



WAVESTONE

# Résultats semestriels 2017/18

Réunion SFAF

6 décembre 2017

# Intervenants



**Pascal IMBERT**

Président du Directoire



**Tiphane BORDIER**

Directrice Financière



**Patrick HIRIGOYEN**

Directeur Général



**Frédéric GOUX**

Partner



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



2 600 collaborateurs  
sur 4 continents



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

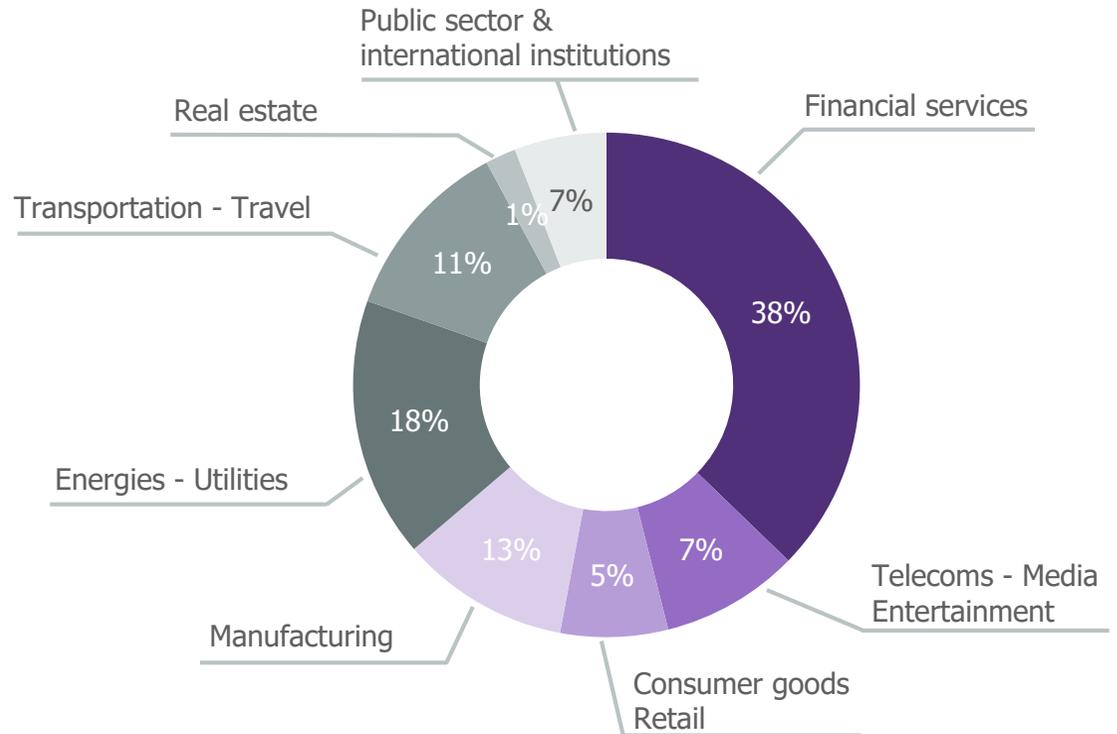
Paris | Londres | New York | Hong Kong | Singapour\* | Sao Paulo\* | Luxembourg  
Madrid\* | Milan\* | Bruxelles | Genève | Casablanca | Istanbul\*  
Lyon | Marseille | Nantes

# Un portefeuille client solide et équilibré

## TOP 20 clients 2016/17

BNP PARIBAS	9%
EDF	7%
SOCIETE GENERALE	6%
SNCF	5%
CREDIT AGRICOLE	5%
TOTAL	4%
ENGIE	4%
LA POSTE	4%
ALSTOM	4%
BPCE	3%
BANQUE DE FRANCE	2%
FRANCAISE DES JEUX	1%
CARREFOUR	1%
AMF	1%
ORANGE	1%
AXA	1%
SANOFI AVENTIS	1%
RENAULT	1%
ALLIANZ	1%
MACIF	1%

## Répartition sectorielle du CA 2016/17

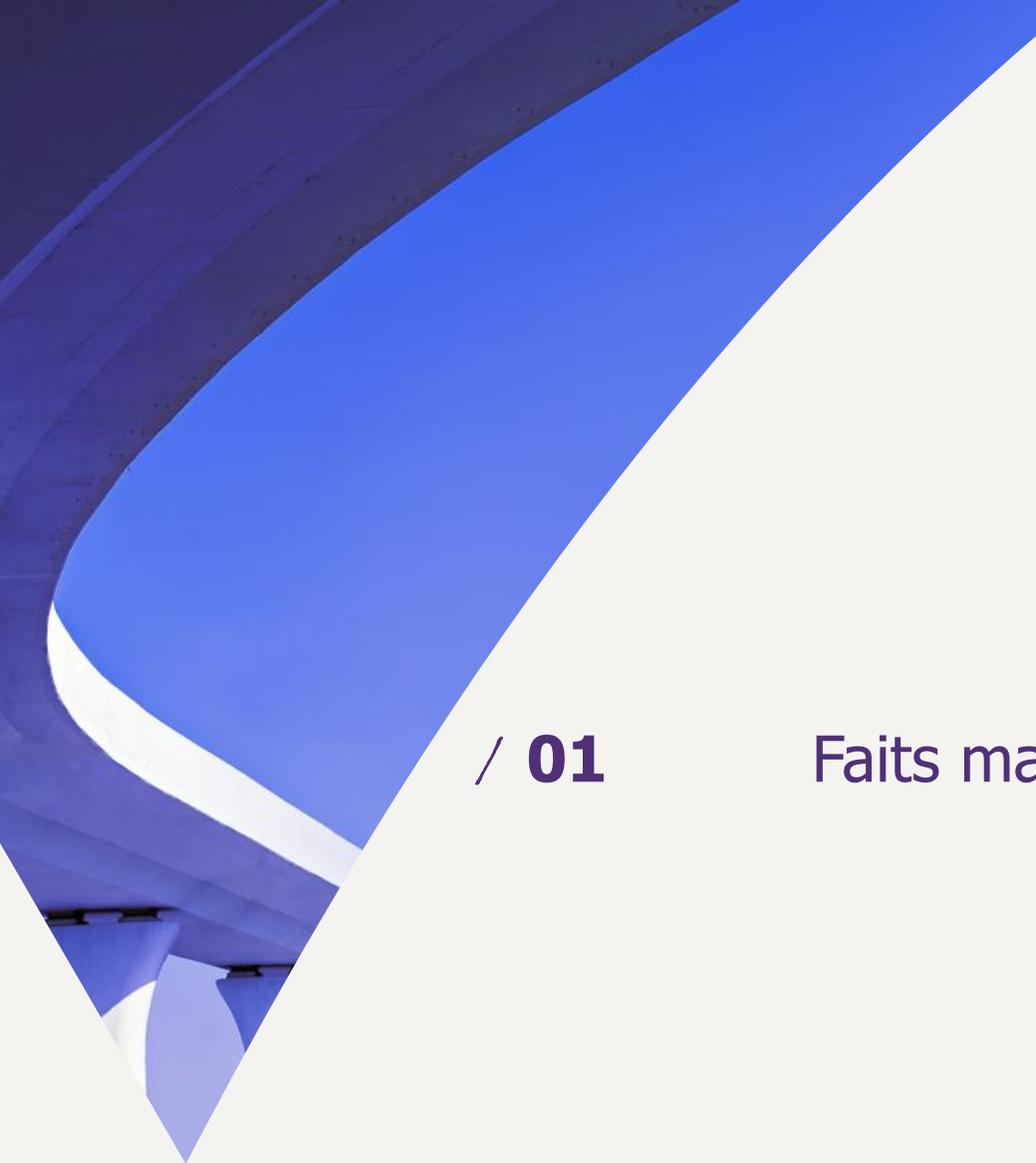


## CA 2016/17

FRANCE	89%
INTERNATIONAL	11%

# Ordre du jour

- 01 Faits marquants du 1<sup>er</sup> semestre 2017/18
- 02 Résultats semestriels 2017/18
- 03 Cybersécurité, le *hot topic* 2017
- 04 Perspectives



/ **01**

Faits marquants du 1<sup>er</sup> semestre 2017/18

# Retour de la croissance au 2<sup>ème</sup> trimestre



## Un 1<sup>er</sup> trimestre en demi-teinte (décroissance de 3%)

- > un taux d'activité en redressement mais toujours insuffisant
- > un effet jour de -4%



## Retour de la croissance au 2<sup>ème</sup> trimestre (+10%) sous l'effet conjugué de

- > la croissance des effectifs
- > l'amélioration du taux d'activité

# Un nouveau modèle RH qui commence à porter ses fruits



Une bonne dynamique de recrutement, conforme au plan de marche du cabinet, en dépit d'un environnement de plus en plus compétitif



Une mise sous contrôle progressive du turn-over au sein des équipes où il était anormalement élevé

- > un turn-over semestriel à 17% en rythme annuel
- > l'ambition à moyen terme d'un turn-over inférieur à 15%



Effectif de 2 647 collaborateurs au 30 septembre 2017

- > contre 2 628 au 31 mars 2017



# Wavestone doublement à l'honneur en matière de RSE



Performance RSE



Gouvernement d'entreprise





**/ 02**

## Résultats semestriels 2017/18

## Un 1<sup>er</sup> semestre en croissance de 3%

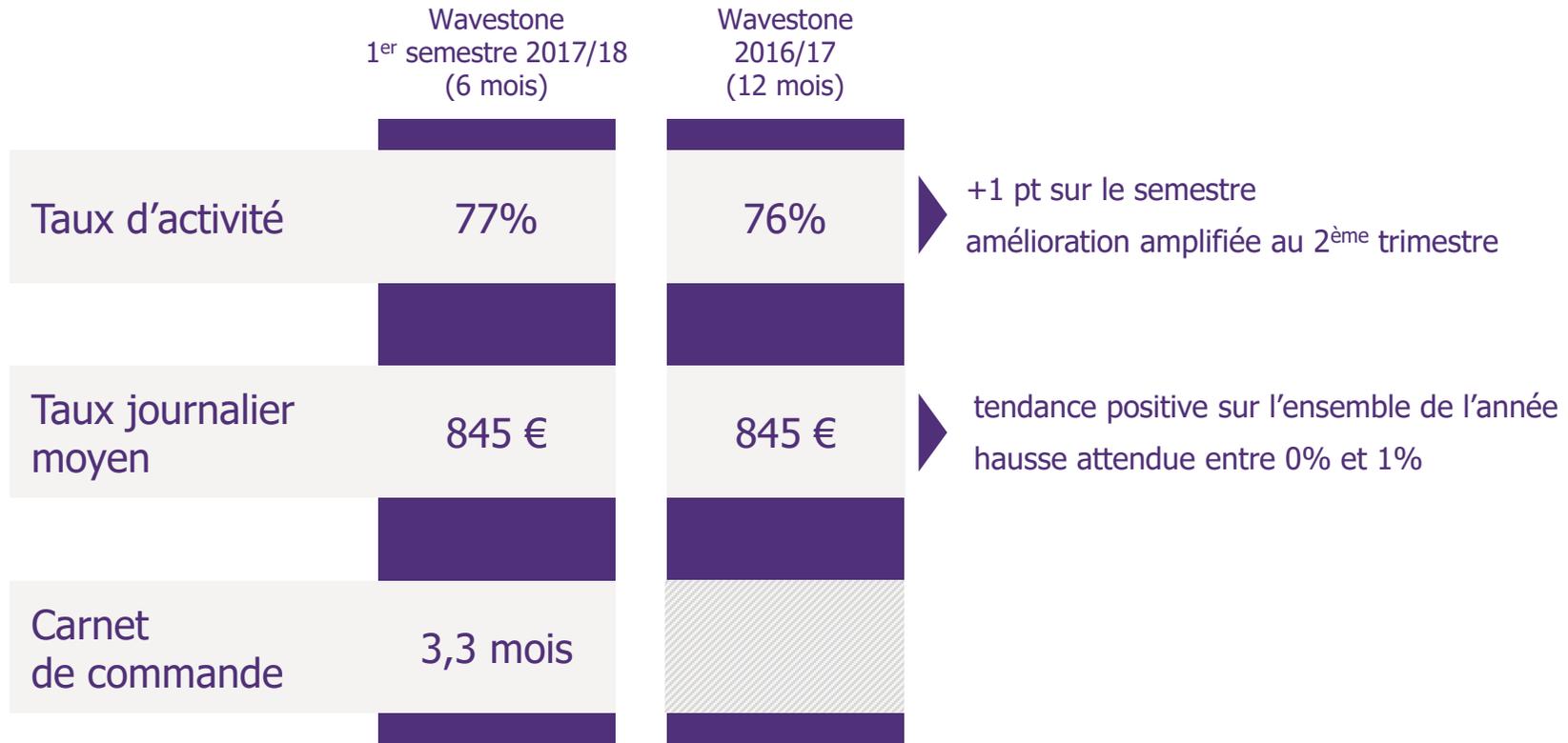
Chiffre d'affaires <i>En M€ - Examen limité</i>	2017/18	2016/17	Variation
1 <sup>er</sup> trimestre	85,4	88,4	-3%
2 <sup>ème</sup> trimestre	81,2	73,7	+10%
<b>1<sup>er</sup> semestre</b>	<b>166,5</b>	<b>162,0</b>	<b>+3%</b>

/ Croissance de 10% au 2<sup>ème</sup> trimestre 2017/18

/ Progression de 3% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2016/17

- > effet jour négatif représentant -3% en consolidé sur la période
- > aucune évolution de périmètre n'est à signaler entre les deux périodes

# Taux d'activité en amélioration



## Marge opérationnelle courante de 9,9%

Données consolidées au 30/09 (en M€) Examen limité	S1 2017/18	S1 2016/17 retraité <sup>1</sup>	Variation	S1 2016/17 publié
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>166,5</b>	<b>162,0</b>	<b>+3%</b>	<b>162,0</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>16,4</b>	<b>15,8</b>	<b>+4%</b>	<b>15,8</b>
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<b>9,9%</b>	<b>9,8%</b>		<b>9,8%</b>
Amortissement de la relation clientèle	(1,3)	(1,3)		-
Autres produits et charges	0,0	(0,6)		(0,6)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>15,2</b>	<b>14,0</b>	<b>+9%</b>	<b>15,2</b>
Coût de l'endettement financier net	(1,0)	(1,1)		(1,1)
Autres produits et charges financiers	(0,6)	(0,5)		(0,5)
Charge d'impôt	(5,6)	(5,5)		(5,9)
<b>Résultat net part du groupe</b>	<b>8,0</b>	<b>6,8</b>	<b>+17%</b>	<b>7,7</b>
<i>Marge nette</i>	<b>4,8%</b>	<b>4,2%</b>		<b>4,7%</b>

<sup>1</sup> La colonne S1 2016/17 retraité tient compte des impacts liés à l'allocation du prix d'acquisition (Purchase Price Allocation) des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods) réalisée postérieurement à la clôture du 30/09/2016.

## Une dégradation marquée mais ponctuelle du BFR

Données consolidées au 30/09 (en M€) Examen limité	S1 2017/18	S1 2016/17 retraité <sup>1</sup>	Exercice 2016/17
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>11,3</b>	<b>9,9</b>	<b>27,1</b>
Variation du BFR	(25,7)	(17,2)	(2,3)
<b>Flux net de trésorerie généralisé par l'activité</b>	<b>(14,4)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>24,7</b>
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	(1,5)	(4,7)	(18,5)
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	(8,1)	(2,1)	(7,1)
dont dividendes	(3,0)	(2,0)	(2,0)
dont remboursement d'emprunts	(4,7)	(0,4)	(5,2)
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>(24,0)</b>	<b>(14,2)</b>	<b>(0,9)</b>

<sup>1</sup> La colonne S1 2016/17 retraité tient compte des impacts liés à l'allocation du prix d'acquisition (Purchase Price Allocation) des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods) réalisée postérieurement à la clôture du 30/09/2016.

- / Retard d'encaissement de 20 M€ au 30 septembre 2017 par rapport à la norme du cabinet
- / Rattrapage intégral de ce retard à fin novembre
- / Une maîtrise pérenne de notre poste client à parfaire dans les trimestres à venir

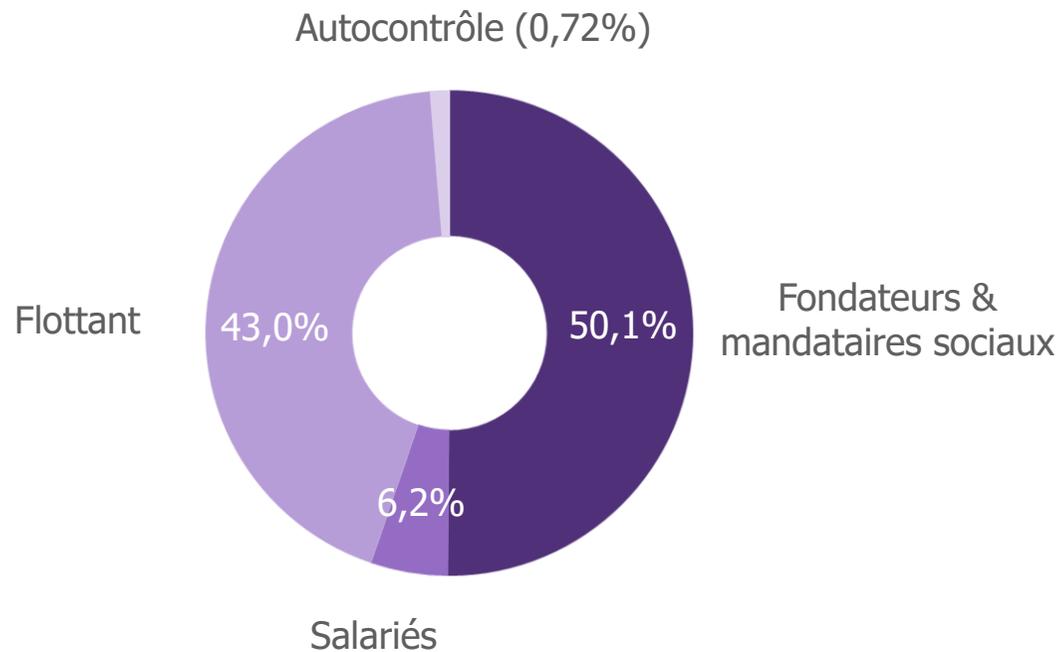
## Un niveau d'endettement qui reste limité

Données consolidées (en M€) Examen limité	30/09 2017	31/03 2017	Données consolidées (en M€) Examen limité	30/09 2017	31/03 2017
<b>Actif non courant</b> dont écarts d'acquisition	161,2 119,1	164,0 119,8	<b>Capitaux propres</b> dont intérêts minoritaires	111,2 0	104,1 0
<b>Actif courant</b> dont créances clients	158,6 133,6	130,8 111,2	<b>Passifs non financiers</b>	132,2	134,2
<b>Trésorerie</b>	14,5	38,7	<b>Passifs financiers</b> dont part à moins d'un an	90,9 10,9	95,2 9,4
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>334,3</b>	333,5	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>334,3</b>	333,5

**Endettement net : 76,4 M€**

*contre 56,5 M€ d'endettement net au 31 mars 2017*

# Répartition du capital au 30 septembre 2017

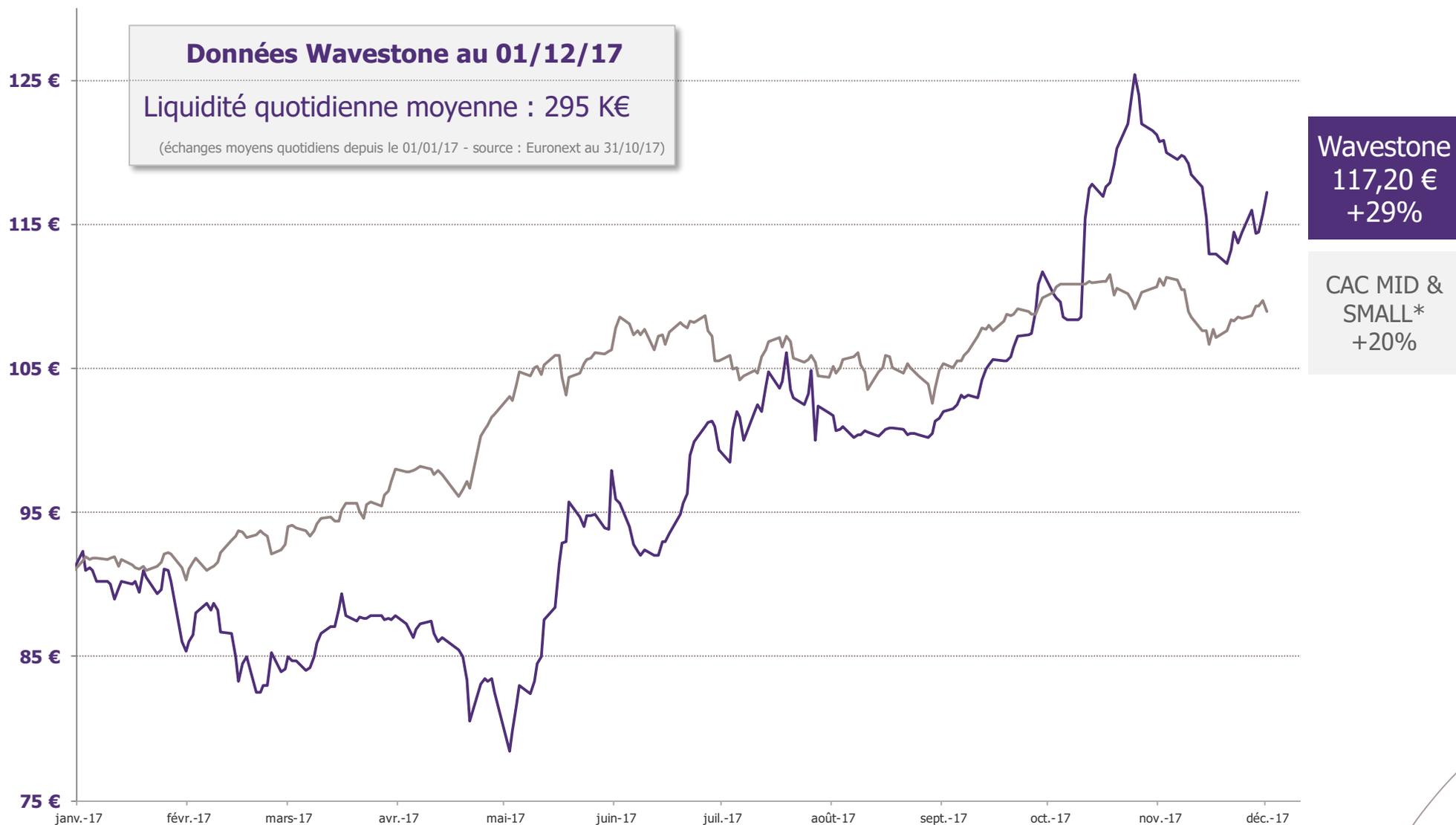


Nombre d'actions : **4 966 882**

Dilution potentielle,  
nette de l'autocontrôle : **2,50%**

Dividende distribué en août 2017 :  
**0,61 € par action (+49%)**

# Une progression de +29% du titre Wavestone en 2017



\* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de Wavestone au 31 décembre 2016



/ **03**

Cybersécurité, le *hot topic* 2017

# Un enjeu clé pour nos clients



La transformation numérique des entreprises se traduit par des systèmes de plus en plus exposés



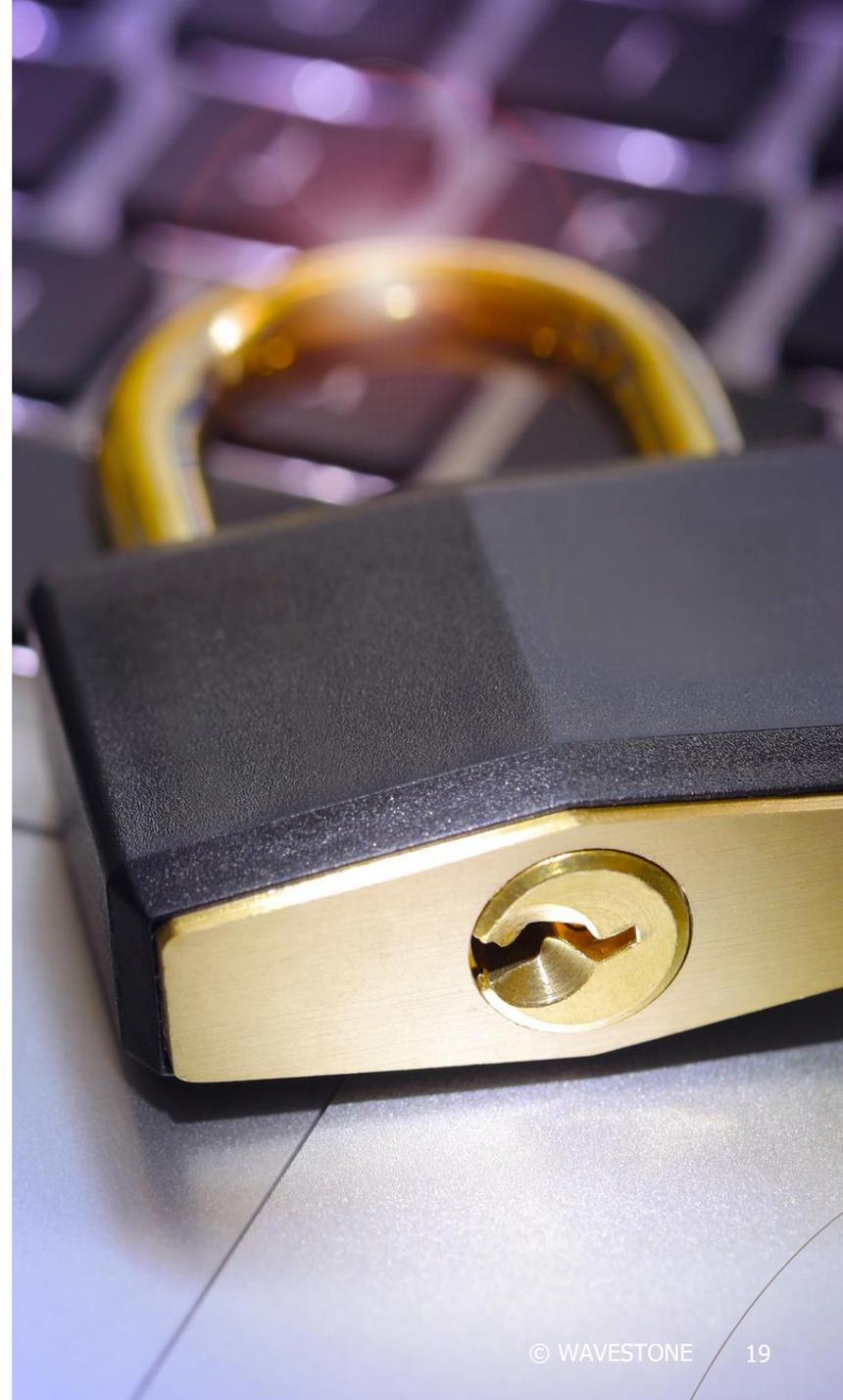
Les cybercriminels se structurent pour en tirer parti



Les Etats réagissent en renforçant les réglementations relatives à la sécurité des données et des infrastructures



**Besoin de confiance dans le numérique  
pour réussir la transformation**



# Une actualité chargée en terme de cybersécurité



## Une menace multiforme

Vol de données, fraude, usurpation, cyber-rançon, cyber-braquage, cyber-destruction, ...



## Des réglementations plus contraignantes

Loi de Programmation Militaire, GDPR, règlements sectoriels (BCE...)



## Des investissements et des impacts en forte augmentation

Coûts directs, coûts de reconstruction, pénalités, class actions, image détériorée, ...

# Conseil en cybersécurité : un rôle au cœur de la réponse à ces menaces

**Programme de sécurité et de mise en conformité**

**Détection d'attaque & ethical hacking**

**Réponse à incidents & gestion de crise**

**WAVESTONE**

un positionnement unique dans le monde du conseil

- > Pure-player conseil
- > Accompagnement « de bout en bout »
- > Capacité d'intervention internationale
  - > Certifications et relations fortes avec les instances nationales

**L'écosystème cybersécurité**

Opérateurs de services / Éditeurs et constructeurs

**THALES**

**AIRBUS**  
CYBERSECURITY

**Orange**  
Cyberdefense

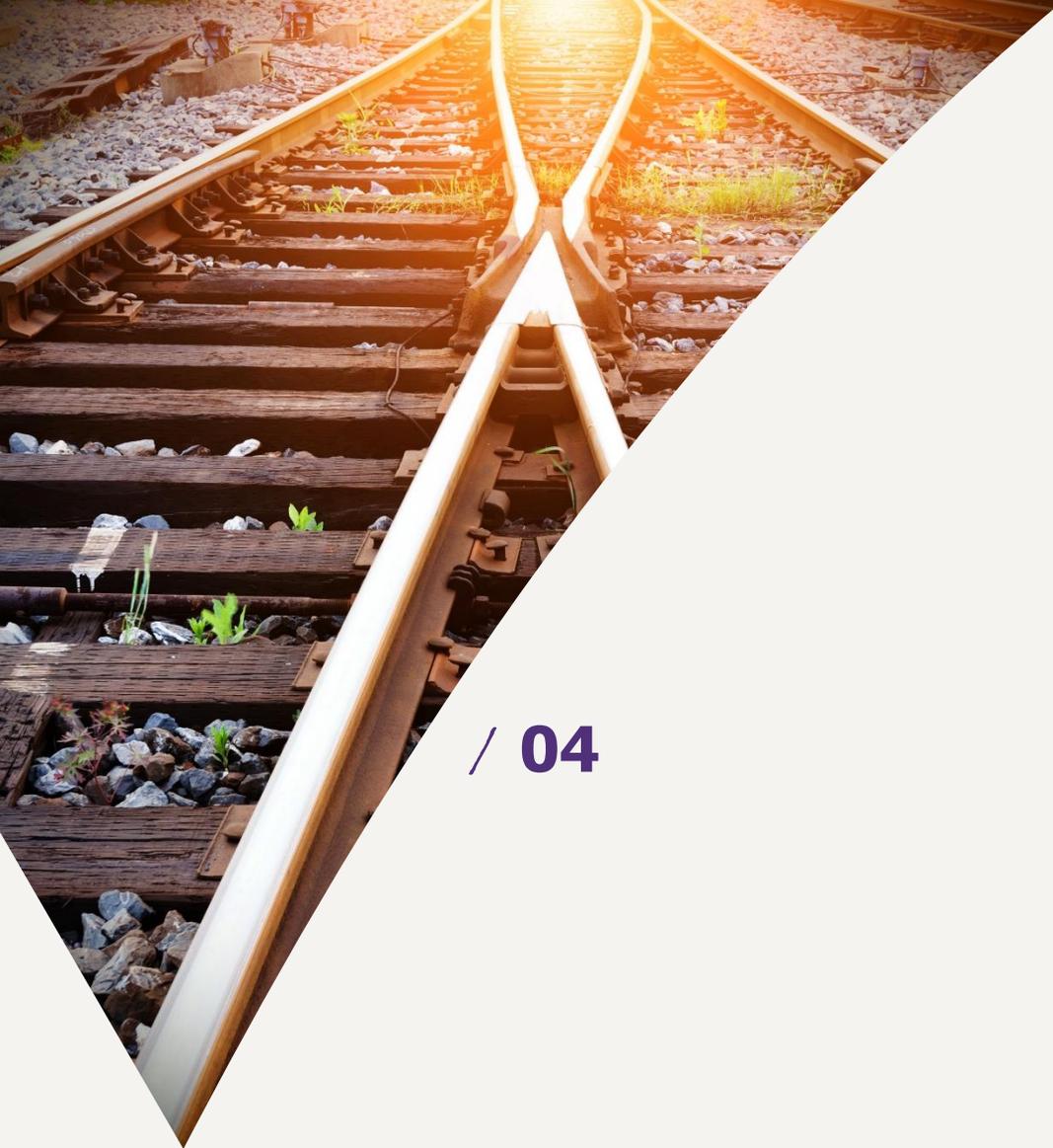
**CISCO**

**Check Point**  
SOFTWARE TECHNOLOGIES LTD.

**WALLIX**  
TRACE, AUDIT & TRUST

# Quelques exemples d'interventions





/ 04

Perspectives

# Une dynamique marché qui se confirme



## Des transformations qui prennent de l'ampleur et s'accélèrent

- > le tsunami digital enfle
- > la confiance est en hausse et libère les investissements



## De multiples catalyseurs sont à l'œuvre

- > banque mobile, industrie 4.0, véhicules connectés...
- > intelligence artificielle, cybermenaces, réglementation, M&A...



## Des secteurs en pointe

- > services financiers, industrie, énergie...

# Wavestone, vers une pleine réussite du projet



## Des points d'achoppement en voie de résolution

- > une situation RH stabilisée malgré la vivacité des tensions sur le marché
- > des taux d'activité qui convergent vers leur niveau normatif



## Une proposition de valeur qui fait ses preuves



## Une confiance en hausse pour le 2<sup>nd</sup> semestre

- > même s'il reste quelques points d'interrogation pour le 4<sup>ème</sup> trimestre

# Les priorités du 2<sup>nd</sup> semestre

## 1 Confirmer l'amélioration des performances opérationnelles

- > poursuivre la progression de nos taux d'utilisation
- > maintenir la bonne orientation en matière de ressources humaines
- > remettre progressivement l'accent sur les prix de vente

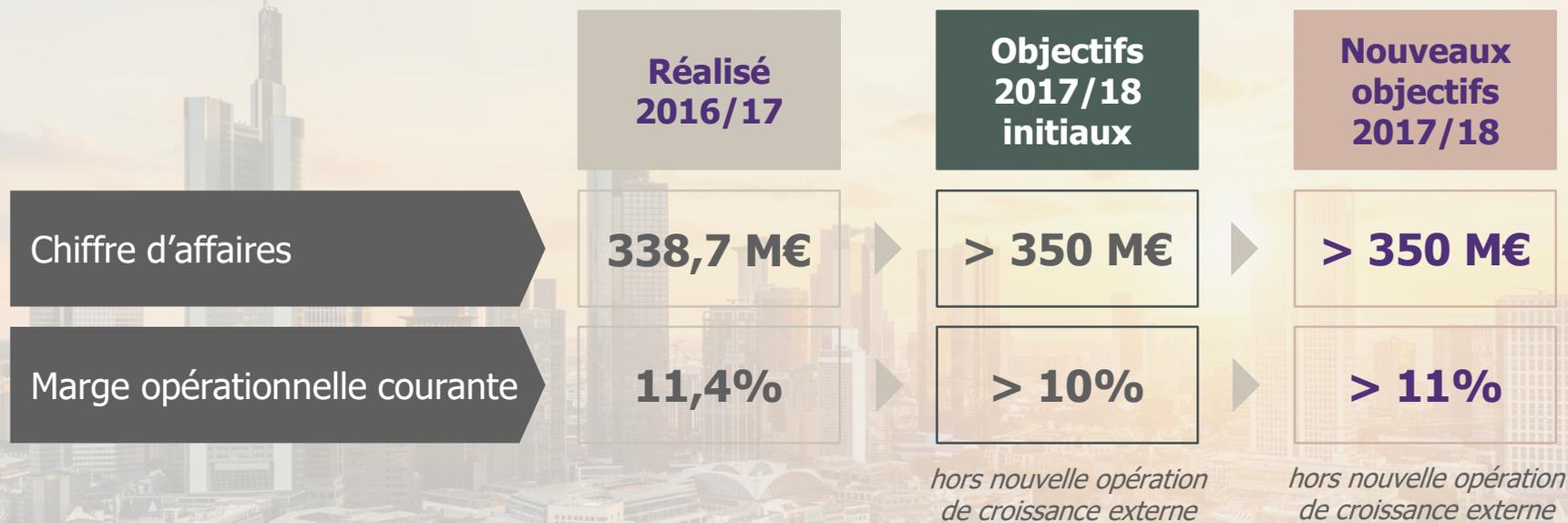
## 2 Accentuer nos efforts sur nos thèmes clés

- > transformer l'essai sur la banque de demain et le véhicule connecté
- > conquérir des positions clés sur la modernisation de l'État et les nouveaux modèles de l'énergie

## 3 Poursuivre nos actions en matière de croissance externe, notamment à l'international



# Objectif de rentabilité 2017/18 revu à la hausse



# Agenda financier : nos prochains rendez-vous



A nighttime cityscape featuring a prominent, illuminated dome structure in the foreground. The dome is covered in a grid of triangular panels, some of which are lit from within, creating a glowing effect. In the background, a city skyline is visible, with several tall buildings illuminated against the dark sky. The overall scene is a mix of modern architecture and urban lights.

# WAVESTONE

PARIS

LONDRES

NEW YORK

HONG KONG

SINGAPOUR\*

SAO PAULO\*

LUXEMBOURG

MADRID\*

MILAN\*

BRUXELLES

GENÈVE

CASABLANCA

ISTANBUL\*

\* Partenariat