



WAVESTONE

Résultats semestriels de l'exercice 2018/19

Réunion investisseurs

5 décembre 2018

Intervenants



Pascal IMBERT

Président du Directoire



Patrick HIRIGOYEN

Directeur Général



Cécile TRINQUIER

Responsable RH de domaine



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



2 800 collaborateurs
dans 8 pays



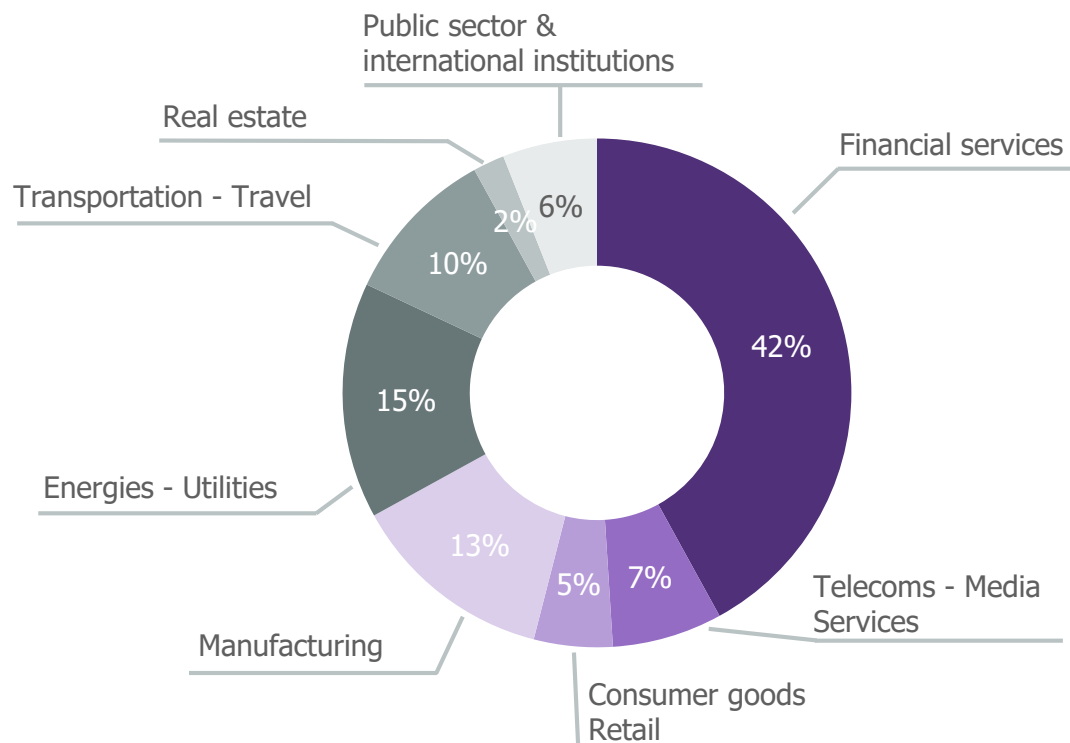
Parmi les leaders du conseil
indépendant en Europe,
n°1 en France

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

TOP 20 clients 2017/18

BNP PARIBAS	10%
SOCIETE GENERALE	9%
EDF	7%
SNCF	5%
LA POSTE	5%
CREDIT AGRICOLE	5%
TOTAL	3%
BPCE	3%
ALSTOM	3%
UGAP	2%
ENGIE	2%
SANOFI AVENTIS	2%
ORANGE	2%
SAINT GOBAIN	2%
SUEZ	2%
AXA	1%
ALLIANZ	1%
AMF	1%
L'OREAL	1%
PSA	1%

Répartition sectorielle du CA 2017/18



CA 2017/18

FRANCE	89%
INTERNATIONAL	11%

Ordre du jour

- 01 Faits marquants du 1^{er} semestre 2018/19
- 02 Les ressources humaines, challenge de l'exercice
- 03 Résultats semestriels 2018/19
- 04 Perspectives



/ **01**

Faits marquants du 1^{er} semestre 2018/19

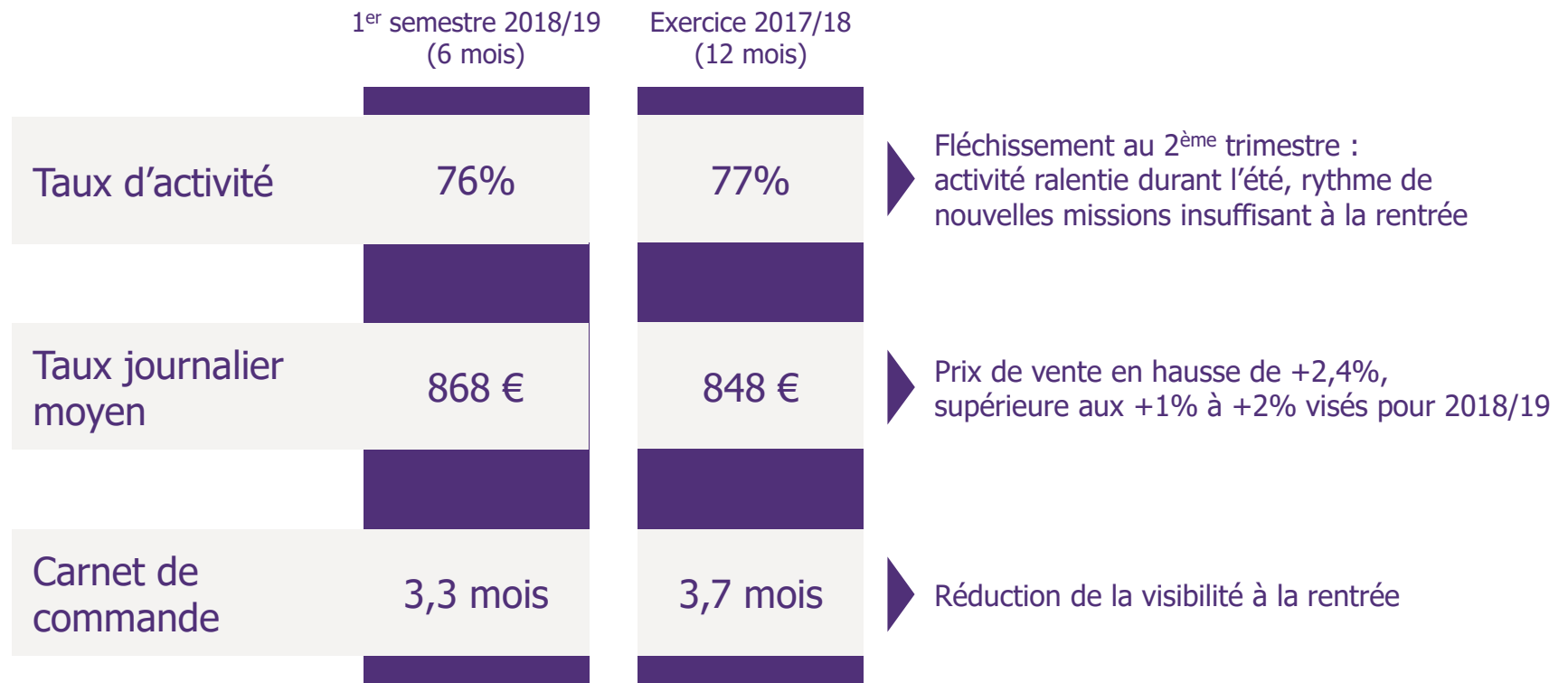
Une croissance semestrielle conforme au plan de marche malgré un 2^{ème} trimestre en demi-teinte

Chiffre d'affaires <i>En M€ - données consolidées non auditées</i>	2018/19	2017/18	Variation	Variation à change constant	Variation à périmètre ¹ et change constants
1 ^{er} trimestre	95,9	85,4	+12%	+13%	+9%
2 ^{ème} trimestre	86,7	81,2	+7%	+7%	+4%
1^{er} semestre	182,6	166,5	+10%	+10%	+7%

¹ Le cabinet britannique Xceed est consolidé depuis le 1^{er} avril 2018

- / Progression de +10% par rapport au 1^{er} semestre 2017/18, dont +7% de croissance organique
- / Ralentissement au 2^{ème} trimestre

Fléchissement du taux d'activité au 2^{ème} trimestre, progression des prix de vente



Persistance d'un turn-over élevé, rythme de recrutement soutenu

/ Tensions toujours fortes sur le turn-over

- > 21% en rythme annuel
- > contre 16% pour l'exercice précédent

/ Recrutement soutenu et conforme au plan de marche annuel (600 recrutements)

- > en dépit d'un marché de plus en plus compétitif

/ 2 851 collaborateurs au 30 septembre 2018 (y inclus Xceed)

- > contre 2 825 à fin juin et 2 793 au 31 mars 2018

Xceed : 1^{er} semestre difficile, signes d'inversement de la tendance au 2nd semestre

/ Fort ralentissement de l'activité sur le 1^{er} semestre

- > sous l'effet d'une réduction de l'activité chez le 1^{er} client d'Xceed
- > recul du chiffre d'affaires et marge opérationnelle négative

/ Signaux plus positifs pour le 2nd semestre

- > ventes en amélioration
- > développement rapide des synergies
- > intégration rapide et réussie



Wavestone classé à la 1^{ère} place de sa catégorie au classement Gaïa Rating 2018



/ 1^{er} dans la catégorie 150 M€ à 500 M€ de chiffre d'affaires

> pour la 2^{ème} année consécutive

/ Un nouvel élan en matière de RSE selon 4 axes

- > employeur responsable
- > partenaire de confiance
- > empreinte sociétale positive
- > conseil engagé



/ 02

Les ressources humaines,
challenge de l'exercice

1^{er} semestre 2018/19 : une situation contrastée sur le plan des ressources humaines



Recrutement en ligne avec le plan de marche annuel

Plus de 600
recrutements planifiés

Tensions sur le turn-over

21% en rythme annuel

Un marché hyper concurrentiel



Hausse généralisée des prévisions de recrutement

tous secteurs confondus



Accélération du turn-over dans tous les cabinets de conseil

des niveaux de turn-over généralement autour de 25%



Une tendance à laquelle n'échappe pas Wavestone

des départs principalement liés aux opportunités externes



Quels profils quittent Wavestone ? Pour quelles raisons ?



Expérience :

75% des départs concentrés sur la population des moins de 6 ans d'expérience



Des départs de plus en plus précoces :

30% des départs concernent des collaborateurs ayant moins de 2 ans d'expérience



Destinations :

1/ grands comptes, 2/ cabinets de conseil, 3/ start-ups et mobilité géographique



Raisons « négatives » provoquant des départs :

missions, perspectives d'évolution, équilibre de vie

Nos leviers d'amélioration : qualité d'exécution et engagement

QUALITÉ D'EXÉCUTION

- / Augmentation de la taille de l'équipe RH (hors équipe recrutement) : +20% en 1 an
- / Lancement d'un plan de formation des 600 managers de Wavestone sur l'exercice
- / Passage d'un pilotage mensuel des actions de rétention à un pilotage hebdomadaire

ENGAGEMENT

- / « Empowerment » plus marqué des managers de proximité
- / Accélération de l'implication des collaborateurs les plus jeunes dans le développement de Wavestone

ÉRADICATION DES IRRITANTS

- / Promesse à l'embauche, qualité du staffing
- / Lisibilité et cohérence des actions de formation
- / Eventuelles défaillances de management

Perspectives 2018/19



Confiance sur l'efficacité de nos actions



Rapidité des résultats difficile à déterminer



Dépassement du plan de recrutement d'ores et déjà bien engagé



/ 03

Résultats semestriels 2018/19

Marge opérationnelle courante de 10,9%, en hausse de 1 point

Données consolidées au 30/09 (en M€) Examen limité	S1 2018/19	S1 2017/18	Variation	2017/18 annuel
Chiffre d'affaires	182,6	166,5	+10%	359,9
Résultat opérationnel courant	19,9	16,4	+21%	50,6
<i>Marge opérationnelle courante</i>	10,9%	9,9%		14,1%
Amortissement de la relation clientèle	(1,3)	(1,3)		(2,5)
Autres produits et charges	(0,2)	0,0		(1,3)
Résultat opérationnel	18,5	15,2	+22%	46,8
Coût de l'endettement financier net	(0,8)	(1,0)		(1,9)
Autres produits et charges financiers	0,4	(0,6)		(1,0)
Charge d'impôt	(7,4)	(5,6)		(17,3)
Résultat net part du groupe	10,6	8,0	+33%	26,6
<i>Marge nette</i>	5,8%	4,8%		7,4%

Progression de +41% de la marge brute d'autofinancement

Données consolidées au 30/09 (en M€) Examen limité	S1 2018/19	S1 2017/18	Exercice 2017/18
Marge brute d'autofinancement	15,9	11,3	32,9
Variation du BFR	(17,6)	(25,7)	(2,8)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	(1,7)	(14,4)	30,1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(20,8)	(1,5)	(3,0)
dont variation des immobilisations financières	(4,9)	1,1	1,1
dont variations de périmètre	(15,2)	(1,4)	(1,4)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	1,3	(8,1)	(13,3)
dont dividendes	(4,1)	(3,0)	(3,0)
dont remboursement d'emprunts	(6,1)	(4,7)	(9,5)
dont souscription d'emprunts	12,0	0,3	0,7
Variation de trésorerie	(21,2)	(24,0)	13,8

Un endettement net conforme à la saisonnalité habituelle

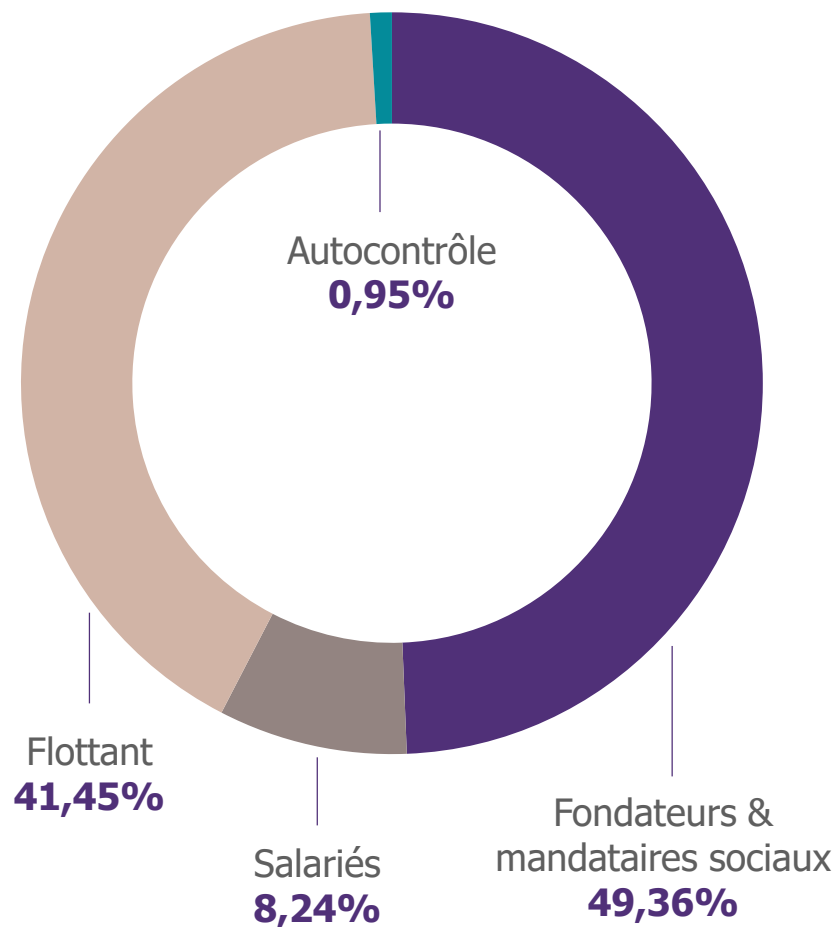
Données consolidées (en M€)	30/09 2018	31/03 2018
Actif non courant dont écarts d'acquisition	167,7 130,9	157,1 118,9
Actif courant dont créances clients	152,5 126,2	152,2 123,9
Trésorerie	31,0	52,1
TOTAL ACTIF	351,3	361,3

Données consolidées (en M€)	30/09 2018	31/03 2018
Capitaux propres dont intérêts minoritaires	129,5 0,0	130,2 0,0
Passifs non financiers	128,9	144,4
Passifs financiers dont part à moins d'un an	92,8 20,6	86,7 16,7
TOTAL PASSIF	351,3	361,3

Endettement net : 61,7 M€

contre 76,4 M€ au 30 septembre 2017 et 34,6 M€ au 31 mars 2018

Répartition du capital au 30 septembre 2018



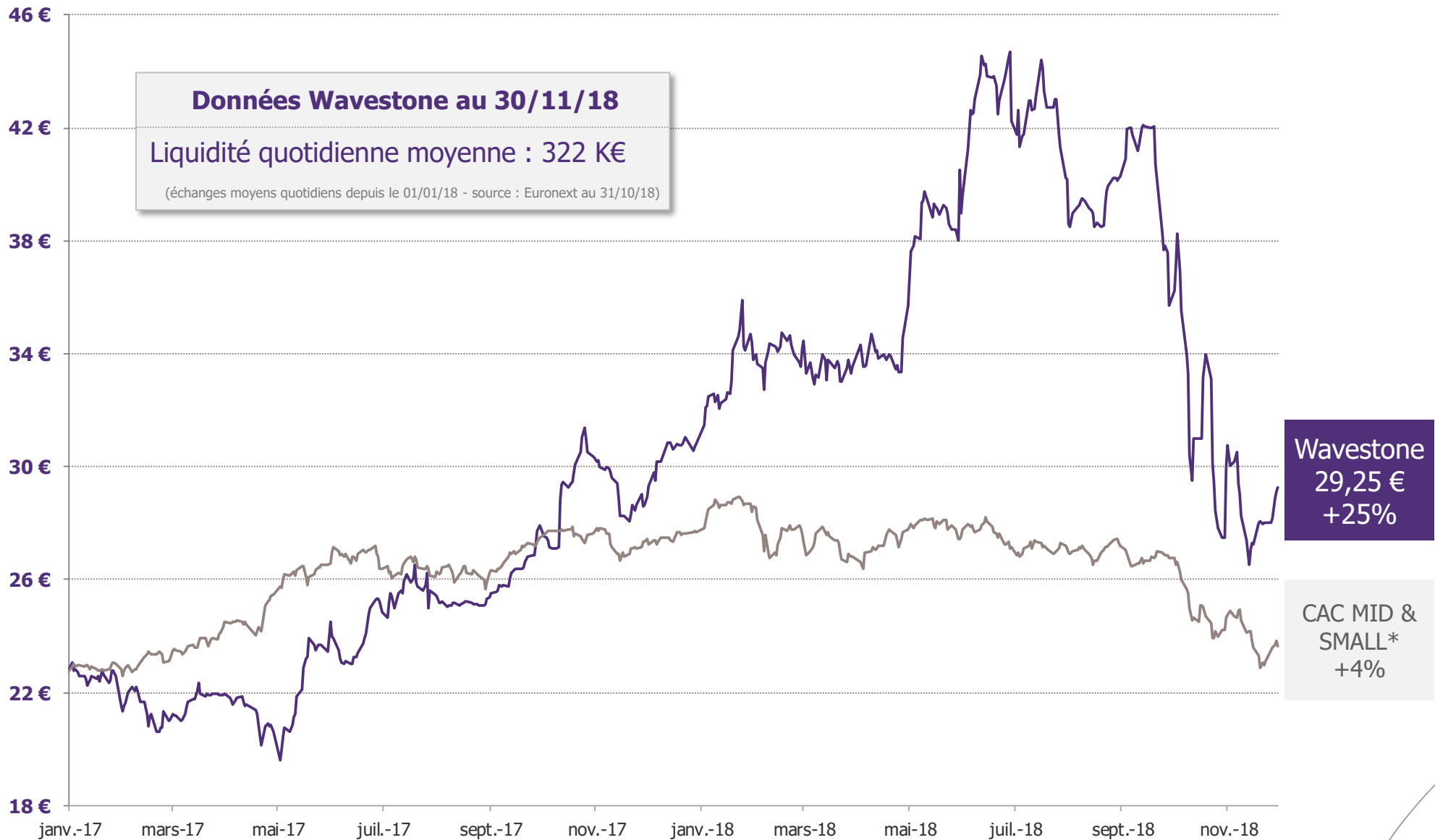
Nombre d'actions : **20 196 492**

Dilution potentielle,
nette de l'autocontrôle : **0,11%**

Dividende distribué en août 2018 :
0,20 € par action* (+33%)

**Retraité de la division par 4 du pair de l'action
intervenue début septembre*

Un retournement de la tendance sur les small & midcaps qui a provoqué un fort repli du titre Wavestone depuis septembre



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



/ 04

Perspectives

Acquisition de Metis Consulting, spécialiste de la supply chain



Metis Consulting conseille les entreprises dans la transformation de leurs opérations de **supply chain**

- > clients majoritairement retail, e-commerce et luxe
- > 6 partners, qui restent à la tête de Metis Consulting



Ambition

- > hisser Wavestone parmi les leaders de la supply chain
- > prendre une position distinctive en matière de digitalisation de la supply chain



Modalités de l'opération

- > prix d'acquisition : **~7,6 M€ en valeur d'entreprise**
- > plus **2,9 M€** conditionnés par les performances des 18 mois à venir
- > consolidé à compter du 1^{er} novembre 2018

METIS CONSULTING
A WAVESTONE COMPANY

CA : 8,7 M€ au 31/03/2018

~40 collaborateurs
(Paris)

Croissance régulière

**Marge d'EBITDA
supérieure à 15%**

Un marché globalement porteur mais un environnement économique plus incertain

/ Après une activité en demi-teinte
sur les derniers mois du 1^{er} semestre...



Été et rentrée ralentis
Traction moins forte
dans les services financiers

/ ...un retour à la normale des ventes
en début de 3^{ème} trimestre



Prises de commande conformes
en octobre et novembre

Un environnement économique néanmoins plus incertain

Les priorités du 2nd semestre

1

Qualité d'exécution

- / Intensifier les actions en matière de ressources humaines
- / Améliorer les performances opérationnelles, en particulier le taux d'activité

2

Maintien du cap sur les transformations clés du marché

- / La banque de demain
- / La transition énergétique
- / Les véhicules autonomes et nouvelles mobilités
- / La modernisation de l'Etat

3

Poursuite des actions en matière de croissance externe, notamment à l'international



Confirmation des objectifs 2018/19

/ Un 1^{er} semestre dans l'ensemble satisfaisant

- > +10% de croissance, dont +7% à périmètre et changes constants
- > amélioration de 1 point de la marge opérationnelle courante

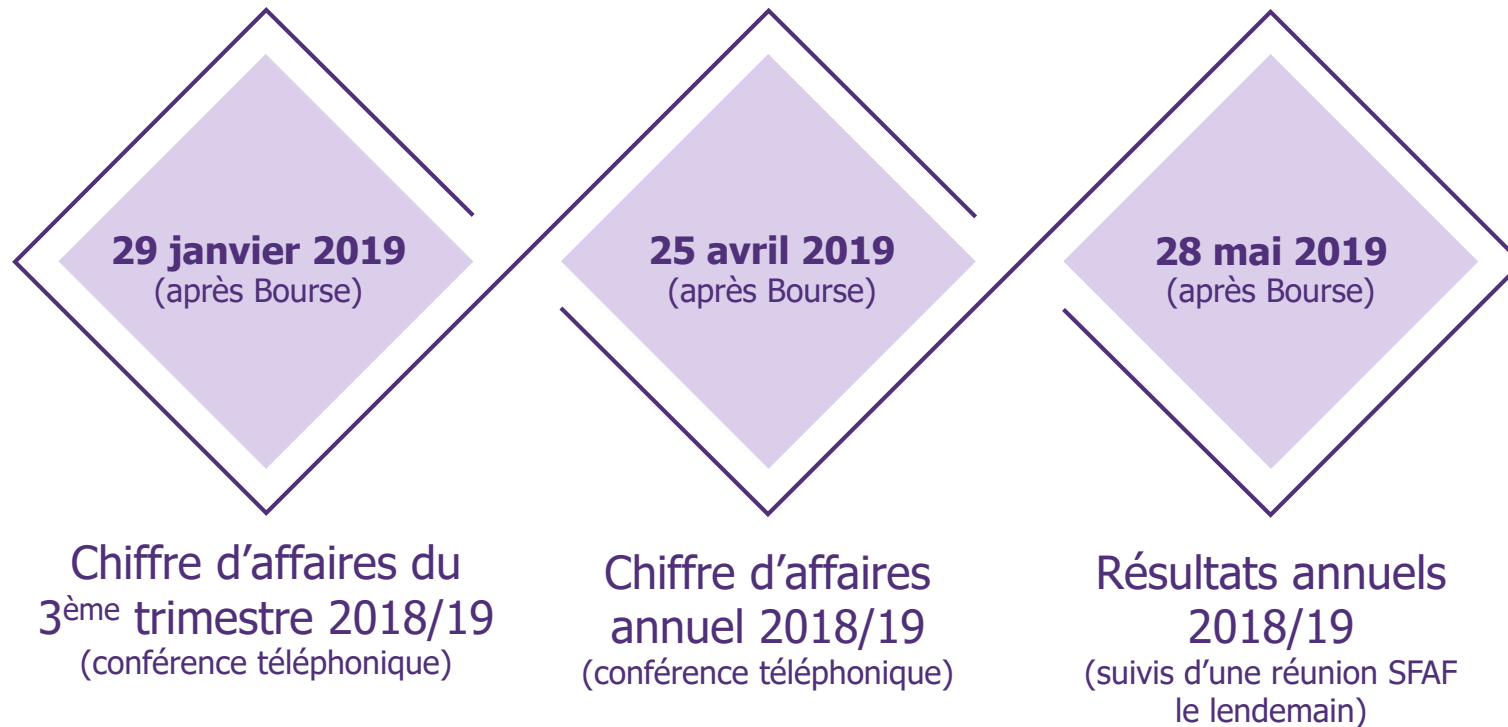
/ Une vigilance accrue pour les mois à venir

- > un fléchissement de l'activité en fin de 1^{er} semestre
- > un environnement économique plus incertain

	Réalisé 2017/18	Objectifs 2018/19
Chiffre d'affaires	359,9 M€	Croissance > 8%
Marge opérationnelle courante	14,1%	> 13%

*incluant Xceed
et hors Metis Consulting*

Agenda financier : nos prochains rendez-vous



PARIS

LONDRES

NEW YORK

HONG KONG

SINGAPOUR*

SAO PAULO*

LUXEMBOURG

MADRID*

MILAN*

BRUXELLES

GENÈVE

CASABLANCA

ISTANBUL*

* Partenariat

WAVESTONE

