



WAVESTONE

Résultats semestriels 2016/17

Réunion SFAF

30 novembre 2016

Intervenants



Pascal IMBERT

Président du Directoire



Patrick HIRIGOYEN

Directeur Général



Tiphany BORDIER

Directrice Financière



Laurent BELLEFIN

Directeur Associé



Dans un monde où la capacité à se transformer est la clé du succès, nous éclairons et guidons nos clients dans leurs décisions les plus stratégiques



Des clients leaders
dans leur secteur



2 500 collaborateurs
sur 4 continents



Parmi les leaders du conseil
indépendant en Europe,
n°1 en France

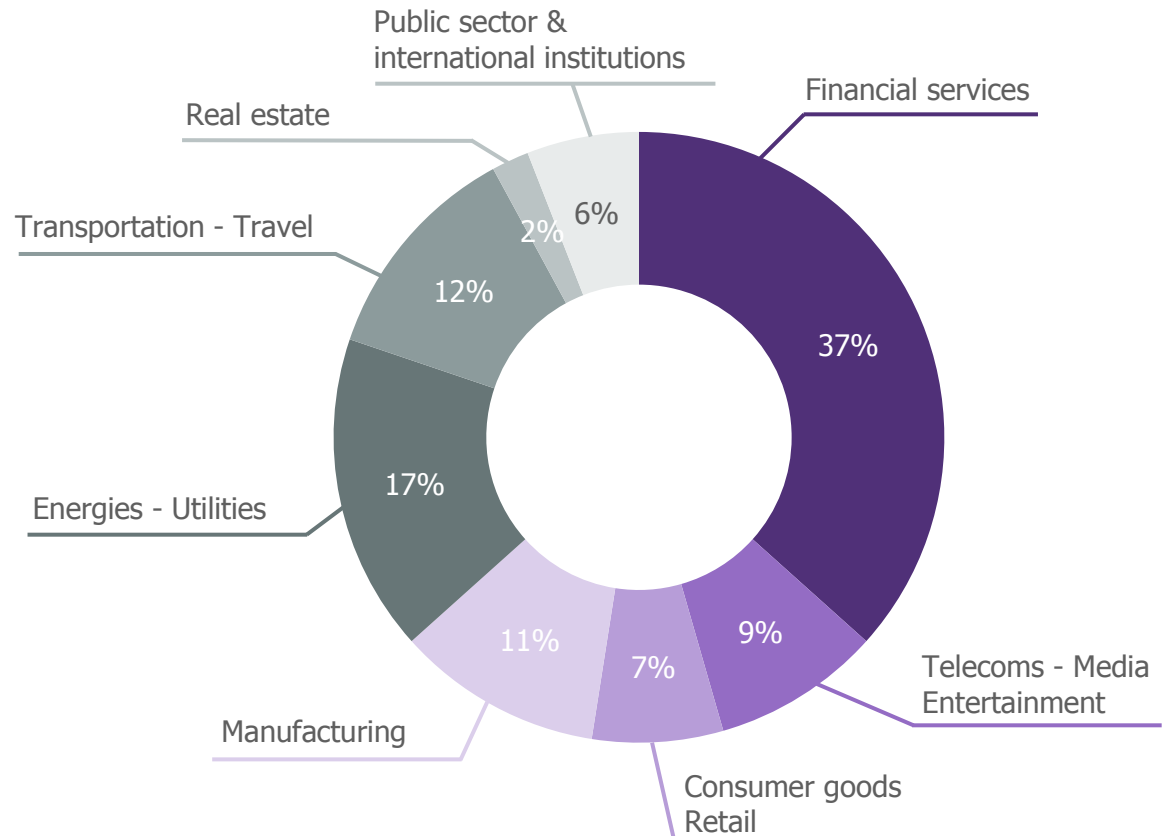
Paris | Londres | New York | Hong Kong | Singapour* | Dubaï* | Sao Paulo*
Luxembourg | Madrid* | Milan* | Bruxelles | Genève | Casablanca | Istanbul*
Lyon | Marseille | Nantes

Un portefeuille client solide et équilibré

TOP 20 clients 2015/16*

BNP PARIBAS	9%
EDF	7%
SOCIETE GENERALE	6%
SNCF	5%
ENGIE	5%
LA POSTE	5%
CREDIT AGRICOLE	5%
TOTAL	3%
BPCE	3%
ALSTOM	2%
BANQUE DE FRANCE	2%
CARREFOUR	2%
RENAULT	2%
FRANCAISE DES JEUX	2%
THALES	1%
AXA	1%
AIR LIQUIDE	1%
CREDIT SUISSE	1%
ALLIANZ	1%
LVMH	1%

Répartition sectorielle du CA 2015/16*



AGENDA

- | | | |
|----|-----------------------------------------------------|---------|
| 01 | Faits marquants du 1 ^{er} semestre 2016/17 | Page 6 |
| 02 | Résultats semestriels 2016/17 | Page 11 |
| 03 | Construction de Wavestone | Page 18 |
| 04 | Perspectives | Page 24 |



/ **01**

Faits marquants du 1^{er} semestre 2016/17

Une croissance semestrielle dynamique

Chiffre d'affaires <i>En M€ - données consolidées non auditées</i>	2016/17	2015/16	Variation à périmètre et change constants ⁽¹⁾	Variation totale
1 ^{er} trimestre	88,4	46,5	+19%	+90%
2 ^{ème} trimestre	73,7	44,9	+13%	+64%
1^{er} semestre	162,0	91,4	+16%	+77%

➤ Progression totale de **+77%** au 1^{er} semestre 2016/17

/ chiffre d'affaires de 162,0 M€ dont 58,2 M€ pour les activités européennes de Kurt Salmon⁽²⁾

➤ Croissance semestrielle de **+16%** à périmètre et change constants

(1) hors Arthus Tech (consolidé depuis le 01/07/15) et hors Kurt Salmon (consolidé depuis le 01/01/16)

(2) hors retail & consumer goods

Un turn-over au semestre élevé chez Kurt Salmon*, mais une bonne dynamique de recrutement



Effectifs totaux au 30 septembre 2016 : 2 500

/ versus 2 511 collaborateurs au 31 mars 2016

/ dont 738 sur le périmètre Kurt Salmon* (vs. 777 au 31 mars 2016)



Turn-over élevé sur le périmètre Kurt Salmon*

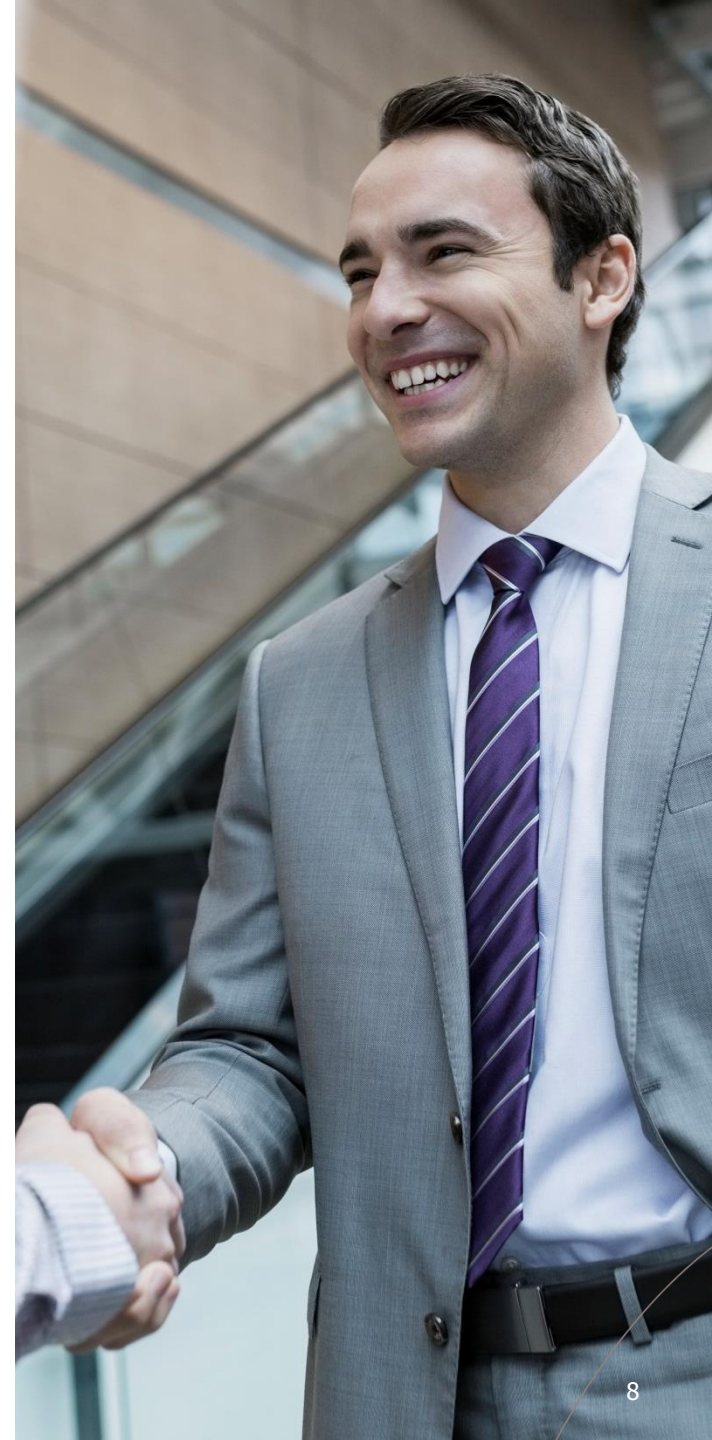
/ 27% en rythme annuel au 30 septembre

/ 12% en rythme annuel pour le reste de Wavestone



Dynamique de recrutement bien orientée sur l'ensemble du cabinet

/ jeunes diplômés mais aussi consultants expérimentés



Signature d'un partenariat avec le cabinet de conseil Business Integration Partners



Bip, cabinet italien de conseil en management fondé en 2003

- / 1 300 collaborateurs
- / couverture internationale sur 12 pays dont l'Espagne, la Turquie et le Brésil



Des couvertures géographiques fortement complémentaires

- / capacité renforcée à mener des missions globales



Une collaboration déjà effective

- / projet de transformation d'une banque privée en Amérique latine
- / mission conjointe au sein d'un grand groupe pharmaceutique européen





/ 02

Résultats semestriels 2016/17

Bonne tenue des indicateurs opérationnels malgré un taux d'activité dégradé pour Kurt Salmon*

	Wavestone hors Kurt Salmon (6 mois)	Périmètre Kurt Salmon* (6 mois)	
Taux d'activité	84%	68%	▶ bonne tenue hors Kurt Salmon taux d'activité dégradé pour Kurt Salmon*
Taux journalier moyen	763 €	1 080 €	▶ poursuite de la hausse sur le périmètre hors Kurt Salmon (+2,5%) prix toujours solides sur Kurt Salmon*
Carnet de commande	3,4 mois		▶ stable par rapport au 31 mars 2016 de l'ordre de 2,5 mois pour Kurt Salmon*



NB : le cabinet ne communique pas pour l'instant d'indicateurs consolidés, les chiffres n'étant pas exactement comparables entre les périmètres.

Progression de 68% du résultat opérationnel courant

Données consolidées ⁽¹⁾ au 30/09 (en M€) - Examen limité	S1 2016/17	S1 2015/16	Variation	S1 2015/16 pro forma ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	162,0	91,4	+77%	151,6
Résultat opérationnel courant <i>Marge opérationnelle courante</i>	15,8 9,8%	9,4 10,3%	+68%	13,4 8,8%
Autres produits et charges	(0,6)	(0,3)		
Résultat opérationnel	15,2	9,1	+67%	12,9
Coût de l'endettement financier net	(1,1)	(0,1)		
Autres produits et charges financiers	(0,5)	(0,1)		
Charge d'impôt	(5,9)	(3,7)		
Résultat net part du groupe <i>Marge nette</i>	7,7 4,7%	5,2 5,7%	+47%	6,9 4,6%

(1) Arthus Tech consolidé depuis le 01/07/15 et activités européennes de Kurt Salmon (hors retail et consumer goods) consolidées depuis le 01/01/16.

(2) Les informations financières pro forma pour le 1^{er} semestre 2015/16 sont établies comme si l'acquisition des activités européennes de Kurt Salmon (hors retail et consumer goods) par Solucom était intervenue le 01/04/15.

Une augmentation de la marge brute d'autofinancement mais un BFR en hausse

Données consolidées ⁽¹⁾ au 30/09 (en M€) - Examen limité	S1 2016/17	S1 2015/16
Marge brute d'autofinancement	9,9	7,4
Variation du BFR	(17,1)	(7,5)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(7,2)	(0,1)
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(4,7)	(6,2)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(2,3)	(1,8)
dont dividendes	(2,0)	(1,9)
Variation de trésorerie	(14,2)	(8,1)

(1) Arthus Tech consolidé depuis le 01/07/15 et activités européennes de Kurt Salmon (hors retail et consumer goods) consolidées depuis le 01/01/16.

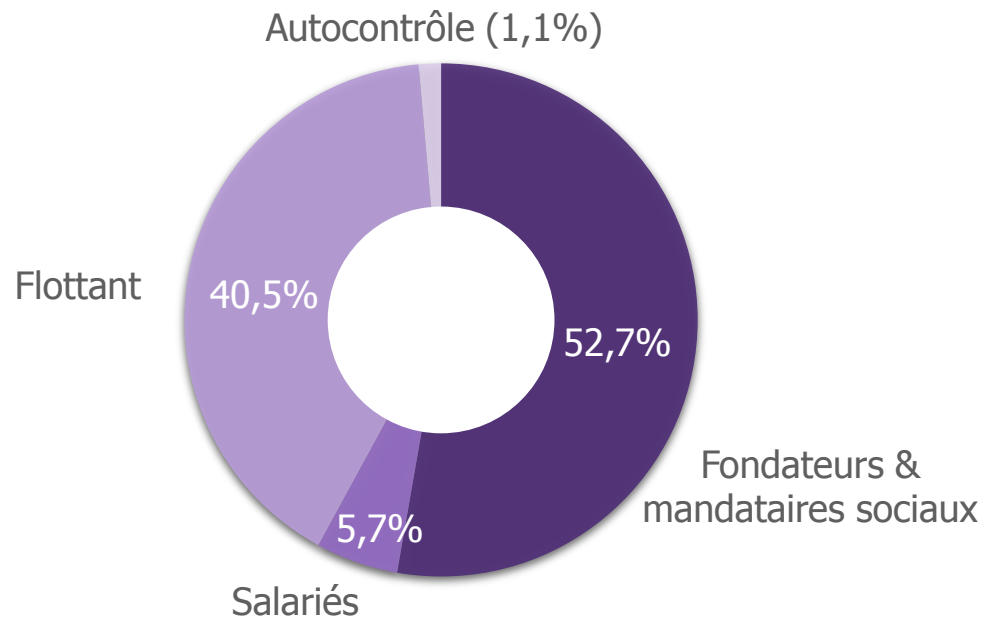
Une situation financière saine

Données consolidées (en M€) Examen limité	S1 2016/17 (30/09/2016)	2015/16 (31/03/2016)		S1 2016/17 (30/09/2016)	2015/16 (31/03/2016)
Actif non courant dont écarts d'acquisition	162,3 130,0	147,0 130,4	Capitaux propres dont intérêts minoritaires	90,3 0	85,0 0
Actif courant dont créances clients	129,0 107,6	124,9 101,0	Passifs non financiers	127,1	128,2
Trésorerie	25,4	39,8	Passifs financiers dont part à moins d'un an	99,2 9,6	98,6 5,3
TOTAL ACTIF	316,6	311,8	TOTAL PASSIF	316,6	311,8

Endettement net : 73,9 M€

contre 58,8 M€ de trésorerie nette au 31 mars 2016

Répartition du capital au 30 septembre 2016



Nombre d'actions : **4 966 882**

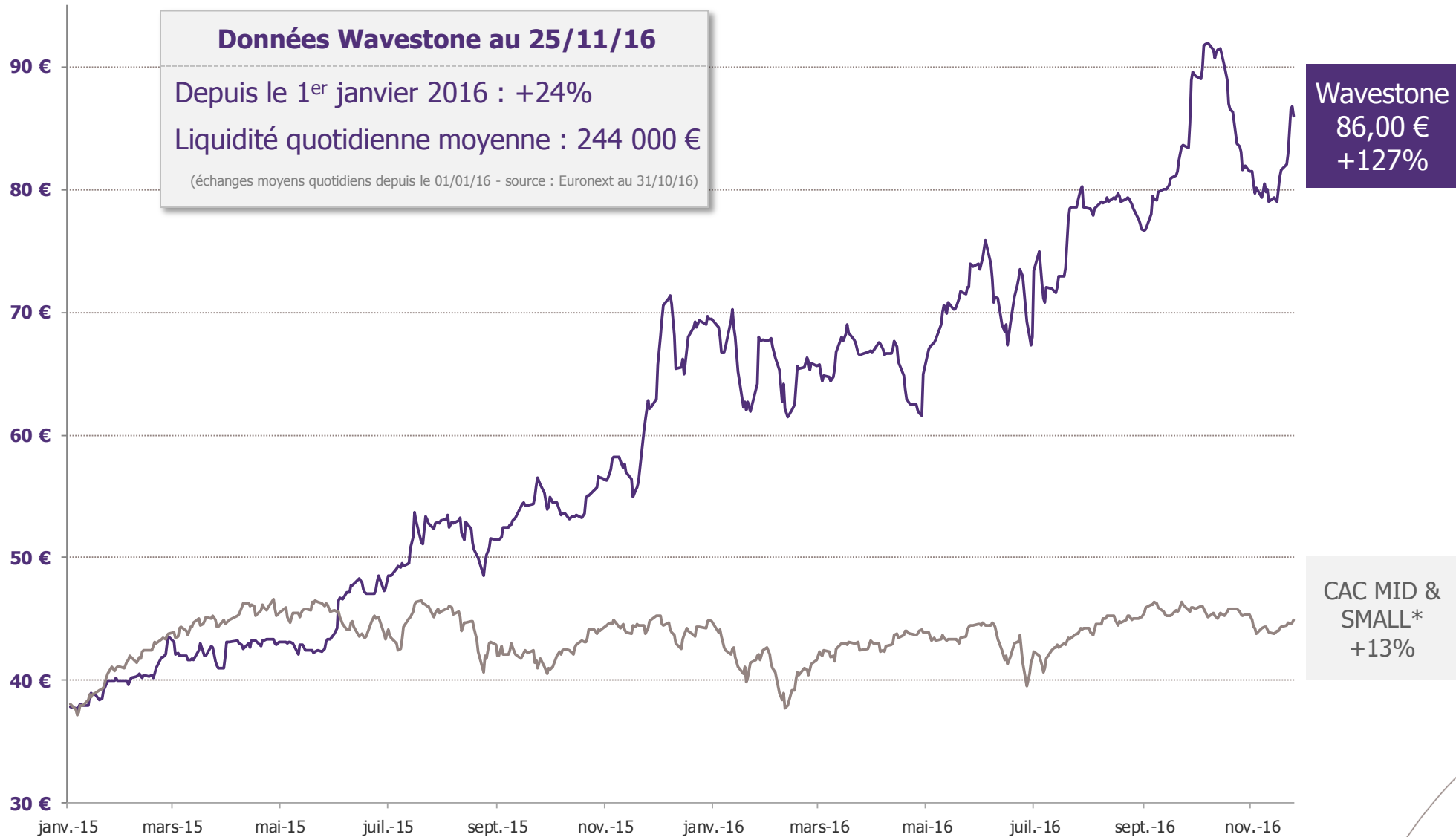
Dilution potentielle,
nette de l'autocontrôle : **1,15%**

Dividende adopté à l'AG
du 20 juillet 2016 :
0,41 € par action (+5%)

Tech 40



Une progression de +24% du titre Wavestone en 2016



* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de Wavestone au 31 décembre 2014



/ **03**

Construction de Wavestone

Les partis-pris du programme



Créer un
nouvel acteur



Impliquer tous les
collaborateurs



Créer un cabinet
international



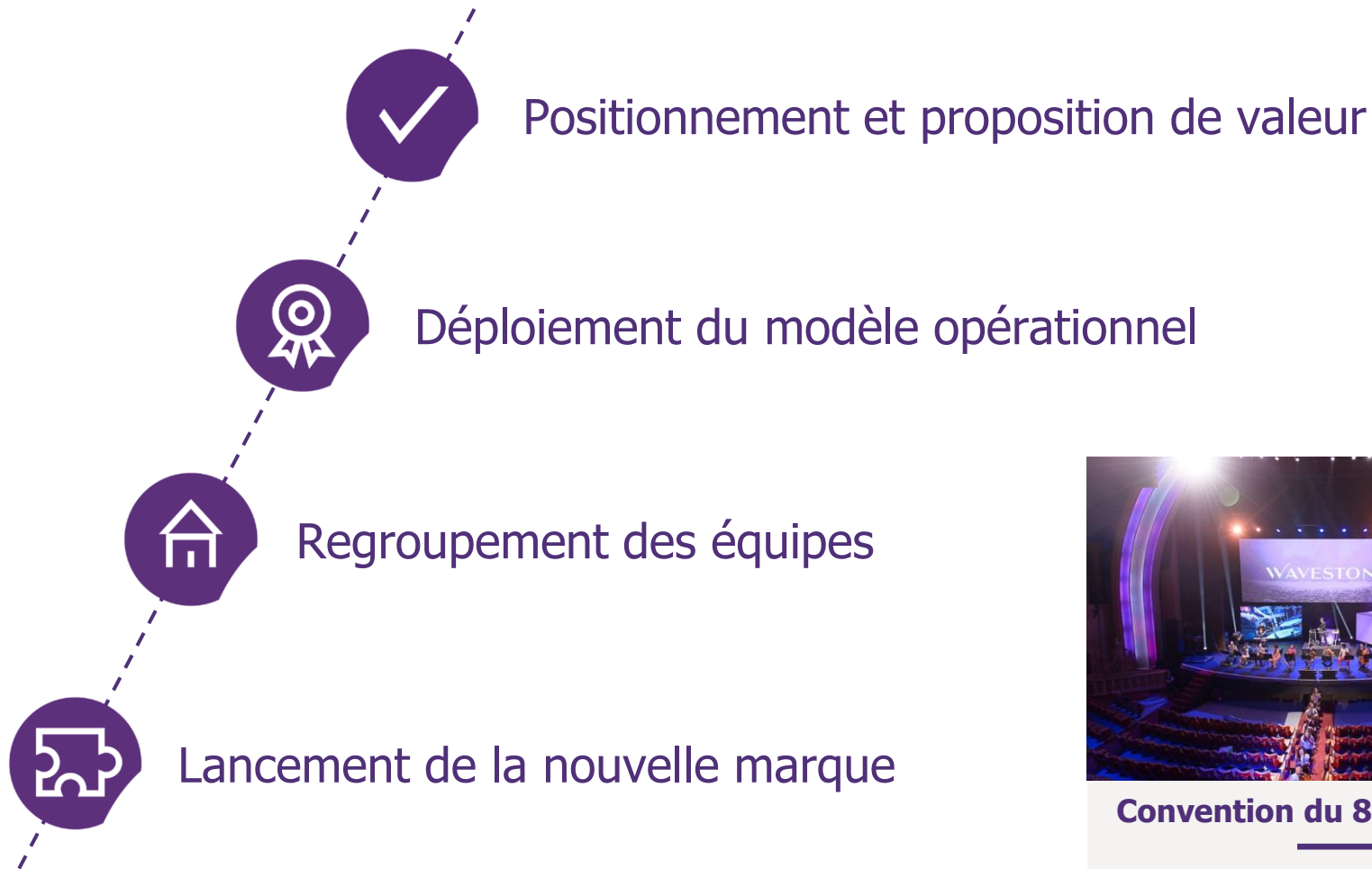
Aller vite

1 équipe dédiée

70 projets

1 500 contributeurs

Quels résultats aujourd'hui ?



Convention du 8 juillet 2016

Grand Rex
2 200 participants

La marque Wavestone

Un nom

- / évoque le changement, l'innovation, la créativité, sans jamais perdre de vue la rigueur, l'exigence et le long terme
- / une consonance anglo-saxonne pour résonner à l'international

Une couleur

- / une couleur distinctive dans l'univers du conseil
- / évoque le haut de gamme, l'élégance et la puissance

Une promesse

- / nous éclairons et guidons nos clients dans leurs défis les plus stratégiques
- / Wavestone #ThinkAndAct



Les succès et les écueils

Succès

- / un basculement dans le nouveau modèle opérationnel fluide et rapide
- / sur le terrain, des équipes qui travaillent ensemble « sans couture »
- / un excellent accueil de nos clients et de l'ensemble de nos parties prenantes
- / des projets d'une nouvelle dimension sont désormais remportés

Écueils

- / des performances opérationnelles dégradées sur le périmètre Kurt Salmon*
- / un turn-over élevé sur ce périmètre

Un 2nd semestre centré sur l'installation de notre marque et la mise en place des processus fonctionnels



Faire rayonner notre marque



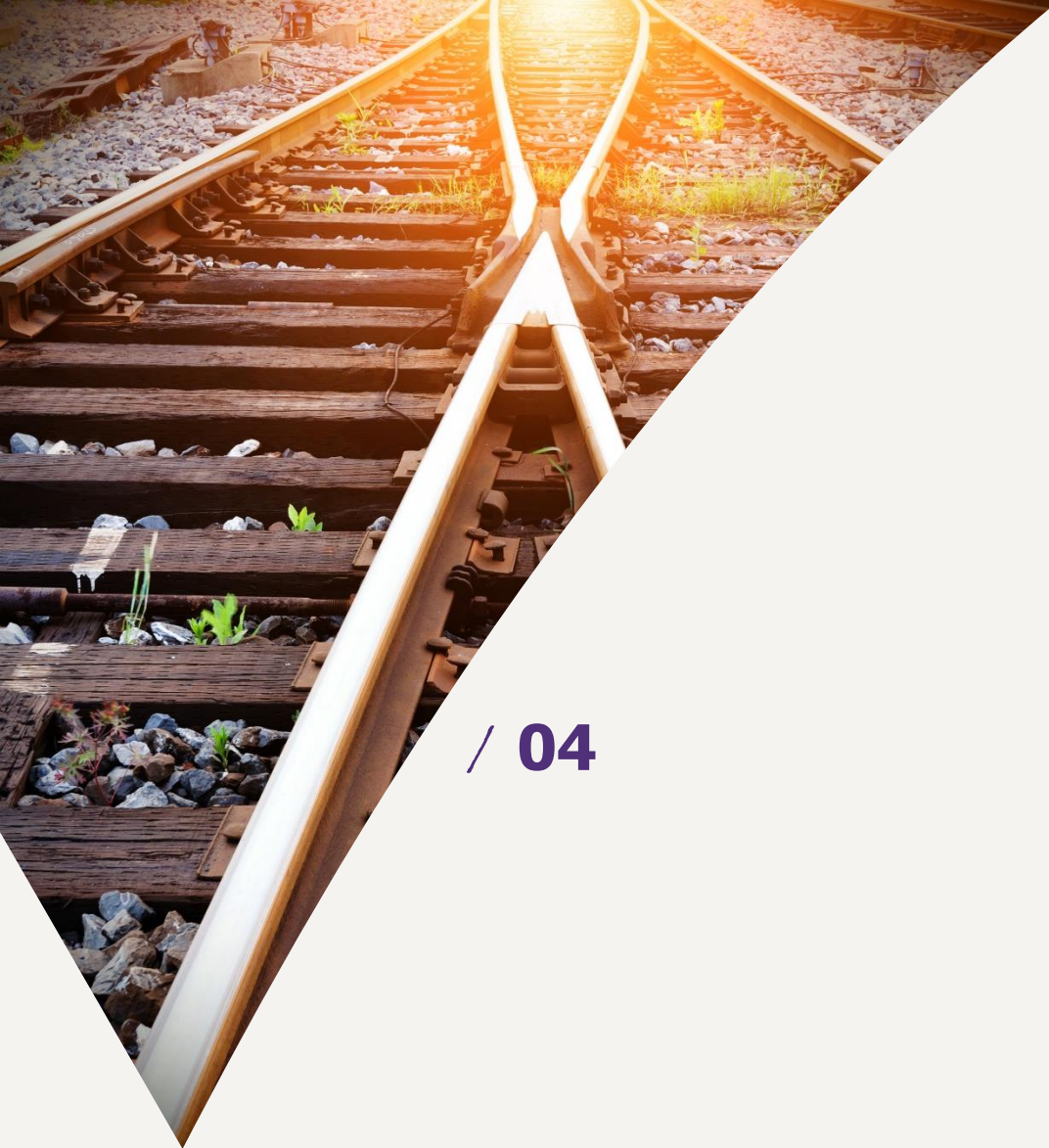
Finaliser la définition de notre modèle RH et le déployer



Nous doter d'un dispositif de pilotage global de haut niveau



Définir le modèle opérationnel des directions fonctionnelles



/ **04**

Perspectives

Opportunités et challenges

- La transformation digitale au cœur de la demande de conseil pour plusieurs années
- Wavestone, des atouts de premier plan pour y jouer un rôle majeur
- Wavestone, un lancement réussi, un projet bien accueilli par le marché

Mais :

- ➔ Une démonstration du succès de la création de Wavestone à établir dans les mois à venir
- ➔ Une marque qui reste à installer sur le marché
- ➔ Une empreinte internationale à renforcer rapidement



Wavestone 2021, 4 enjeux pour les années à venir

2021
WAVESTONE



Wavestone : une marque de conseil à haute valeur



Wavestone : un acteur performant



Wavestone : un cabinet international



Wavestone : une entreprise responsable

Les leviers pour adresser ces enjeux (1/3)



Investir dans la durée dans la construction de notre marque

- / des investissements continus pour étendre notre notoriété
- / des points de vue prospectifs et une innovation permanente



Être en conquête

- / les plus belles missions de transformation
- / de nouveaux clients, de nouvelles parts de marché

Les leviers pour adresser ces enjeux (2/3)



Développer et mobiliser nos équipes

- / une promesse employeur parmi les plus attractives
- / une « great place to work » qui sait développer les talents



Accélérer notre développement international

- / un ou deux pôles internationaux qui contrebalancent progressivement la France
- / croissance organique d'abord, puis accélération par build-up

Les leviers pour adresser ces enjeux (3/3)



Mettre en œuvre un modèle de développement équilibré

- / des acquisitions ciblées sur des compétences clés en France
- / des acquisitions orientées parts de marché/compétences à l'international



Exceller dans l'exécution

- / un très haut niveau de satisfaction client
- / une amélioration continue de nos performances opérationnelles

Wavestone 2021, 4 enjeux, 4 objectifs

2021

WAVESTONE



Wavestone : une marque de conseil à haute valeur

N°1 de la
transformation
digitale en France



Wavestone : un acteur performant

C.A. : **500 M€**
M.O.C. : **15%**



Wavestone : un cabinet international

100 M€
de C.A. hors
de France



Wavestone : une entreprise responsable

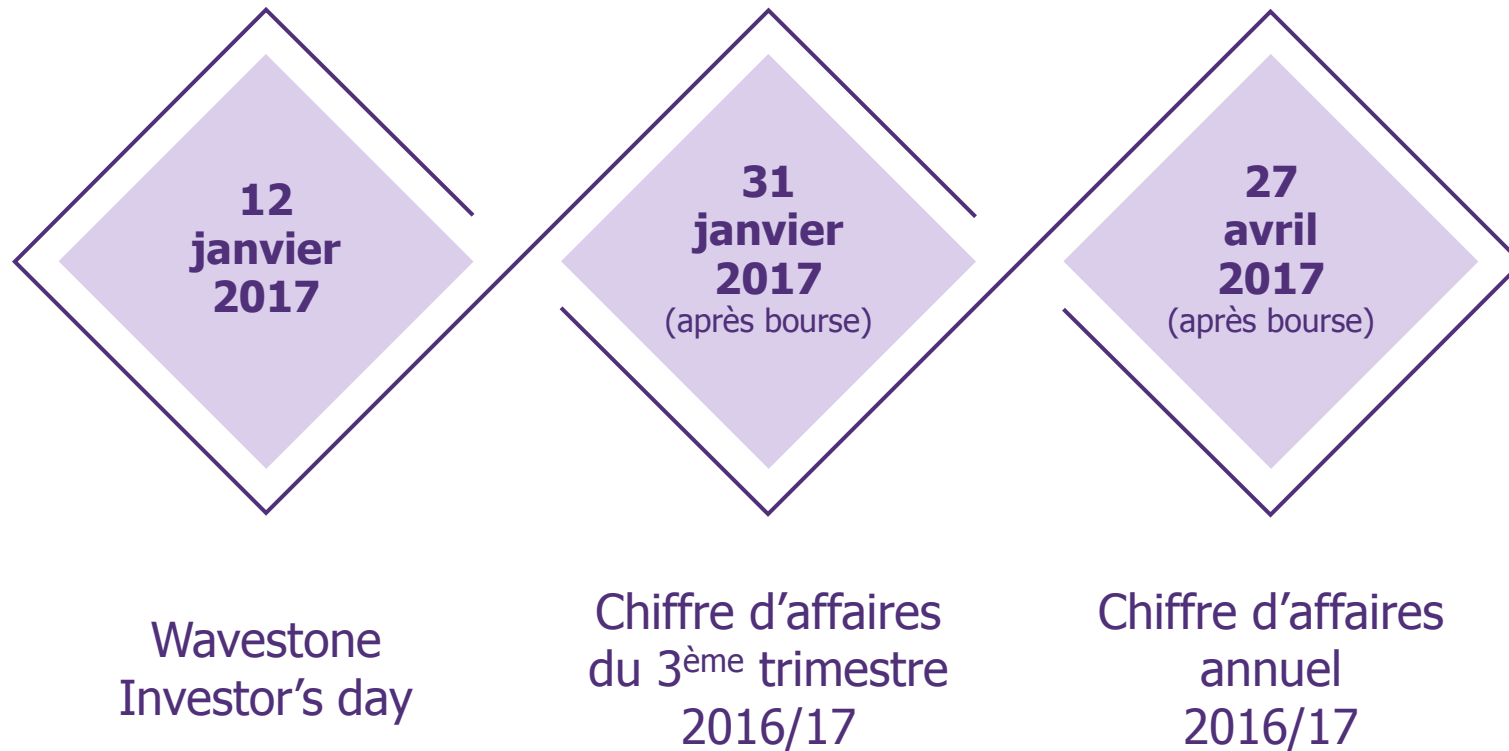
Dans le **top 3**
de notre catégorie
chaque année*

2016/17 : confirmation des objectifs financiers

	Réalisé 2015/16 consolidé	Objectifs 2016/17 consolidé	
Chiffre d'affaires	233,0 M€	> 340 M€	<ul style="list-style-type: none">> +45% vs consolidé 2015/16> +4% vs pro forma 2015/16
Résultat opérationnel courant	29,8 M€	> 34 M€	<ul style="list-style-type: none">Marge opérationnelle courante à deux chiffres



Agenda financier : nos prochains rendez-vous



PARIS

LONDRES

NEW YORK

HONG KONG

SINGAPOUR *

DUBAI *

SAO PAULO *

LUXEMBOURG

MADRID *

MILAN *

BRUXELLES

GENEVE

CASABLANCA

ISTANBUL *

LYON

MARSEILLE

NANTES

* Partenariats



WAVESTONE