

# Wavestone lettre

## aux Actionnaires



**Pascal Imbert**  
Président - Directeur général  
de Wavestone

Madame, Monsieur, cher actionnaire,

Je suis très heureux de vous retrouver à l'occasion de cette nouvelle lettre, qui vient célébrer un moment important de l'histoire de Wavestone : les 25 ans de cotation en Bourse du cabinet !

Le 8 février 2000, Wavestone (qui s'appelait alors Solucom) inscrivait ses actions sur le Marché Libre de la Bourse de Paris, marquant le début de notre aventure boursière. À l'époque, l'offre de titres avait été sursouscrite plus de 118 fois : un record absolu des demandes à cette période, tous marchés confondus.

Lors de son introduction en Bourse, Solucom comptait 61 collaborateurs, uniquement en France, et notre chiffre d'affaires s'élevait à 5,9 M€<sup>1</sup>.

25 ans plus tard, Wavestone est présent dans 17 pays, compte près de 6 000 collaborateurs<sup>2</sup>, soit une multiplication par 28, et a réalisé un chiffre d'affaires de 944 M€<sup>3</sup>, multiplié par 160.

Nous avons réalisé 29 acquisitions stratégiques. Grâce à ces dernières, nous avons pu diversifier notre portefeuille et nous faire une place de premier plan en France et en Allemagne.

Cette croissance, nous la devons à nos collaborateurs, nos clients et nos partenaires, mais également à vous, nos actionnaires, grâce à votre confiance et votre soutien.

Pour revenir sur notre actualité, Wavestone connaît une activité ralentie depuis le début de l'année calendaire 2025. Cette situation est le résultat de la

latence habituelle des donneurs d'ordre dans la mise en œuvre de projets en début d'année, accentuée par le contexte géopolitique et macro-économique incertain.

La demande en prestations de conseil demeure limitée, particulièrement en Europe où il n'y a pas eu de signaux de reprise économique. Par secteurs d'activités, les tendances sont semblables à celles observées au cours des derniers mois de l'année calendaire 2024.

Dans ce contexte de marché où la concurrence est vive et la pression des prix s'accroît, nous restons vigilants, et concentrons nos efforts commerciaux sur les secteurs d'activité les mieux orientés tels que l'énergie, le transport, les *life sciences* (industrie pharmaceutique) ou encore l'assurance, ainsi que certains sujets comme la cybersécurité, le *cloud*, *SAP* ou l'intelligence artificielle.

Au regard de ces conditions de marché difficiles, nous visons un chiffre d'affaires stable par rapport au chiffre d'affaires pro forma 2023/24 de 943,8 M€, et une marge opérationnelle récurrente de 12,5%. La publication de notre chiffre d'affaires annuel 2024/25 aura lieu le 29 avril prochain.

**Le 8 février 2000, Wavestone inscrivait ses actions sur le Marché Libre de la Bourse de Paris. 25 ans plus tard, le cabinet est présent dans 17 pays, compte 6 000 collaborateurs, et a réalisé un chiffre d'affaires de 944 M€.**

Pour conclure, je tiens à réitérer notre volonté à maintenir un dialogue transparent et constructif avec vous, chers actionnaires. Notre équipe en charge des relations actionnaires se tient à votre disposition pour répondre à vos questions par email via l'adresse [action@wavestone.com](mailto:action@wavestone.com) ou sur la ligne téléphonique dédiée au 01 49 03 28 28.

Bien cordialement

<sup>1</sup> chiffre d'affaires annuel à l'issue de l'exercice 1998/99 clos le 31 mars 1999

<sup>2</sup> 5 990 collaborateurs au 31 décembre 2024

<sup>3</sup> 943,8 M€ de chiffre d'affaires annuel pro forma à l'issue de l'exercice 2023/24, clos le 31 mars 2024

## SOMMAIRE

1 • Édito

2 • IA

4 • RSE

6 • International

8 • Expertise

11 • Place aux Actionnaires

12 • En chiffres

## La participation de Wavestone en 3 dates clés :



6 FÉVRIER 2025

Présentation des principales conclusions d'un rapport lors d'un événement de haut niveau, labellisé comme l'un des événements parallèles officiels du Sommet.



10 FÉVRIER 2025

Networking de 10 experts Wavestone avec des leaders mondiaux de l'IA, réunis lors de la soirée du Sommet autour d'un objectif : « Appel à une alliance mondiale sur l'IA et la démocratie ».



11 FÉVRIER 2025

Création et participation à un exercice de crise à grande échelle au Campus Cyber, dirigé par l'Agence française de cybersécurité (ANSSI) et impliquant des centaines de participants de différents pays.

# Wavestone joue un rôle notable au Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle à Paris

**Les 10 et 11 février 2025, la France a accueilli le Sommet pour l'action sur l'intelligence artificielle (IA) afin de poser les bases d'une utilisation responsable et durable de l'IA au niveau mondial.**

Les participants se sont réunis autour d'un objectif : utiliser l'IA comme un outil puissant pour renforcer les valeurs et les institutions démocratiques. Wavestone y a contribué directement, en produisant un rapport officiel, très visible pendant le Sommet.

Ce dernier a réuni, au Grand Palais à Paris, chefs d'État et de gouvernement, dirigeants d'organisations internationales, petites et grandes entreprises, représentants du monde universitaire, chercheurs et organisations non gouvernementales. Près de 100 pays et plus d'un millier de représentants du secteur privé et de la société civile ont été invités en reconnaissance de leur engagement envers l'objectif promu par le Sommet, et de leur désir de contribuer activement au débat. La même semaine, plus de 100 événements parallèles associés au Sommet ont eu lieu dans toute la France.

## ◆ Une édition axée sur l'IA durable, au service du progrès collectif et de l'intérêt général

Le Sommet pour l'action sur l'IA 2025 s'inscrit dans la continuité des précédents événements organisés au Royaume-Uni avec le *UK AI Safety Summit* en novembre 2023 et en République de Corée avec l'*AI Seoul Summit* en mai 2024. Le thème principal de cette année était l'IA durable, thème clé pour s'accorder sur une utilisation de l'IA alignée avec les valeurs et les institutions démocratiques.

L'IA est en passe de provoquer un profond changement de paradigme dans la société. Cette technologie redéfinit désormais le rapport à la connaissance, au travail, à l'information, à la culture et même à la langue. L'IA transcende les frontières, faisant de cette dernière non seulement un défi scientifique et économique, mais aussi un défi culturel, politique, environnemental et civique, nécessitant un dialogue international.

Le sommet a axé ses travaux préparatoires sur cinq domaines principaux :

- L'IA dans l'intérêt public
- L'avenir du travail
- Innovation et culture
- La confiance dans l'IA
- La gouvernance mondiale de l'IA.

Les discussions ont également porté sur des questions transversales, telles que l'égalité des sexes et l'impact de l'IA sur l'environnement.

### ◆ Wavestone choisi par le Sommet pour porter la voix des experts IA des grandes entreprises

Wavestone a produit un rapport décrivant l'état de l'IA dans les grandes entreprises, co-rédigé avec la French Tech Grand Paris et en partenariat avec Viva Technology et le Hub France IA. Avec l'aide de ses partenaires, Wavestone a mené des entretiens individuels auprès de plus de 40 leaders de l'IA issus de grandes entreprises en France, en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni, au Canada, à Singapour et à Hong Kong. Ce travail qualitatif a permis de mettre en lumière une perspective rarement évoquée : la réalité des experts et décideurs IA qui travaillent dans des grandes entreprises.



Lire le rapport complet  
[en anglais]



LA FRENCH TECH  
GRAND PARIS

**French tech Grand Paris** est une communauté d'entrepreneurs, d'investisseurs et de leaders de la tech dans la région du Grand Paris, représentant plus de 8 000 startups opérant dans la région.

VIVA  
TECHNOLOGY

**Viva Technology** est le rendez-vous annuel mondial des startups et des leaders pour célébrer l'innovation.

HUB  
FRANCE  
IA

**Hub France IA** est une association à but non lucratif qui accélère le développement et l'adoption d'une IA responsable, éthique et souveraine.

## Les principales conclusions du rapport en

**8 thèmes :**

- 1 Gouvernance de l'IA pour la réussite des métiers et la conformité
- 2 L'IA en action, cas d'usage et adoption
- 3 Aspects techniques de l'IA traditionnelle et générative
- 4 Confiance numérique – Les risques Cyber et l'IA
- 5 Ethique et responsabilité environnementale
- 6 L'avenir du travail avec l'IA (Généraliste)
- 7 La course mondiale aux talents en IA
- 8 Autonomie stratégique à l'ère de l'IA



**L'idée de ce document est de donner de la visibilité à une voix assez peu entendue : celle des professionnels qui font de l'IA au cœur des grandes entreprises !**

**Chadi Hantouche**  
Partner IA & Data

# Wavestone dévoile sa Charte Conseil Responsable visant à placer la durabilité au cœur de ses activités de conseil

Développée depuis 2020 sur plus de 500 projets, la démarche Conseil Responsable se généralise depuis 2024 avec la publication de la Charte Conseil Responsable. Hélène Cambournac, Responsable RSE, revient sur cet engagement visant à placer la durabilité au cœur de ses activités de conseil.



**Notre rôle de conseil va au-delà de la bonne exécution de missions, il implique également de les porter avec responsabilité. Nous sommes fiers d'annoncer la publication de cette charte qui met en lumière notre engagement au quotidien à agir pour des transformations plus durables. ||**

**Hélène Cambournac**  
Responsable RSE

## ◆ Qu'est-ce que le Conseil Responsable ?

En tant que cabinet de conseil, Wavestone a l'opportunité et la responsabilité d'accompagner ses clients vers des transformations plus durables. Le Conseil Responsable est notre engagement à agir proactivement pour prendre en compte systématiquement les enjeux de durabilité dans nos activités de conseil, en étant attentifs aux impacts négatifs potentiels et en proposant des solutions pour les limiter.

Développée depuis 2020 sur plus de 500 projets, la démarche Conseil Responsable se généralise depuis 2024 avec la publication de la Charte Conseil Responsable.

## ◆ Quels sont les engagements définis dans cette charte ?

La Charte Conseil Responsable définit un cadre clair pour que chaque collaborateur s'engage à adopter les bons réflexes au quotidien : alerter les clients sur les impacts négatifs potentiels de leurs projets, puis leur fournir des recommandations pour réduire ces impacts.

Trois domaines d'action sont priorités :

- **Les émissions de carbone** : identifier les sources d'émissions de gaz à effet de serre et déterminer les leviers les plus efficaces pour les réduire.
- **L'accessibilité numérique** : garantir l'égalité d'accès aux contenus et fonctions numériques et promouvoir l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap.
- **La protection et l'éthique des données personnelles** : préserver la protection des données personnelles et en garantir une utilisation éthique dans les technologies (data, IA).

Au-delà de ces trois thématiques, d'autres sujets liés au développement durable peuvent être pris en compte en fonction du contexte de chaque projet : biodiversité, économie circulaire, diversité et inclusion, etc.

## ◆ Comment accompagnez-vous vos collaborateurs dans l'application de cette charte ?

Un vaste plan d'accompagnement au changement a été mis œuvre à l'échelle du cabinet. L'ensemble des 6 000 collaborateurs bénéficieront d'un programme de formation obligatoire de 2 heures comprenant des modules d'e-learning et webinaires animés par des experts en durabilité, avec pour objectif de former 95% des collaborateurs d'ici la fin de l'année fiscale 2027/28. Cette initiative s'inscrit dans une stratégie plus large visant à renforcer la sensibilisation des collaborateurs sur les enjeux de durabilité.

Un accompagnement de proximité est également déployé pour faciliter l'application quotidienne de la charte. Il combine la mise à disposition d'une boîte à outils centralisant des méthodes et outils spécifiques, un réseau interne d'experts en durabilité pour fournir des conseils sur chaque thématique, ainsi qu'un service support disponible dans chaque practice et bureau pour répondre rapidement aux questions des collaborateurs.

En complément, un processus de contrôle interne est en cours de déploiement pour garantir la mise en œuvre effective des principes de la charte dans les missions menées auprès des clients, à travers une grille



d'évaluation, avec pour objectif de couvrir au moins 20% du chiffre d'affaires du cabinet.

Cette charte n'est pas qu'une intention, c'est un engagement concret. Elle incarne notre volonté de placer la durabilité au cœur de nos actions et de faire en sorte que chaque projet reflète notre positionnement d'acteur de conseil engagé.

**FONDATION**  
D'ENTREPRISE WAVESTONE

### Quelques nouvelles de la Fondation d'entreprise Wavestone

Depuis 2009, la Fondation d'entreprise Wavestone intervient dans le domaine humanitaire en soutenant et développant des actions destinées à agir en faveur de l'enfance défavorisée.

En 2024/25, la Fondation a pris part à plusieurs initiatives marquantes :

- le lancement d'un programme de proximité en Île-de-France renforçant l'impact de la Fondation sur ce territoire, via le soutien de 3 associations sur le long terme (Trouve Ta Voix, La Fondation La Vie au Grand Air, Réseau Môm'artre) pour favoriser l'insertion des jeunes et lutter contre l'analphabétisme.
- un appel à projets dédié à la lutte contre la malnutrition, aboutissant à la sélection de 13 initiatives associatives à l'échelle mondiale.
- un soutien d'urgence apporté à 3 associations (Solidarités International, Apprentis d'Auteuil et Handicap International) suite au passage le 14 décembre 2024 du cyclone tropical Chido à Mayotte.

# Wavestone en Amérique du Nord, entre tendances de marché et approche stratégique

Le marché Nord-américain du conseil évolue, porteur de défis et d'opportunités. Marvin Newell (Partner, États-Unis) et Mike McClaine (Partner, États-Unis, précédemment CEO d'Aspirant Consulting), partagent leurs points de vue sur les tendances de marché et l'approche stratégique de Wavestone dans cette géographie.



**Marvin Newell,**  
Partner, États-Unis



En combinant l'expertise de Wavestone en matière de stratégie IT et de cybersécurité avec les compétences d'Aspirant en matière d'implémentation technologique, nous créons une stratégie unifiée pour le marché Nord-américain. ||

**Mike McClaine,**  
Partner, États-Unis  
(Précédemment CEO  
d'Aspirant Consulting)

## ◆ Comment se porte le marché du conseil en Amérique du Nord ?

**Marvin Newell :** Les entreprises américaines font face à un environnement de plus en plus complexe, avec des facteurs macroéconomiques et géopolitiques mouvants. Le changement s'accélère et l'incertitude n'est pas près de disparaître. Les dirigeants savent qu'ils ne peuvent pas se permettre d'attendre, ils doivent agir. La transformation numérique et l'efficacité opérationnelle restent des priorités absolues pour eux, en particulier dans des secteurs comme l'industrie pharmaceutique, où la rapidité de mise sur le marché est essentielle. La cybersécurité est une autre priorité majeure, en particulier dans le secteur bancaire, et avec plus de 1 000 experts en cybersécurité dans le monde, Wavestone est bien positionné pour répondre à ces besoins.

**Mike McClaine :** Si certaines entreprises sont confrontées à des défis, beaucoup sont également florissantes et se concentrent sur l'accélération de leur croissance. En combinant notre expertise en matière de technologie et de transformation numérique avec la stratégie commerciale, le marketing et l'innovation, nous aidons ces organisations très performantes à aller encore plus vite. Malgré les incertitudes économiques, nous avons constaté un retour vers une forte demande au 2<sup>nd</sup> semestre de 2024 et au début de l'année 2025, un signal favorable pour l'exercice fiscal 2025/26. Les dirigeants savent qu'ils doivent rester flexibles et proactifs, et l'agilité de Wavestone nous permet de nous aligner sur l'évolution de leurs besoins.



### ◆ Dans quels secteurs Wavestone a-t-il le plus d'impact et pouvez-vous nous donner un exemple de projet réussi ?

**M.N. :** Au-delà de la cybersécurité, notre expertise s'aligne étroitement avec les industries clés et les secteurs porteurs. Nous sommes par exemple bien implantés dans le secteur pharmaceutique, où nous soutenons les transformations majeures de l'industrie. Dans le secteur de l'assurance, nous sommes bien positionnés pour favoriser l'efficacité opérationnelle et la compétitivité. Dans le secteur de la santé aux US, nous apportons une expertise unique dans l'optimisation des opérations de *back-office*. Dans tous ces secteurs, lorsque nos solutions s'alignent sur les objectifs des clients, nous savons que notre impact sera réel.

**M.M. :** Un bon exemple est la mission pour laquelle nous avons réuni des équipes de nos bureaux américains et français. Le projet était axé sur l'intégration de systèmes, la conduite du changement et l'exploitation d'une expertise industrielle approfondie dans le domaine pharmaceutique. Le client souhaitait accélérer le lancement de ses produits, en réduisant le délai entre l'approbation réglementaire et la mise sur le marché. Notre rôle était de rationaliser les processus et de maximiser le retour sur investissement. Nous avons obtenu des résultats concrets et, forts de ce succès, nous sommes en train d'étendre cette stratégie à un portefeuille plus large.

### ◆ Comment Wavestone renforce-t-il sa position en Amérique du Nord ?

**M.M. :** Nous renforçons notre position via deux leviers principaux. Premièrement, en élargissant notre champ d'action. En combinant l'expertise de Wavestone en matière de stratégie IT et de cybersécurité, avec les compétences d'Aspirant en matière d'implémentation technologique, nous créons une stratégie unifiée pour le marché Nord-américain. Notre objectif est d'intégrer ces expertises de manière fluide afin de résoudre plus efficacement les problèmes de nos clients.

En second lieu, nous approfondissons notre spécialisation sectorielle, notamment dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, de l'assurance, de la banque et des services financiers. Au fil du temps, nous continuerons de renforcer notre expertise sectorielle afin d'apporter encore plus de valeur à nos clients. Bien que notre taille ait plus que doublé au cours des 18 derniers mois, nous disposons encore d'un potentiel de croissance significatif pour évoluer et mieux servir nos clients sur ce marché hautement concurrentiel.

**M.N. :** Pour renforcer notre positionnement, nous continuons également à favoriser les relations durables avec nos clients, qui sont essentielles à la réussite de tout cabinet de conseil. La grande majorité de notre activité provient de clients existants, ce qui témoigne de la relation de confiance que nous avons établie avec eux. Cependant, le succès dépend également d'un autre facteur essentiel : nos collaborateurs. Alors que nous nous développons en Amérique du Nord, nos équipes restent notre principal atout. Pour soutenir cette croissance, nous nous efforçons d'attirer les meilleurs talents, de favoriser leur développement et de leur donner les moyens nécessaires pour offrir les meilleurs résultats à nos clients.



**Le succès dépend également d'un autre facteur essentiel : nos collaborateurs. Alors que nous nous développons en Amérique du Nord, nos équipes restent notre principal atout. ||**

#### **Marvin Newell**

**M.M. :** Le fort alignement culturel entre les équipes d'Amérique du Nord (composées des équipes historiques de Wavestone, Q\_PERIOR et Aspirant) est le moteur de notre réussite. Nous partageons tous un même état d'esprit orienté vers le client, tout en accordant une grande importance à nos collaborateurs et à leur développement. Cette culture commune a permis une collaboration sans faille, renforçant notre capacité à avoir un impact collectif.

# Wavestone analyse les liens entre santé, environnement et climat avec l'Institut Veolia

**Wavestone a mené en partenariat avec l'Institut Veolia, une étude sur les interactions entre climat, environnement et santé humaine. Elle explore les défis sanitaires posés par le dérèglement climatique et propose des solutions pour anticiper ses impacts, s'adapter aux nouvelles conditions environnementales et agir pour protéger la santé.**

## L'Institut Veolia

Plateforme d'échanges et de réflexion collective créée en 2001, l'Institut Veolia explore l'avenir au croisement de la société et de l'environnement. L'Institut Veolia a le statut officiel d'ONG observatrice au sens de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques.



**La résilience des écosystèmes et des sociétés humaines doit être renforcée par de réelles transformations économiques, sociales et culturelles pérennes. Dans cette optique, l'engagement individuel et collectif est un prérequis.**

**Cédric BAECHER,**  
Partner Sustainability

La publication de cette étude s'inscrit dans une prise de conscience collective issue de la pandémie de la Covid-19, soulevant le constat que la crise climatique est aussi une crise sanitaire. Cette publication réunit les réflexions et solutions de plus de 25 experts en santé et environnement.

Les résultats de cette analyse ont été présentés par Cédric Baecher, Partner Sustainability chez Wavestone, lors d'une conférence organisée par l'Institut Veolia, suivie d'un débat. Lors de cet événement, des décideurs et universitaires ont offert des perspectives variées sur l'intersection des facteurs environnementaux et de la santé.



© Stefan Tomic | Getty Images

## Trois idées clés émergent de cette étude :

### 1 La santé humaine est mise en péril par les conséquences du dérèglement climatique

- L'environnement influence fortement la santé du fait de son omniprésence.
- Les interactions entre climat, topographie, géographie locale, urbanisation et facteurs socio-économiques créent des vulnérabilités spécifiques à chaque région. Le changement climatique amplifie ces inégalités.
- Le changement climatique nuit aux écosystèmes et a des répercussions sur les conditions de travail. L'Organisation internationale du Travail les documente, élabore des normes de protection sociale et soutient les administrations pour les appliquer.
- Les vagues de chaleur ont un impact extrême sur la vie humaine. Les scientifiques et décideurs politiques sont engagés dans la sensibilisation du public et l'élaboration de plans de prévention.

### 2 La dégradation des écosystèmes naturels menace la santé humaine

- Les êtres humains, les écosystèmes et les animaux partagent un seul système de santé. Or, près d'un quart des décès et des maladies résultent de conditions environnementales dégradées. Ainsi, la santé humaine ne peut s'épanouir que si chaque pilier est préservé.
- La transition vers des systèmes alimentaires durables est essentielle pour nourrir toute la planète. Elle nécessite la collaboration de tous, implique des compromis et un éclairage des chercheurs et scientifiques auprès des politiques.
- L'eau est indispensable à la santé humaine et à certaines activités économiques essentielles. Le développement de solutions (création de nouveaux ouvrages, partage de données prévisionnelles, accords de coopération) est nécessaire pour atténuer les impacts des événements extrêmes sur les activités consommatrices d'eau.



### 3 Les organisations privées et publiques doivent s'adapter

- Pour développer leur résilience, les organisations doivent relever des défis cognitifs (en acceptant le changement), stratégiques, politiques et idéologiques.
- Les acteurs de la santé s'engagent activement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre et à partager leurs meilleures pratiques, données et compétences techniques.
- L'urbanisme doit participer à la création d'environnements urbains sains et résistants au climat.
- Les assureurs doivent couvrir les impacts des risques climatiques sur la santé. Ils cherchent des solutions pour protéger plus de personnes et renforcer la résilience de la société.
- L'amélioration des pratiques agricoles grâce à l'analyse de données et à la modélisation prédictive est vitale pour promouvoir la durabilité et la résilience dans l'agriculture. Les modèles climatiques pilotés par l'IA peuvent notamment prévoir les événements météorologiques extrêmes, permettant aux communautés de se préparer et réagir efficacement.

# Impact des facteurs ESG sur les comportements d'achat dans le secteur de l'assurance

La durabilité est désormais au cœur des préoccupations des assureurs à travers le monde, confrontés à des exigences croissantes pour appliquer des facteurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Dans ce contexte, Wavestone a publié la 2<sup>ème</sup> édition de son étude explorant l'impact des facteurs ESG sur le secteur de l'assurance. Les autrices de l'étude partagent les principaux enseignements à retenir.

Réalisée en collaboration avec YouGov, l'enquête a rassemblé plus de 7 000 relevés de données dans 6 pays (États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Suisse, France et Allemagne).



**Thanh Ngoc Beck,**  
Manager Assurance



**Les assureurs doivent adapter leurs stratégies pour répondre aux attentes changeantes de leurs clients afin de rester compétitifs sur le long terme. ||**

**Eva BAUMGART,**  
Manager Sustainability



Lire l'étude complète [en anglais].

## ◆ Quel est le critère ESG le plus important pour les consommateurs ?

**Eva Baumgart :** La dimension sociale est considérée comme la plus importante dans la plupart des pays, notamment en Suisse pour 77% des consommateurs, au Royaume-Uni pour 75% d'entre eux, en France pour 71%, au Canada pour 68% des consommateurs et en Allemagne pour 62% d'entre eux.

**Thanh Ngoc Beck :** Les États-Unis sont les seuls à donner la priorité aux facteurs environnementaux (67%), légèrement plus qu'aux aspects sociaux (65%).

## ◆ Les consommateurs sont-ils prêts à payer plus pour des produits durables ?

**T.N.B. :** La durabilité se vend bien, mais pas à tout le monde et pas toujours avec une prime supplémentaire. La disposition des consommateurs à payer une prime supplémentaire pour des produits d'assurance durables varie selon les pays et le type d'assurance. En Suisse, en France et aux États-Unis, les clients sont prêts à payer en moyenne 10% de plus pour des produits alignés ESG.

**E.B. :** En Allemagne et au Canada, cette propension diminue à 5%, et elle est encore plus faible au Royaume-Uni. Ces différences révèlent des perceptions et des compréhensions contrastées de la durabilité chez les consommateurs de produits d'assurance.

## ◆ Quelles générations sont motrices du changement en termes de développement durable ?

**T.N.B. :** Les jeunes générations, en particulier la tranche d'âge 18-24 ans, notamment en France, sont des catalyseurs de la durabilité. Ils intègrent de plus en plus les critères ESG dans leur processus de décision et montrent une forte inclination pour les produits durables.

**E.B. :** À noter également que les consommateurs ayant des enfants de moins de 18 ans accordent beaucoup plus d'importance aux pratiques ESG des assureurs que les clients sans enfant. Finalement, il paraît nécessaire que les assureurs adaptent leurs stratégies pour répondre aux attentes changeantes de leurs clients, ceci afin de rester compétitifs à long terme.

# Place aux actionnaires

## Contexte économique, international, ressources humaines... Nos réponses aux questions des actionnaires.

### ◆ Le contexte économique a-t-il un impact sur l'intégration de Q\_PERIOR ?

Ce rapprochement s'est révélé être l'un des plus fluide jamais réalisé par Wavestone. La perception du cabinet par ses clients a évolué, le cabinet ne réalisant plus la majorité de son chiffre d'affaires en France, contre 80% il y a deux ans. Ce contexte a favorisé la cohésion des équipes et le développement de synergies.

En revanche, la reprise de la rentabilité de Q\_PERIOR se heurte à cet environnement moins favorable. Les leviers identifiés, comme le remplacement des sous-traitants par des consultants internes et l'optimisation du taux d'utilisation, deviennent plus difficiles à actionner. Néanmoins, la mise en place d'un plan d'économies de 10 millions d'euros a permis une réduction des coûts.

Malgré ces défis, aucun élément ne remet en question l'objectif moyen terme d'une marge opérationnelle de 15%. Wavestone fera le point néanmoins sur cet horizon de rentabilité – actuellement fixé à la fin de l'exercice 2026/27 – lors de la publication de ses résultats annuels 2024/2025 début juin.

### ◆ Quelles sont les ambitions de Wavestone aux États-Unis ?

Wavestone ambitionne de renforcer sa présence aux États-Unis, un marché où il génère actuellement environ 70 millions de dollars de chiffre d'affaires, ce qui reste

modeste à l'échelle de cette géographie. Le cabinet y envisage de nouvelles acquisitions, avec une approche plus ciblée qu'en Europe, où l'expansion repose davantage sur des opportunités ponctuelles. Une opération pourrait avoir lieu dans les mois à venir dans le cas où une cible pertinente serait identifiée. Les cabinets recherchés présentent idéalement un chiffre d'affaires compris entre 10 et 30 millions de dollars, à l'image d'Aspirant Consulting.

Hors acquisitions, l'objectif est d'atteindre 100 millions de dollars de chiffre d'affaires dans cette géographie d'ici deux ans.

### ◆ Comment le maintien du plan de recrutement se concilie-t-il avec les perspectives prudentes pour la fin de l'année fiscale ?

Malgré une légère décroissance attendue au 2<sup>nd</sup> semestre, Wavestone mise sur une augmentation de 3% de son effectif de consultants sur l'exercice 2024/25, afin d'être en mesure de capter une reprise du marché. Le ralentissement des dépenses des clients observé ces derniers mois s'explique par un climat d'incertitude, mais la majorité des clients du cabinet demeurent solides.

Bien que les recrutements aient été ralentis dans certains domaines, les besoins de nos clients restent nombreux. Wavestone s'attache ainsi à trouver un équilibre entre la préservation de sa rentabilité et la préparation de sa croissance future, tout en poursuivant ses efforts de ré-internalisation des prestations.

## Retrouvez les dernières actualités de Wavestone en vidéos !

Interview de Pascal Imbert,  
par Didier Testot de  
LA BOURSE ET LA VIE TV  
9 janvier 2025



Chiffre d'affaires  
du 3<sup>ème</sup> trimestre  
2024/25  
30 janvier 2025



Réunion  
du Wave Club  
Actionnaires  
13 décembre 2024



## Résultats semestriels 2024/25

(période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 30 septembre 2024)

Données consolidées au 30/09 (en M€) Examen limité	2024/25	2023/24	Variation
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>457,8</b>	<b>276,7</b>	<b>+65%</b>
<b>Résultat opérationnel récurrent</b> <i>Marge opérationnelle récurrente</i>	<b>46,4</b> 10,1%	<b>36,8</b> 13,3%	<b>+26%</b>
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>41,6</b>	<b>33,2</b>	<b>+25%</b>
<b>Résultat net</b> <i>Marge nette</i>	<b>27,3</b> 6,0%	<b>23,0</b> 8,3%	<b>+19%</b>
<b>Résultat net part du groupe</b> <i>Résultat net part du groupe par action (en € - base diluée)</i>	<b>27,2</b> 1,11	<b>23,0</b> 1,16	<b>+19%</b> -4%

## Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2024/25

(période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 décembre 2024)

Chiffre d'affaires 3 <sup>ème</sup> trimestre	Chiffre d'affaires 9 mois	Effectifs
<b>240,6 M€</b> (+37% dont -1% en organique)	<b>698,5 M€</b> (+54% dont +1% en organique)	<b>5 990</b>

## Données boursières au 14 mars 2025

Cours de Bourse : **47,75€**  
 Nombre d'actions : **24 906 332**  
 Capitalisation boursière : **1,2 Md€**  
 Informations sur le titre Marché : **Euronext (Paris) / compartiment A**  
 Mnémonique : **WAVE**  
 Code ISIN : **FR0013357621**  
 Éligibilité au SRD : **oui**  
 Reuters : **WAVE.PA**  
 Bloomberg : **WAVE:FP**  
 Indices : **CAC Mid&Small, CAC Small, CAC Technology, Enternext PEA-PME 150 d'Euronext et éligible au PEA-PME**

## Calendrier financier

<b>29/04/25</b>	Chiffre d'affaires annuel 2024/25
<b>02/06/25</b>	Résultats annuels 2024/25
<b>28/07/25</b>	Chiffre d'affaires T1 2025/26
<b>29/07/25</b>	Assemblée générale
<b>30/10/25</b>	Chiffre d'affaires S1 2025/26
<b>03/12/25</b>	Résultats semestriels 2025/26

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux

