars 2023.

Notre marge opérationnelle courante s'est inscrite à 14,5%. Elle est légèrement en deçà de notre objectif initial, fixé à 15%, sous l'effet du recul du taux d'activité de nos consultants en fin d'exercice.

Au final, nous avons réalisé un résultat net part du groupe de 50,1 M€, soit un solide niveau de marge nette de 9,4%.

Le cabinet continue en outre de bénéficier d'une solide assise financière, avec près de 300 M€ de fonds propres (ndlr : 299,1 M€ au 31 mars 2023) et 27 M€ de trésorerie nette, au service de notre développement futur.

La performance extra-financière de Wavestone en matière de développement durable constitue un point d'attention de plus en plus important pour vos actionnaires et investisseurs. Quel est le bilan de l'exercice dans ce domaine ?

L'exercice 2022/23 a vu de nombreuses avancées sur le plan de la RSE. Nos objectifs ont été pour la plupart atteints ou dépassés, qu'il s'agisse par exemple du déploiement de notre démarche conseil responsable, de

A court terme, notre premier objectif va être de rétablir le taux d'activité de nos consultants après un fléchissement au 4^{ème} trimestre 2022/23. Cette amélioration devrait se matérialiser dès le 1^{er} trimestre, et nous entendons la poursuivre, de manière progressive, tout au long de l'exercice.

nos progrès en matière de diversité et inclusion, de notre engagement sociétal ou encore de la réduction de notre empreinte carbone.

En ce qui concerne l'engagement de nos collaborateurs, nous avons obtenu la certification Great Place To Work® dans l'ensemble de nos bureaux dans le monde et, en France, nous avons obtenu la 1^{ère} place du palmarès dans notre catégorie pour la 2^{ème} année consécutive.

Sur le plan environnemental, nous avons obtenu la validation par SBTi de nos objectifs de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre, dans une trajectoire alignée sur le *Net Zero Standard* de SBTi. Sur les scopes 1 & 2, c'est-à-dire nos émissions directes et indirectes liées à la consommation d'énergie, nous avons réduit de -51% notre empreinte carbone par rapport à l'année de référence 2019/20. Et sur le scope 3, les émissions indirectes liées à notre chaîne de valeur, le recul est de -27%.

Plus largement, sur la base des résultats obtenus auprès d'Ethifinance ESG Ratings et d'Ecovadis, nous sommes au rendez-vous de l'objectif dans notre plan stratégique *Impact* : figurer dans le Top 5% des entreprises les plus en pointe en matière de RSE.

Mais nous avons encore de nombreuses marges de progrès, et nous nous sommes fixé trois priorités pour l'exercice 2023/24 : améliorer la satisfaction de nos clients, qui était en baisse en 2022/23, renforcer l'accompagnement de nos clients sur les enjeux de développement durable et poursuivre la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de la trajectoire SBTi.

L'année 2023 est marquée par un contexte économique mondial moins porteur. Quelles sont les principales orientations de Wavestone dans cet environnement ?

L'exercice 2023/24 s'est en effet ouvert dans un environnement de marché moins porteur, au sein duquel il est difficile de dégager des tendances sectorielles pérennes.

A court terme, notre premier objectif va être de rétablir le taux d'activité de nos consultants après un fléchissement au 4^{ème} trimestre 2022/23. Cette amélioration devrait se matérialiser dès le 1^{er} trimestre, et nous entendons la poursuivre, de manière progressive, tout au long de l'exercice.

A plus moyen terme, afin de faire face à un contexte économique moins porteur, la priorité du cabinet reste l'intensité et l'agilité de son action commerciale, afin de tirer parti des segments de marché et des clients qui présentent les meilleures opportunités de développement. En parallèle, Wavestone va intégrer une dose de prudence dans ses efforts de recrutement, du fait de l'environnement de marché, mais aussi de la baisse du *turn-over*.

En termes de croissance externe, après les trois opérations de l'an dernier, nous entendons poursuivre notre politique d'acquisitions, en ciblant en priorité le Royaume-Uni et les Etats-Unis, sans nous interdire des opérations tactiques dans d'autres pays.

Enfin, comme annoncé dans le cadre du plan *Impact*, nous restons attentifs à des opportunités de rapprochement plus transformantes.

Marie-Ange Verdickt

Administratrice référente au sein du Conseil d'administration de Wavestone



La gouvernance de Wavestone a changé en juillet 2022. Pouvez-vous nous rappeler les raisons de ce changement ?

L'un des objectifs d'*Impact*, le plan stratégique à horizon 2025 de Wavestone, est de poser les fondations de son développement futur en matière de gouvernance.

Dans ce cadre, un changement de la structure de la gouvernance a été soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022, afin de passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. Cette résolution a été adoptée avec 99,34% de voix pour.

Pascal Imbert est ainsi devenu Président – Directeur général du cabinet et Patrick Hirigoyen Directeur général délégué, Michel Dancoisne continuant à siéger au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a pour mission, entre autres, de poursuivre la structuration du management dans les années qui viennent afin d'entamer, à compter de 2025, une transition vers une nouvelle équipe de direction. Une fois cette transition réalisée, Wavestone prévoit de revenir à une forme de gouvernance duale, dissociant les fonctions de Président et de Directeur général.

En tant qu'administratrice référente, quel est votre rôle ?

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, j'ai été désignée administratrice référente au sein du Conseil d'administration. Je suis ainsi chargée de veiller au bon fonctionnement de cette nouvelle forme de gouvernance et de m'assurer de la qualité des relations avec les actionnaires.

Concrètement, mon rôle est d'assurer la liaison entre les administrateurs indépendants et les autres membres du Conseil et/ou la Direction générale du cabinet et de veiller à ce que ces administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles. Je participe à l'élaboration de l'ordre du jour de chaque Conseil d'administration.

Je dirige le processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil, tout en veillant au respect de son règlement intérieur. Je me charge de la prévention de la survenance de situation de conflits d'intérêts et porte à la connaissance du Président et du Conseil tout conflit d'intérêts identifié.

Enfin, je garantis également que les actionnaires formulant des questions et suggestions sur les sujets de gouvernance obtiennent des réponses.

Après quelques mois de recul, que retenir-vous de ce changement ?

La composition du Conseil d'administration est quasi identique à celle du Conseil de surveillance, permettant ainsi de capitaliser sur notre connaissance des uns des autres et l'apport de valeur de chacun. Par ailleurs, deux nouveaux administrateurs salariés ont rejoint le Conseil, ce qui est très utile pour avoir davantage de vision sur l'interne, en particulier pour nous, administrateurs indépendants.

Nous avons déjà mis en place des bonnes pratiques pour que Wavestone reste parmi les meilleures de la classe en matière de gouvernance. Par exemple, nous avons tenu une première session du Conseil sans la présence des mandataires sociaux exécutifs que sont Pascal Imbert

|

**“ Nous avons déjà mis en place
des bonnes pratiques pour
que Wavestone reste parmi les
meilleures de la classe en matière
de gouvernance. ”**

|

et Patrick Hirigoyen. Pendant cette 1^{ère} séance, nous nous sommes assurés de la conformité du fonctionnement de la gouvernance de Wavestone au code Middlenext auquel nous adhérons et avons fait des propositions pour poursuivre l'amélioration du fonctionnement du Conseil (poursuivre le plan de formation des administrateurs, notamment sur la RSE, renforcer la coordination entre les Comités du Conseil d'administration...).

Nous trouvons tous notre rythme progressivement, en bonne intelligence, et ne rencontrons pour le moment aucun élément bloquant pour assurer le bon fonctionnement de l'instance.

Vous êtes également Présidente du Comité d'audit. Comment fonctionne la collaboration avec le Conseil d'administration ?

Le Comité d'audit a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

La relation avec le Conseil d'administration est étroite... tout comme elle l'était avec le Conseil de surveillance et le Directoire ! En effet, nous poursuivons notre mission sans grand changement, nous formulons des avis et recommandations au Conseil d'administration et l'informons sans délai en cas de difficulté rencontrée.

Enfin, la démarche RSE est un axe fort de la stratégie de Wavestone. Comment le Conseil d'administration accompagne ces actions ?

Wavestone est engagé dans une démarche RSE depuis plus de dix ans maintenant et en a fait un axe fort de sa stratégie d'entreprise, auquel le Conseil d'administration participe pleinement.

Fin 2021, le Conseil de surveillance avait décidé de se doter d'un Comité RSE, opérationnel depuis le 1^{er} avril 2022.

Ce Comité RSE a pour mission, sous la responsabilité du Conseil d'administration, d'examiner la stratégie RSE du groupe sur les enjeux sociétaux, environnementaux et de gouvernance. Il challenge les objectifs que s'est fixé le groupe dans ces différents domaines et s'assure que les actions mises en place sont cohérentes avec la stratégie définie. Il veille au respect des obligations de publication d'informations extra-financières dans un contexte réglementaire en pleine évolution.

Le Comité RSE est également force de proposition auprès du Conseil d'administration pour renforcer ou clarifier la stratégie RSE et les actions qui en découlent.

Pour sa 1^{ère} année d'existence, le Comité s'est attaché à bien comprendre l'organisation de la RSE au sein du groupe et toutes les actions qui y sont menées. Il a identifié les points forts, notamment sur le plan social, conforté par les résultats obtenus dans le classement Great Place to Work®, et sur le plan environnemental en s'inscrivant dans la démarche exigeante du SBTi. Le Comité a également identifié les points de progrès notamment en matière de satisfaction client et de poursuite des efforts déjà entamés sur les sujets de diversité et de conseil responsable.

De son côté, le Conseil d'administration peut saisir le Comité RSE d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du Comité RSE la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Chiffres clés

4 406

collaborateurs

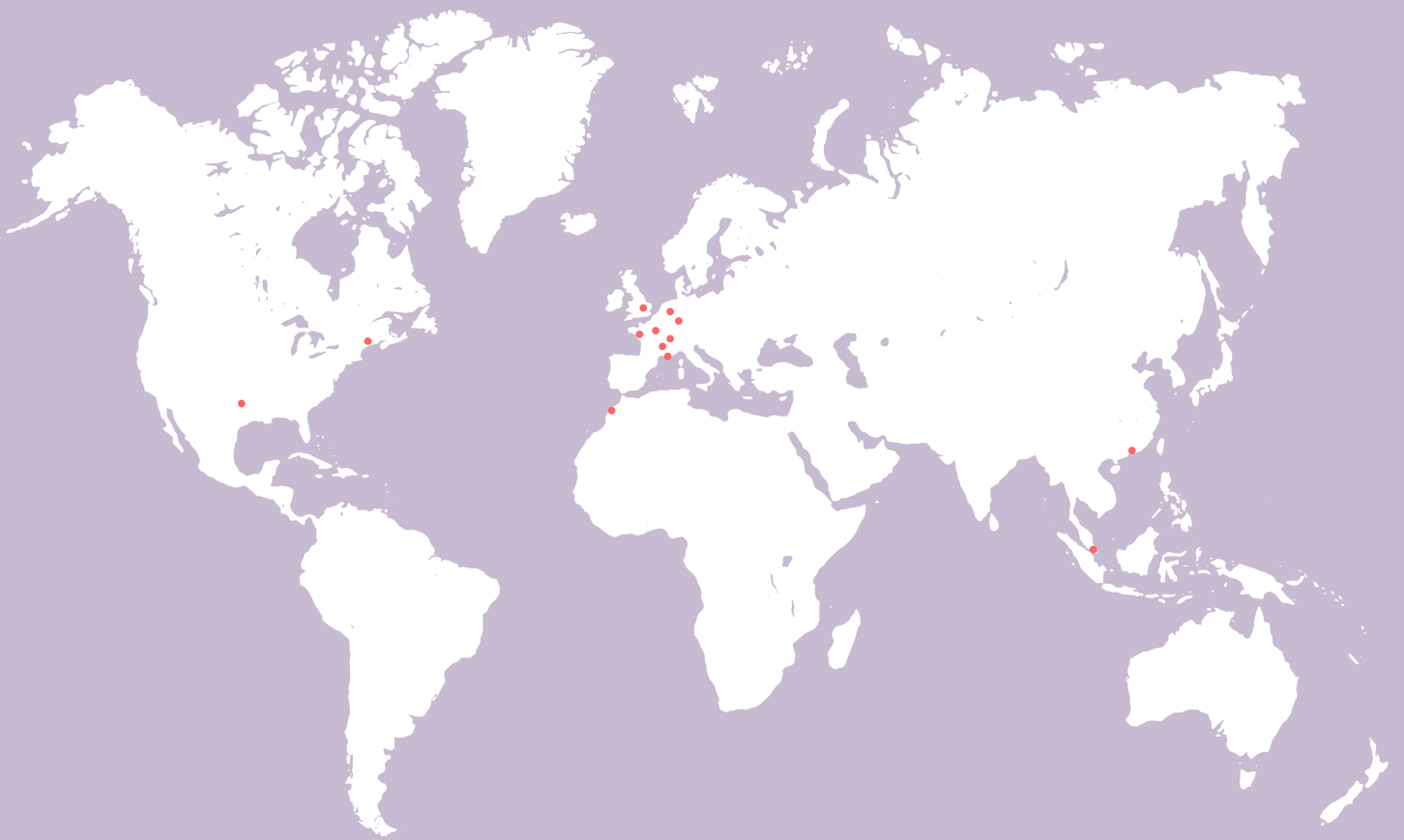
9

pays

532,3 M€

chiffre d'affaires

Présence dans le monde



DALLAS
NEW YORK

BRUXELLES
CASABLANCA
GENÈVE
LONDRES
LUXEMBOURG
LYON
MARSEILLE
NANTES
PARIS

HONG KONG
SINGAPOUR

L'exercice 2022/23 en chiffres

Compte de résultat simplifié

Données consolidées auditées (en M€)	2022/23	2021/22	Variation
Chiffre d'affaires	532,3	470,1	+13%
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	77,0 <i>14,5%</i>	74,8 <i>15,9%</i>	+3%
Résultat opérationnel	72,7	72,8	+0%
Résultat net part du Groupe <i>Marge nette</i>	50,1 <i>9,4%</i>	51,0 <i>10,9%</i>	-2%

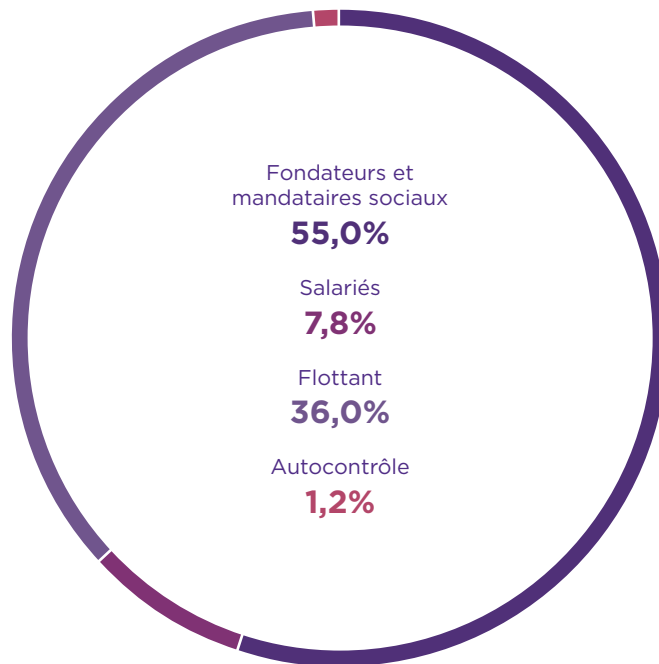
Bilan au 31 mars 2023

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2023
Actif non courant	272,8
Actif courant hors trésorerie	193,1
Trésorerie	70,8
Total actif	536,8

Données consolidées auditées (en M€)	31/03/2023
Capitaux propres	299,1
Passifs financiers	43,7
Dettes locatives	15,9
Passifs non financiers	178,2
Total passif	536,8

Trésorerie nette de 27,1 M€ contre une trésorerie nette de 60,3 M€ au 31 mars 2022

Répartition du capital au 31 mars 2023



Dividende proposé à l'Assemblée générale du 27 juillet 2023 : 0,38 € par action

Calendrier financier

- **26/07/2023**
CA T1 2023/24
- **27/07/2023**
Assemblée générale
- **30/10/2023**
CA S1 2023/24
- **04/12/2023**
Résultats semestriels 2023/24
- **30/01/2024**
CA T3 2023/24
- **29/04/2024**
CA annuel 2023/24
- **03/06/2024**
Résultats annuels 2023/24

Données boursières

Cours au 30/06/2023

50,1 €

Nombre d'actions

20 196 492

Capitalisation boursière au 30/06/2023

1,01 Md€

Valeur d'entreprise (capitalisation boursière au 30/06/2023 - trésorerie nette au 31/03/2023)

973 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.





Faire vivre notre proposition de valeur

Accompagner les transformations les plus critiques

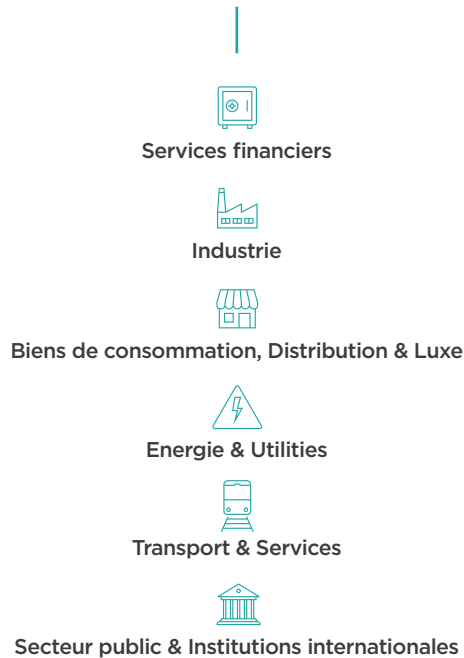
Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'accompagner les grandes entreprises et institutions publiques dans leurs transformations les plus critiques.

Wavestone rassemble plus de 4 000 collaborateurs en Europe, aux Etats-Unis et en Asie.

Wavestone s'est construit sur la conviction que la mise en place d'équipes pluridisciplinaires est clé pour réussir les transformations. **Le cabinet propose une vision à 360° de ces transformations en conjuguant étroitement, sans couture, les meilleures compétences *business*, technologiques et développement durable.**

Wavestone a développé une compréhension approfondie de la chaîne de valeur et des métiers de secteurs d'activité tels que les services financiers, l'industrie, le luxe ou encore l'énergie. A ces savoir-faire, Wavestone associe des expertises pointues sur les enjeux situés au cœur de la réflexion de ses clients, notamment l'expérience client, la *data*, l'*IoT*, la *supply chain* ou encore le développement durable.

Principaux secteurs d'activité



Principales expertises transverses



Des assets exclusifs pour enrichir la valeur de nos prestations

Creadesk

Un lieu, des méthodologies et une équipe dédiés pour stimuler la créativité, générer des idées innovantes et apporter de nouvelles méthodes de travail

Change Agency

Une équipe en charge de développer des outils et des méthodes innovantes de conduite du changement

Shake'Up

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

Research & knowledge center

Une équipe dédiée d'analystes marché pour étudier les tendances de marché et établir des benchmarks

Insights Lab

Un accélérateur de « *thought leadership* » pour aider les experts du cabinet à mieux développer et partager leur vision approfondie avec leur écosystème

Learning Factory

Un accélérateur pour développer l'expertise des consultants en intensifiant les actions de formation et de certification

Le *Freedom of Mobility Forum*, une initiative modérée par Wavestone



Cecilia Edwards
Partner, Wavestone US

Peux-tu nous rappeler ce qu'est le Freedom of Mobility Forum lancé par Stellantis ?

Le *Freedom of Mobility Forum* (Forum sur la liberté de mouvement), initié par Stellantis et modéré par Wavestone, s'est tenu le 29 mars 2023.

Le sujet retenu cette année pour la 1^{ère} édition de ce forum digital était : « Dans un monde décarboné, la liberté de mobilité ne sera-t-elle accessible qu'à quelques privilégiés ? ».

L'ambition du débat était d'apporter un éclairage sur les coûts environnementaux, sociaux et financiers pour préserver une liberté de mobilité accessible, sûre et durable pour tous, et sur l'impact des conditions socio-économiques ou géographiques pour l'accès à cette mobilité.

Quels étaient les challenges de cette 1^{ère} édition ?

Étant donné qu'il s'agissait de la première année du forum et du débat associé, nous avons fait face à plusieurs défis.

Tout d'abord, nous devons mettre en place un forum exécuté en toute neutralité. Nous devons également assurer une représentativité inclusive et internationale au niveau de la gouvernance, des intervenants et dans les faits. Et enfin, nous souhaitons encourager une participation massive au débat de la part de citoyens, d'étudiants, de militants, de responsables gouvernementaux,

de fournisseurs de l'industrie de la mobilité et des médias.

Quel a été le rôle de Wavestone dans le projet et le tien ? Pourquoi ont-ils sélectionné un collaborateur de Wavestone ?

Wavestone a joué le rôle de tierce partie neutre pour le forum. Au cours de cette première expérience, notre rôle a consisté à :

- établir la structure de gouvernance du forum ;
- recruter un Conseil consultatif diversifié pour accompagner le PDG de Stellantis, Carlos Tavares ;
- constituer un panel international d'experts dans le domaine de la mobilité afin de fournir et analyser les données factuelles ;
- sécuriser le panel d'intervenants identifiés par le Conseil consultatif ;
- modérer le débat ;
- mettre à jour régulièrement le contenu du site web du forum.

Mon rôle, en plus d'être la co-responsable de la mission de Wavestone avec Cédric Baecher, Partner chez Wavestone, était de modérer le débat lors de l'événement global qui s'est tenu, en direct, à la fin du mois de mars.

Le processus de sélection de la tierce partie neutre a été particulièrement compétitif. La solide expérience de Cédric Baecher dans le domaine du développement durable a été un facteur clé de succès dans la sélection de Wavestone.

|

**“ Notre expertise dans
l’accompagnement des grandes
entreprises dans leurs transformations
les plus complexes se révèle précieuse
pour soutenir les changements
sociétaux. ”**

|

Souhaitant garantir une portée internationale, Stellantis souhaitait qu’un anglophone, de préférence américain, modère le débat. Mon expérience dans la conduite de projets de collaboration les a amenés à me choisir comme co-responsable de l’initiative et modératrice.

Que retiens-tu de cette expérience ?

Chez Wavestone, nous avons un rôle très important à jouer pour aider nos clients à mener des transformations structurantes à l’échelon mondial. Les solutions globales nécessitent une structure et un processus de réflexion très rigoureux, remettant en question les hypothèses individuelles afin d’être inclusives. Notre expertise dans l’accompagnement des grandes entreprises dans leurs transformations les plus complexes se révèle précieuse pour soutenir les changements sociétaux, et les parties tierces indépendantes sont un facteur clé de succès dans ce type de processus.

La relation entre la protection de la planète et les personnes qui y vivent doit être prise en compte. La majorité des individus à travers le monde n’ont pas le luxe de penser à la durabilité. La mobilité qui leur permet de vivre est un besoin de première nécessité. La durabilité est un impératif mondial auquel les gouvernements, les entreprises et d’autres institutions doivent s’attaquer pour mieux permettre l’adoption de choix durables par les populations.

Les thèmes inclus dans les objectifs de développement durable des Nations Unies, y compris la mobilité, sont multiples et interconnectés. Par exemple, on ne peut pas avoir une discussion approfondie sur la mobilité sans comprendre l’impact qu’elle a sur l’éducation, la santé et le statut économique, ni l’impact que l’énergie propre a sur les options de mobilité disponibles.

L'Oréal monétise son offre de formation dédiée aux professionnels de la coiffure



150

pays de distribution



36

marques à travers le monde



110

années d'existence

Faire de la formation de la Division des Produits Professionnels une académie O+O (Offline + Online) de référence et une nouvelle source de création de valeur

Le groupe L'Oréal, présent dans plus de 150 pays, compte 36 marques et s'organise en 4 divisions : Produits Grand Public, L'Oréal Luxe, Beauté Dermatologique et Produits Professionnels.

La Division Produits Professionnels (DPP) est à l'origine de la création du groupe il y a plus de 110 ans. Cette division s'adresse directement aux coiffeurs professionnels, indépendants comme franchisés. Elle regroupe au total 6 marques à travers le monde : L'Oréal Professionnel Paris, Kérastase, Redken, Matrix, Pureology et Pulp Riot.

La promesse de la DPP est d'aller au-delà du produit : il s'agit d'apporter un service de haute qualité développant l'ensemble des aspects du métier de la coiffure à travers la formation. Historiquement, cette formation était proposée en présentiel aux professionnels. Elle portait sur deux thématiques majeures :

- Comment utiliser les produits des marques de la DPP ?
- Comment piloter un salon de coiffure ?



En 2020, la crise sanitaire du Covid-19 a fait énormément évoluer le secteur de la formation et a accéléré la transformation des entreprises avec l'accélération de l'intégration du digital. C'est dans ce contexte que L'Oréal a développé une offre de formation en ligne via une plateforme de *Learning Management System*, c'est-à-dire un logiciel qui accompagne et gère un parcours de formation. Nommée « L'Oréal Access », elle met du contenu de formation à disposition des coiffeurs.

Cette offre de formation a continué d'évoluer vers un modèle hybride O+O, devenant plus experte et personnalisée. C'est cette offre basée sur la professionnalisation et la personnalisation que L'Oréal souhaite désormais monétiser.

L'Oréal a ainsi défini de nouveaux objectifs pour sa formation : grâce à une offre de grande qualité, être reconnue comme l'académie O+O de référence de l'industrie de la coiffure et créer une nouvelle source de valeur pour la division. Pour ce faire, la DPP a redéfini les contours de sa stratégie de formation pour accompagner les coiffeurs tout au long de leur carrière et répondre à leurs besoins de monter en compétences, de certifications expertes et d'inspiration.

“ L’opérationnalisation du projet en France, par le travail réalisé par l’équipe Wavestone, a été majeure pour la Division des Produits Professionnels de L’Oréal puisqu’elle nous a permis d’activer le déploiement de notre stratégie dans le monde entier. Alors que nous n’avions pas nécessairement les ressources et le recul nécessaires, Wavestone nous a permis de donner corps à notre vision, notamment grâce à une méthodologie structurante. ”

Katia Dezoteux,

Global Education Transformation Manager,
L'Oréal

La Division a ainsi défini son offre de services monétisables :

- les séminaires pour suivre un parcours de développement de compétences techniques et business ;
- les *master classes* qui permettent de développer son expertise et sa créativité à travers des échanges avec ses pairs ou des artistes ;
- les événements, organisés pour créer du lien entre les professionnels et la Division Produits Professionnels ;
- les webinaires pour développer ses compétences dans le cadre de parcours de développement en ligne ;
- le mentorat en *1 to 1* afin de bénéficier d'un accompagnement personnalisé et sur-mesure ;
- les certifications diplômantes.

Pour monétiser concrètement ces 6 familles de produits et créer un guide opérationnel pour l'ensemble des pays, L'Oréal a fait appel à Wavestone. En effet, ce projet nécessitait une méthodologie adaptée et de nombreuses expertises (création du modèle de *pricing*, identification des leviers d'amélioration de rentabilité, *benchmark*, construction du modèle à répliquer à l'international...).

Une analyse 360° pour opérationnaliser la stratégie de monétisation de l'éducation

Les équipes Wavestone se sont penchées sur plusieurs volets pour construire le guide opérationnel de monétisation de l'offre de formation. Cette analyse 360° a été réalisée sur l'ensemble des formations du périmètre France, marché originel de la Division des Produits Professionnels :

- **Benchmark** : que proposent les concurrents de L'Oréal en termes de modules de formation ? L'objectif ici était surtout de savoir se positionner de façon pertinente sur ce type d'offre vs la concurrence.
- **Coûts et revenus** : le deuxième sujet de réflexion portait sur la rentabilité des différents modules de formation et des modèles de coûts. Les équipes ont identifié les différents coûts (formateur, lieu, matériel...) et variables de revenus (prix, nombre de participants...). L'objectif : ériger un modèle de vente rentable.
- **Piste n°1 : formats des modules de formation** : le format des modules de formation constituait une piste importante d'amélioration de la rentabilité. Les équipes ont ainsi réfléchi à deux nouveaux formats, qui viennent s'ajouter aux formats classiques (100% en ligne ou 100% en physique) :
 - / le format O+O : la préparation et le cours théorique se font en ligne, puis l'atelier pratique en physique ;
 - / le format hybride : les clients premium assistent à la formation en physique, les autres y assistent à distance encadrés ou non par des formateurs L'Oréal.
- **Piste n°2 : taux d'occupation** : concrètement, il était important de réfléchir à l'optimisation de la capacité d'accueil de chaque module (en physique principalement) pour maximiser le nombre de participants tout en étant ambitieux sur le taux de participation.
- **Qu'en pensent les professionnels ?** : les consultants ont réalisé deux types d'études dans l'objectif d'affiner leurs recommandations :
 - / une vingtaine d'entretiens qualitatifs de coiffeurs pour comprendre leur perception de l'offre de formation de la DPP (vs ses concurrents), des différents modules proposés...
 - / une étude quantitative, envoyée à plusieurs milliers de coiffeurs pour confirmer ou non leur intérêt pour les nouveaux formats de modules de formation proposés et leur prix.

Ces études ont permis aux équipes de réajuster leurs recommandations afin d'être au plus proche des attentes des clients.

L'ensemble des recommandations et étapes pour réussir la monétisation de son offre de formation a été regroupé dans un livrable final, constituant un véritable guide à suivre pour les équipes de L'Oréal à travers le monde.

“ Un des facteurs clés de la réussite de cette mission a été l'entente et la qualité des échanges entre L'Oréal et Wavestone. Les équipes de L'Oréal ont exprimé une attente et un enthousiasme contagieux : nous avons tous pris beaucoup de plaisir à travailler sur ce projet ! ”

Romain Pointereau,

Senior Manager Digital Customer, Wavestone

Une monétisation bientôt étendue à l'ensemble des marchés de L'Oréal

Le livrable final réalisé par les équipes de Wavestone est destiné à l'ensemble des Directeurs de Transformation de la formation et à leurs équipes. Son objectif : les aider à mettre en place une offre de formation large, intégrant une part monétisée, répondant aux différents besoins des coiffeurs et faire de la vente de ces services une part constitutive de leur chiffre d'affaires.

Ce livrable, appelé « Playbook », donne toutes les clés opérationnelles pour réussir la monétisation de son offre de formation. Il y explique :

- les méthodologies à appliquer ;
- les modèles à suivre ;
- les KPIs à utiliser pour mesurer la performance de la formation, au-delà de la rentabilité ;
- les acteurs clés à impliquer...

Il vise à mettre en place une stratégie de monétisation propre au contexte de chaque pays, définir ses coûts, ses revenus, et sa marge, mais aussi et surtout assurer la qualité de la formation et de l'expérience client.

En France, ces préconisations sont d'ores et déjà appliquées dès l'année 2023.

Ailleurs dans le monde, les équipes de L'Oréal peuvent accéder à l'ensemble des informations et répliquer ainsi ce qui a été fait sur le périmètre France. Aujourd'hui, chacune des zones travaille à sa stratégie, au *pricing* de ses services de formation.

Accor, le groupe français leader du secteur de l'hôtellerie, accélère sa transformation durable

Les défis climatiques, sociaux et de préservation de la biodiversité exercent une influence croissante sur l'activité des entreprises. Dans le secteur du tourisme et du voyage, responsable de 9 à 12% des émissions mondiales de gaz à effet de serre¹, les parties prenantes dans leur ensemble, clients, investisseurs et gouvernements réclament de nouvelles manières de voyager, plus durables et plus responsables.

Il apparaît ainsi comme une nécessité vitale pour les entreprises de ce secteur d'entreprendre des changements drastiques et impactants pour changer la donne. Cela est d'autant plus vrai pour les entreprises leaders comme Accor qui sont les plus à même d'impulser un réel changement systémique au sein de leur industrie.

“ 69% des voyageurs attendent de l'industrie du tourisme d'offrir plus d'options de voyage durables. ”²

Intégrer les enjeux de durabilité dans le *business model* du groupe Accor

En 2021, Brune Poirson, auparavant Secrétaire d'Etat auprès du ministre de la Transition Écologique et solidaire, a rejoint Accor en tant que Directrice du Développement Durable. Cette nouvelle gouvernance doit permettre une concrétisation des ambitions du groupe : définir et déployer un plan d'action en matière de développement durable, en intégrant cette dimension au cœur de son modèle économique et de sa proposition de valeur. Membre du Comité de direction du groupe, Brune Poirson permet aux questions de durabilité d'avoir un réel poids dans les décisions stratégiques et d'engager ainsi une véritable transformation.

“ Si on veut parvenir à intégrer les enjeux de durabilité au cœur de notre *business model*, le développement durable doit être à la table des négociations, là où sont prises les décisions stratégiques du groupe. ”³

Brune Poirson

Directrice Développement Durable, Accor

2022 marque ainsi la seconde étape de la stratégie durable du Groupe Accor : son opérationnalisation. Pour cette phase, Accor a choisi d'être accompagné par Wavestone pour bénéficier de son expérience en matière de transformation des grandes entreprises et organisations. Le cabinet offre des compétences complémentaires à celle apportée par Brune Poirson et ses équipes sur les sujets de durabilité, expertise sur laquelle Wavestone se développe depuis l'acquisition de Nomadéis en 2022.

La stratégie durable définie en 2021 par Accor a pour vocation de transformer le cœur d'activité d'un Groupe de l'hospitalité, qui se résume par les trois piliers stratégiques suivants :

- séjourner : proposer à ses clients une expérience durable en transformant les hôtels et leurs pratiques ;
- s'alimenter : optimiser la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement, réduire le gaspillage alimentaire et proposer une offre alimentaire de plus en plus végétale, produite à partir de pratiques agricoles régénératrices ;
- explorer : ancrer les hôtels dans les communautés locales afin de générer un impact positif sur les territoires et sensibiliser les clients au respect de la nature.

¹ Source : Systemiq analysis “Better travel & tourism, better world”, 2022

² Source : WTTC 2021 Report & Accor 2022 studies

³ ACCOR — Document d'enregistrement universel 2022

Un plan ambitieux soutenu par une méthode de transformation

Depuis le début de ce projet ambitieux fin 2021, le groupe Accor engage et pilote l'opérationnalisation de sa transformation, avec le soutien de Wavestone, autour de trois axes de transformation :

Transformer les mentalités et les compétences des collaborateurs du groupe

L'atteinte de l'objectif de transformation du groupe repose sur sa capacité à embarquer l'ensemble des parties prenantes, depuis les fonctions stratégiques du siège jusqu'aux 290 000 collaborateurs au total, en passant par les 5 400 hôtels qui constituent le groupe.

L'année 2022 a permis la diffusion d'une véritable culture du durable au sein du groupe en faisant évoluer les mentalités et les compétences des collaborateurs. Accor a notamment déployé une plateforme « *School for change* » qui a permis la formation de 97% des collaborateurs du siège à fin 2022, à travers un parcours obligatoire d'environ six heures. Une fois les collaborateurs du siège formés, l'objectif sera ensuite de former les collaborateurs les plus proches du terrain, en commençant par les directeurs des hôtels.

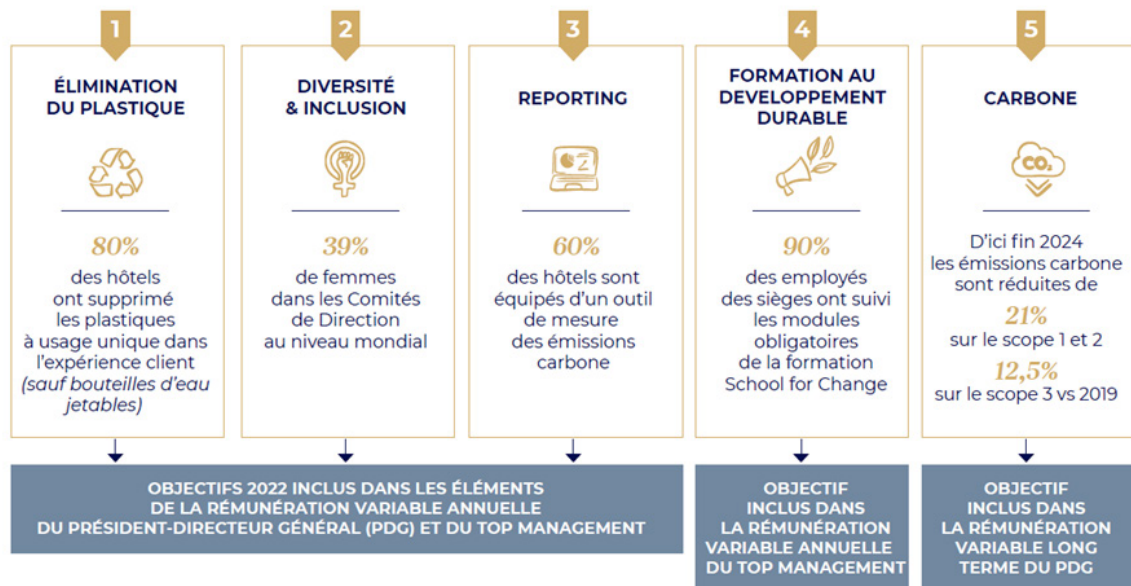
Créer une nouvelle vision de la performance

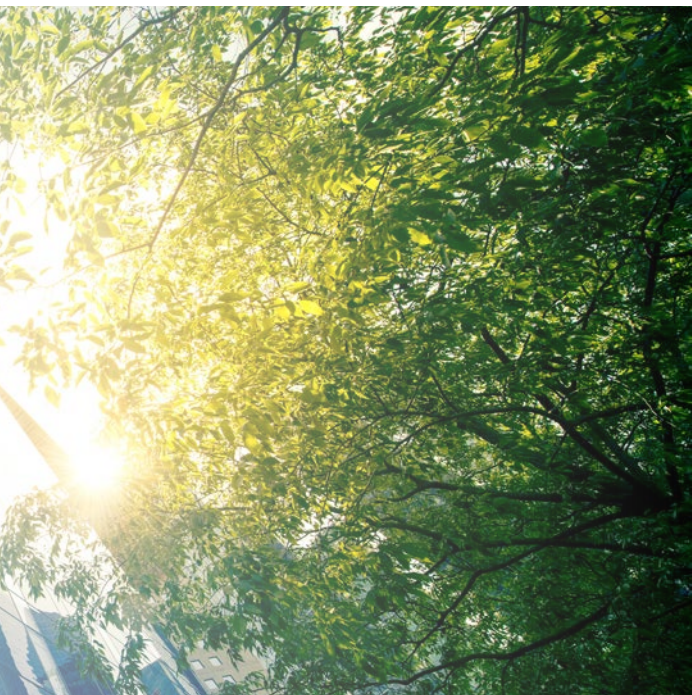
Afin d'impulser une nouvelle vision de la performance, Accor a mené plusieurs actions pour placer progressivement la performance extra-financière au même niveau que la performance financière : création d'un Département Performance au sein de la Direction Développement durable, mise en place d'outils financiers indexés sur des objectifs sociaux et environnementaux, système de rémunération variable adossé à des objectifs de durabilité pour les dirigeants et les équipes.



Parmi ces objectifs, Accor a défini une trajectoire de contribution à la neutralité carbone planétaire à horizon 2050, dont les échéances intermédiaires ont été validées par l'initiative *Science Based Targets*. D'ici à 2024, les émissions carbone devront être réduites de 21% sur le scope 1 et 2 (émissions directes de gaz à effet de serre et émissions indirectes liées aux consommations énergétiques) et de 12,5% sur le scope 3 par rapport à 2019 (autres émissions indirectes). Cet objectif à horizon 2024 a par exemple été inclus dans la rémunération variable du PDG d'Accor.

Objectifs 2022 pour accélérer la transformation durable et intégration de ces derniers dans la rémunération variable des dirigeants.





Apporter des solutions concrètes pour les hôtels

In fine, la démarche vise à transformer les hôtels en profondeur pour modifier véritablement l'impact social et environnemental de leurs activités dans les territoires où ils sont implantés.

Cependant, fixer des objectifs aux hôtels ne suffit pas pour voir opérer les changements stratégiques définis par le groupe. La réussite de ce défi passe par un accompagnement de proximité des hôtels en leur donnant des solutions concrètes pour atteindre les objectifs fixés.

Pour atteindre l'objectif d'élimination du plastique par exemple, cet accompagnement est d'autant plus important car si certaines actions sont faciles à mettre en place comme la suppression des bouteilles de shampoing au profit des doseurs, d'autres sources d'usage plastique sont plus difficiles à réduire (ex : brosses à dents, semelles de chaussons...).

Le projet d'élimination des plastiques à usage unique dans le parcours client a notamment permis d'identifier 46 produits à supprimer ou remplacer, et 49 nouvelles références ont été créées à partir de matériaux alternatifs conformes à des certifications externes (*Forest Stewardship Council -FSC®-* ou *Ok compost Home* par exemples).

Concernant l'objectif carbone, ont été mis à disposition :

- des outils de mesure et de pilotage efficient de la consommation énergétique et des émissions de carbone pour chaque hôtel ;
- des solutions pour décarboner leurs activités :

- / en agissant d'abord sur la demande : mises à disposition de bonnes pratiques pour insuffler une dynamique de sobriété, tant sur l'énergie que sur l'eau) ;
- / en agissant ensuite sur l'offre : contrats d'énergie verte, contrats de performance énergétique, accès à des produits & services décarbonés via la centrale d'achats...).

2023, consolider et lancer de nouveaux projets

2022 a permis au groupe d'ancrer la transformation durable au cœur de son *business model* et d'impulser de nombreux projets. Malgré cela, transformer profondément et durablement un groupe de cette envergure demande du temps : le défi ambitieux de l'année 2023 sera donc de tenir le rythme de la transformation sur les différents chantiers initiés.

De nouveaux chantiers voient le jour comme la création d'une politique de gestion des déchets alimentaires, qui commencera par donner aux hôtels des outils de mesure des déchets qu'ils produisent avant de pouvoir avancer vers l'objectif final de transformation profonde de la conception des repas. La construction d'une politique de mobilité durable permettra aussi d'inciter la clientèle à utiliser des modes de mobilités plus respectueuses de l'environnement pour se déplacer aux alentours des hôtels.

Si la conception et le déploiement des solutions terrain nécessitent beaucoup d'énergie, la communication et la performance poursuivent également leurs chantiers, à l'image des éco-labels dont il faut identifier les plus pertinents puis concevoir les solutions qui permettent l'obtention de la certification.

Par ailleurs, cette transformation doit nécessairement inclure les enjeux sociaux, avec une politique de droits humains, d'ascenseur social et de solidarité qui doit être le pendant des enjeux environnementaux.

“ Cette mission a permis d'initier un réel changement chez Accor qui est leader de son industrie. Cela revient à participer à rendre plus durable le métier de l'hospitalité et à œuvrer à notre échelle pour un monde meilleur. ”

Xavier Metz

Partner Sustainability, Wavestone

La satisfaction client : garder le cap malgré des vents contraires

Wavestone a fait de la satisfaction client une de ses quatre valeurs cardinales. Une manière de réaffirmer son engagement à maintenir le haut niveau de satisfaction de ses clients, même en cas de contexte de marché plus défavorable.

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 *quality champions* 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, complétée de *Satisfaction Feedbacks* réalisés tout au long de l'année sur les missions en cours ;
- un cursus de formation à la satisfaction client obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs.

Un NPS®¹ (Net Promoter Score) de 44,7, sous notre objectif de 50

Comme chaque année depuis 2016, l'enquête annuelle de satisfaction a été réalisée en avril 2023 auprès des clients de tous les pays dans lesquels Wavestone est présent. Pour la première fois, plus de 1 000 clients ont répondu à l'enquête, soit un taux de réponse de 27,7%, qui confirme une nouvelle fois l'intérêt que suscite cette démarche chez les clients.

Après une forte progression en 2020 et 2021 (+24 points en 2 ans), le NPS® recule pour la deuxième année consécutive, à 44,7, sous l'objectif de 50 que s'était fixé le cabinet.

Au-delà du NPS®, l'enquête permet de constater un effritement de la satisfaction des clients, et une constance dans les axes d'amélioration identifiés :

- maximiser l'apport expertise auprès des clients ;
- s'assurer du bon niveau d'encadrement des consultants juniors en mission ;
- mieux gérer les changements d'équipe en cours de mission (suite à une démission par exemple) ;
- améliorer le traitement des cas d'insatisfaction client.

Priorité à la proximité avec les clients et au dialogue sur leur satisfaction

Un plan d'action défini à l'été 2022 en réponse à ces axes d'amélioration a été déployé mais ses effets ne sont pas encore visibles dans les résultats de l'enquête 2023, sa mise en œuvre ayant été ralentie sous l'effet de plusieurs facteurs :

- d'une part le contexte de marché est resté défavorable une bonne partie de l'année ; en particulier, le taux de *turn-over* élevé a créé de l'instabilité sur le *staffing* des missions client ;
- d'autre part la mise en œuvre du plan stratégique *Impact* en 2022, et notamment les évolutions du modèle opérationnel et les actions de transformation internes associées, n'a parfois pas permis aux équipes du cabinet d'être aussi proches des clients que nécessaire.

Nos priorités restent inchangées pour 2023/24 :

- renforcer la proximité avec nos clients ;
- intensifier le dialogue concernant leur satisfaction.

Pour ce faire, l'accent sera mis cette année sur l'utilisation massive par les équipes du *Satisfaction Feedback*, outil qui permet de s'assurer de la satisfaction du client tout au long d'une mission et d'anticiper les éventuels besoins d'amélioration.

¹ NPS® est une marque déposée de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc., et Fred Reichheld.

Leroy Merlin automatise son stockage au service de ses équipes et de la performance



Pour soutenir sa croissance, Leroy Merlin lance en 2017 le projet « Easylog » qui vise à automatiser l'entrepôt de Réau, l'un des trois sites répartis sur le territoire français et qui dessert à lui seul pas moins de 140 magasins. Et son activité est intense : 1000 commandes par jour en B2B et 2000 en B2C. Plus concrètement, il peut s'agir de demandes de réapprovisionnement des rayons des magasins (commandes dites libre-service), de commandes clients à retirer en magasin (click-and-collect), ou bien de commandes web en Livraison Entrepôt Direct (LED). L'entrepôt de 72 000 m² compte 12 cellules de stockage, dont 6 (soit 36 000 m²) ont été concernées par l'automatisation.

Après avoir longtemps travaillé sur l'amélioration de sa logistique et la modernisation de ses entrepôts, l'enseigne était arrivée aux limites du modèle traditionnel, notamment sur la performance et la sécurité. Leroy Merlin a fait appel à Wavestone pour l'accompagner de A à Z sur le projet, de l'analyse de ses ventes en passant par le choix des solutions, jusqu'au déploiement de ces dernières. La prestation a été réalisée en collaboration avec 3 autres prestataires : TGW, STILL et AF ERGO CONSEIL. Le déploiement de



la mécanisation a été finalisé en juillet 2021.

Nous avons interrogé Olivier Mangnier, Directeur des projets intralogistiques chez Leroy Merlin, pour comprendre les objectifs de ce projet et les solutions choisies pour y répondre.

Pourquoi avez-vous décidé d'automatiser l'entrepôt de Réau ?

Notre 1^{er} objectif était de réduire la pénibilité au travail des équipes et d'éliminer, autant que faire se peut, les accidents de travail. Leroy Merlin est une entreprise de distribution de produits de bricolage qui sont souvent lourds et volumineux. Notre gamme de produits stockés va du boulon au plan de travail (carrelage, meuble, jardin). Nous savions que nous aurions toujours besoin de collaborateurs sur les différents postes de travail, même en automatisation. Améliorer l'ergonomie de ces différents postes était donc devenu primordial.

Ensuite, nous voulions surmonter nos difficultés de recrutement. Notre bassin d'emplois étant limité, cela impacte nos organisations et peut mettre en difficulté le respect de notre promesse client. Si la mécanisation permet d'être plus productif et nécessite moins de ressources humaines, nous souhaitons en plus une solution qui nous permette d'être plus attractifs sur le marché de l'emploi car la mécanisation renvoie

une image de modernité, d'environnement de travail qualitatif, réfléchi et adapté.

Enfin, nous souhaitons un système capable de passer des pics d'activité et de s'adapter à la gestion de flux variés. La flexibilité de la solution et sa performance étaient importantes pour répondre à un objectif d'omnicanalité. Les produits vont ainsi de l'entrepôt vers le magasin pour du B2B, vers le magasin pour du B2C en retrait ou livraison client ou vers le client à domicile.

Pourquoi avoir fait appel à une prestation de conseil pour mener ce projet ?

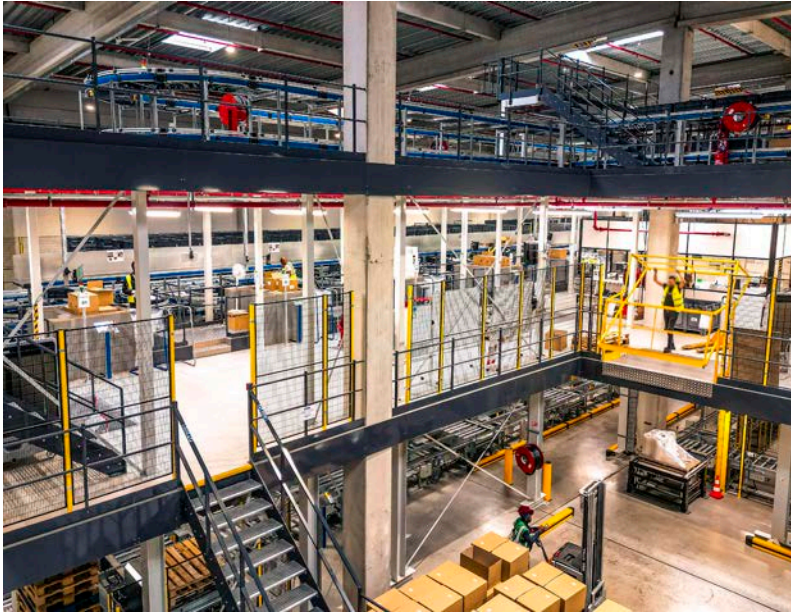
Il s'agissait d'un projet considérable sur 4 ans et nous n'avions pas les compétences en interne ni les équipes disponibles pour répondre à nos objectifs. Wavestone, au-delà de nous accompagner jusqu'au déploiement, avait déjà l'expérience de plusieurs projets de ce type et nous a aidés à savoir quelles seraient les meilleures technologies pour répondre à notre besoin et à interroger les fournisseurs sur le marché.

Quelles solutions ont été choisies pour répondre aux objectifs de flexibilité et de performance ?

Le principal challenge était d'avoir une solution de manutention figée mais évolutive pour accompagner la croissance de Leroy Merlin. Les flux évoluant constamment, la solution devait être capable de répondre à ces changements. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'un GTP *shuttle* (système de stockage automatisé à navettes) capable de gérer des bacs de deux tailles différentes et donc une préparation au détail et au colis sur un même système centralisé. Si une forte demande survient sur un type de préparation, le système peut faire évoluer le nombre de bacs à la hausse comme à la baisse et répondre à ce pic d'activité.

Pour le stockage et déstockage des produits dans les allées, c'est le système AGV (véhicule à guidage automatique) du prestataire STILL qui a été choisi. Avec 30 robots en circulation, il s'agit du déploiement le plus important de cette solution en France.

Une installation progressive de ces derniers est prévue en fonction de la montée en charge et cette installation est évolutive à la hausse comme à la baisse. Ce système mécanisé traite tant les palettes de stock que les commandes préparées au détail.



“ Nous savions que nous aurions toujours besoin de collaborateurs sur les différents postes de travail, même en automatisation. Améliorer l’ergonomie de ces différents postes était donc devenu primordial. ”



Quels challenges avez-vous rencontrés et comment les avez-vous relevés ?

Nos partenaires TGW et STILL ont été confrontés au fait de devoir créer des solutions sur mesure et le plus compactes possibles pour s'intégrer dans le bâtiment déjà existant. Des mezzanines ont notamment été installées pour superposer les systèmes.

Autre défi : ce projet s'est déroulé pendant une situation exceptionnelle puisque sur les quatre années, deux ont été impactées par la pandémie. Pour autant, nous n'avons eu que dix semaines de retard. C'est remarquable, c'est même exceptionnel.

“L'esprit de collaboration entre toutes les parties prenantes et l'attitude positive de chacune d'entre elles m'ont particulièrement marquée durant ce projet. C'est cette relation de confiance qui s'est créée entre nous qui, selon moi, est au cœur de la réussite du projet.”

Lucie Fabre, projet «EasyLog»

Manager Supply Chain, Wavestone

Comment avez-vous répondu à l'objectif d'ergonomie des postes de travail ?

Ce projet était avant tout de l'innovation au service de nos équipes, pour leur permettre de travailler dans un environnement qualitatif et sécurisé.

Wavestone a suggéré de faire appel à AF ERGO CONSEIL pour effectuer un travail poussé sur l'ergonomie avec l'implication de la médecine du travail. Pour faire face aux peurs légitimes des opérateurs, ces derniers ont été impliqués très en amont du projet pour comprendre et prendre part aux décisions qui allaient les impacter. Toutes les équipes ont visité des entrepôts déjà automatisés puis ont participé à la conception de leur poste à travers des mises en situation 3D et via la réalité virtuelle. Cette implication en amont a grandement facilité la conduite du changement et l'acceptation des nouveaux modes de travail par les opérateurs. La démarche a été très appréciée par nos équipes.

Quel bilan faites-vous de ce projet ?

Après un an d'exploitation, nous mesurons du progrès et des résultats : une baisse de 11% du coût de traitement de l'unité logistique de stockage, une baisse de 15% du coût de traitement de l'unité de préparation, un stock fiabilisé avec moins de 0,07 % de taux d'erreur, un taux d'erreur en préparation proche de 0 et une capacité à passer des pics d'activité avec un potentiel d'extension de plus de 20 % (55 000 prélèvements de produits dans les stocks par jour en novembre).

Mais au-delà de ces chiffres satisfaisants, on garde en mémoire un projet humain avant tout. Nous avons répondu à notre premier objectif : sur plus d'un an d'exploitation, nous n'avons eu presque aucun arrêt de travail. C'est une vraie fierté puisqu'avec un taux de fréquence proche de 0, nous sommes loin du taux de 55 dans notre réseau de distribution.

La réussite de ce projet passe aussi par l'implication de nos équipes dès le début : réunions d'informations trimestrielles, communication dynamique, visites de sites mécanisés pour 100%, participation aux ateliers de design, aux tests, à la réalité virtuelle.

-11%

de coût de traitement de l'unité logistique de stockage

+20%

de potentiel d'extension lors des pics d'activité

30%

de femmes dans les effectifs

Cela a été aussi l'occasion pour les équipes de se développer par la polyvalence car changer de poste de travail dans la journée permet de monter en compétence et d'apprendre de nouveaux métiers : superviseurs, data certificateur, pilote de flux, technicien de maintenance. Ces actions ont également permis d'ouvrir plus de postes à des femmes : elles représentent désormais plus de 30% des effectifs alors que nous étions proches de 0.

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*.

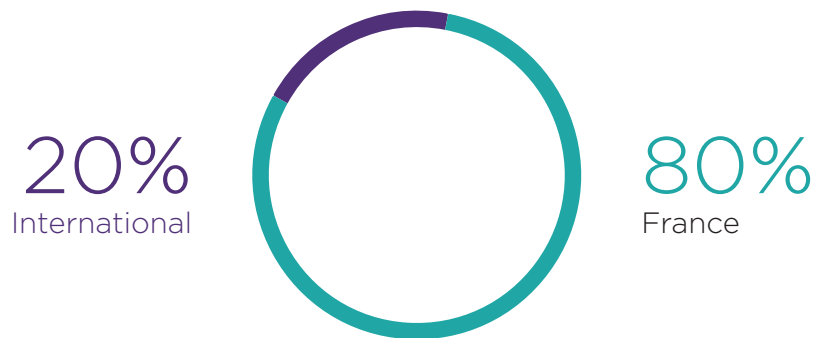
Wavestone intervient sur un portefeuille de clients aux secteurs d'activité très variés : entreprises à rayonnement local ou global, leaders ou nouveaux entrants, acteurs privés ou secteur public... Le cabinet s'attache à cultiver une ouverture d'esprit, tout en maintenant sa présence dans les grands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

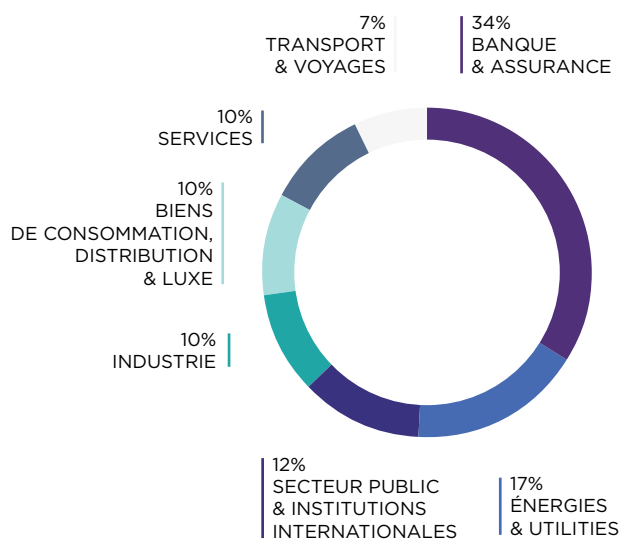
Le *client management* a une double mission :

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

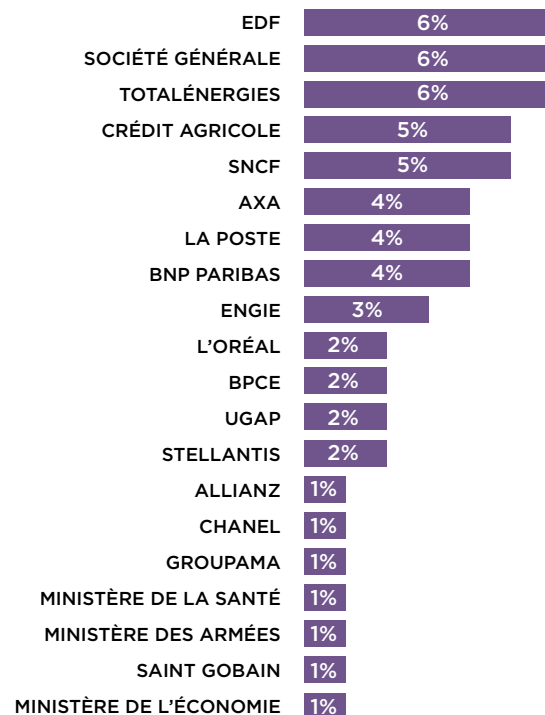
Répartition géographique du chiffre d'affaires en 2022/23

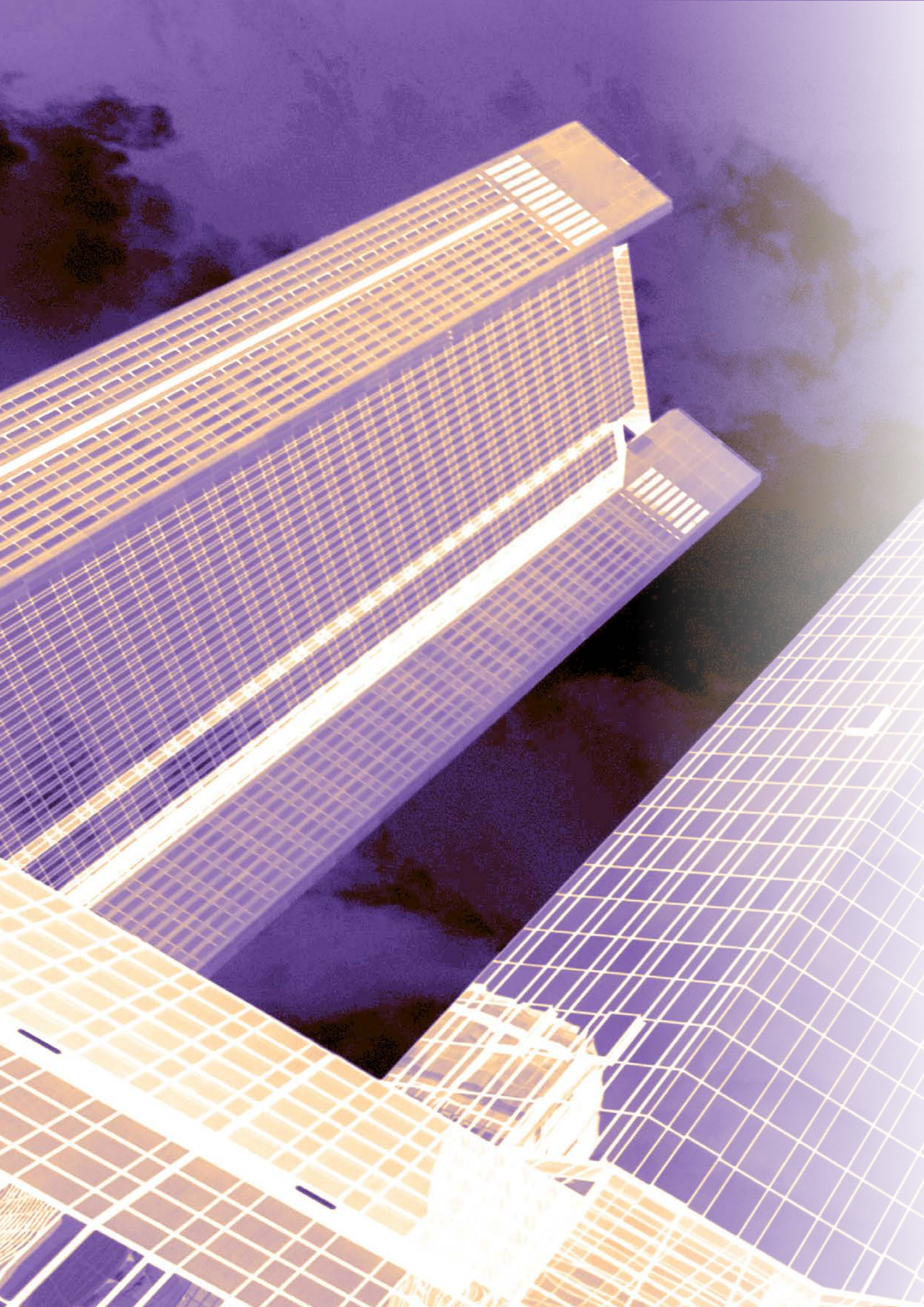


Répartition sectorielle du chiffre d'affaires en 2022/23



Nos 20 premiers clients en 2022/23







S'étendre à l'interna- tional

Une nouvelle dimension pour Wavestone au Royaume-Uni

Mike Newlove

Partner,
Wavestone UK

Ben Barry

Directeur, Coeus Consulting,
a Wavestone company

Chris Gibson

CEO, PEN,
a Wavestone company

Quelles sont les ambitions de Wavestone à l'international ?

MN : Wavestone affiche de grandes ambitions en matière de développement de son empreinte internationale. C'est l'un des trois piliers de notre plan stratégique *Impact*, qui souligne l'importance de cette démarche pour le cabinet. Nous voulons devenir un cabinet global, avec une large base de clients internationaux.

Aujourd'hui, l'accent est mis sur la croissance de Wavestone au Royaume-Uni et aux États-Unis, en raison de la compétitivité de ces marchés. Nous avons réalisé un certain nombre d'acquisitions clés dans ces deux régions, afin d'accélérer notre présence dans ces zones géographiques clés.

Ainsi, Wavestone a acquis PEN Partnership et Coeus Consulting en août et septembre 2022 afin d'accélérer la croissance du Royaume-Uni. Nous sommes en train de procéder à leur intégration, en suivant la stratégie du groupe pour l'intégration de nouvelles entreprises, et tout se déroule comme prévu.

Qu'est-ce que l'arrivée de PEN et de Coeus a apporté à Wavestone au Royaume-Uni ?

MN : Nous avons plus que doublé la taille de l'effectif au Royaume-Uni avec l'arrivée de PEN et de Coeus. Aujourd'hui, le bureau britannique réalise un chiffre d'affaires de près de 50 M€, avec 250 collaborateurs. Cela nous a donc permis de nous

développer de manière significative et de nous positionner comme un acteur clé sur le marché du conseil au Royaume-Uni.

Au-delà de la taille, nous disposons désormais d'une plus grande profondeur et d'une plus grande étendue de compétences et nous avons élargi les secteurs clés dans lesquels nous opérons.

Quelles sont les synergies entre les trois cabinets ?

BB : La combinaison des secteurs d'activité est remarquable. Ensemble, nous pouvons couvrir un large éventail de secteurs dans lesquels nos clients opèrent, notamment les services financiers, l'industrie pharmaceutique, l'industrie manufacturière et l'énergie, ce que nous ne pouvions pas faire en tant qu'entités individuelles.

CG : Nos clients ne se recoupent pas beaucoup, et lorsque nous avons uni nos forces, nous n'avions pas beaucoup de clients communs. La possibilité de bénéficier de synergies pour offrir notre gamme élargie de compétences à un ensemble de clients est donc significative.

La culture des trois organisations est par ailleurs très proche, ce qui a rendu les premières interactions plus fluides.

En réunissant les équipes au cours des prochains mois, nous pourrons faire vivre cette culture et prendre le meilleur de chacun pour développer de nouvelles valeurs communes.

MN : Nous formons un excellent collectif. Nous avons une éthique très similaire, ce qui est



“ Nous disposons désormais d’une plus grande profondeur et d’une plus grande étendue de compétences et nous avons élargi les secteurs clés dans lesquels nous opérons. ”

extrêmement positif pour l’avenir.

Il s’agit par ailleurs d’une proposition très attractive pour les collaborateurs actuels et futurs, qui nous aidera à attirer et à retenir les talents. Grâce à notre dimension, nous pouvons offrir une véritable alternative crédible aux plus grandes entreprises, tout en donnant à nos collaborateurs la possibilité d’avoir un rôle individuel dans l’orientation de l’entreprise.

BB : En avril 2023, nous avons d’ailleurs lancé le projet *Impact UK*. Il permet à tous les membres de l’équipe de contribuer à l’orientation future de Wavestone au Royaume-Uni, de sorte que chacun se sente partie prenante de cette stratégie.

Chris, Ben, pourquoi avez-vous décidé de rejoindre Wavestone ?

CG : Lorsque nous avons pris la décision de rejoindre une autre entreprise, nous avons eu la chance d’avoir plusieurs options, de sorte que nous avons pu nous assurer que l’entreprise choisie était celle qui nous convenait le mieux.

Notre principal objectif était de trouver une entreprise qui avait une culture similaire à la nôtre et qui partageait les mêmes valeurs, à savoir se soucier de ses collaborateurs tout en réalisant des missions de qualité pour ses clients. Wavestone offrait toutes ces caractéristiques.

BB : La complémentarité de la proposition de valeur et du portefeuille de clients a été

déterminante pour Coeus. La combinaison de nos compétences répond parfaitement aux besoins de nos clients.

Et je rejoins ce qu’a dit Chris, les valeurs proches des nôtres étaient également très importantes pour nous.

Quelles sont vos souhaits pour l’avenir de Wavestone au Royaume-Uni ?

MN : Nous voulons être une alternative crédible et en croissance aux grands cabinets de conseil, tout en conservant notre culture.

Nous avons l’ambition de croître jusqu’à 500 collaborateurs au cours des prochaines années et nous sommes tous alignés et motivés pour atteindre cet objectif.

CG : Je compte sur nous pour mener à bien de grands programmes de transformation pour des clients internationaux.

BB : Nous avons déjà gagné des marchés grâce à l’étendue des compétences de Wavestone à l’échelle globale et nous voulons continuer à étendre cette portée.

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 environnement de marché moins porteur

Dans un marché intimement lié à la bonne santé des entreprises, 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 qui revient à la normale

En France, où Wavestone réalise 80% de son chiffre d'affaires, le marché du conseil a connu une croissance de 12,5% en 2022¹, malgré la prévision de ralentissement de l'économie liée à la guerre en Ukraine et à l'inflation.

Pour Wavestone, la dégradation du contexte économique a entraîné une certaine latence chez les donneurs d'ordre dans l'engagement de leurs dépenses. Malgré cet environnement moins porteur, la dynamique de transformation est restée présente, en particulier dans certains secteurs, notamment la banque, l'énergie ou encore le luxe, ou sur certains sujets d'actualité comme le développement durable. Le chiffre d'affaires consolidé du cabinet s'est au final inscrit en croissance de +13% sur l'ensemble de l'exercice 2022/23.

Environnement concurrentiel

Wavestone est confronté à quatre grands types de concurrents :

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

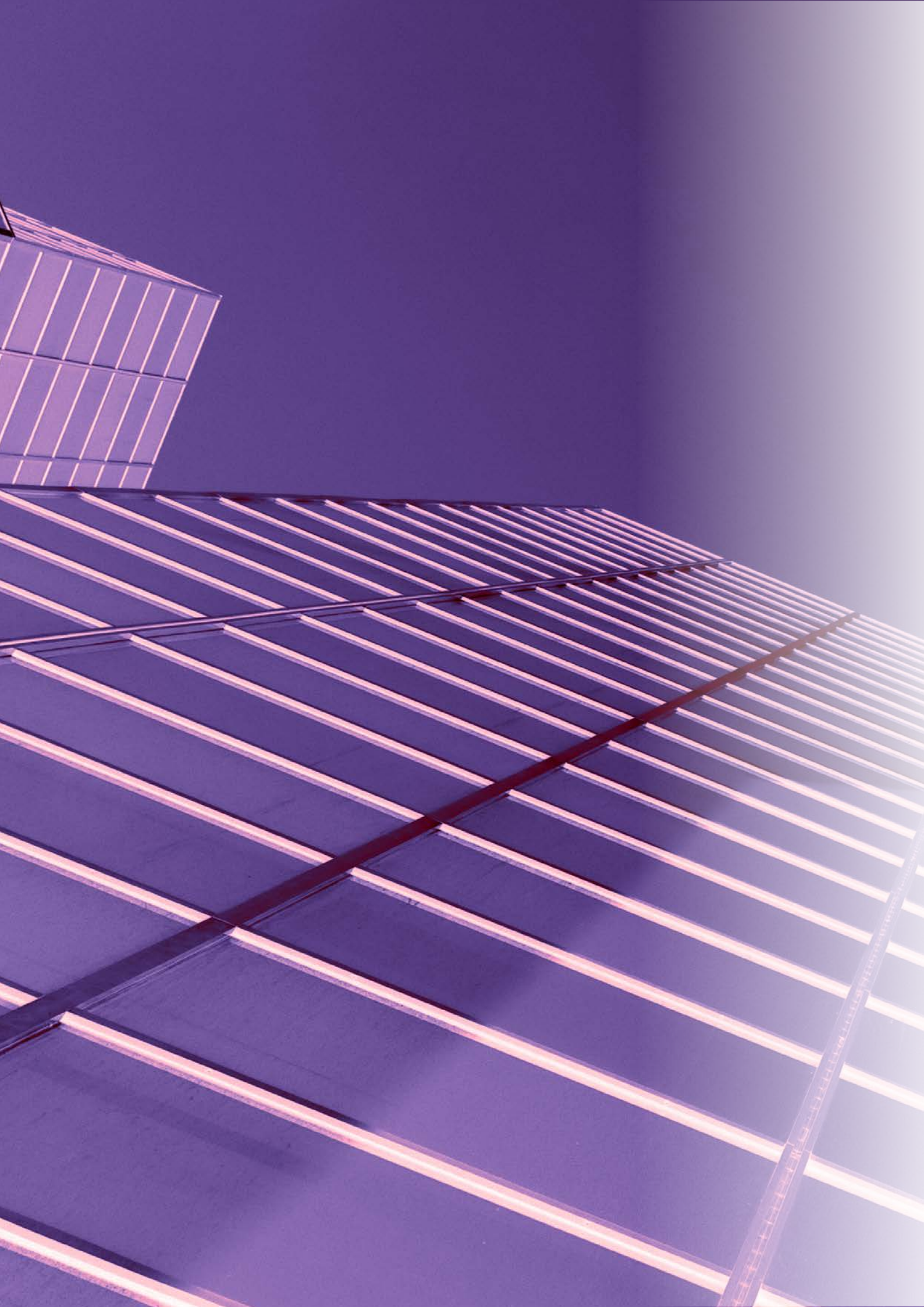
- les branches conseil des grands cabinets d'audit internationaux (« Big Four ») : Deloitte, EY, KPMG, PwC
- les branches conseil des grands acteurs IT et ESN : Accenture, Capgemini Consulting, ...
- les acteurs de niche (spécialistes sectoriels, fonctionnels ou présents uniquement dans certains pays) : Argon & Co, Capco, 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.

¹Source : Syntec Conseil





Renforcer nos valeurs

Une offre de formation renforcée pour tous les collaborateurs



Lise Lion

HR Leader,
Wavestone



Jean-François Butez

Senior Manager en charge de la
Learning Factory,
Wavestone

Dans le cadre du plan stratégique *Impact*, quelles actions ont été mises en place cette année pour enrichir l'offre de formation de Wavestone ?

JFB : Depuis plusieurs années, un catalogue de formations transverses a été créé et enrichi, permettant aux collaborateurs d'acquies les compétences de base du métier de conseil. Pour répondre à l'ambition donnée sur l'expertise par *Impact*, nous avons construit un nouvel asset, la *Learning Factory*, avec pour objectif d'accélérer le développement de formations *hard skills* et certifiantes.

La *Learning Factory* a ainsi permis de développer de nouveaux modules de formations, d'optimiser l'utilisation des plateformes d'auto-formation existantes, d'accélérer le développement d'initiatives de formations dans les *practices* et les bureaux et d'amplifier le déploiement de formations déjà existantes.

“ **Demain, les collaborateurs auront accès à l'ensemble de l'offre de formation de Wavestone et pourront s'inscrire à des formations via un processus d'inscription simple et fluide.** ”

Quels sont les axes et thématiques sur lesquels nous souhaitons faire progresser les collaborateurs ?

LL : En 2023, le développement de formations *hard skills* a porté en particulier sur trois thématiques clés : l'agilité, la *data* et la *sustainability*. Plus d'une vingtaine de formations allant du niveau débutant à expert ont été déployées et plusieurs d'entre elles sont certifiantes. Nous avons également mis plusieurs modules interactifs de *micro learning* sur ces sujets à la disposition de tous.

JFB : Au-delà de ces trois thématiques, nous nous intéressons à plusieurs sujets émergents tels que le *cloud*, la cybersécurité, l'utilisation de l'IA dans nos missions, la professionnalisation des méthodologies de conduite du changement, les savoir-faire autour du développement commercial et la professionnalisation des pratiques de gestion de projet.

Enfin, nous souhaitons renforcer les programmes destinés aux populations plus expérimentées et à ce titre, une nouvelle formation autour de la gestion de projet pour les consultants senior est en cours de déploiement. Avec l'aide d'experts, nous cherchons également à mettre en place une formation pour les managers senior, directeurs et *Partners* sur l'appui et le développement d'une relation aux dirigeants dans la durée.

Comment encourager la formation des collaborateurs et faciliter l'accès aux contenus de formation ?

LL : Il existe aujourd'hui une multitude de catalogues regroupant des formations transverses par *practice* et bureau, ce qui complexifie l'accessibilité et la lisibilité de l'offre de formation. Dans le cadre du projet *Talent Management*, nous œuvrons à intégrer la formation dans notre nouvel outil *Workday*, une plateforme qui permettra de rendre les collaborateurs autonomes et acteurs de leur parcours de formation. Demain, les collaborateurs auront accès à l'ensemble de l'offre de formation de Wavestone et pourront s'inscrire à des formations via un processus d'inscription simple et fluide.

Par ailleurs, des plateformes d'auto-formation sont également à disposition des collaborateurs avec des formats flexibles et adaptés aux contraintes de nos métiers : la plateforme Edflex, dont la page d'accueil a été repensée afin de faciliter l'accès au contenu, la plateforme Sequoia, ou encore *My Sustainable Learning Journey*, une nouvelle plateforme au contenu dédié à la thématique du développement durable.

Un recrutement très dynamique dans un marché compétitif



Caroline Attané

Responsable du recrutement,
Wavestone

Quels ont été les résultats du plan de recrutement de l'exercice 2022/23 ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

L'année a été intense en matière de recrutement avec un rythme très soutenu tout au long de l'année, ce qui a conduit le cabinet à recruter de l'ordre de 1 300 collaborateurs, et ainsi dépasser largement son objectif annuel de 1 000 nouveaux collaborateurs. Ce rythme de recrutement s'est tenu dans un contexte de marché très tendu d'un point de vue du recrutement, avec une forte compétition de la part de nos concurrents directs mais aussi de grands comptes et de startups. Pour nous démarquer, nous avons beaucoup investi sur la qualité et le suivi de nos processus de recrutement, en étant à la fois très réactifs et en cherchant à personnaliser un maximum les processus pour qu'ils répondent aux attentes spécifiques et aux questionnements de nos candidats.

Comment évoluent les attentes des candidats dans le secteur du conseil ?

Depuis plusieurs années, nous observons des critères très forts autour de la qualité de l'environnement de travail, de l'épanouissement, de la dynamique de parcours, et de la flexibilité du cadre de travail. Cependant, ces critères sont devenus des incontournables qui ne suffisent plus pour capter les meilleurs talents du marché.

Cette année, en plus de ces critères, les candidats ont des attentes de plus en plus fortes quant à la recherche de sens dans leur travail, au développement d'expertises et de compétences métier ainsi qu'à leur valorisation sur le marché. Très concrètement, cela se traduit par une attention importante portée sur la typologie des missions et des sujets traités au sein du cabinet, sur la qualité de l'encadrement et bien entendu sur un élément crucial : la formation.

Pour répondre à l'ensemble de ces attentes, nous poursuivons nos efforts pour rester parmi les entreprises où il fait bon travailler : nous avons notamment été labellisés Great Place to Work® en 2023 dans toutes nos géographies, et à nouveau à la 1^{ère} place de notre catégorie en France.

“ Pour répondre à l'ensemble des attentes des candidats, nous poursuivons nos efforts pour rester en tête des entreprises où il fait bon travailler ”

Quels sont les enjeux du recrutement pour l'année 2023 ?

En matière de recrutement, même si nous allons garder des volumes de recrutement relativement soutenus, le cabinet va néanmoins ralentir son effort en 2023, du fait de la tendance moins favorable sur le marché du conseil mais aussi de la baisse du *turn-over* depuis plusieurs mois.

Nous avons également noté un rajeunissement important de notre pyramide au cours de la dernière année. Par conséquent, nous souhaitons engager des actions de renforcement de cette pyramide, au travers, entre autres, de l'embauche d'une proportion plus importante de collaborateurs expérimentés au cours de l'année. En parallèle, nous poursuivons le recrutement de profils de jeunes diplômés - bien que dans une proportion moins importante que l'an passé - pour tenir le cap de la croissance en France et à l'international. Les trois zones clés de développement à l'international restent les Etats Unis, le Royaume-Uni et l'Asie.

Enfin, la tendance du marché sur les « recrutements boomerang » nous pousse à investir plus fortement sur l'animation de notre réseau d'Alumni.

Pour ce faire, nous avons récemment lancé les « Wavestone Alumni Meet-up », des rencontres entre anciens de Wavestone et des collaborateurs pour se remémorer de bons moments passés ensemble et pourquoi pas saisir de nouvelles opportunités. Le succès des premières éditions a confirmé la force de notre réseau d'anciens collaborateurs.

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, mais aussi des profils plus expérimentés.

Au-delà de l'équipe recrutement, composée de professionnels de ce domaine, 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, événements alumni,...

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 730 managers de proximité, les *Career Development Managers*, appuyés par des relais RH (1 pour 120 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 aussi au cadre de travail des collaborateurs comme les mesures de soutien à la parentalité ou l'initiative Smartworking@Wavestone. Cette dernière, lancée à l'issue du Covid-19, permet à chacun de choisir, à chaque instant, les modalités de travail les plus appropriées (télétravail, co-working, bureau) en fonction de ses activités et missions en cours, de ses clients, de son collectif de travail et des étapes de son parcours professionnel.

Sous l'impulsion de la démarche RSE du cabinet, des initiatives sont également en cours 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, LGBTQ+... 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



Certification Great Place To Work® 2023 dans tous les bureaux



Certification Best Workplaces for Women France 2023



Certification Best Workplaces for Wellbeing 2023 au Royaume-Uni



1^{er} du palmarès Great Place to Work® France 2023



14^{ème} des 25 Meilleurs Employeurs Glassdoor France 2023



5^{ème} du classement Happy Trainees France 2023



Labellisation Happy Candidates 2023 en France, au Royaume-Uni, en Suisse, en Europe et dans le monde.

L'engagement environnemental de Wavestone



Hélène Cambournac

Responsable RSE,
Wavestone

Wavestone s'est engagé sur une trajectoire alignée sur le Net Zero Standard SBTi en 2022, qu'est-ce que cela implique ?

En juin 2022, nous nous sommes engagés à réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES) à court et à long terme, conformément au Net Zero Standard de l'initiative Science Based Targets (SBTi).

Ce standard, un des plus exigeants et reconnu à l'international sur le sujet de la réduction d'empreinte carbone, permet aux entreprises de définir une trajectoire de réduction, cohérente avec une limitation du réchauffement climatique à 1,5°C (objectif de l'Accord de Paris).

Cet engagement implique de réduire ses émissions pour atteindre une empreinte carbone proche de zéro d'ici 2050 et de neutraliser ses émissions résiduelles par la suite.

Nos objectifs de réduction portent sur la totalité de nos émissions directes et indirectes (scope 1, 2 et 3)¹. A horizon 2026, Wavestone s'engage à réduire de 29% ses émissions de GES des scopes 1 et 2, et de 40 % par collaborateur ses émissions du scope 3. A horizon 2050, Wavestone s'engage à réduire de 90 % ses émissions de GES des scope 1 et 2, et de 97 % par collaborateur ses émissions du scope 3. Nous avons choisi l'exercice fiscal 2019/20 pour année de référence, pour lequel le bilan carbone correspond à une situation plus normative, avant les effets de la crise Covid-19.

L'atteinte de ces objectifs, ambitieux, implique une mobilisation des parties prenantes de toute notre

chaîne de valeur : collaborateurs, clients, fournisseurs, partenaires.

Le standard SBTi étant très exigeant, le processus de validation de nos objectifs est minutieux et s'est déroulé sur plusieurs mois. Nos objectifs court et long terme ont été validés en mai 2023 par SBTi.

Quelles sont les mesures mises en place pour atteindre vos objectifs ?

Nous avons mis en place un plan d'actions pluriannuel assorti de mesures concrètes, et qui s'inscrivent dans notre démarche consistant à toujours privilégier l'évitement et la réduction des émissions de GES aux actions de neutralisation ou séquestration.

Les mesures prioritaires concernent la réduction des émissions de GES liées aux déplacements professionnels (notamment en avion), aux équipements IT (par exemple des ordinateurs ou portables plus durables et réparables), aux usages numériques, ou encore aux achats de biens et services.

Afin de réduire notre empreinte carbone liée à la consommation d'énergie de nos locaux, nous visons une transition vers une électricité 100% renouvelable pour l'ensemble des sites où nous avons la main sur les contrats d'électricité.

Sur le long terme, nous n'arriverons pas à réduire l'ensemble de nos émissions pour atteindre le Net Zero, sans une mobilisation de l'ensemble des parties prenantes de notre chaîne de valeur. C'est dans cet esprit que nous avons notamment intégré différents groupes de travail.

¹ Le périmètre des émissions de CO₂ pris en compte par le standard SBTi englobe l'ensemble des trois scopes en GHG Protocol (market-based), hors émissions optionnelles telles que définies par le GHG Protocol (frais d'hôtels, télétravail des collaborateurs, usages externes des sites).

|

“ Pour répondre au défi climatique, Wavestone souhaite agir non seulement sur l’empreinte de ses activités, mais également auprès de ses clients, en les accompagnant sur leurs enjeux de transition écologique. ”

|

Sur le plan de la sobriété énergétique, le cabinet a-t-il lancé des actions particulières ?

Dans le contexte de la crise énergétique de l’hiver dernier, nous avons lancé à l’automne un plan de sobriété composé de mesures ayant un impact à très court terme (réduction du chauffage, optimisation de l’éclairage et des usages d’écran, fermeture d’étages ou de locaux ponctuelles) et d’actions de sensibilisation auprès des collaborateurs (écogestes à domicile ou au travail), pour contribuer à l’effort collectif et éviter ainsi des coupures électriques. Nous entendons pérenniser certaines d’entre elles à horizon plus moyen terme. Des plans d’actions locaux ont également été mis en œuvre dans nos différentes géographies.

Quels sont les challenges spécifiques à Wavestone, acteur de conseil ?

Wavestone s’est inscrit dans une démarche de réduction depuis plusieurs années, nous permettant d’afficher en 2019/20 une empreinte carbone basse par collaborateur, plus faible de l’ordre de 52% , en comparaison des autres acteurs sur le marché du conseil. Pour poursuivre la réduction de notre empreinte dans un contexte de sortie de crise Covid et de croissance, nous devons ainsi relever plusieurs défis.

D’abord, Wavestone est présent dans 9 pays, et vise à faire grandir ses opérations réalisées hors France. La sensibilité et législation en matière de protection de l’environnement y sont différentes et il nous

revient donc de décliner des plans d’actions adaptés localement.

Ensuite, la formation et la sensibilisation de l’ensemble de nos collaborateurs est bien entendu indispensable. Depuis 2023, la « Fresque du Climat », le célèbre atelier pour comprendre le changement climatique, est délivré systématiquement à tous les collaborateurs. Déjà 1 792 collaborateurs ont été formés depuis 2019, par près de 50 animateurs internes ! Wavestone a d’ailleurs obtenu le label Fresque du Climat, en France, récompensant la qualité et le professionnalisme du déploiement de la fresque au sein du cabinet. En complément, un parcours *My Sustainable Learning Journey*, dédié à la compréhension et la mise en action sur les enjeux de développement durable, a été lancé début 2023 avec 6 heures de formation, obligatoire pour tous.

Enfin, pour répondre au défi climatique, Wavestone souhaite agir non seulement sur l’empreinte de ses activités, mais également auprès de ses clients, en les accompagnant sur leurs enjeux de transition écologique. Pour y parvenir, nous avons, comme je le disais précédemment, investi dans la formation de nos collaborateurs. Nous nous sommes également structurés avec la création d’une nouvelle activité *Sustainability*. En parallèle, nous continuons le déploiement de notre démarche conseil responsable afin d’enrichir la manière de réaliser nos missions les plus standards en menant des actions proactives pour éclairer nos clients sur les enjeux RSE de leurs projets de transformation et

proposer des actions concrètes et mesurables. Au cours de l’exercice 2022/23, 119 missions ont été réalisées avec cette démarche, soit trois fois plus que l’an dernier.

Comment Wavestone contribue plus largement à la protection de l’environnement ?

Nous avons un dispositif de mécénat de compétences grâce auquel nous réalisons des missions de conseil gratuites pour des associations, dont près de 30% (2 647 jours-hommes) ont porté sur des sujets liés à la préservation de la biodiversité et à la protection de l’environnement en 2022/23.

Le 5^{ème} appel à projets de notre accélérateur de startups, Shake up, portait cette année sur la thématique du développement durable. Ainsi, quatre nouveaux lauréats ont rejoint ce programme d’accompagnement, par exemple Néolith, qui transforme les déchets non-recyclables, non-inertes et non-dangereux, en granulats minéraux, utilisables dans le secteur de la construction.

Enfin, nous souhaitons contribuer à la réflexion et mise en action au sein de notre écosystème. Pour cela, Wavestone s’est engagé et contribue à différentes initiatives : Planet Tech’Care, l’Institut du numérique responsable, Boavizta, le Collectif “Pour un réveil écologique”, ou encore les commissions RSE et développement durable de Numeum et du Syntec Conseil.

Le mécénat de compétences, un engagement sociétal fort pour Wavestone



Caroline De Bardy
Manager RSE,
Wavestone

Dans quel cadre s'inscrit le mécénat de compétences chez Wavestone ?

Dans le cadre de sa démarche RSE, Wavestone s'engage à être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable. Depuis l'exercice 2017/18, le cabinet se fixe tous les ans l'objectif de dédier 1% du temps des collaborateurs au soutien de projets créateurs de valeur sociétale et à mettre ses compétences à leur service.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, nous avons développé plusieurs formes de mécénat de compétences. D'abord, les missions de conseil réalisées gratuitement au bénéfice de structures à vocation sociétale. Ensuite, l'organisation depuis 6 ans du *Powerday*, une journée de solidarité durant laquelle tous les collaborateurs sont invités à s'investir sur un projet associatif à choisir parmi une liste d'action terrain ou de mécénat de compétences. Enfin, un dispositif de mentorat auprès de l'institut Villebon depuis 2012 avec des étudiants parrainés et l'organisation d'ateliers professionnels.

Cet engagement, sous toutes ses formes, traduit notre volonté de s'engager auprès des associations au profit de grandes causes de la société telles que le développement durable, l'insertion professionnelle ou encore la lutte contre la pauvreté, et d'y associer les collaborateurs.

Comment est piloté le mécénat de compétences en interne ?

Nous pilotons le mécénat de compétences de manière autonome, sans aucun appui externe.

Les missions de conseil réalisées gratuitement au bénéfice de structures à vocation sociétale sont gérées par une équipe cœur, appuyée par des collaborateurs référents en lien avec les équipes du cabinet ou avec les associations accompagnées. Un facteur clé de succès qu'il est important de souligner est le soutien quotidien des équipes supports (ex : finance, juridique, IT) qui permettent une gestion pleinement intégrée aux processus et outils du cabinet.

Je rappelle aussi que nous visons la même exigence pour les missions gratuites que pour les missions facturées. Elles requièrent les mêmes compétences et le même niveau de qualité et de satisfaction. Nous y appliquons le même processus d'avant-vente et de staffing que pour les missions classiques. Cela signifie également que les missions de mécénat sont évaluées avec les mêmes attentes et contribuent au même niveau qu'une mission classique dans le parcours de carrière du collaborateur mobilisé.

Concernant l'organisation du *Powerday*, une équipe dédiée est montée chaque année. Le dispositif de mentorat est géré par des référents et un réseau de parrains.

|

**“ Au total, hors *Powerday*,
ce sont 114 missions de
conseil gratuites réalisées
au profit de 54 associations,
impliquant plus de 300
consultants. ”**

|

As-tu quelques chiffres à nous partager sur le mécénat ?

Nous avons atteint pour la 2^{ème} année consécutive notre objectif, en dédiant 1,3% du temps des collaborateurs au service d'actions sociétales en 2022/23, ce qui représente 10 747 jours-hommes.

Au total, hors *Powerday*, ce sont 114 missions de conseil gratuites réalisées au profit de 54 associations, impliquant plus de 300 consultants. Cela marque une forte accélération par rapport à l'exercice 2021/22 où 86 missions gratuites avaient été réalisées.

A travers ces nombreux projets, nous adressons 13 objectifs de développement durable (ODD) différents, avec une plus forte présence sur les sujets de la santé, de la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'environnement.

Un record de participation au *Powerday* a également été atteint lors de l'édition de septembre 2022, avec près de 1 600 collaborateurs mobilisés dans l'ensemble de nos bureaux. Ce sont 112 associations qui ont pu bénéficier de notre soutien le temps d'une journée.

Quels sont les types de missions de mécénat de compétences réalisées par les consultants Wavestone ?

Nous intervenons auprès d'associations de taille et de secteur d'activité variés. Les expertises requises lors de ces projets sont complètement en phase avec celles de nos consultants : réalisation d'un audit cybersécurité pour APF France handicap, transformation digitale pour Share.IT, bilan carbone pour la Croix-Rouge française, etc.

Quels sont les objectifs et enjeux pour l'exercice 2023/24 ?

Nous maintenons notre objectif chiffré de 1% du temps des collaborateurs dédié aux actions sociétales pour l'exercice 2023/24.

Nos enjeux sont multiples cette année. Nous devons d'abord trouver le bon équilibre entre notre accompagnement de long terme auprès de nos partenaires clés, tout en restant disponible pour de nouvelles associations. Ensuite, nous souhaitons continuer le développement du mécénat à l'international, avec la mobilisation de nouveaux bureaux sur 2023/24. Enfin, nous allons poursuivre la sensibilisation des collaborateurs en interne, et en externe, nous souhaitons embarquer d'autres entreprises dans le monde du mécénat pour créer une émulation autour du sujet, en continuant par exemple nos travaux avec l'Alliance pour le mécénat de compétences.

Vivre et diffuser nos valeurs

Engagé dans une démarche RSE depuis plus de 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 responsabilité sociale d'entreprise. La politique RSE du cabinet est structurée autour de 5 engagements clés :



Faire progresser la satisfaction de nos clients et les accompagner vers une performance durable



Favoriser l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et qualité de vie au travail



Agir pour la diversité et créer un environnement de travail inclusif où chacun est libre d'être soi-même et a les mêmes chances de révéler son potentiel



Être une entreprise citoyenne qui se comporte de manière éthique et responsable



Minimiser l'impact de notre activité sur l'environnement

WAVESTONE, RECONNU EN MATIÈRE RSE



5^{ème} de sa catégorie de
chiffre d'affaires en 2022
Top 5% au niveau national



1^{er} de sa catégorie en
2023 (France)
Certifié GPTW dans
tous les bureaux



Score B-



78/100
Niveau « Platinum »



Labellisé Happy Candidates
en France, au Royaume-Uni,
en Suisse, en Europe
et dans le monde



Labellisé Happy Trainees
et classé 5^{ème} meilleure
entreprise où faire un stage
ou une alternance en France



Labellisé Fresque du
Climat (France)

Dialogue avec les actionnaires

Wavestone s'attache à entretenir un dialogue régulier et à créer une relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Au cours de ces dernières années, le cabinet a développé des dispositifs et mené de nombreuses actions pour maintenir le lien avec ses actionnaires.



Le Wave Club Actionnaires, gratuit et ouvert à tous les actionnaires de Wavestone, a pour but de favoriser une meilleure connaissance du cabinet, de son activité et de sa stratégie. Le Club permet notamment de recevoir l'information financière de Wavestone (communiqués de presse, lettres aux actionnaires, rapport annuel, etc) et rencontrer les dirigeants et équipes du cabinet à l'occasion de réunions d'informations.

Depuis mars 2020, 7 réunions d'informations sur les résultats ou la stratégie de Wavestone ont été organisées, exclusivement pour les membres du club. Les replays de ces réunions sont disponibles dans l'espace Actionnaires du site internet de Wavestone ou sur la chaîne YouTube du cabinet.

Le 3 avril 2023, une réunion du Wave Club Actionnaires a été organisée en physique dans les bureaux de Wavestone à La Défense. Les participants ont pu assister à des présentations sur le conseil responsable et le secteur du luxe chez Wavestone.

LE COMITÉ CONSULTATIF DES ACTIONNAIRES INDIVIDUELS (CCAI)

Créé en 2020, le CCAI permet à Wavestone de rester à l'écoute de ses actionnaires individuels en facilitant un dialogue régulier et de qualité, de recueillir leurs avis sur les différents aspects de la communication actionnaire et d'améliorer les supports destinés aux actionnaires.

Sur l'exercice 2022/23, les discussions ont par exemple porté sur les sujets suivants : les résultats du cabinet, l'organisation d'événements à destination des actionnaires (l'Assemblée générale et la réunion du Club Actionnaires), ou encore le contenu de la documentation actionnaires (lettres aux actionnaires, document d'enregistrement universel).

Au 30 juin 2023, le Comité est composé de cinq membres dont deux actionnaires individuels salariés :

- Pierre Allard, membre salarié
- Valérie Bondon, membre salariée
- Françoise Derollepot, membre externe
- Claude Haroche, membre externe
- Caroline Meignen, membre externe

Tous les actionnaires et futurs actionnaires de Wavestone ont accès aux supports de communication suivants : le rapport annuel, les lettres aux actionnaires, le guide de l'actionnaire, les communiqués de presse. Toutes les actualités du cabinet sont disponibles sur le site internet et les réseaux sociaux de Wavestone.

Pour devenir actionnaire de Wavestone, vous devez avoir un compte-titres dans une banque ou chez un broker online. Un compte PEA ou PEA-PME convient puisque l'action Wavestone est éligible à ces dispositifs. Vous devez ensuite passer un ordre d'achat sur la valeur Wavestone (code ISIN : FR0013357621).

Il existe trois modes de détention des actions Wavestone :

Comment devenir actionnaires de Wavestone ?

Détention	Nominatif pur	Nominatif administré	Porteur
Assemblée générale	Envoi automatique de la convocation et des documents nécessaires au vote par correspondance (procuration et internet)		Vous devez faire la demande auprès de votre intermédiaire financier
Teneur de compte	Uptevia (ex-Caceis), le service titre de Wavestone	Votre intermédiaire financier	
Traitement des ordres de bourse	Via le site internet Olis Actionnaires	Via votre intermédiaire financier	
Frais	Pas de droits de garde, ni de frais de gestion. Frais de transaction plus élevés	Variable selon les intermédiaires financiers	
Possibilité d'inscrire vos titres dans un PEA	Difficile	Oui	
Possibilité de recevoir un relevé de compte consolidé	Non	Oui	
Déclaration fiscale annuelle	Uptevia vous adresse un imprimé fiscal unique (calcul des plus-values decession : fait ou non par Uptevia)	Oui	

L'efficacité d'une organisation intégrée

Wavestone a adopté un modèle d'organisation intégré permettant de combiner étroitement l'ensemble des compétences du cabinet pour apporter à chaque client la meilleure réponse à ses besoins.

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 afin de garantir un haut niveau de performance opérationnelle.

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 dans un secteur d'activité, dans un domaine d'expertise ou dans une zone géographique.

Wavestone compte, au 1^{er} juillet 2023, 18 *practices*.

Chaque *practice* a la charge de délivrer les missions qui ressortent de son domaine d'action (secteur, domaine d'expertise ou géographie) en s'appuyant sur son équipe de consultants.

Chaque *practice* a en outre la responsabilité de la vente de ses prestations. Cette vente est assurée à la fois par les consultants de la *practice* et par des *sales professionals*, dédiés à la vente, sous la responsabilité d'un *practice sales leader*.

Le cabinet a défini en outre une liste limitée de clients ciblés en priorité, dénommés *key accounts*.

Chaque *key account* est assigné à une *practice*, qui a la charge de développer les ventes auprès de ce client pour le compte de l'ensemble du cabinet.

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 (EXCOM)*.

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

Directions fonctionnelles

Les équipes fonctionnelles de Wavestone ont la responsabilité de 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. L'équipe RSE de Wavestone est intégrée au sein de la direction ressources humaines.

Executive committee de Wavestone (EXCOM)

Le cabinet est piloté par un *Executive committee*, animé par la Direction générale, cette dernière étant constituée de Pascal Imbert, Président - Directeur général, et Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué.

Les membres de cet *Executive committee* sont :

Pascal Imbert, Président - Directeur général

Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué

Reza Maghsoudnia, Directeur du développement stratégique

Anne Régnier, Directrice commerciale

Fanny Rouhet, Directrice des ressources humaines

Hélène Cambournac, Responsable RSE

Laure Michel, Directrice du recrutement

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

Beth Thomas, Directrice marketing

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

Florence Noizet, Partner

Philippe Dajean, Partner

Benoît Darde, Partner

Guillaume Durand, Partner

Frédéric Goux, Partner

Mike Newlove, Partner

Strategic committee

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

Sarah Lamigeon

Laure Michel

Florence Noizet

Anne Régnier

Fanny Rouhet

Gérôme Billois

Philippe Dajean

Benoit Darde

Guillaume Durand

Chadi Hantouche

Jim Hennigan

Patrick Hirigoyen

Pascal Imbert

Reza Maghsoudnia

Nicolas Nepomiastchy

Laurent Stoupy

Alessandro Zamboni

Conseil d'administration

Au 31/03/2023, la composition des organes de gouvernance de Wavestone est la suivante :



Pascal Imbert
Président - Directeur général



Patrick Hirigoyen
Directeur général délégué



Marie-Ange Verdickt*
Administratrice référente



FDCH (représentée par Michel Dancoisne)
Administratrice



Christophe Aulnette*
Administrateur



Raphaël Vivier*
Administrateur



Sarah Lamigeon
Administratrice



Benjamin Clément
Administrateur, représentant des salariés



Véronique Beaumont*
Administratrice



Marlène Ribeiro*
Administratrice



Pierre Allard
Administrateur, représentant des salariés actionnaires



Emilie Salas
Administratrice, représentante des salariés

* membres indépendants

Pour mémoire, un changement de la structure de gouvernance a été soumis aux votes des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 28/07/2022, pour passer d'une forme Directoire et Conseil de surveillance à une forme Conseil d'administration. La 10^{ème} résolution a été adoptée avec 99,34% de voix favorables.

Afin de se conformer aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le Conseil d'administration a désigné en son sein une administratrice référente, Marie-Ange Verdickt, chargée de veiller au bon fonctionnement du Conseil.