

Résultats annuels 2023/24

Perspectives 2024/25

4 juin 2024

WAVESTONE



Intervenants



Pascal Imbert
Président - Directeur
général



Patrick Hirigoyen
Directeur général
délégué



Karsten Höppner
Directeur général
délégué



Laurent Stoupy
Directeur financier



Hélène Cambournac
Responsable RSE

Une offre de conseil à forte valeur ajoutée



360°

une proposition
de valeur holistique



17 pays

une force de frappe
mondiale



+5 500

collaborateurs



944 M€

de chiffre d'affaires



Indépendants

pragmatiques
et orientés résultats



The Positive Way nos valeurs



Des équipes sur-mesure pour répondre aux problématiques de chaque projet

Une position de leader dans les trois principaux marchés d'Europe continentale

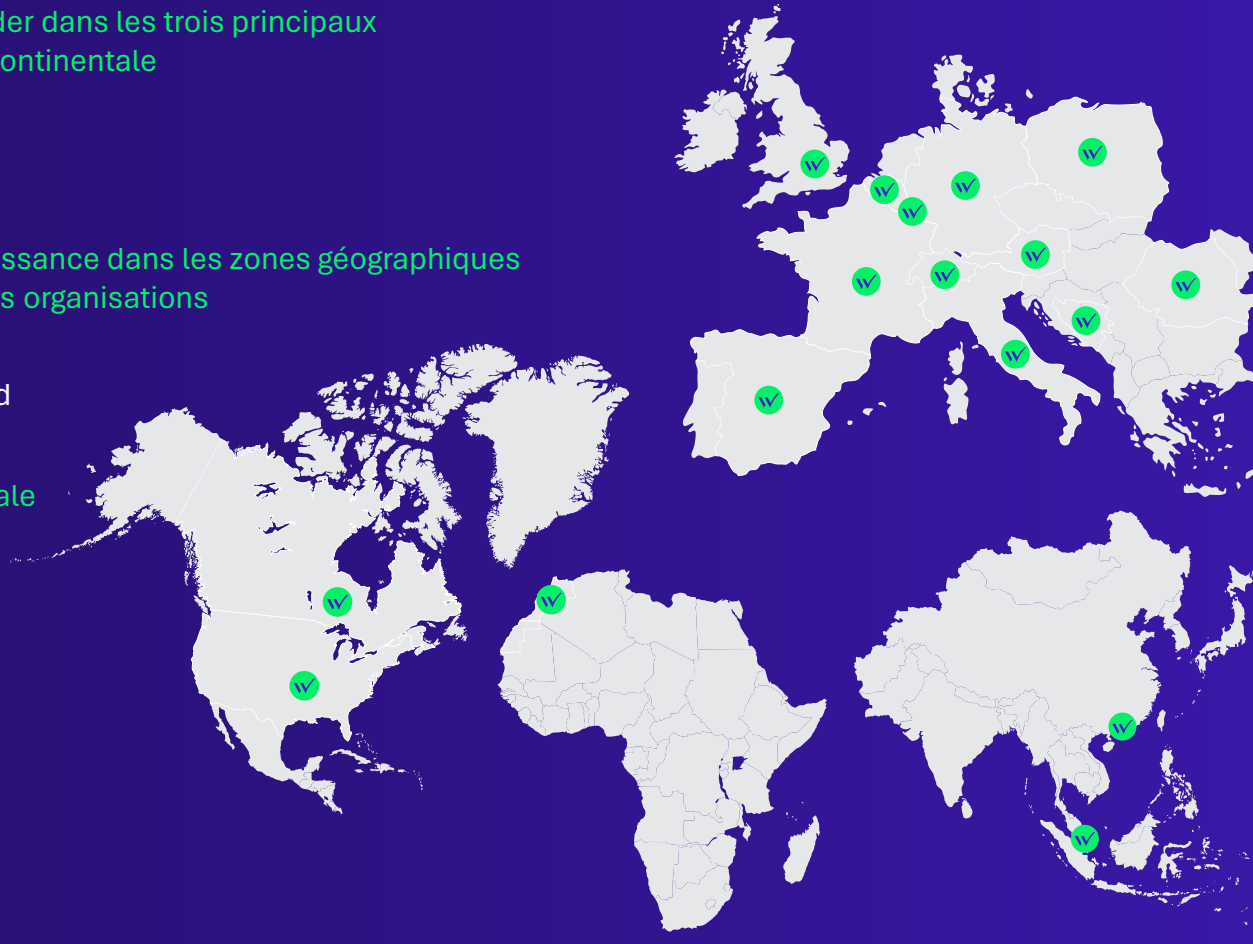
- France
- Allemagne
- Suisse

Des activités en croissance dans les zones géographiques clés pour les grandes organisations

- Royaume-Uni
- Amérique du Nord
- Asie

Une empreinte globale

- Autriche
- Belgique
- Bosnie H.
- Espagne
- Italie
- Luxembourg
- Maroc
- Pologne
- Roumanie



Des équipes agiles et sans silos. Partout dans le monde.

Nous constituons les équipes alliant la portée globale et l'expertise locale indispensables pour mener des transformations complexes et souvent cross-géographies.



1.

Activité & faits marquants
de l'exercice 2023/24

Chiffre d'affaires 2023/24 au-delà de l'objectif, croissance organique de +9%

Chiffre d'affaires en M€ Données auditées ¹	2023/24	2023/24 hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting	2022/23	Variation totale	Variation à périmètre ² et change constants	2023/24 pro forma ³
Total 12 mois	701,1	586,9	532,3	+32%	+9%	943,8

¹ les comptes pro forma 2023/24 ne sont pas audités ; un rapport ad hoc des auditeurs sera incorporé dans le rapport financier annuel 2023/24 de Wavestone

² hors PEN Partnership consolidé depuis le 1^{er} août 2022, Coeus Consulting depuis le 1^{er} octobre 2022, Q_PERIOR depuis le 1^{er} décembre 2023, et Aspirant Consulting depuis le 1^{er} février 2024

³ les comptes pro forma 2023/24 sont établis comme si les acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting étaient intervenues le 1^{er} avril 2023

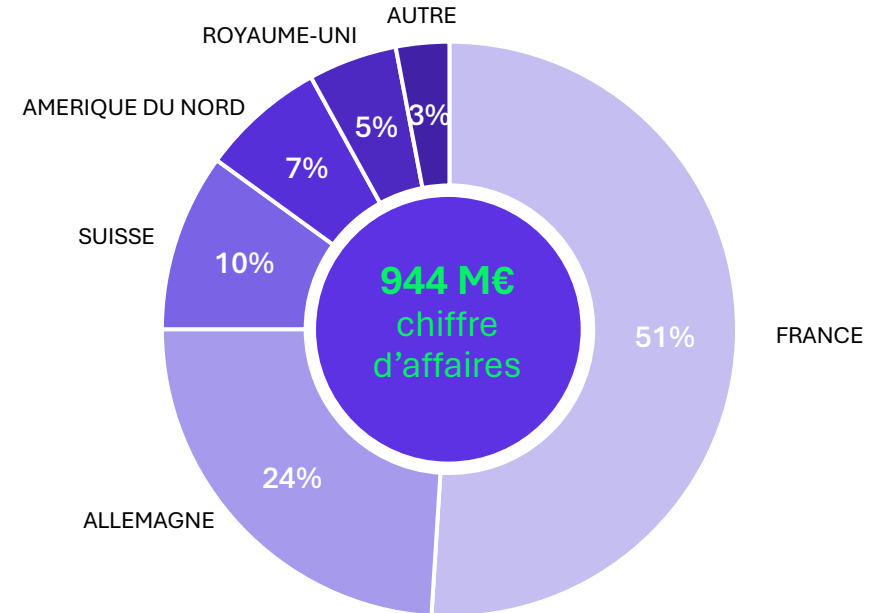
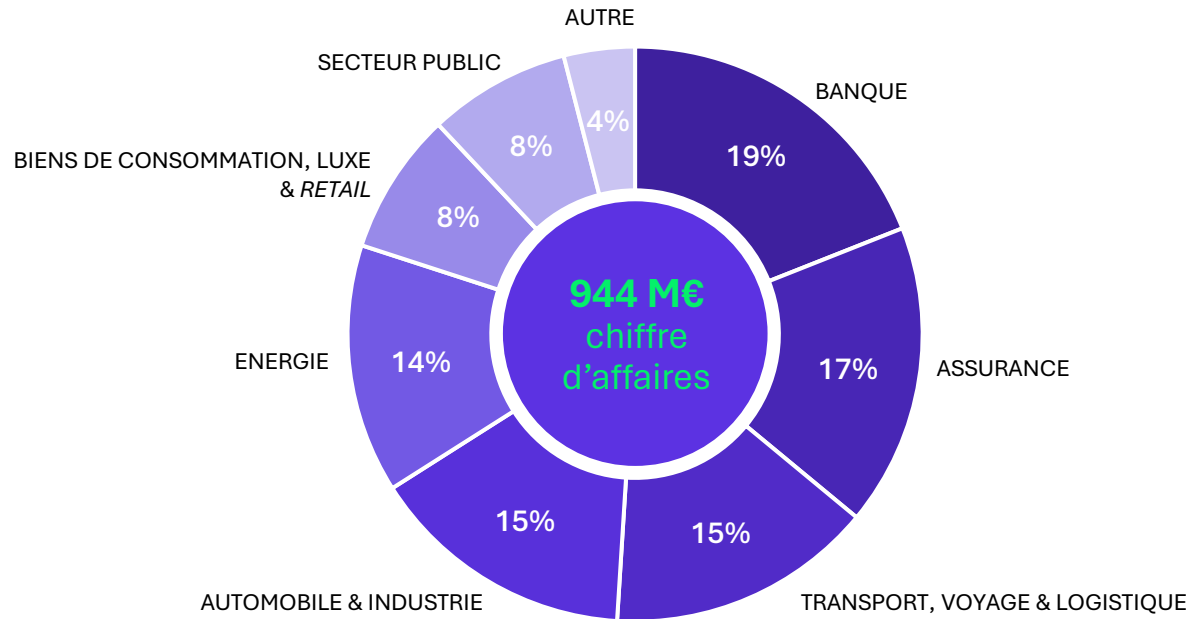
- **Chiffre d'affaires annuel sur le périmètre total : 701,1 M€**
 - croissance de +32%, dont +9% en organique
 - effet jour défavorable de -1,6%
- **Chiffre d'affaires annuel hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting : 586,9 M€**
 - au-delà de l'objectif de chiffre d'affaires de 580 M€
- **Chiffre d'affaires sur une base pro forma : 943,8 M€**

Taux d'activité stable en 2023/24 à 73%, prix de vente en hausse de +1%

	Exercice 2023/24* (12 mois)	Exercice 2022/23 (12 mois)	
Taux d'activité	73%	73%	▶ 73% en 2023/24, stable par rapport à l'exercice précédent
Taux journalier moyen	898 €	890 €	▶ progression de +1% par rapport à l'exercice précédent 900 € à taux de change constants
Carnet de commande	4,1 mois	4,0 mois	▶ 4,1 mois au 31 mars 2024, contre 4,2 mois au 31 décembre 2023

* ces indicateurs portent sur le périmètre Wavestone hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting, en attendant de déployer des indicateurs opérationnels consolidés (hors carnet de commande) à l'échelle de l'ensemble du nouveau cabinet à partir du 1^{er} trimestre 2024/25.

Répartition du chiffre d'affaires pro forma au 31 mars 2024



TOP 20 CLIENTS

DEUTSCHE BAHN	7%	LA POSTE	2%
EDF	4%	VOLKSWAGEN	2%
AXA	3%	CHANEL	1%
TOTALENERGIES	3%	MUNICH RE	1%
CREDIT AGRICOLE	3%	L'OREAL	1%
SNCF	3%	SBB	1%
SOCIETE GENERALE	3%	UGAP	1%
BNP PARIBAS	2%	HERMES	1%
CONFIDENTIEL (ASSURANCE)	2%	BPCE	1%
ENGIE	2%	R+V VERSICHERUNGEN	1%

Renforcement de la présence aux Etats-Unis avec l'acquisition d'Aspirant Consulting

- **Aspirant Consulting : accompagner la transformation digitale des entreprises**
 - des expertises de premier plan en matière de marketing & innovation, d'organisation & conduite du changement, et de transformation digitale
 - clients : entreprises du Global 500 ainsi que de grandes entreprises américaines dans plusieurs secteurs, notamment l'industrie pharmaceutique
- **Renforcement de la présence de Wavestone aux Etats-Unis**
 - proximité en matière d'approche commerciale et de valeurs
 - dirigeants d'Aspirant Consulting appelés à poursuivre le développement du cabinet au sein de Wavestone
- **Rappel des modalités de l'opération**
 - acquisition par Wavestone de 100% du capital d'Aspirant Consulting
 - prix d'acquisition : 24,0 M\$ (21,9 M€) en valeur d'entreprise
 - jusqu'à 10,0 M\$ (9,1 M€) conditionnés par les performances de la société au 31 décembre 2024

Données clés d'Aspirant Consulting

- **Chiffre d'affaires de 26,0 M\$** sur l'exercice clos le 31 décembre 2023
- Marge d'EBITDA ajustée **au-dessus de 10%**
- **~100 collaborateurs** dont environ 80 consultants
- Siège : **Pittsburgh (Etats-Unis)**
- Consolidation à partir du **1^{er} février 2024**

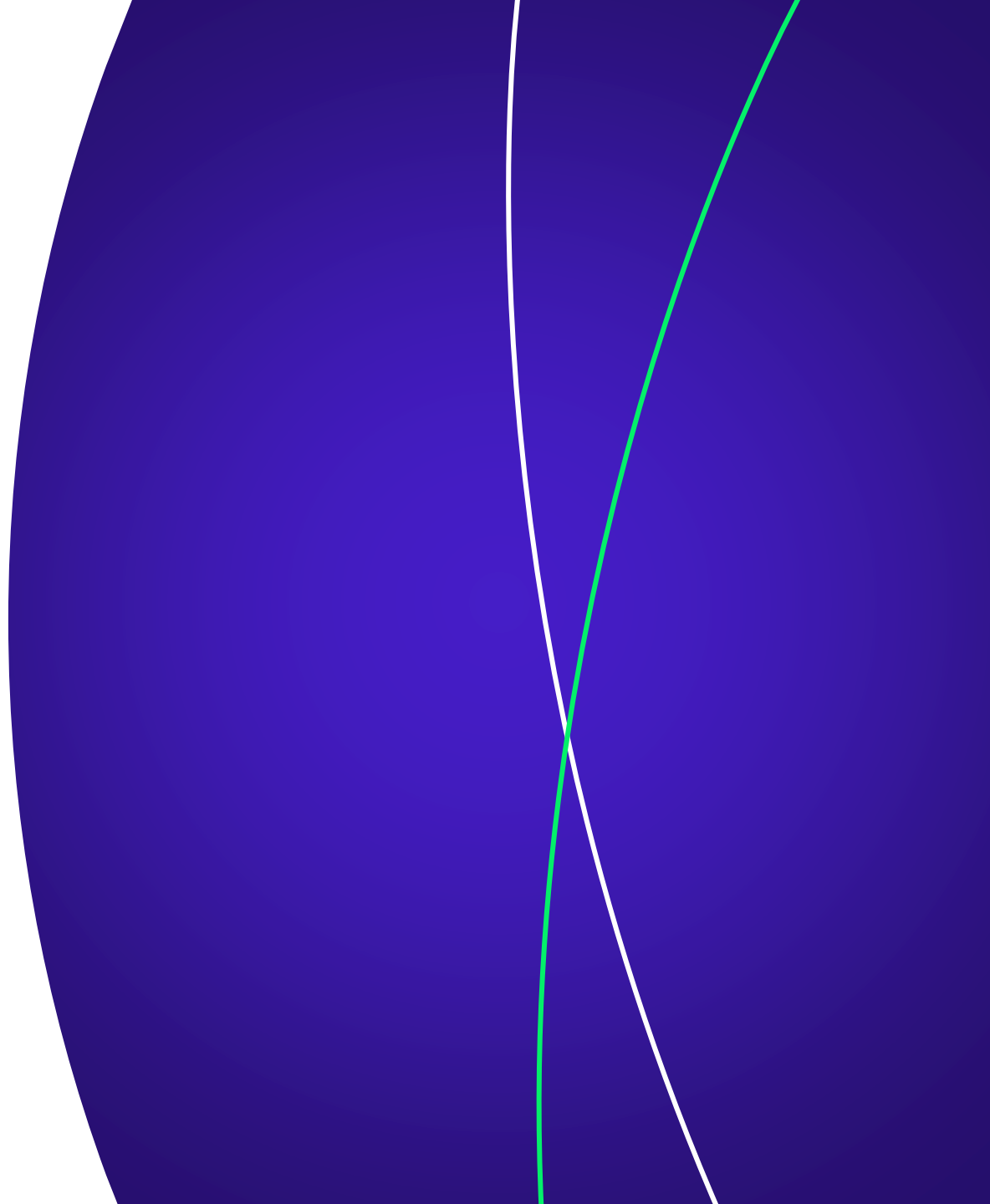
Prudence maintenue en matière de recrutement, turn-over stable

- **Turn-over stable au dernier trimestre de l'exercice**
 - 14% sur l'ensemble de l'exercice 2023/24 (hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting)
 - contre 16% sur l'ensemble de l'exercice précédent
- **Maintien d'un rythme de recrutement ralenti sur le début de l'année civile 2024**
 - face à un environnement économique toujours incertain
 - 800 nouveaux collaborateurs sur l'ensemble de l'exercice 2023/24 (hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting)
 - côté Q_PERIOR, politique de recrutement prudente également et turn-over à 11%
- **5 894 collaborateurs au 31 mars 2024**
 - dont 1 422 issus des rapprochements avec Q_PERIOR et Aspirant Consulting
 - contre 4 406 à l'issue de l'exercice 2022/23



2.

Zoom sur l'activité et
l'intégration de Q_PERIOR



Activité de Q_PERIOR conforme au plan de marche

- **Q_PERIOR confronté à un contexte similaire à celui de Wavestone**
 - résilience de la demande dans les secteurs de l'assurance, des transports et de l'énergie limite les effets d'un environnement économique relativement faible en Allemagne
- **Taux d'activité du 4^{ème} trimestre dans le sillage des derniers mois de 2023**
 - mais avec un ralentissement marqué en termes de croissance
- **Au total, pour la période d'avril 2023 à mars 2024, plan de marche de Q_PERIOR atteint :**
 - chiffre d'affaires : 333,4 M€
 - résultat opérationnel récurrent : 31,5 M€
 - marge opérationnelle récurrente : 9,5%
 - *données IFRS*



Succès des premières étapes de la combinaison

- **Développer l'activité grâce à la combinaison**
 - promouvoir le *cross-selling* et le *cross-delivery* grâce à notre proposition de valeur élargie
 - ~10 projets gagnés ensemble depuis la combinaison et plusieurs pitches délivrés
 - forte valeur ajoutée dans les domaines de l'assurance, de SAP et de la cybersécurité
 - des supports communs pour le *go-to-market*
- **Sécuriser les fondations du nouveau cabinet**
 - gouvernance opérationnelle intégrée, avec des membres de Q_PERIOR au sein de l'Excom
 - comptabilité et contrôle de gestion communs, basés sur les règles IFRS
 - homogénéisation progressive des systèmes IT pour travailler de manière fluide
 - fondements d'une stratégie commune en matière de RSE
- **Rendre les collaborateurs enthousiastes**
 - forte compatibilité culturelle entre les équipes
 - lancement d'un programme de mobilité et d'une enquête Great Place To Work® communs en 2024/25
 - communication interne unifiée



Un nouveau chapitre pour Wavestone

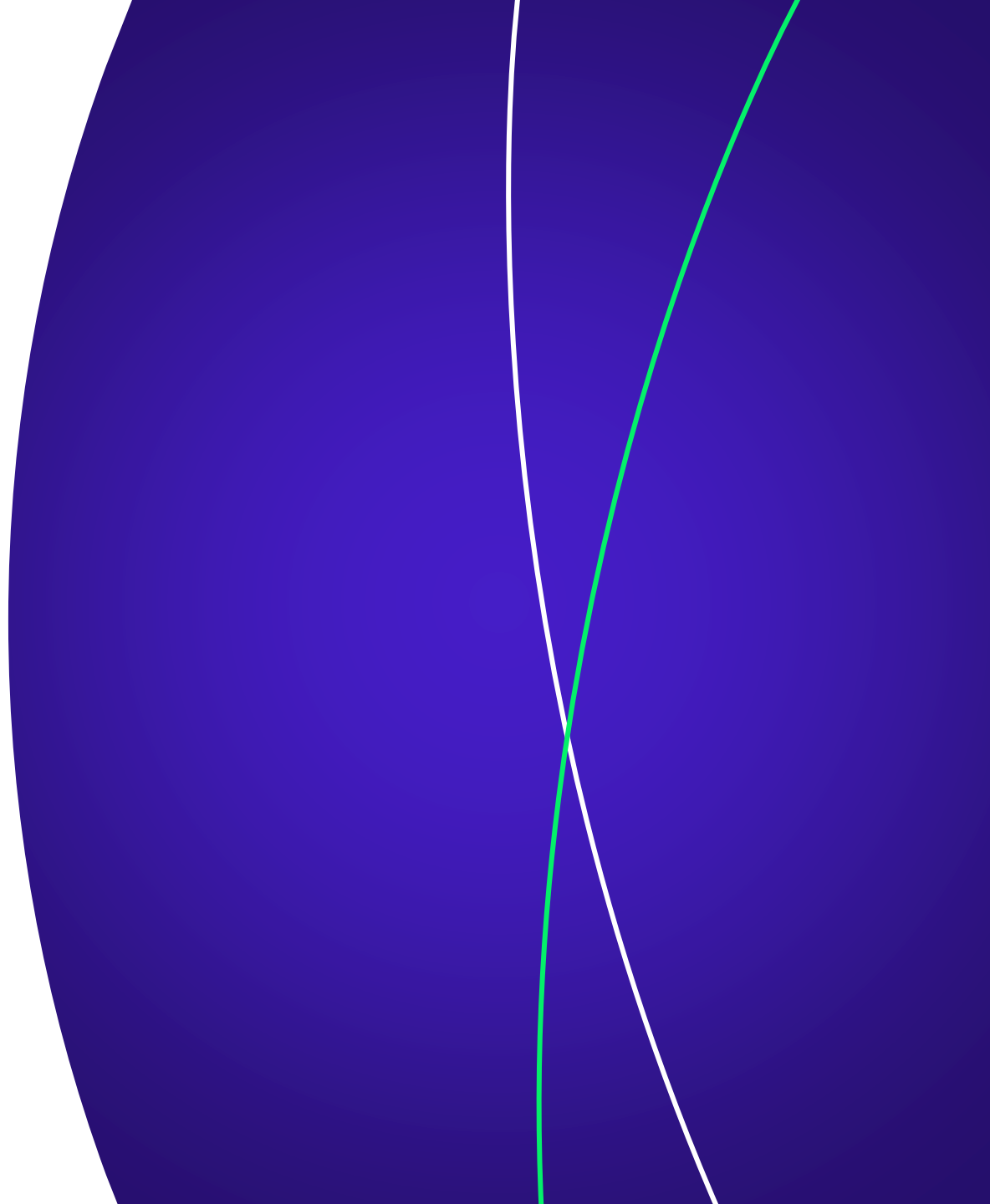
- **Événement « Together As One » le 24 mai, une étape importante dans le parcours de Wavestone**
 - rassemblement de tous les collaborateurs venus de 17 pays à Paris
 - *networking* intense pour découvrir les expertises et les marchés de chacun
 - adoption de la marque Wavestone par Q_PERIOR
- **Des équipes internationales désormais réunies sous une identité de marque Wavestone redynamisée**
 - symbole de l'union de Wavestone et Q_PERIOR
 - un nouveau look avec des couleurs vives
- **Ré-expression du Positive Way, le lien qui nous unit**
 - 3 valeurs fondamentales : **Energetic**, **Responsible**, **Together**
 - avoir un impact positif sur nos clients, nos collaborateurs et le monde qui nous entoure

WAVESTONE



3.

Résultats financiers
de l'exercice 2023/24



Objectif de rentabilité dépassé (hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting)

Données auditées ¹ au 31/03 (en M€)	2023/24 (12 mois)	2022/23 (12 mois)	Variation	2023/24 (pro forma ²)	
Chiffre d'affaires	701,1	532,3	+32%	943,8	
Achats consommés	(67,8)	(21,8)			du fait de la proportion plus élevée de la sous-traitance chez Q_PERIOR
Charges de personnel	(465,5)	(373,3)			
Charges externes	(52,0)	(46,6)			stricte maîtrise des coûts
Impôts et taxes	(7,8)	(8,0)			
Dotations nettes aux amort. et aux prov.	(8,1)	(5,8)			
Autres produits et charges courants	1,5	0,2			
Résultat opérationnel récurrent	101,3	77,0	+32%	123,9	
<i>Marge opérationnelle récurrente</i>	14,5%	14,5%		13,1%	15,4% hors Q_PERIOR et Aspirant Consulting, supérieure à l'objectif fixé

¹ les comptes pro forma 2023/24 ne sont pas audités ; un rapport ad hoc des auditeurs sera incorporé dans le rapport financier annuel 2023/24 de Wavestone

² les comptes pro forma 2023/24 sont établis comme si les acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting étaient intervenues le 1^{er} avril 2023

Le « Résultat Opérationnel Récurrent » (ROR) est un indicateur alternatif de performance obtenu en déduisant du chiffre d'affaires les charges opérationnelles des activités courantes, c'est-à-dire en excluant les dotations à l'amortissement des relations clientèles et les produits et charges non récurrents. Il convient de noter que le ROR est identique à l'indicateur auparavant nommé résultat opérationnel courant (ROC) jusqu'alors utilisé par Wavestone dans le cadre de sa communication financière.

Progression de +17% du résultat net en 2023/24

Données auditées ¹ au 31/03 (en M€)	2023/24 (12 mois)	2022/23 (12 mois)	Variation	2023/24 (pro forma ²)
Résultat opérationnel récurrent	101,3	77,0	+32%	123,9
<i>Marge opérationnelle récurrente</i>	14,5%	14,5%		13,1%
Amortissement relation clientèle	(3,8)	(1,5)		
Autres produits et charges opérationnels	(11,8)	(2,9)		
Résultat opérationnel	85,8	72,7	+18%	103,4
Coût de l'endettement financier net	(1,6)	(1,8)		
Autres produits et charges financiers	(2,9)	(2,3)		
Charge d'impôt	(22,7)	(18,5)		
Résultat net	58,6	50,1	+17%	68,5
<i>Marge nette</i>	8,4%	9,4%		
Résultat net part du groupe	58,2	50,1	+16%	67,7

dont 2,3 M€ d'amortissement de la relation clientèle de Q_PERIOR
principalement liées aux rapprochements avec Q_PERIOR et Aspirant Consulting

¹ les comptes pro forma 2023/24 ne sont pas audités ; un rapport ad hoc des auditeurs sera incorporé dans le rapport financier annuel 2023/24 de Wavestone

² les comptes pro forma 2023/24 sont établis comme si les acquisitions de Q_PERIOR et d'Aspirant Consulting étaient intervenues le 1^{er} avril 2023

Doublement du cash-flow opérationnel en 2023/24 à 83,1 M€

Données auditées ¹ au 31/03 (en M€)	2023/24 (12 mois)	2022/23 (12 mois)	
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts	101,8	83,8	
Impôts payés	(21,7)	(21,1)	du fait d'une réduction significative du DSO
Variation du BFR	2,9	(21,6)	
Flux net de trésorerie généré par l'activité	83,1	41,1	
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	(69,0)	(52,7)	acquisitions de Q_PERIOR (partie en numéraire) et d'Aspirant Consulting, ainsi que les compléments de prix de PEN Partnership et de Coeus Consulting
dont acquisitions d'immobilisations	(3,1)	(3,7)	
dont variations de périmètre	(66,0)	(49,2)	
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	(7,4)	(25,8)	
dont dividendes versés	(7,6)	(7,6)	
dont cession (acquisition) d'actions propres	(5,9)	(6,4)	
dont souscriptions d'emprunts nettes des remboursements	14,1	(4,4)	
dont remboursement des dettes locatives	(6,2)	(5,1)	
Variation de trésorerie	6,7	(37,4)	

¹ L'audit des comptes est terminé et les auditeurs sont en cours d'émission de leur rapport

Trésorerie nette de 19,3 M€ au 31 mars 2024

Données auditées ¹ au 31/03 (en M€)	2023/24 (12 mois)	2022/23 (12 mois)
Actif non courant	633,7	272,8
dont écarts d'acquisition	507,9	235,4
dont relations clientèle	74,5	2,6
dont droits d'utilisation des biens en location	23,9	13,2
Actif courant	266,6	193,1
dont créances clients	245,9	176,6
Trésorerie et équivalents	77,5	70,8
TOTAL ACTIF	977,7	536,8

Données auditées ¹ au 31/03 (en M€)	2023/24 (12 mois)	2022/23 (12 mois)
Capitaux propres	571,4	299,1
dont intérêts minoritaires	1,9	0,0
Passifs financiers	58,2	43,7
dont part à moins d'un an	6,0	5,7
Dettes locatives	26,2	15,9
Passifs non financiers	322,0	178,2
TOTAL PASSIF	977,7	536,8

¹ l'audit des comptes est terminé et les auditeurs sont en cours d'émission de leur rapport

Trésorerie nette : 19,3 M€

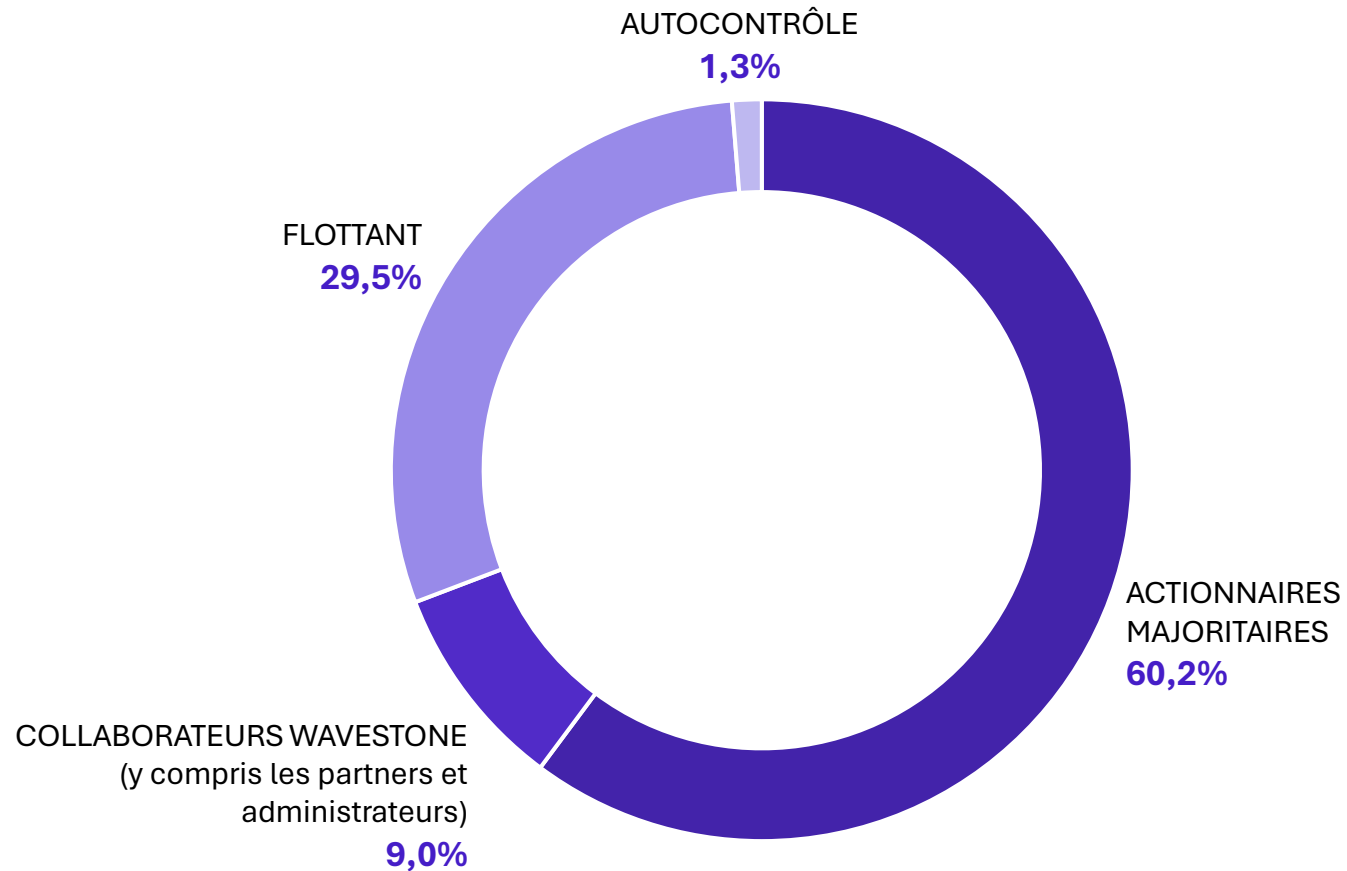
contre 27,1 M€ de trésorerie nette
au 31 mars 2023

Compléments de prix

Q_PERIOR **35 M€**
à payer au T1 2024/25

Aspirant jusqu'à 10 M\$ (**6 M\$** provisionnés)
potentiellement payés au T4 2024/25

Répartition du capital au 31 mars 2024



Nombre d'actions : **24 906 332**

Aucune dilution potentielle

Dividende proposé à l'Assemblée générale du
25 juillet 2024 :
0,38 € par action



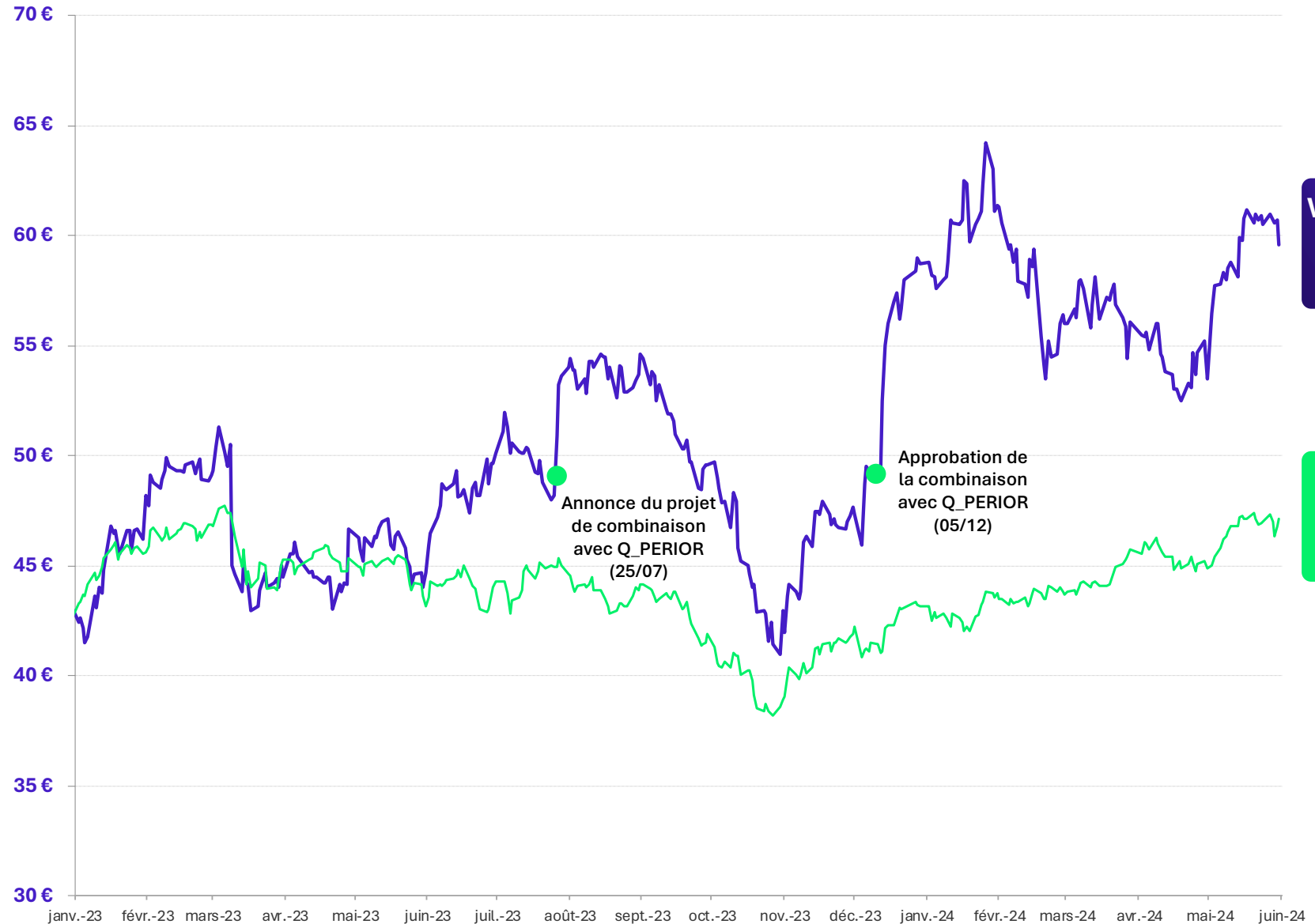
+38% du cours de l'action Wavestone depuis le 1^{er} janvier 2023

Liquidité quotidienne moyenne
sur Euronext : 468 k€

(depuis le 31 décembre 2022 –
source : Euronext)

Données YTD 2024

Wavestone : +2%
CAC Mid & Small : +9%



Données au
31 mai 2024

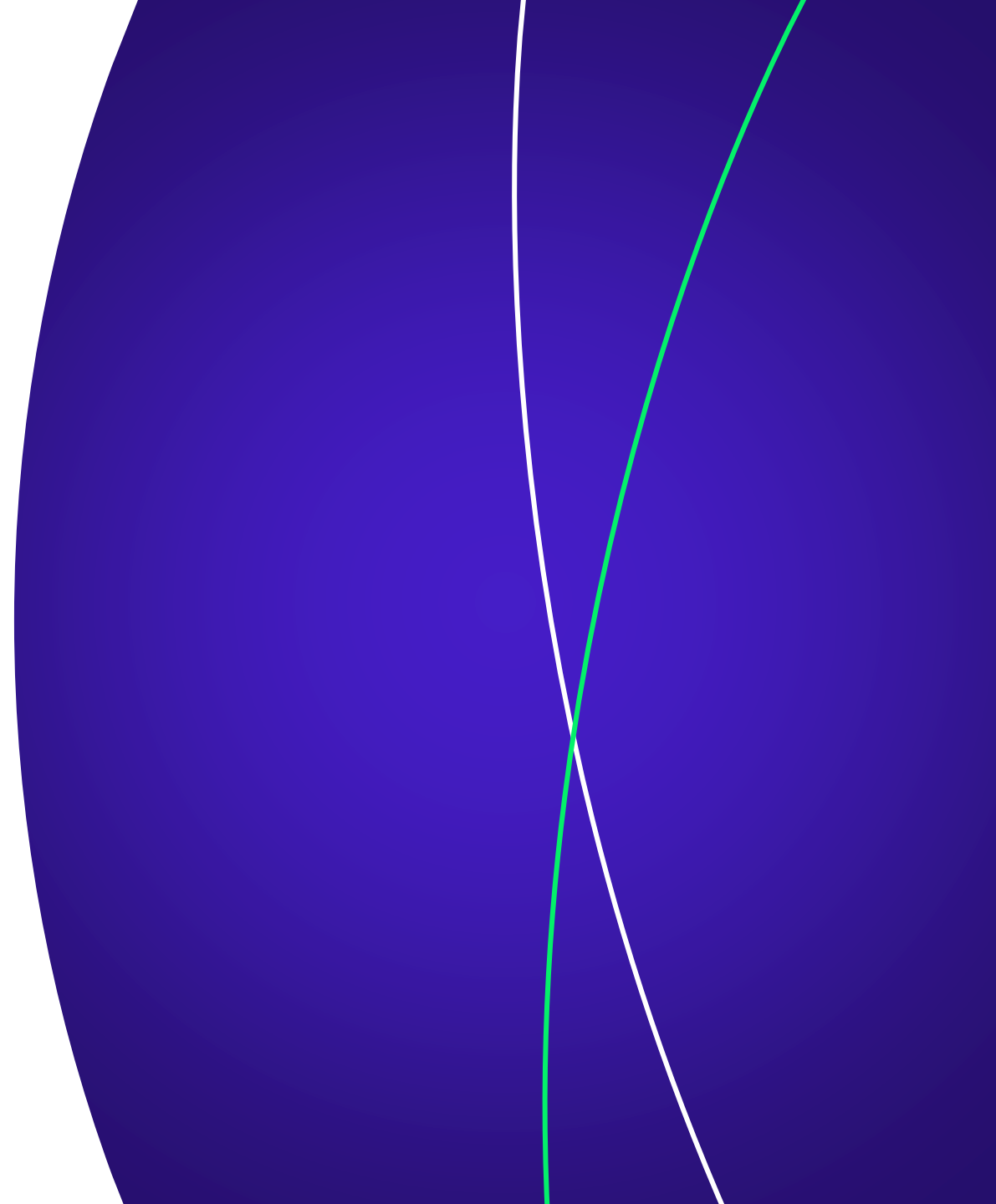
Wavestone
59,6 €*
+38%

CAC MID
& SMALL*
+11%

* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de Wavestone au 31 décembre 2022

4.

Résultats RSE
de l'exercice 2023/24



Principales réalisations de Wavestone en matière de RSE en 2023/24



Ré-enchantement de la satisfaction client

- en en faisant une priorité au sein du cabinet et en s'attaquant aux faiblesses exprimées par les clients
- forte augmentation de notre NPS®, à 73, contre 45 un an plus tôt
- résultat des actions menées pour remédier aux faiblesses, mais aussi effet potentiel du passage d'une enquête en ligne à des entretiens en personne



Accélération de notre approche de conseil responsable

- à travers 387 projets, bien au-delà de l'objectif de 300



Position élevée dans les classements Great Place to Work®

- 1^{ère} place en France, Top 25 du classement UK Large Companies, et certification de tous les bureaux...
- ...faible turn-over, inférieur à notre objectif de 15%...
- ...cependant, baisse de l'indice d'engagement des collaborateurs à 70, en deçà de l'objectif de 74



9 objectifs sur 10 atteints ou dépassés en 2023/24

Wavestone dans le Top 5% des entreprises les plus performantes en matière de RSE en 2023/24

- **Atteinte de l'objectif de figurer dans le Top 5% des entreprises les plus performantes**
 - EthiFinance ESG Ratings (ex Gaïa Research) : 78/100, Top 5% niveau national
 - Ecovadis : score de 78/100, niveau “Platinum”, Top 1%
- **Du côté de Q_PERIOR, des fondements RSE partagés avec Wavestone**
 - croissance et performance durables, culture centrée sur l'humain, engagement social et impact sur l'environnement
 - Ecovadis (niveau Bronze), Great Place To Work® (6^{ème} place en Allemagne dans sa catégorie)



Nos priorités RSE en 2024/25

1.

Embarquez progressivement Q_PERIOR dans le parcours RSE de Wavestone

- en commençant par la représentativité des femmes aux postes de management et la redéfinition de la trajectoire SBTi
- définir plus globalement nos objectifs RSE pour le futur

2.

Assurer la conformité avec le règlement CSRD

- sans compromettre notre dynamique en matière de RSE

3.

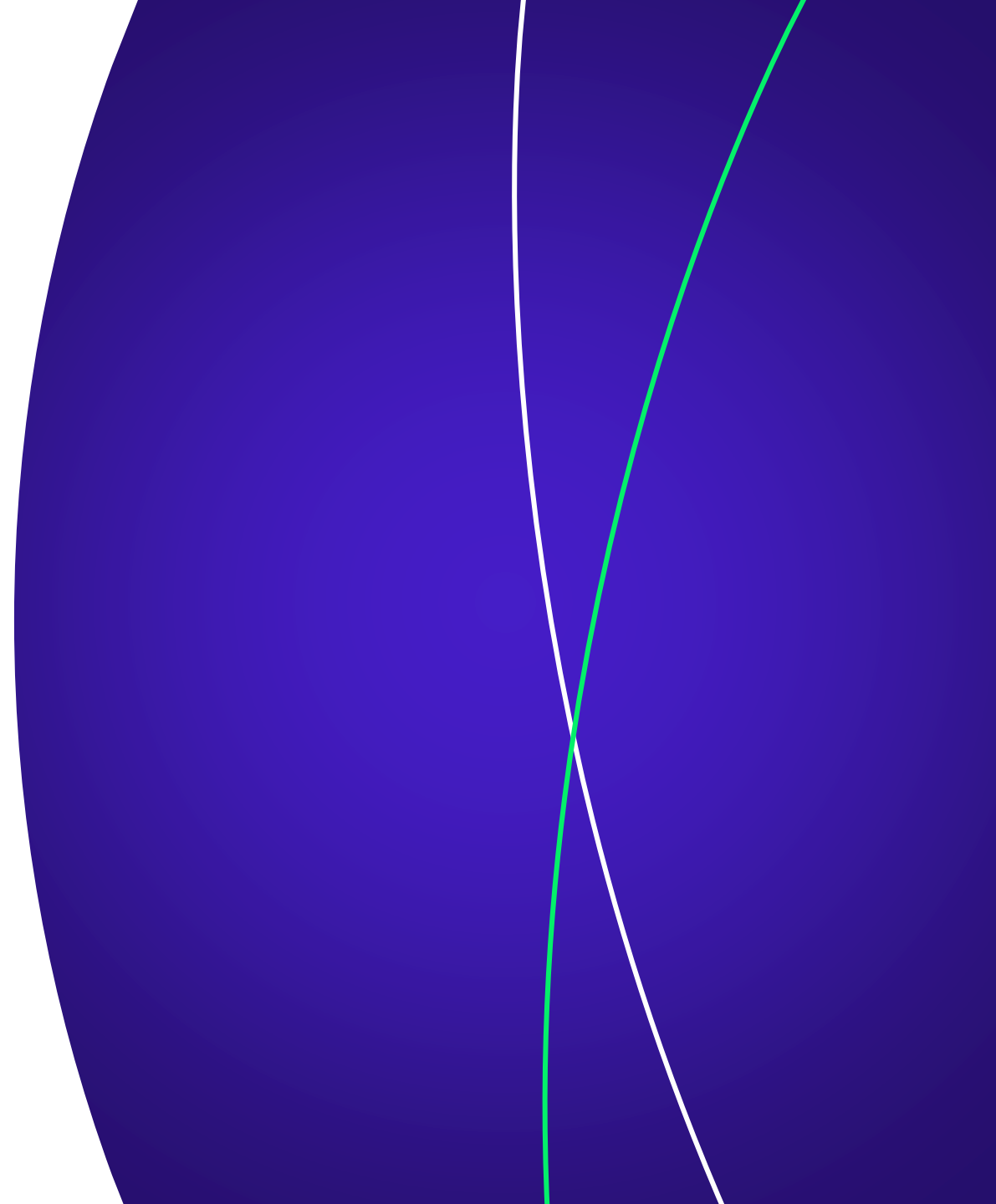
Passer à l'échelle la démarche de conseil responsable à travers le cabinet

- en repensant l'approche du conseil responsable pour y parvenir



5.

Perspectives
2024/25



Un environnement de marché toujours difficile pour l'exercice 2024/25

- **Demande sous pression**

- environnement commercial morose
- incertitudes économiques et géopolitiques



attentisme qui se prolonge dans la mise en œuvre de nouvelles dépenses de conseil

- **Certains secteurs particulièrement impactés**

banque, *retail*, *industrie* et le *secteur public* (en France)

- **Besoin d'une activité commerciale intense et agile, axée sur les secteurs résilients...**

assurance, *énergie*, *transport*, *luxe & beauté* et *life sciences*

- **... et les sujets les plus dynamiques**

Infrastructure IT, *cybersécurité*, *conseil SAP*, IA

IA, une demande croissante

- **Volume limité pour le moment**
~ 20 M€ en 2023/24
- **Nombreux projets**
~50 projets, dont beaucoup en phase de démarrage

Nos priorités en 2024/25

1.

Faire de la combinaison entre Wavestone et Q_PERIOR un succès
capitaliser sur la bonne dynamique des premiers mois

2.

Maintenir une intensité soutenue dans le développement commercial
atténuer l'effet de l'environnement économique incertain

3.

Prioriser la rentabilité à la croissance jusqu'à ce que la visibilité s'améliore
plan de recrutement modéré, de l'ordre de 1 000 recrutements sur l'ensemble du périmètre

Et

Poursuite de la préparation de la succession de la Direction générale

création d'un Comité de nomination dédié le 1^{er} avril 2024



Objectifs financiers 2024/25

Chiffre d'affaires



Pro forma
2023/24

943,8 M€



Objectifs
2024/25

+3% à +5%

(972 M€ – 991M€)

Marge opérationnelle récurrente



13,1%



> 13%

*à taux de change constants,
hors nouvelle acquisition*



Résultats annuels 2023/24 | Perspectives 2024/25

QUESTIONS & RÉPONSES

Agenda financier

Assemblée générale annuelle



**Chiffre d'affaires du
1^{er} trimestre 2024/25**

**Chiffre d'affaires du
1^{er} semestre 2024/25**

