



WAVESTONE

Résultats annuels 2018/19

Réunion investisseurs

29 mai 2019

Intervenants



Pascal IMBERT

Président du Directoire



Patrick HIRIGOYEN

Directeur Général



Tiphane BORDIER

Directrice Financière



Anne REGNIER

Directrice commerciale



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



3 000 collaborateurs
dans 8 pays



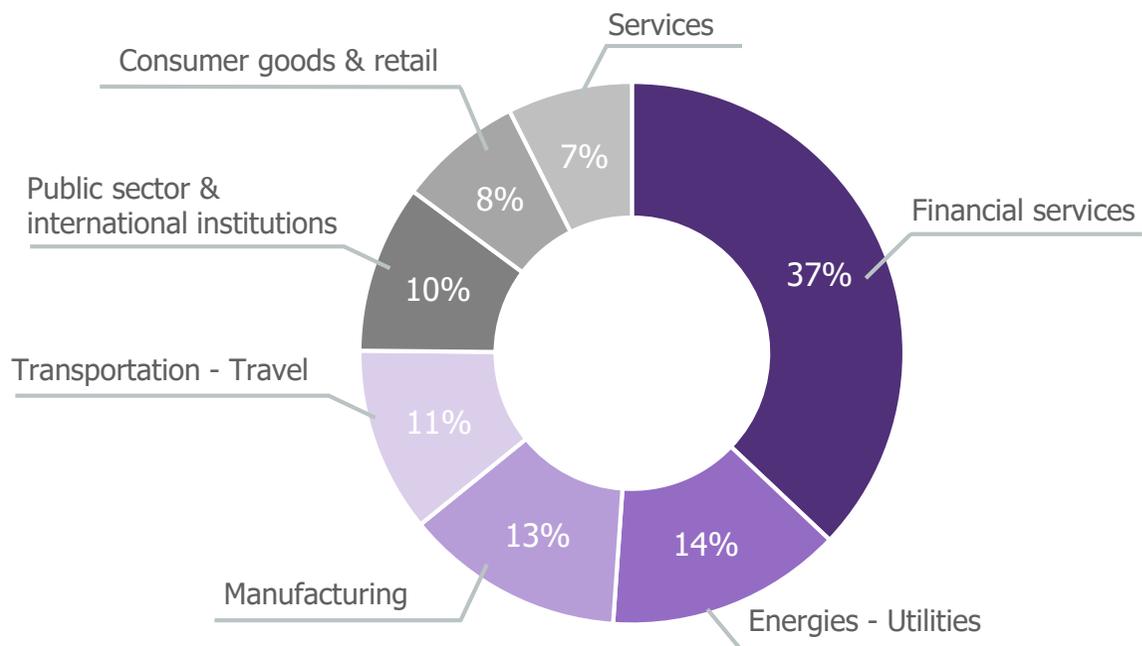
Parmi les leaders du conseil
indépendant en Europe,
n°1 en France

Paris | Londres | New York | Hong Kong | Luxembourg
Genève | Bruxelles | Casablanca | Lyon | Marseille | Nantes

TOP 20 clients 2018/19

SOCIETE GENERALE	9%
BNP PARIBAS	7%
EDF	7%
SNCF	6%
LA POSTE	5%
CREDIT AGRICOLE	4%
TOTAL	4%
UGAP	3%
SANOFI	3%
BPCE	2%
ENGIE	2%
AXA	2%
SAINT GOBAIN	2%
PSA	1%
RENAULT	1%
L'ORÉAL	1%
AMF	1%
ALSTOM	1%
ALLIANZ	1%
CHANEL	1%

Répartition sectorielle du CA 2018/19



CA 2018/19

FRANCE	88%
INTERNATIONAL	12%

Ordre du jour

- 01 Activité et faits marquants de l'exercice 2018/19
- 02 Résultats annuels 2018/19
- 03 Zoom sur nos défis commerciaux
- 04 Perspectives



/ **01** Activité et faits marquants de l'exercice 2018/19

+9% de croissance annuelle en 2018/19, dont +5% en organique

Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	2018/19	2017/18	Variation ¹	Variation à périmètre ² et change constants
Chiffre d'affaires 12 mois	391,5	359,9	+8,8%	+5,0%

¹ identique à taux de change constant

² Xceed consolidé depuis le 01/04/2018, Metis Consulting depuis le 01/11/2018

/ Croissance annuelle de +8,8% conforme à l'objectif revu fin janvier (>+8,5%)

Taux d'activité sous pression, progression des prix de vente

	Exercice 2018/19 (12 mois)	Exercice 2017/18 (12 mois)	
Taux d'activité	75%	77%	► Fin d'année décevante (74% au 4 ^{ème} trimestre vs. 75% sur 12 mois)
Taux journalier moyen	872 €	848 €	► Progression de +2,8% en 2018/19, au-delà de la fourchette de +1% à +2% visée par le cabinet pour l'exercice
Carnet de commande	3,6 mois	3,7 mois	

Décélération du turn-over

/ Ralentissement du turn-over au 2nd semestre 2018/19

- › 18% sur 12 mois (vs. 21% en rythme annuel à fin septembre)
- › le cabinet converge progressivement vers son objectif de 15%

/ Recrutement toujours aussi dynamique

- › de l'ordre de 800 recrutements annuels réalisés en 2018/19 contre plus de 600 visés initialement

/ 3 094 collaborateurs au 31 mars 2019 (y inclus Xceed et Metis Consulting)

- › contre 2 793 au 31 mars 2018



**Great
Place
To
Work[®]**

Best Workplaces[™]

500 à 5000 salariés

FRANCE

2019

Wavestone à la pointe des projets de transformation digitale et de l'innovation

Des projets de transformation digitale...



Carrefour – Supply Chain pour l'eCommerce alimentaire



SNCF Réseau – Performance de la maintenance des infrastructures ferroviaires



Distributeur mondial de matériels électriques – Transformation du canal eCommerce à l'échelle européenne

...et des missions tournées vers l'innovation



Enedis – Recharge des véhicules électriques et habitat domestique



BPI France – L'intelligence artificielle au service de l'environnement



Commission Européenne – Stratégie data pour les entreprises européennes



/ 02

Résultats annuels 2018/19

Une marge opérationnelle courante résistante à 14,1%

Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	2018/19	2017/18	Variation
Chiffre d'affaires	391,5	359,9	+9%
Résultat opérationnel courant	55,2	50,6	+9%
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<i>14,1%</i>	<i>14,1%</i>	
Amortissement relation clientèle	(2,3)	(2,5)	
Autres produits et charges opérationnels	(0,5)	(1,3)	
Résultat opérationnel	52,4	46,8	+12%
Coût de l'endettement financier net	(1,7)	(1,9)	
Autres produits et charges financiers	(0,1)	(1,0)	
Charge d'impôt	(19,9)	(17,3)	
Résultat net part du groupe	31,0	26,6	+16%
<i>Marge nette</i>	<i>7,9%</i>	<i>7,4%</i>	

Un cash-flow supérieur au montant des acquisitions

Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	2018/19	2017/18 retraité ¹	2017/18 publié
Marge brute d'autofinancement	43,1	33,9	32,9
Variation du BFR	(10,4)	(2,8)	(2,8)
Flux net de trésorerie généré par l'activité	32,6	31,2	30,1
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(23,4)	(4,1)	(3,0)
dont variation des immobilisations financières	(0,3)	0,0	1,1
dont variations de périmètre	(21,6)	(1,4)	(1,4)
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(11,1)	(13,3)	(13,3)
dont dividendes	(4,1)	(3,0)	(3,0)
dont rachats d'actions propres	(8,1)	0,0	-
dont remboursement d'emprunts	(17,3)	(9,5)	(9,5)
dont souscription d'emprunts	19,6	0,7	0,7
Variation de trésorerie	(1,8)	13,8	13,8

¹ Nouvelle présentation du tableau de flux permettant de mieux matérialiser les effets des rachats d'actions propres

Une situation financière solide

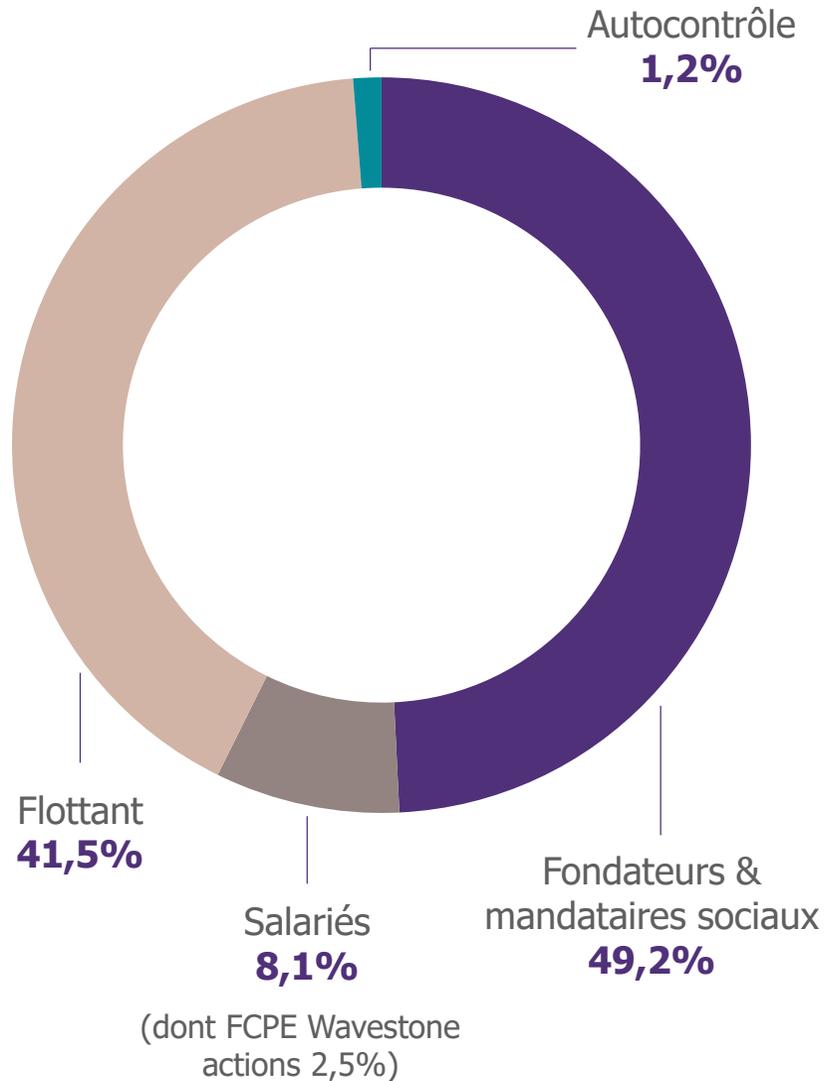
Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	31/03 2019	31/03 2018
Actif non courant dont écarts d'acquisition	177,4 140,6	157,1 118,9
Actif courant dont créances clients	156,1 130,4	152,2 123,9
Trésorerie	50,7	52,1
TOTAL ACTIF	384,2	361,3

Données consolidées auditées au 31/03 (en M€)	31/03 2019	31/03 2018
Capitaux propres dont intérêts minoritaires	150,8 0,0	130,2 0,0
Passifs non financiers	144,0	144,4
Passifs financiers dont part à moins d'un an	89,4 23,7	86,7 16,7
TOTAL PASSIF	384,2	361,3

Endettement net : 38,7 M€

contre 34,6 M€ au 31 mars 2018

Répartition du capital au 31 mars 2019

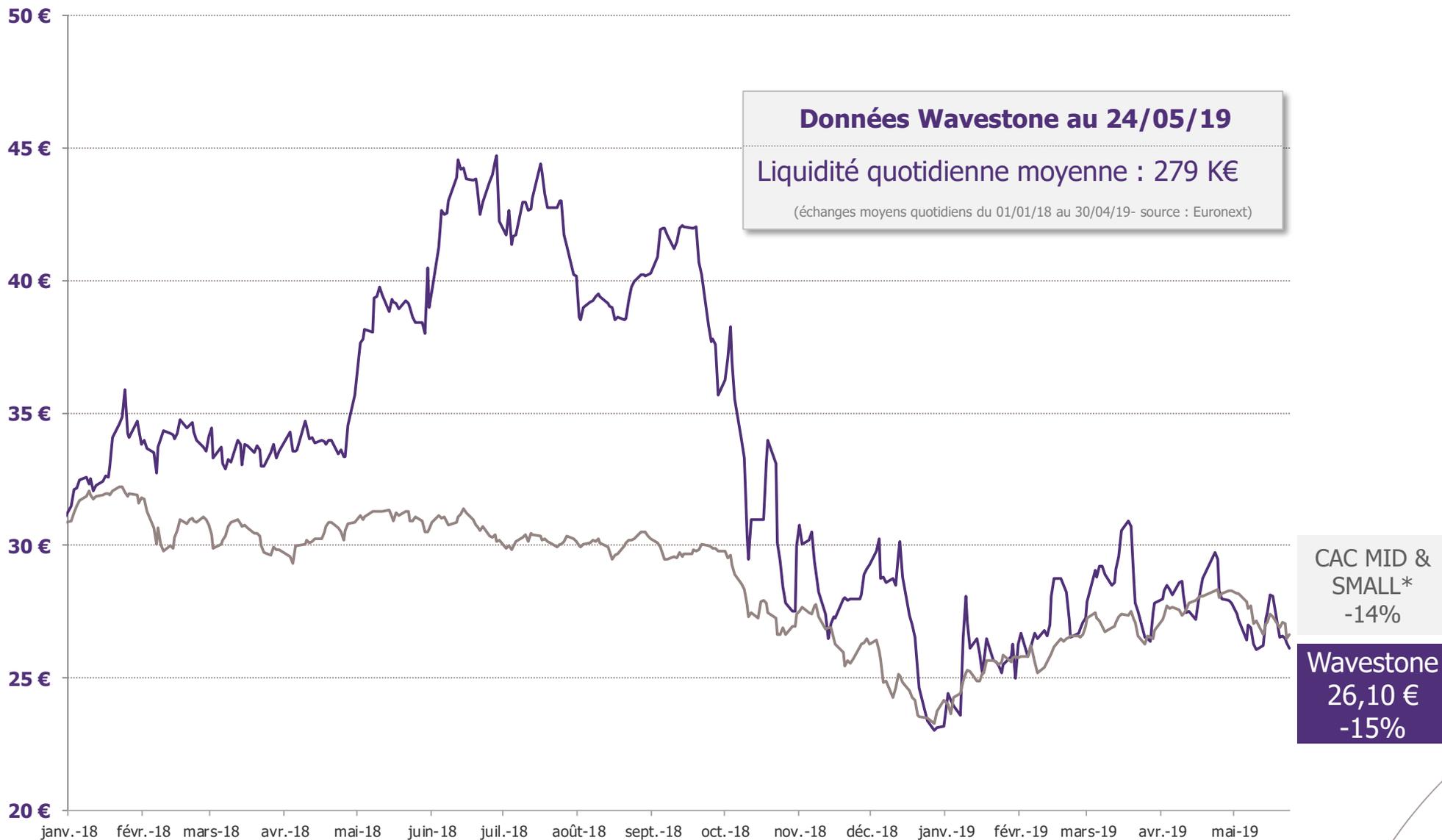


Nombre d'actions : **20 196 492**

Aucune dilution potentielle

Dividende proposé à l'assemblée générale du 25 juillet 2019 :
0,23 € par action (+14%)

Après un niveau record à l'été 2018, un repli sensible du titre Wavestone



* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de Wavestone au 31 décembre 2017



/ **03**

Zoom sur nos défis commerciaux

Une activité commerciale mise à l'épreuve en 2018/19

- / Un fléchissement de la prise de commande durant l'été 2018
- / Un retour à un meilleur niveau à partir du 3^{ème} trimestre de l'exercice
 - > mais un rythme insuffisant pour permettre une remontée du taux d'activité
- / Une demande de conseil ralentie dans le secteur bancaire
 - > dans un contexte de taux bas et d'activités CIB¹ sous pression

¹ Corporate and investment banking



Accélération de l'investissement commercial

/ Augmentation du nombre de personnes dédiées au *business development*

- > très forte accélération sur la fin du 2nd semestre 2018/19 : +30 ETP (de 115 à 145 ETP)
- > encore +15 ETP dans le courant de l'exercice 2019/20

/ Renforcement drastique de notre *facing client*

- > passage de 700 à plus de 1 000 *pitches* par mois

/ Au sein des équipes conseil, mobilisation des acteurs clés sur le *business development*

- > pour gagner en impact lors de nos *pitches*
- > pour mieux mener nos actions de foisonnement

Focalisation des efforts de développement sur les environnements les plus porteurs



Secteur public

- / potentiel de développement important sur 4 grands ministères
- / nouvelle augmentation de l'investissement commercial sur ce secteur



Transport et énergie-*utilities*

- / capitaliser sur une dynamique et des positions déjà fortes



... et des actions ciblées par comptes

- / pour bénéficier d'une actualité porteuse

Mise sous tension de notre pilotage commercial

- / Un processus de pilotage et reporting homogène à l'échelle du cabinet
- / Une vision consolidée des principaux KPIs
 - > réalisés / prévisionnels M et M+1
 - > à un rythme hebdomadaire
- / Des *business reviews* chaque lundi
 - > pour ajuster les priorités en temps réel



Pitches



Pipe



Taux de conversion



Prise de commande



WEEKLY BUSINESS
REVIEW



MONTHLY BUSINESS
REVIEW

Confiance dans notre capacité à relever nos défis commerciaux



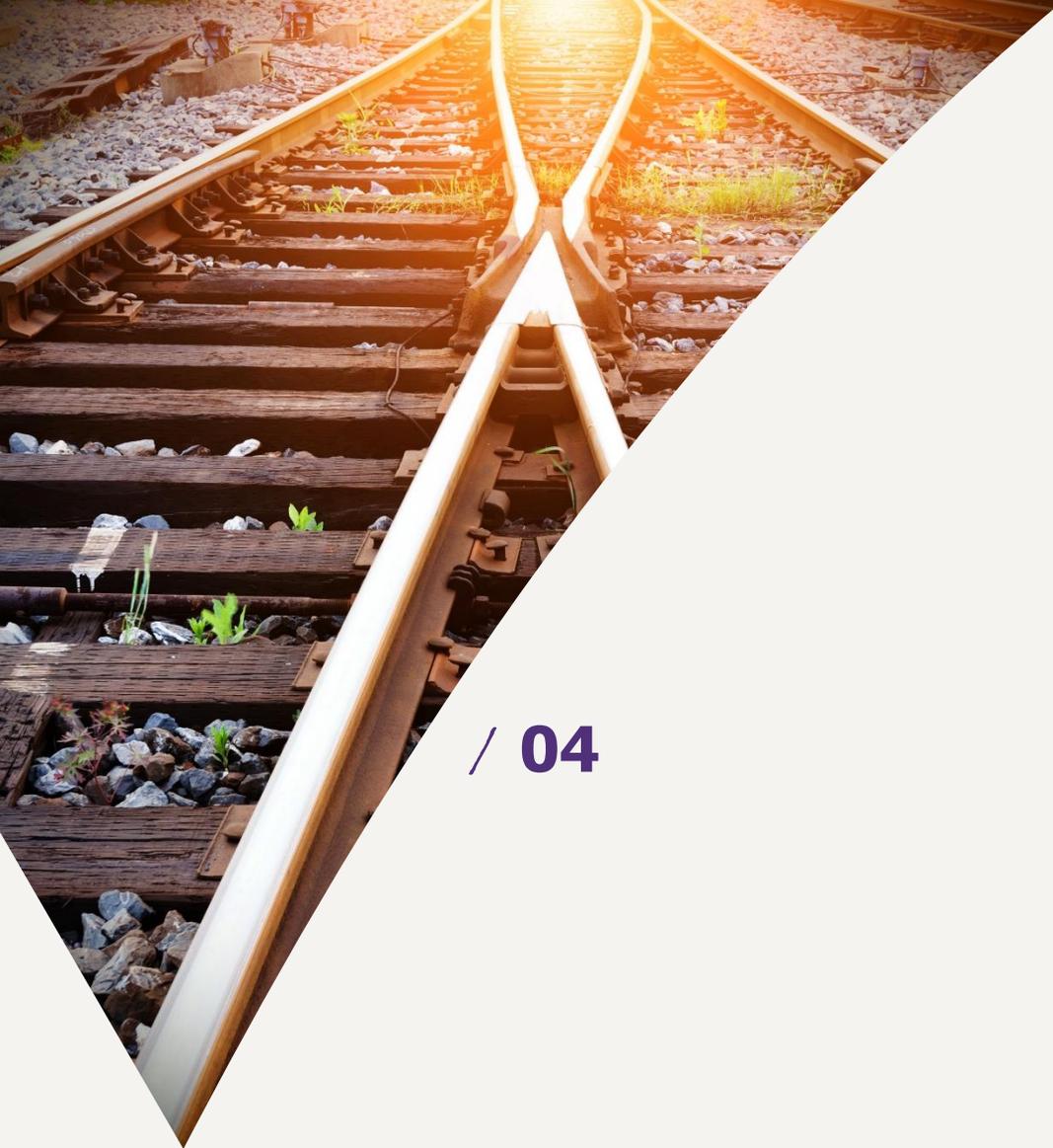
Le choix d'une force de *business development* dédiée



Une activité commerciale complètement professionnalisée



Un large portefeuille de clients permettant de capter la croissance là où elle est



/ 04

Perspectives

Une fin d'exercice 2018/19 décevante et un environnement qui change de configuration

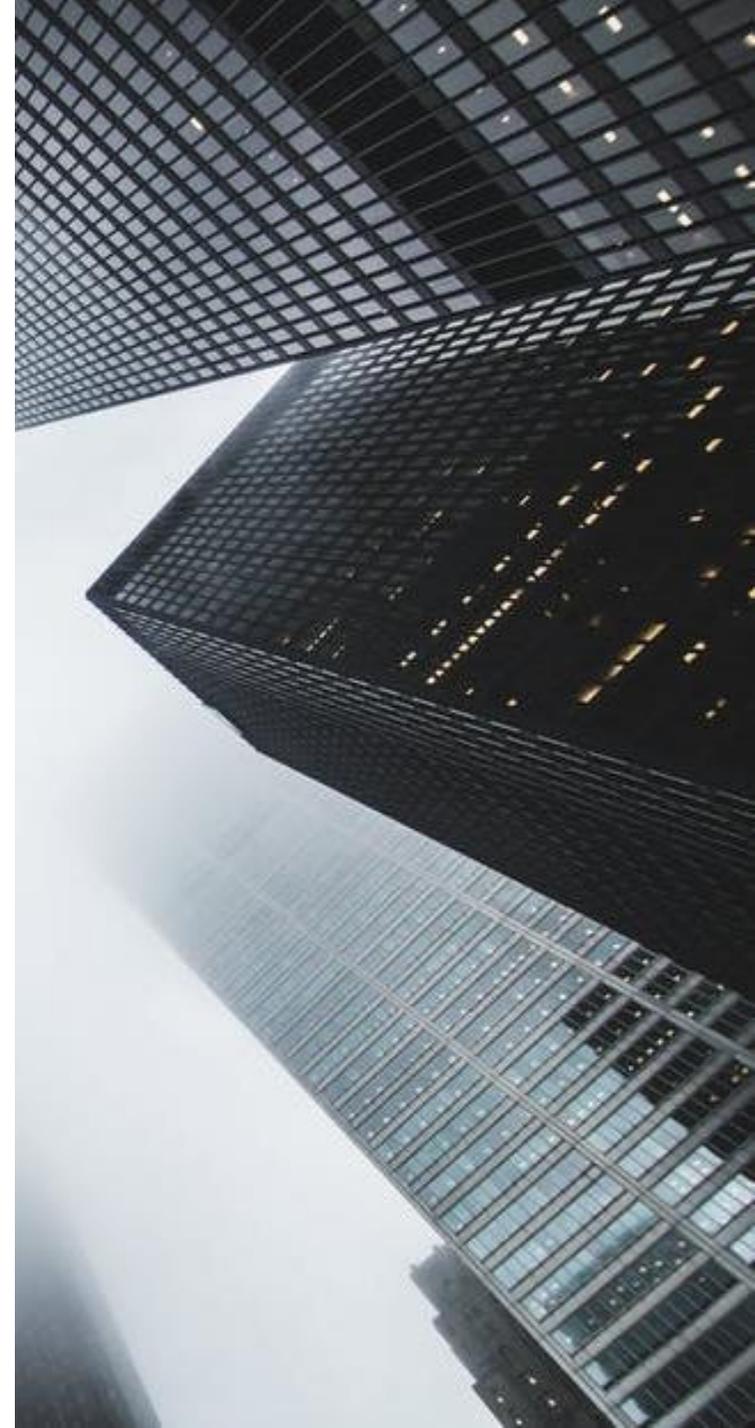
/ Une performance décevante au cours des derniers mois

- > une montée en valeur des prestations au service de la progression des prix...
- > ... mais accompagnée d'un rythme de prise de commande insuffisant, conduisant à une nette érosion du taux d'activité

/ Un environnement économique plus incertain

- > des donneurs d'ordres plus prudents et sélectifs
- > en particulier au sein du secteur bancaire

/ Une tendance à l'apaisement des tensions sur le front des ressources humaines



Intensification de l'effort commercial, maintien du cap sur la croissance



/ Augmentation du volume et de l'efficacité de l'action commerciale

/ Maintien d'un rythme de recrutement élevé

- > le pari de la croissance, quitte à freiner à court terme la remontée du taux d'utilisation
- > plus de 600 recrutements bruts visés
- > sans négliger la poursuite des efforts de mise sous contrôle du turn-over

/ Poursuite des actions en matière de croissance externe

- > en visant la concrétisation de 1 à 2 acquisitions sur l'exercice
- > en priorité à l'international

Poursuite du plan stratégique Wavestone 2021

/ Des ambitions à horizon 2021 confirmées...

/ ... mais des objectifs de croissance plus tendus

- > en France, une croissance moins dynamique au cours des derniers mois
- > à l'international, des valorisations élevées qui freinent la concrétisation d'opérations de M&A

2021
WAVESTONE

1 Dimension

CA : **500 M€**
MOC : **15%**

3 Engagement

Dans le **top 3**
de notre catégorie
en matière de RSE*

2 Réputation

N°1 du conseil
en transformation
en France

4 International

100 M€
de CA
hors de France

Objectifs 2019/20

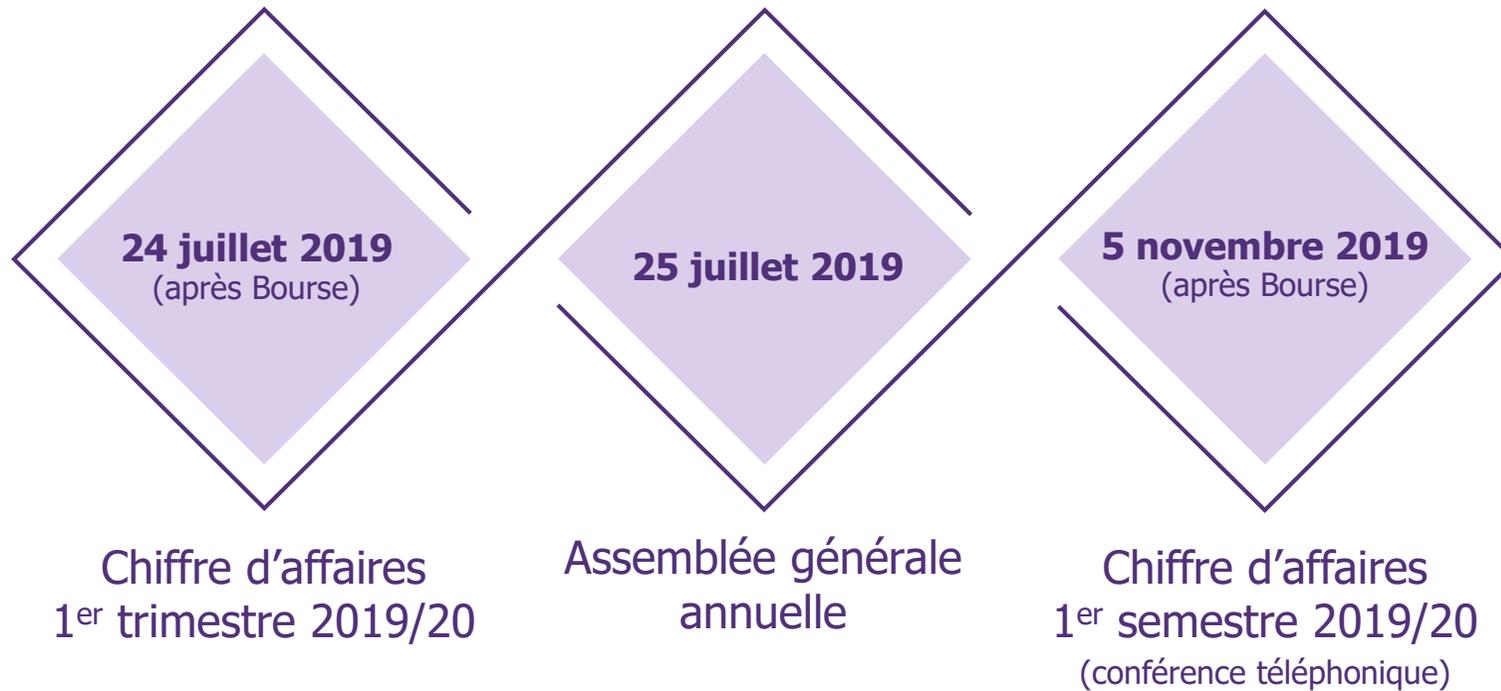
/ Des objectifs prudents

- > des performances décevantes en fin d'exercice 2018/19
- > un environnement de marché moins porteur

	Réalisé 2018/19	Objectifs 2019/20
Chiffre d'affaires	391,5 M€	Croissance > 5%
Marge opérationnelle courante	14,1%	> 13%

*incluant Metis Consulting
et hors nouvelle acquisition*

Agenda financier : nos prochains rendez-vous



PARIS

LONDRES

NEW YORK

HONG KONG

LUXEMBOURG

BRUXELLES

GENÈVE

CASABLANCA

LYON

MARSEILLE

NANTES

WAVESTONE

