

Webinaire Portzamparc

13 décembre 2021



AGENDA

/ **01** A propos de Wavestone

/ **02** Résultats semestriels 2021/22

/ **03** Perspectives et nouveau plan stratégique

Wavestone, pure player indépendant du conseil



Pure player
indépendant

Des clients
leaders dans
leur secteur

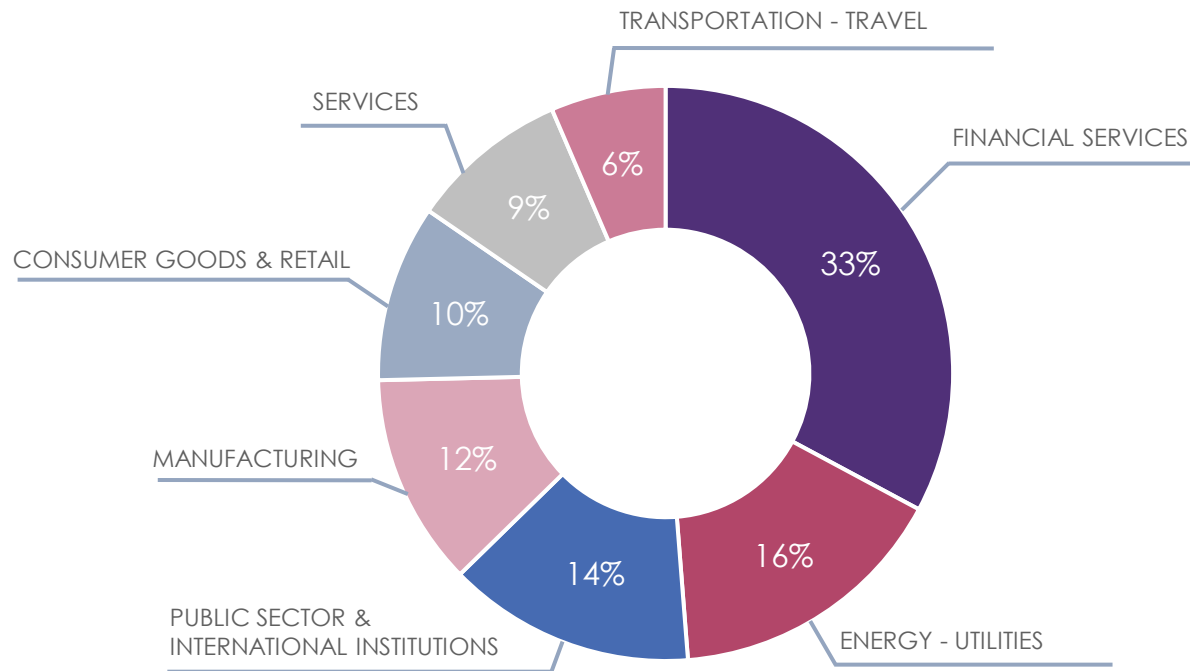


9 pays



+3 000
collaborateurs

Répartition du chiffre d'affaires au 30 septembre 2021



CA S1 2021/22	
FRANCE	86 %
INTERNATIONAL	14 %

TOP 20 CLIENTS S1 2021/22

EDF	6 %
SNCF	5 %
TOTALENERGIES	5 %
SOCIETE GENERALE	5 %
CREDIT AGRICOLE	5 %
LA POSTE	4 %
AXA	4 %
BNP PARIBAS	4 %
ENGIE	3 %
BPCE	2 %
L'OREAL	2 %
STELLANTIS	2 %
MINISTERE DE L'ECONOMIE	2 %
UGAP	2 %
SANOFI	2 %
MINISTERE DES ARMEES	2 %
ALLIANZ	2 %
LEGAL & GENERAL	1 %
GROUPAMA	1 %
SAINT GOBAIN	1 %

Vivre et diffuser les valeurs de Wavestone à travers 5 engagements clés



AGENDA

/ **01** A propos de Wavestone

/ **02** Résultats semestriels 2021/22

/ **03** Perspectives et nouveau plan stratégique

Croissance organique de +15% au 1^{er} semestre 2021/22

Chiffre d'affaires <i>En M€ - données consolidées non auditées</i>	2021/22	2020/21	Variation totale	Variation à périmètre ¹ et change constants
1 ^{er} trimestre	115,2	94,4	+22%	+21%
2 ^{ème} trimestre	102,6	92,4	+11%	+9%
1^{er} semestre	217,8	186,8	+17%	+15%

⁽¹⁾ hors Everest Group *consulting* intégré aux comptes de Wavestone depuis le 01/05/2021.

/ 217,8 M€ de chiffre d'affaires au 1^{er} semestre 2021/22 : +17% sur un an

- > +12% par rapport au 1^{er} semestre 2019/20
- > +15% en organique par rapport au 1^{er} semestre 2020/21
- > effet de base très favorable + effet jour positif au 1^{er} trimestre (+3%), pas d'effet jour au 2^{ème} trimestre

Taux d'activité toujours élevé et taux journalier moyen en hausse

	S1 2021/22 (6 mois)	Exercice 2020/21 (12 mois)	
Taux d'activité	78%	71%	► taux d'activité élevé au 1 ^{er} semestre, supérieur au niveau normatif de 75%
Taux journalier moyen	847 €	842 €	► prix de vente bien orientés avec un impact positif de +5 € lié à l'intégration d'Everest Group <i>consulting</i>
Carnet de commande	3,9 mois	4,1 mois	► très bonne visibilité commerciale, malgré la diminution du carnet de commande par rapport au 31 mars 2021

Une orientation positive dans pratiquement tous les secteurs d'activité



TRANSPORTATION - TRAVEL



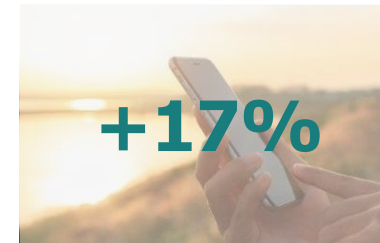
FINANCIAL SERVICES



ENERGY - UTILITIES



PUBLIC SECTOR &
INTERNATIONAL INSTITUTIONS



SERVICES



MANUFACTURING



CONSUMER GOODS & RETAIL

Tendances sectorielles au 1^{er} semestre 2021/22 par rapport à 2020/21

Accélération du plan de recrutement en 2021/22

- / 3 476 collaborateurs au 30 septembre 2021
 - > contre 3 453 au 31 mars 2021
- / Turn-over de 15% à fin septembre (sur 12 mois glissants)
 - > contre 13% à fin juin 2021 et 11% sur le dernier exercice
 - > vers un turn-over annuel situé entre 15% et 20%, au-dessus de la cible visée en début d'exercice (15%)
- / Accélération du rythme de recrutement
 - > de l'ordre de 900 nouvelles arrivées désormais visées sur l'exercice 2021/22, contre 800 initialement



Marge opérationnelle élevée de 14,6% au 1^{er} semestre 2021/22

Données consolidées (en M€) Examen limité	S1 2021/22 (6 mois)	S1 2020/21 (6 mois)	Variation	2020/21 (12 mois)
Chiffre d'affaires	217,8	186,8	+17%	417,6
Achats consommés	(5,2)	(6,5)		(14,0)
Charges de personnel	(161,0)	(147,1)		(310,2)
Charges externes	(14,5)	(11,5)		(23,7)
Impôts et taxes	(3,1)	(2,9)		(7,2)
Dotations nettes aux amort. et aux prov.	(2,8)	(4,5)		(9,7)
Autres produits et charges courants	(0,4)	(0,0)		(0,5)
Résultat opérationnel courant	31,8	14,3	+122%	53,3
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<i>14,6%</i>	<i>7,7%</i>		<i>12,8%</i>

→ 0,4 M€ d'économies liées à la réduction de la surface des locaux de Wavestone

→ 1,5 M€ d'économies liées à la réduction de la surface des locaux de Wavestone

Marge nette semestrielle de 9,5%

Données consolidées (en M€) Examen limité	S1 2021/22 (6 mois)	S1 2020/21 (6 mois)	Variation	2020/21 (12 mois)
Résultat opérationnel courant	31,8	14,3	+122%	53,3
<i>Marge opérationnelle courante</i>	<i>14,6%</i>	<i>7,7%</i>		<i>12,8%</i>
Amortissement relation clientèle	(0,7)	(0,7)		(1,5)
Autres produits et charges opérationnels	(0,9)	(0,1)		(8,5)
Résultat opérationnel	30,1	13,5	+123%	43,3
Coût de l'endettement financier net	(0,5)	(0,6)		(1,1)
Autres produits et charges financiers	(0,3)	(0,6)		(1,5)
Charge d'impôt	(8,7)	(5,3)		(15,3)
Résultat net part du groupe	20,7	7,0	+198%	25,4
<i>Marge nette</i>	<i>9,5%</i>	<i>3,7%</i>		<i>6,1%</i>

liés aux frais d'acquisition de la practice conseil d'Everest Group et de why innovation!

dont (1,3 M€) de CVAE
dont +0,8 M€ de crédits d'impôts

Capacité d'autofinancement en forte progression mais hausse du BFR

Données consolidées (en M€) Examen limité	S1 2021/22 (6 mois)	S1 2020/21 (6 mois)	2020/21 (12 mois)
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôts	34,3	20,1	67,0
Impôts payés	(7,8)	(10,5)	(17,0)
Variation du BFR	(22,8)	9,2	20,8
Flux net de trésorerie généré par l'activité	3,5	18,8	70,8
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(7,1)	(0,5)	(0,8)
dont acquisitions d'immobilisations	(0,2)	(0,5)	(0,7)
dont variations de périmètre	(7,1)	-	-
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-15,4	(38,7)	(47,2)
dont dividendes versés	(4,6)	-	-
dont cession (acquisition) d'actions propres	(2,0)	0,1	0,1
dont souscriptions d'emprunts nettes des remboursements	(4,2)	(34,1)	(38,3)
dont remboursement des dettes locatives	(4,1)	(4,1)	(7,8)
Variation de trésorerie	(19,1)	(20,4)	22,8

69,0 M€ de trésorerie disponible au 30 septembre 2021 et 16,9 M€ de trésorerie nette

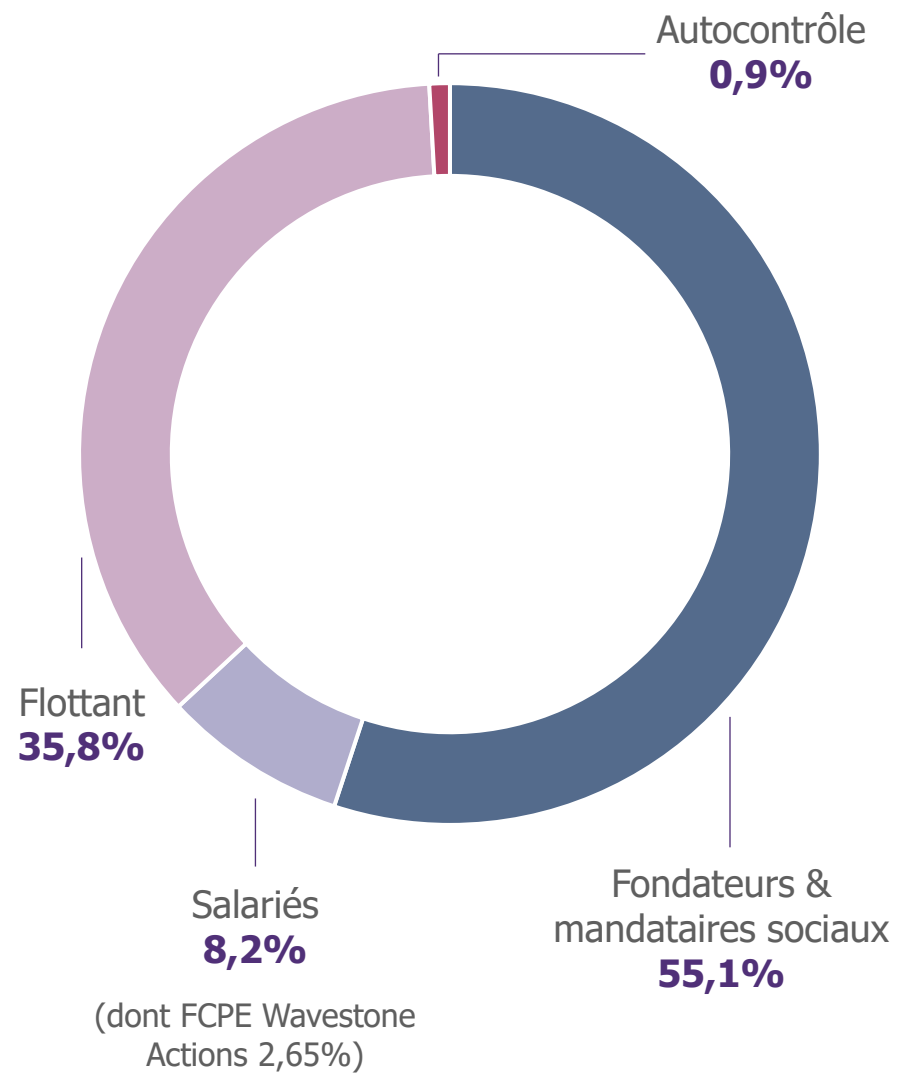
Données consolidées (en M€) Examen limité	30/09 2021	31/03 2021
Actif non courant	215,4	212,6
dont écarts d'acquisition	168,2	162,0
dont droits d'utilisation des biens en location	19,4	21,0
Actif courant	151,5	145,8
dont créances clients	131,4	125,7
Trésorerie	69,0	88,0
TOTAL ACTIF	435,9	446,5

Données consolidées (en M€) Examen limité	30/09 2021	31/03 2021
Capitaux propres	221,8	206,1
dont intérêts minoritaires	0,0	0,0
Passifs financiers	52,1	56,2
dont part à moins d'un an	8,2	8,2
Dettes locatives	25,1	30,3
Passifs non financiers	136,9	154,0
TOTAL PASSIF	435,9	446,5

Trésorerie nette : 16,9 M€

contre 31,8 M€ au 31 mars 2021

Répartition du capital au 30 septembre 2021



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

Aucune dilution potentielle

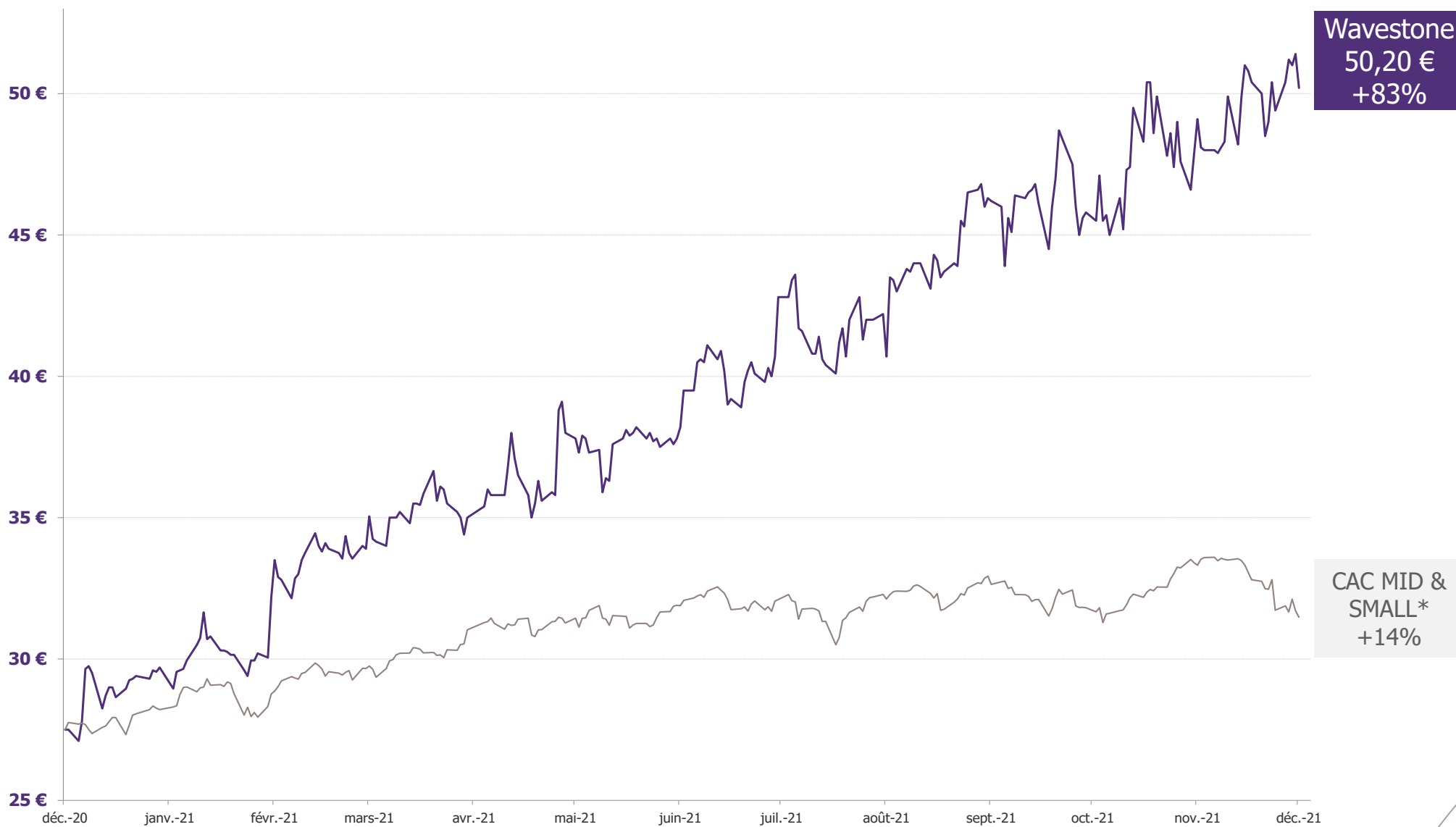


Données boursières (1 an glissant)

Données YTD 2021
Wavestone : +69%
CAC Mid & Small : +12%

Liquidité quotidienne
moyenne sur
Euronext : **315 K€**

(échanges moyens quotidiens
sur Euronext du 01/01/21 au
30/10/21 - source : Euronext)



Wavestone
50,20 €
+83%

CAC MID &
SMALL*
+14%

* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de Wavestone au 3 décembre 2020

AGENDA

/ **01** A propos de Wavestone

/ **02** Résultats semestriels 2021/22

/ **03** Perspectives et nouveau plan stratégique

Acquisition de why innovation! en Asie

/ Cabinet de conseil spécialisé dans la transformation agile des organisations

- › accompagne des clients dans les secteurs de la finance, du transport, de l'industrie, du *retail* et de la santé
- › ~20 consultants opérant à Singapour et Hong Kong

/ Renforcement de la position de Wavestone en Asie-Pacifique

- › après l'ouverture d'un bureau à Hong Kong en 2016
- › portefeuilles d'offres complémentaires permettant d'apporter plus de valeur aux clients de la région
- › synergies commerciales d'ores et déjà actives

/ Modalités de l'opération

- › prix d'acquisition : 5,2 MSGD (~3,3 M€) en valeur d'entreprise
- › + jusqu'à 2,7 MSGD (~1,7 M€) selon les performances des 18 prochains mois
- › intégralement financé en numéraire sur les fonds propres de Wavestone

- **Chiffre d'affaires moyen de 5 MSGD (~3,2 M€)** sur les trois derniers exercices

- **Marge EBITA moyenne de 15%** sur les trois derniers exercices

- **Siège : Singapour**

- **Consolidation depuis le 1^{er} novembre 2021**

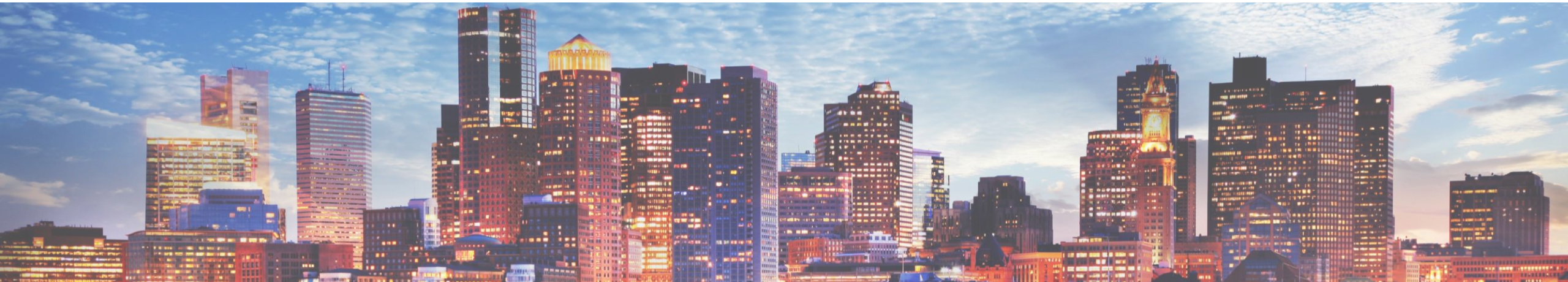
Un 2nd semestre bien orienté

/ Poursuite d'une bonne dynamique au 2nd semestre

- › un marché toujours porteur
- › maintien d'un taux d'activité des consultants supérieur à 75%
- › des prix de vente qui restent solides

/ Négociations exclusives en vue de l'acquisition de NewVantage Partners à Boston, aux Etats-Unis

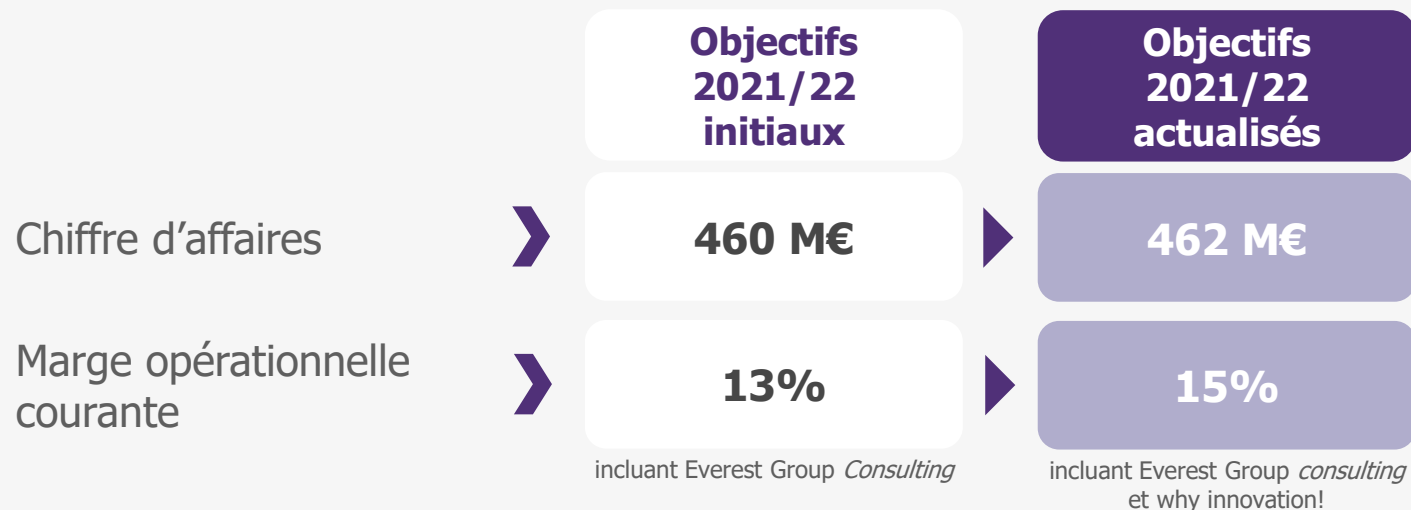
- › cabinet de niche, spécialisé en *data strategy*
- › de l'ordre de 2,6 M\$ (2,3 M€) de chiffre d'affaires en 2021
- › prix d'acquisition entre 2,7 et 3,9 M\$ (2,4 et 3,5 M€), en fonction des résultats de la société dans les 12 mois à venir



Relèvement de l'objectif de marge opérationnelle courante 2021/22

/ Actualisation des objectifs financiers 2021/22

- › reflétant la bonne orientation des indicateurs opérationnels...
...tout en budgétant des dépenses supplémentaires au 2nd semestre en recrutement et ressources humaines
- › intégrant la consolidation de why innovation! depuis le 1^{er} novembre 2021



Impact
Nouveau plan stratégique de Wavestone



Une démarche collective et ouverte

Une démarche lancée en juin 2021...

/ ... en 4 étapes : aspirations et questions clés > instruction > convergence > lancement

/ ... et pilotée par le *Strategic Committee* du cabinet

Des échanges associant l'ensemble du management et des collaborateurs de Wavestone

/ forum en ligne

/ instruction en 7 *streams* associant les 'experts' de chacune des questions abordées

/ Wavestone Bridges, un temps fort d'une journée, le 10 septembre 2021 : 3 000 personnes, 10 sites, 350 *workshops*

/ 35 ateliers de convergence, 750 participants

Une interaction étroite avec l'écosystème du cabinet

/ 600 interviews client

/ 6 *keynotes* concurrents / partenaires / analystes

2016-2020 : une étape transformante, parfaitement réussie

2016, ouverture d'un nouveau chapitre pour Wavestone

- / un changement de dimension
- / une idée : marier compétences business et compétences technologiques
- / et une ambition : devenir le champion de la transformation digitale des entreprises

Un mouvement couronné de succès, malgré la crise sanitaire

2015

2020

1 700 collaborateurs

3 400 collaborateurs

200 M€ de CA

>400 M€ de CA

MOC de 12 à 13%

Vers 15% de MOC

**Une réussite qui n'a pas été que financière :
chaque année, Wavestone dans le TOP 3 de sa catégorie en matière de RSE**

2021, début d'un nouveau cycle économique

Une vague de transformations majeures sous l'effet de mutations profondes

1

Compétition de plus en plus intense dans chaque secteur d'activité

2

Accélération brutale du basculement vers le digital

3

Irruption de l'urgence climatique et environnementale

**L'objectif de Wavestone :
devenir le partenaire privilégié des grandes entreprises face à ces enjeux**

Impact : une nouvelle impulsion pour Wavestone
autour de 3 piliers majeurs



**INTERNATIONAL
& CROISSANCE**



**EXPERTISE
& VALEUR**



**“THE POSITIVE
WAY”**



International et croissance



Aligner les investissements commerciaux sur les enjeux clés du cabinet

- / des clients porteurs de croissance
- / des clients stimulant l'expansion internationale de Wavestone

Investir en priorité dans la croissance des bureaux internationaux

- / mobiliser à leur service les compétences clés du cabinet
- / structurer leurs équipes de vente, marketing, recrutement, ressources humaines

Accélérer la croissance externe du cabinet dans les zones géographiques cibles

- / Etats-Unis, Royaume-Uni et, à plus moyen terme, Asie
- / saisir des opportunités d'acquisitions structurantes si elles se présentent



Expertise & valeur

Devenir l'une des meilleures écoles de formation des consultants tout au long de leur carrière

/ allouer plus de moyens au développement des compétences

Développer une compétence de premier plan en décarbonation - développement durable

Développer en profondeur les expertises du cabinet

/ innovation, vision prospective, *thought leadership*

/ *hot topics* : cybersécurité, *data*, IA, nouveaux *business models* digitaux

Vers une proposition de valeur approfondie et enrichie offrant une vision à 360°

/ enjeux business, technologie, développement durable

Un effort consenti pouvant conduire à une baisse des taux d'utilisation...
compensée par une hausse des prix de vente



« The Positive Way »

Satisfaction et accompagnement des clients vers une performance durable

Epanouissement et engagement des collaborateurs

Responsabilité et éthique

Collectif, qualité distinctive de l'ADN de Wavestone

Renforcer l'identité et la cohésion du cabinet pour mieux relever le défi de la croissance

Ambitions à horizon 2025

750 M€

**Chiffre
d'affaires**

Un nouveau
cap de croissance

25%

**Clients
internationaux**

5 grands comptes
non-français dans le
TOP 20 clients

Top 5%

**Performance
extra-financière**

Dans les 5% des entreprises
les plus performantes en
matière de RSE

Reproduire à l'échelle internationale le succès de Wavestone en France

Préparer le futur

2022 : nouvelle organisation juridique de la gouvernance

/ Michel Dancoisne ne sollicitera pas de nouveau mandat de Président du Conseil de surveillance

/ proposition à l'Assemblée générale d'adopter une forme SA à Conseil d'administration

Pascal Imbert, Président - Directeur général

Patrick Hirigoyen, Directeur général délégué

Michel Dancoisne, administrateur

2025 : début de la transition vers une nouvelle équipe de direction

/ structuration du management de Wavestone tout au long de *Impact* en préparation de cette étape

Michel Dancoisne et Pascal Imbert maintiennent leur position d'actionnaires de référence

/ au service du développement de Wavestone sur le long terme

Agenda financier

1 **Chiffre d'affaires T3 2021/22**
(après fermeture du marché)

3 **Résultats annuels 2021/22**
(après fermeture du marché)



2 **Chiffre d'affaires annuel 2021/22**
(après fermeture du marché)



Pascal IMBERT
CEO

The Positive Way
WAVESTONE

pascal.imbert@wavestone.com

wavestone.com
[@wavestone_](#)