

Résultats semestriels 2025/26

Perspectives

3 décembre 2025

WAVESTONE



Speakers



Pascal Imbert
Président -
Directeur général



Karsten Höppner
Directeur général
délégué



Laurent Stoupy
Directeur financier



Eva Rosilio
Directrice
commerciale IA

Wavestone, un cabinet de conseil international

5 géographies clés

France, Allemagne, Suisse,
Royaume-Uni et Amérique du Nord



944 M€

de chiffre d'affaires



6 000

collaborateurs



360°

une proposition de valeur holistique,
alliant expertises sectorielles,
technologiques et compétences
transverses



Wavestone, un acteur unique du conseil mondial



ADN européen

de nos débuts en France et en Allemagne
à une expansion mondiale



Indépendant

nous plaçons l'intérêt de nos clients
au cœur de nos décisions



Coté en Bourse

depuis 2000, nous adhérons à des
standards élevés de transparence,
de gouvernance, de durabilité et
d'éthique



Business + Technologie

nous combinons technologie de pointe
et connaissances sectorielles
approfondies

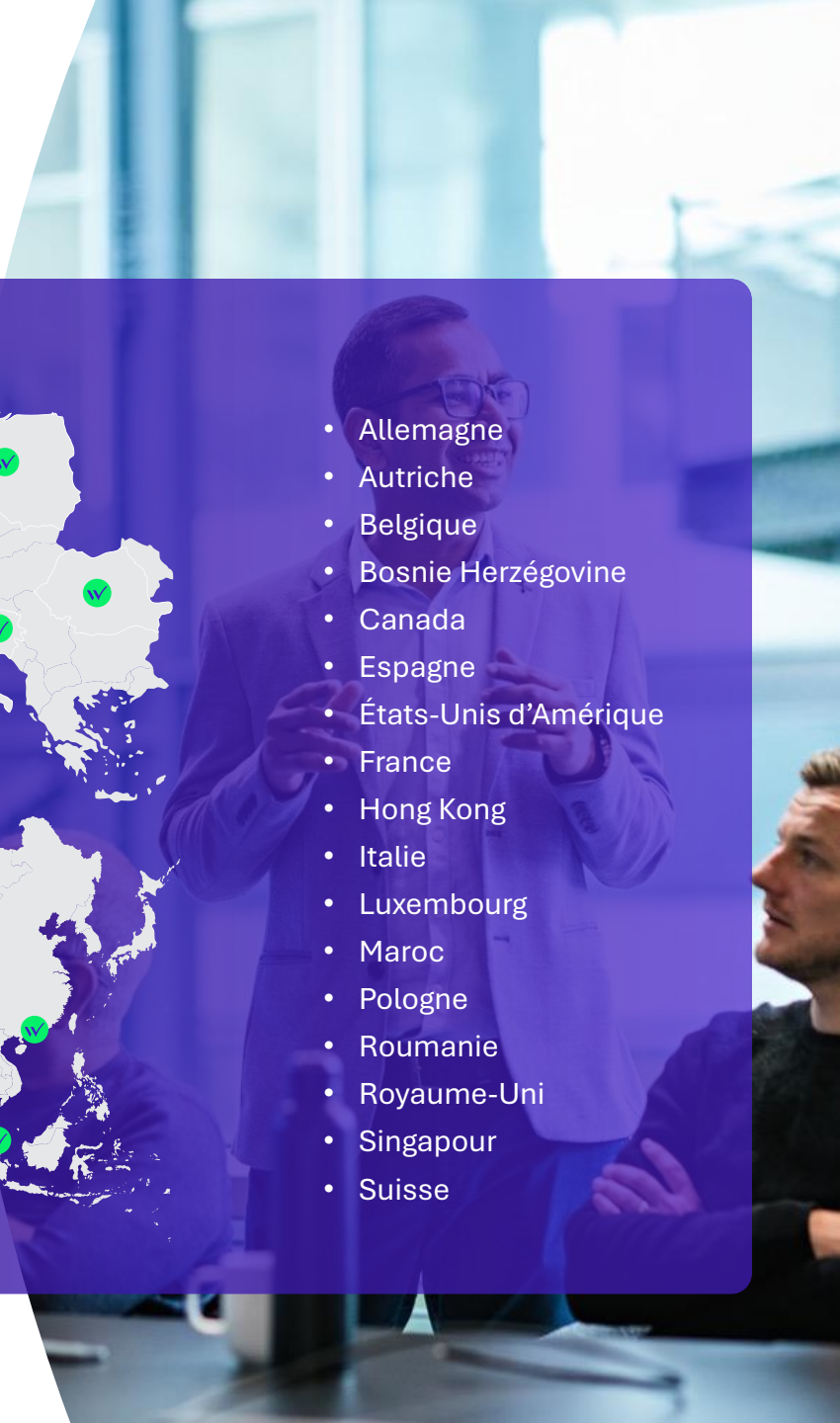
Des équipes sur-mesure pour répondre aux problématiques de chaque projet

Des équipes agiles et sans silos.

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



- Allemagne
- Autriche
- Belgique
- Bosnie Herzégovine
- Canada
- Espagne
- États-Unis d'Amérique
- France
- Hong Kong
- Italie
- Luxembourg
- Maroc
- Pologne
- Roumanie
- Royaume-Uni
- Singapour
- Suisse



1.

Activité & faits marquants
du 1^{er} semestre 2025/26

Chiffre d'affaires stable au 1^{er} semestre 2025/26 : 458,1 M€

Chiffre d'affaires en M€ Données non auditées	2025/26 consolidé	2024/25 consolidé	Variation totale	Variation à périmètre ¹ et change constants
1 ^{er} trimestre	231,5	232,4	0%	-1%
2 ^{ème} trimestre	226,4	225,4	0%	0%
1^{er} semestre	458,1	457,8	0%	0%

- **Chiffre d'affaires stable au 1^{er} semestre 2025/26 à 458,1 M€**
 - Consolidation de Wivoo, cabinet de conseil français, depuis le 1^{er} juin 2025
- **Chiffre d'affaires semestriel en repli de -0,5% à périmètre et taux de change constants**
 - effet jour défavorable de -0,9%

¹ hors Wivoo, consolidé depuis le 1^{er} juin 2025



Taux d'utilisation sous pression à 71%, taux journalier moyen solide à 939 €

1 ^{er} semestre 2025/26 (6 mois)		Exercice 2024/25 (12 mois)	
Taux d'utilisation	71%	73%	▶ taux d'utilisation sous pression au 1 ^{er} semestre 2025/26
Taux journalier moyen	939 €	939 €	▶ taux journaliers solides malgré des prix plus bas pour Wivoo +1% de progression à périmètre et taux de change constants
Carnet de commande	3,6 mois	4,2 mois	▶ contre 3,7 mois au 30 septembre 2024
Turn-over	13%	12%	▶ sur 12 mois glissants
Effectif	6 042	6 076	▶ incluant 98 collaborateurs issus du rapprochement avec Wivoo légère diminution pendant l'été, reflet de la saisonnalité habituelle

Succès du rapprochement entre Wavestone et Wivoo

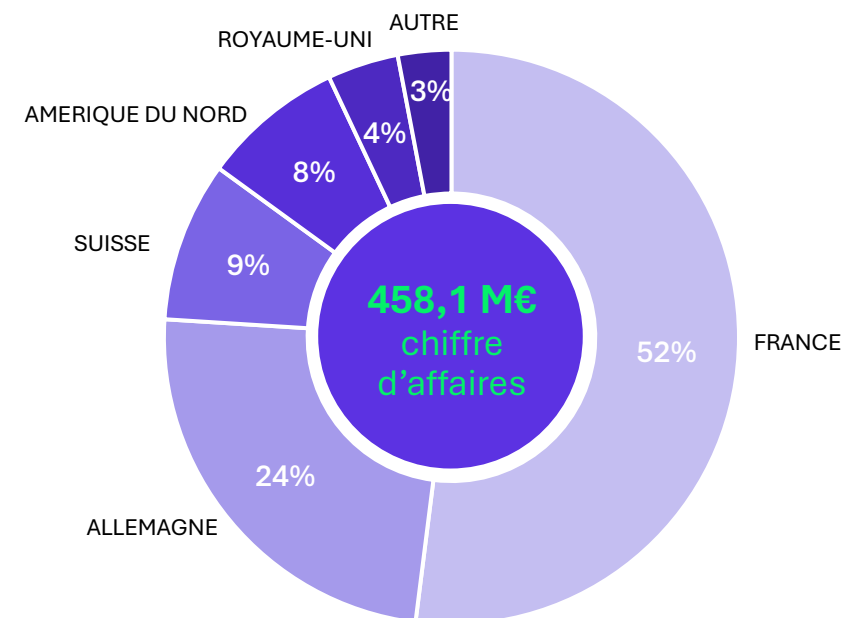
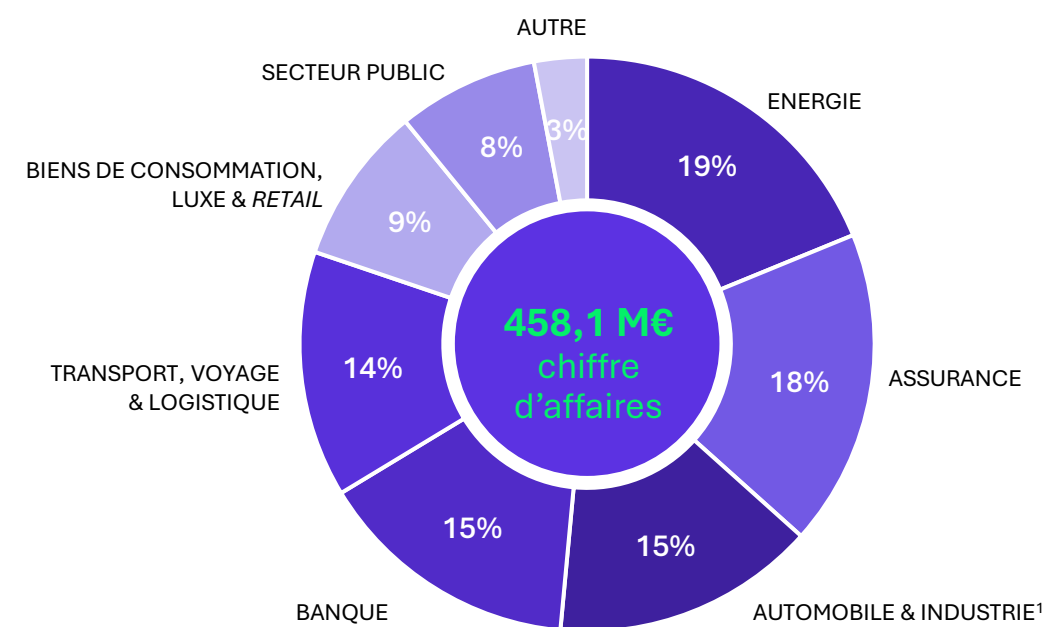
- **Acquisition de Wivoo, acteur de référence du conseil en *Product Management***
 - Wivoo accompagne les directions digitales et e-commerce dans la conception et le lancement de produits digitaux, data et IA
 - 11,5 M€ de chiffre d'affaires en 2024, marge d'EBITDA ajustée de 7%
 - consolidation dans les comptes de Wavestone depuis le 1^{er} juin 2025
- **Elargissement de notre offre auprès des grands acteurs B2C grâce aux complémentarités entre Wavestone et Wivoo**
 - renforcement du positionnement de Wavestone en *Product Management* et IA/Data grâce à l'expertise de Wivoo
 - développement du portefeuille clients de Wivoo grâce aux MSAs (*Master Service Agreements*) et aux contacts de Wavestone chez ses clients
- **Un développement rapide des synergies**
 - établissement de liens solides entre les équipes commerciales et les équipes de conseil
 - gain de projets conjoints qu'aucun des deux cabinets n'aurait pu remporter seul
 - politique de recrutement soutenue pour asseoir la croissance de Wivoo en 2026/27

NOS AMBITIONS COMMUNES



- **Accélérer la croissance** auprès des directions digitales des grands groupes
- **Positionner Wavestone comme un acteur clé** dans le domaine des produits digitaux

Répartition du chiffre d'affaires au 30 septembre 2025



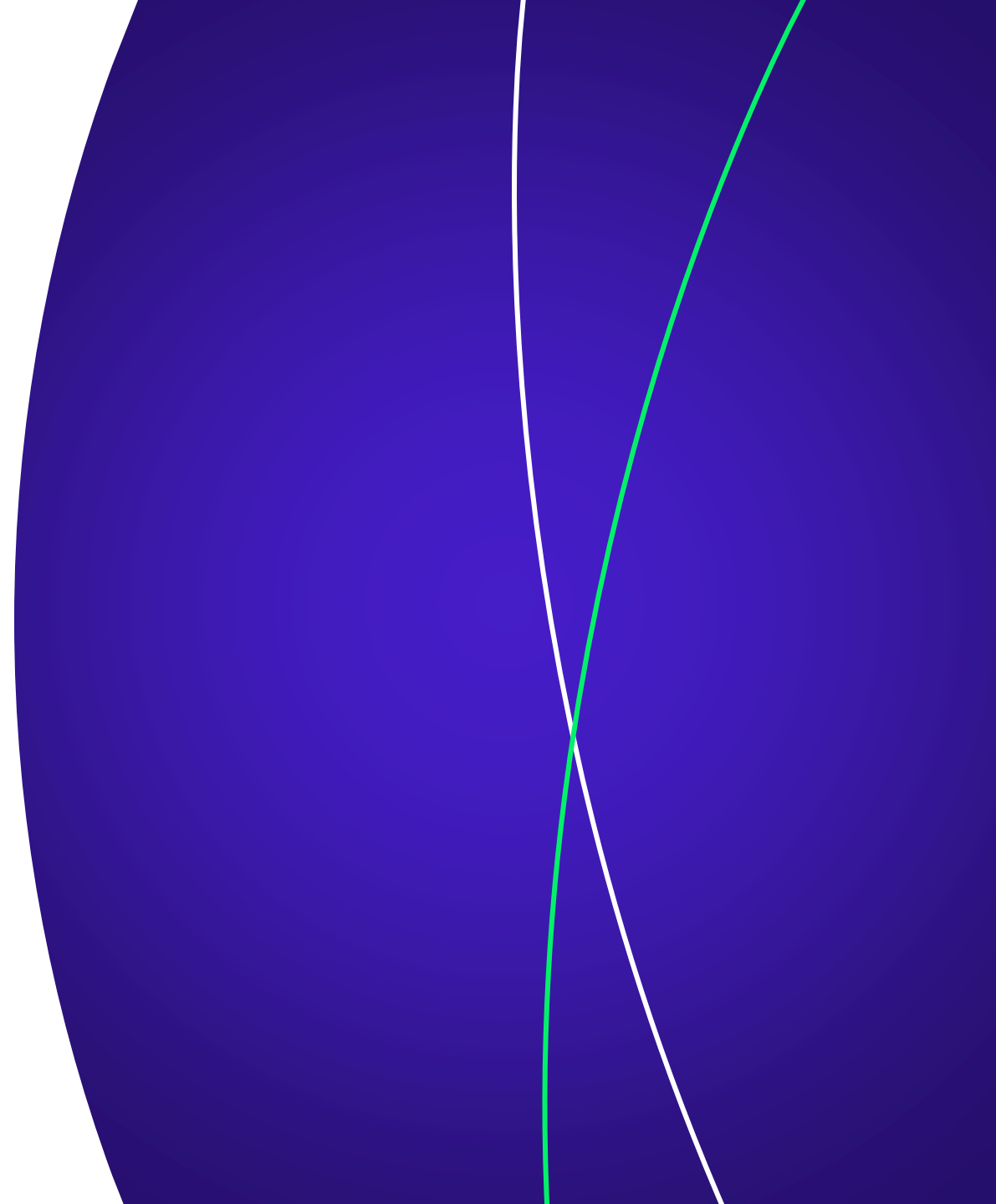
TOP 20 CLIENTS

DEUTSCHE BAHN	6%	ENGIE	2%	MUNICH RE	2%	WESTINGHOUSE	1%
EDF	6%	BNP PARIBAS	2%	L'OREAL	2%	VOLKSWAGEN	1%
CREDIT AGRICOLE	4%	CONFIDENTIEL (ASSURANCE)	2%	SNCF	2%	SANOFI	1%
AXA	4%	CHEMINS DE FER FÉDÉRAUX SUISSES	2%	CHANEL	2%	HERMES	1%
TOTALENERGIES	3%	BPCE	2%	LA POSTE	1%	LINK DIGITAL	1%

¹ dont Automobile (5%) et Life Sciences (4%)

2.

Résultats financiers
du 1^{er} semestre 2025/26



Marge opérationnelle récurrente de 10,3% au 1^{er} semestre 2025/26

Données au 30 septembre (en M€) Examen limité	S1 2025/26 (6 mois)	S1 2024/25 (6 mois)	Variation
Chiffre d'affaires	458,1	457,8	+0%
Achats consommés	(67,5)	(75,0)	diminution de la sous-traitance
Charges de personnel	(304,7)	(289,5)	incluant 4,2 M€ de charges liées aux paiements en actions
Charges externes	(28,9)	(38,5)	incluant 3,1 M€ de charges liées aux paiements en actions
Impôts et taxes	(3,6)	(3,4)	niveau exceptionnellement élevé lié au programme d'intégration entre Wavestone et Q_PERIOR
Dotations nettes aux amort. et provisions	(6,8)	(5,9)	
Autres produits et charges courants	0,5	1,0	
Résultat opérationnel récurrent¹	47,1	46,4	+1%
<i>Marge opérationnelle récurrente</i>	<i>10,3%</i>	<i>10,1%</i>	

¹ Wavestone utilise un indicateur alternatif de performance baptisé Résultat opérationnel récurrent (ROR), défini en fin du communiqué de presse des résultats semestriels 2025/26.

Progression de +12% du résultat net, représentant une marge nette de 6,6%

Données au 30 septembre (en M€) Examen limité	S1 2025/26 (6 mois)	S1 2024/25 (6 mois)	Variation	
Résultat opérationnel récurrent	47,1	46,4	+1%	
Amortissement relation clientèle	(3,6)	(4,4)		comprenant uniquement la relation clientèle de Q_PERIOR
Autres produits et charges opérationnels	(0,7)	(0,5)		
Résultat opérationnel	42,8	41,6	+3%	
Coût de l'endettement financier net	(0,6)	(1,6)		optimisation liée à l'amélioration de la situation financière du cabinet
Autres produits et charges financiers	(1,3)	(1,7)		
Charge d'impôt	(10,5)	(11,0)		
Résultat net	30,4	27,3	+12%	
Marge nette	6,6%	6,0%		
Résultat net part du groupe	30,3	27,2	+11%	
Résultat net part du groupe par action (en €)	1,24	1,11	+11%	

Cash-flow d'exploitation en croissance à 21,6 M€ au 1^{er} semestre 2025/26

Données au 30 septembre (en M€)
Examen limité

Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôts

Impôts payés

Variation des créances clients et dettes fournisseurs

Variation des autres éléments du BFR

Flux net de trésorerie généré par l'activité

Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement

dont acquisitions d'immobilisations

dont variations de périmètre

Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement

dont dividendes versés

dont cession / (acquisition) d'actions propres

dont remboursement net de dettes financières

dont remboursement des dettes locatives

Variation de trésorerie

S1 2025/26 (6 mois)	S1 2024/25 (6 mois)	
55,2	54,3	
(10,4)	(22,1)	
7,5	(1,0)	baisse limitée de 2% du DSO
(30,5)	(28,8)	baisse habituelle des dettes sociales au 1 ^{er} semestre
21,8	2,5	
(12,0)	(37,8)	
(1,4)	(2,2)	
(10,6)	(35,6)	acquisition de Wivoo
(55,6)	8,6	
(11,5)	(10,1)	
0,1	(6,4)	programme de rachat d'actions anticipé en janvier 2025
(37,7)	31,2	
(4,8)	(4,1)	remboursement anticipé de la dette bancaire
(45,9)	(26,7)	

Trésorerie nette de 18,0 M€ au 30 septembre 2025

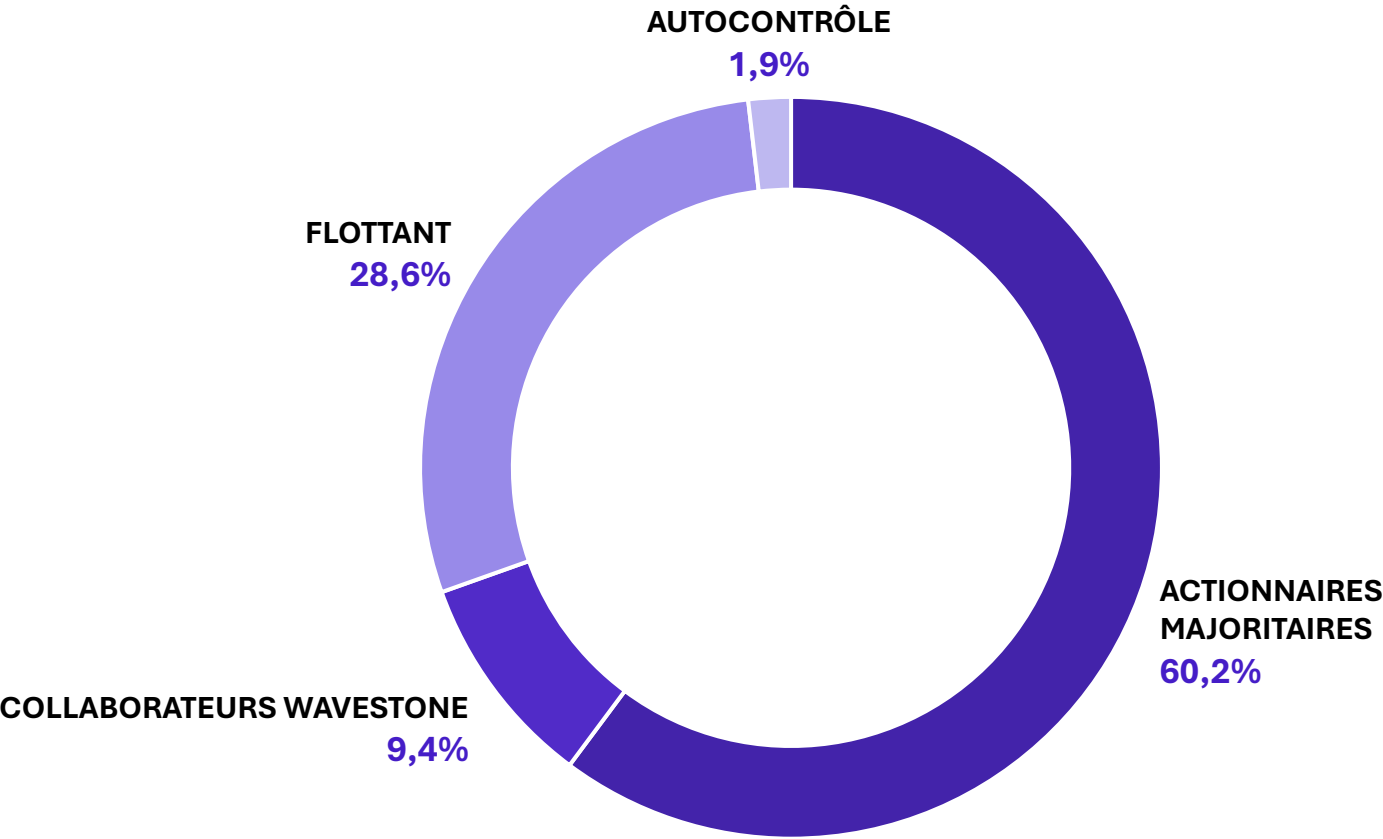
Données au 30/09 (en M€) Examen limité	30/09 2025	31/03 2025
Actif non courant	628,3	629,5
dont écarts d'acquisition	519,1	512,5
dont relations clientèle	62,6	66,2
dont droits d'utilisation des biens en location	22,5	25,3
Actif courant	272,7	272,1
dont créances clients	245,1	250,2
Trésorerie et équivalents	33,5	78,3
TOTAL ACTIF	934,5	979,9

Données au 30/09 (en M€) Examen limité	30/09 2025	31/03 2025
Capitaux propres	645,4	633,4
dont intérêts minoritaires	1,4	1,4
Passifs financiers	15,6	52,8
dont part à moins d'un an	14,9	7,8
Dettes locatives	25,0	28,0
Passifs non financiers	248,5	265,8
TOTAL PASSIF	934,5	979,9

Trésorerie nette : 18,0 M€¹
contre 25,6 M€ de trésorerie nette au 31 mars 2025

¹ hors dettes locatives IFRS 16.

Répartition du capital au 31 mars 2025

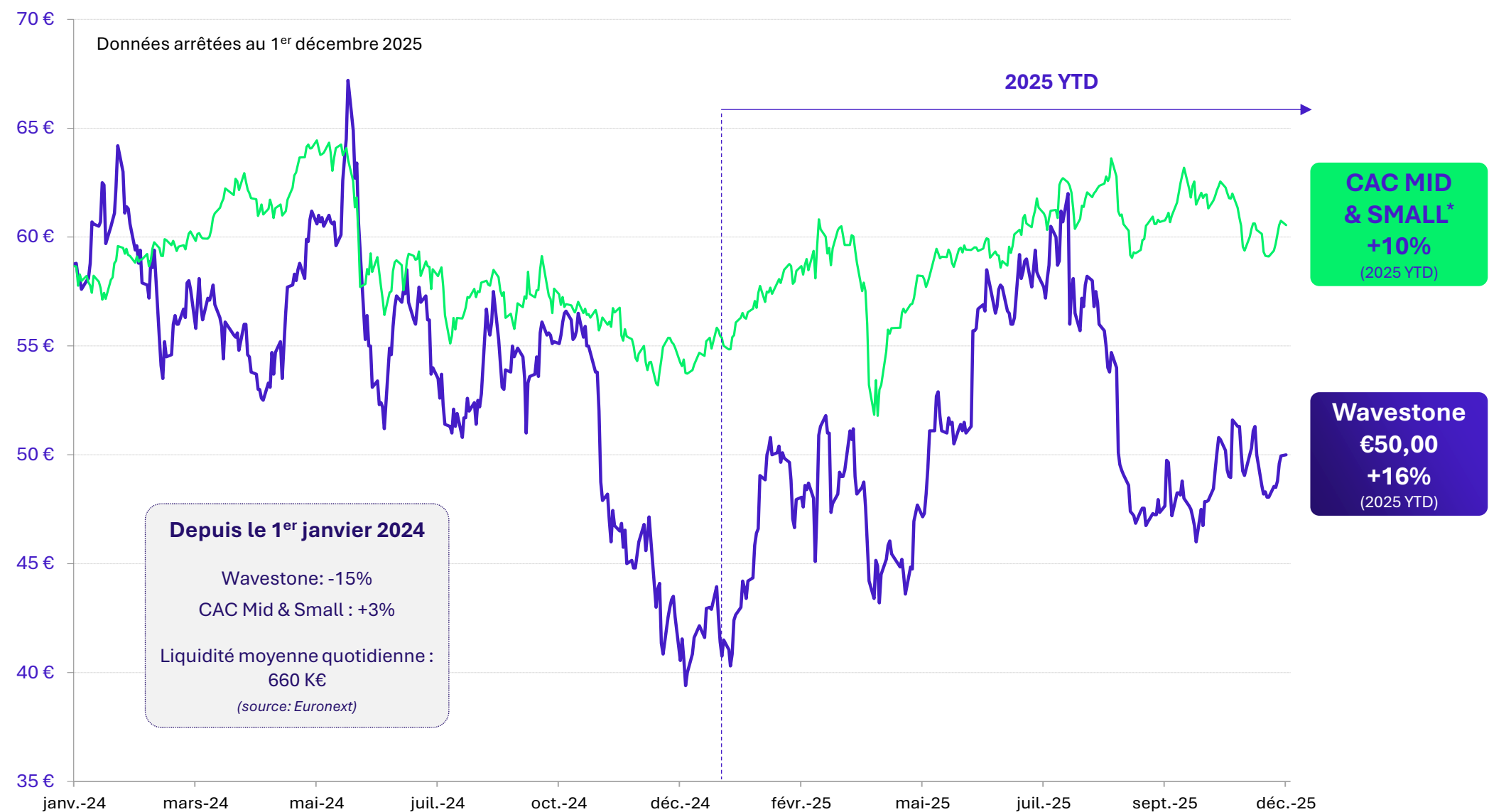


Nombre d'actions : 24 906 332

Aucune dilution potentielle



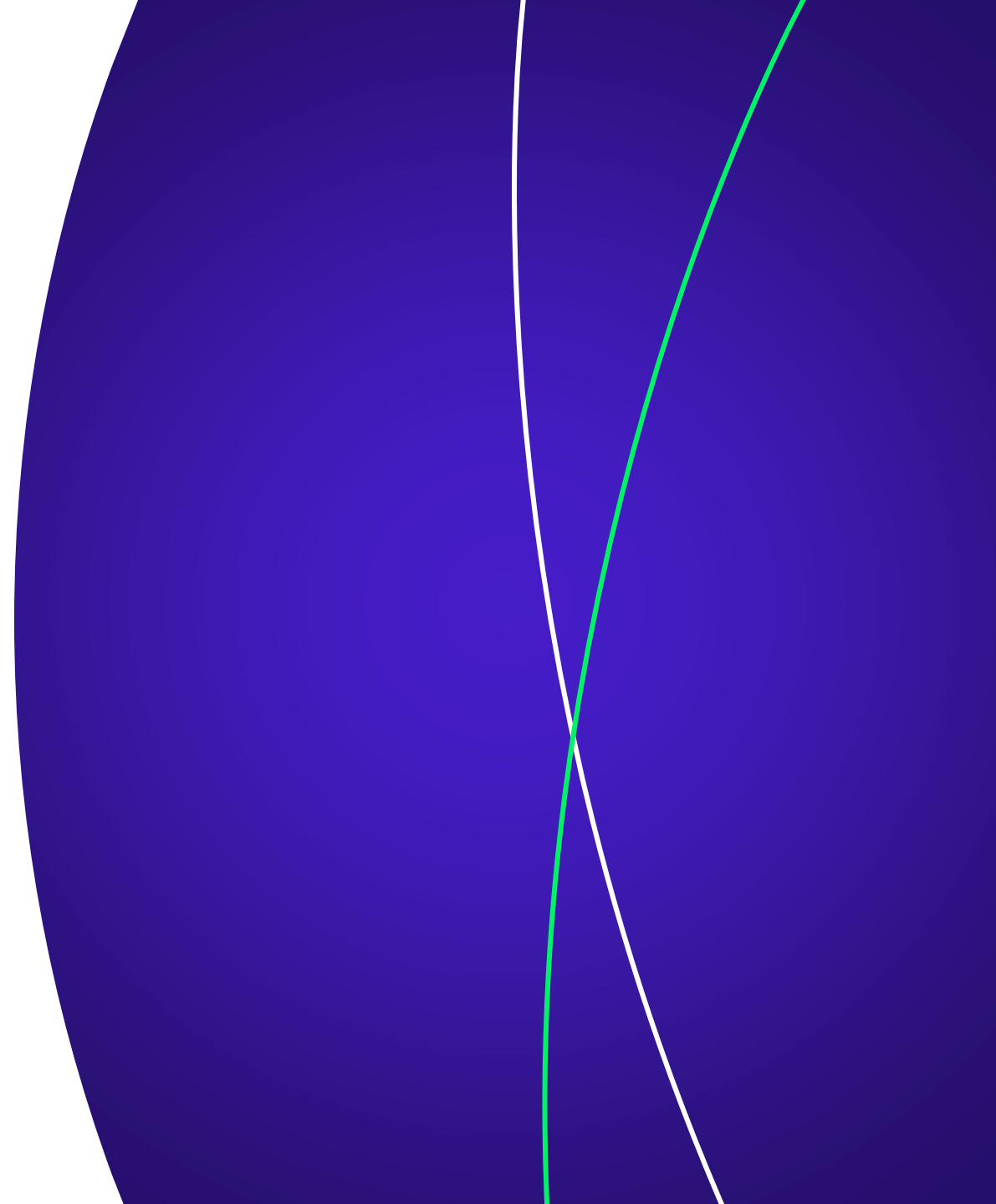
Cours de l'action sous pression depuis 2024



* CAC MID & SMALL rebasé sur le cours de clôture de Wavestone au 31 décembre 2023

3.

Focus sur l'IA



Une priorité stratégique pour nos clients



Données issues du
Global AI survey 2025
réalisé par Wavestone

1

Tous les répondants en font une priorité même si la valeur reste à tangibiliser

70% la considèrent comme un élément clé de leur stratégie.

99% ont déployé une ou plusieurs solutions d'IA.

46% n'ont pour autant pas encore de cadre structuré pour mesurer le ROI.

2

Les organisations les plus matures se focalisent sur les fondations

Les organisations les plus engagées ont mis au cœur de leurs priorités de poser **les fondations indispensables** au passage à l'échelle :

- qualité de la donnée
- plateformes technologiques

3

Un intérêt de plus en plus marqué pour l'IA agentique

76% déploient des agents IA capables de planifier et agir.

10% se préparent à déployer des agents autonomes.

Part du budget IT alloué à l'IA

En moyenne, les entreprises allouent **13%** du budget IT à l'IA.

14% des répondants y consacrent plus de **20%** de leur budget IT.

Spécificités



..... Les **États-Unis** et **Singapour** sont en tête des allocations budgétaires les plus importantes.



..... Les secteurs des **services financiers**, de **l'énergie** et des **TMT** sont ceux qui investissent le plus.

L'IA devrait principalement stimuler l'efficacité, la valeur client et l'innovation

99% déclarent un **gain de temps** grâce à l'IA

32% constatent une **augmentation de la valeur business** (chiffre d'affaires, satisfaction client, ...)

Les **fonctions** où l'impact de l'IA sera **le plus visible** au cours des deux prochaines années sont :

IT (y inclus cybersécurité)

Cycle de développement logiciel, détection d'anomalies, détection automatisée des menaces, avec pour objectif **d'augmenter la production sans augmenter les effectifs**

Expérience client, marketing et ventes

Hyper-personnalisation, génération automatisée de contenus, analyses prédictives, avec pour objectif de **générer davantage de valeur business** : chiffre d'affaires, *time-to-market*, satisfaction client

Wavestone ambitionne d'accompagner ses clients dans leurs défis majeurs

CONSTRUIRE LES
FONDATIONS PERMETTANT
UN PASSAGE À L'ÉCHELLE



.....
CIBLER LA VALEUR TANGIBLE
ET S'ORGANISER

.....
ENTRER DANS L'ÈRE DE L'AGENTIQUE
POUR TRANSFORMER LE *BUSINESS*

Un accompagnement des fondations à la transformation

CONSTRUIRE LES FONDATIONS PERMETTANT UN PASSAGE À L'ÉCHELLE

- Définition, choix et déploiement de plateformes data, IA et agentique
- Conception d'architectures et de *frameworks*
- Accompagnement sur l'industrialisation et le passage à l'échelle

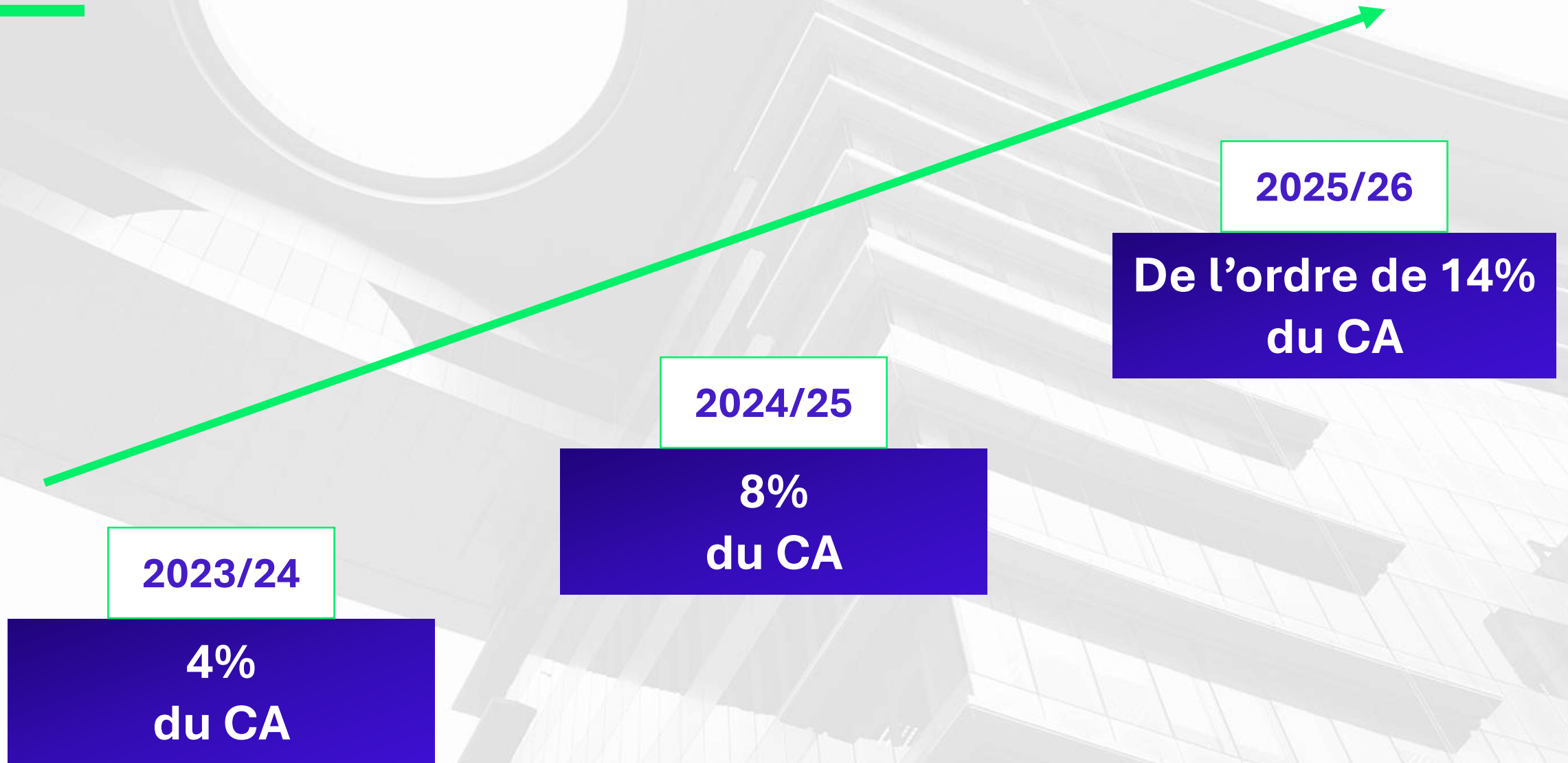
CIBLER LA VALEUR TANGIBLE ET S'ORGANISER

- Elaboration de stratégies, diagnostic de maturité, *business cases* et cadre de mesure de valeur
- Définition de la gouvernance IA, du modèle opérationnel et du *framework* « *trust* »
- Accompagnement dans la construction de l'écosystème IA, des partenariats et de la veille technologique

ENTRER DANS L'ÈRE DE L'AGENTIQUE POUR TRANSFORMER LE *BUSINESS*

- Optimisation & redéfinition des processus métiers
- Conception de modèles et d'agents, *AI factories*
- Transformation, conduite du changement, acculturation, *AI for all*

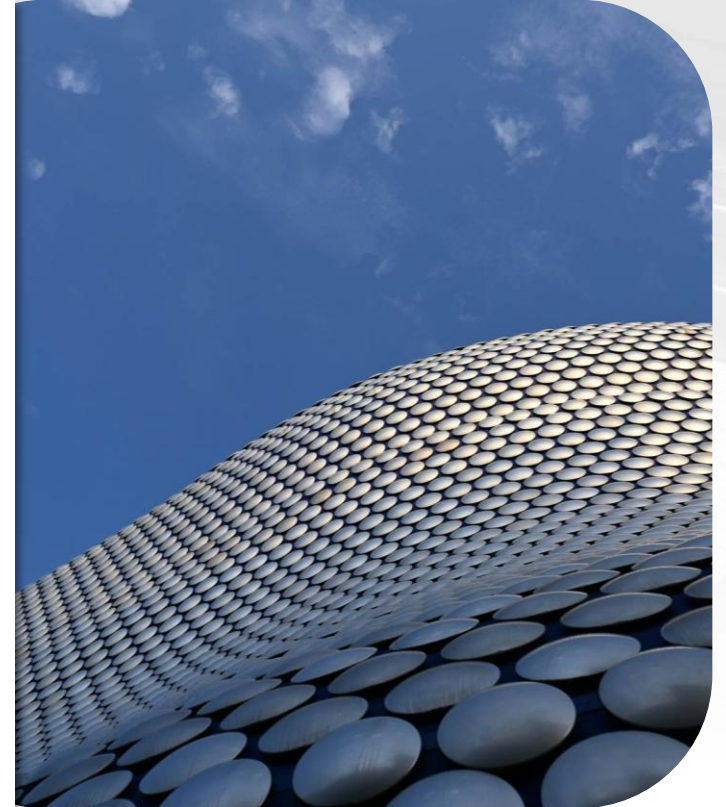
Une progression continue du chiffre d'affaires de Wavestone dans l'IA



Ce n'est que le début

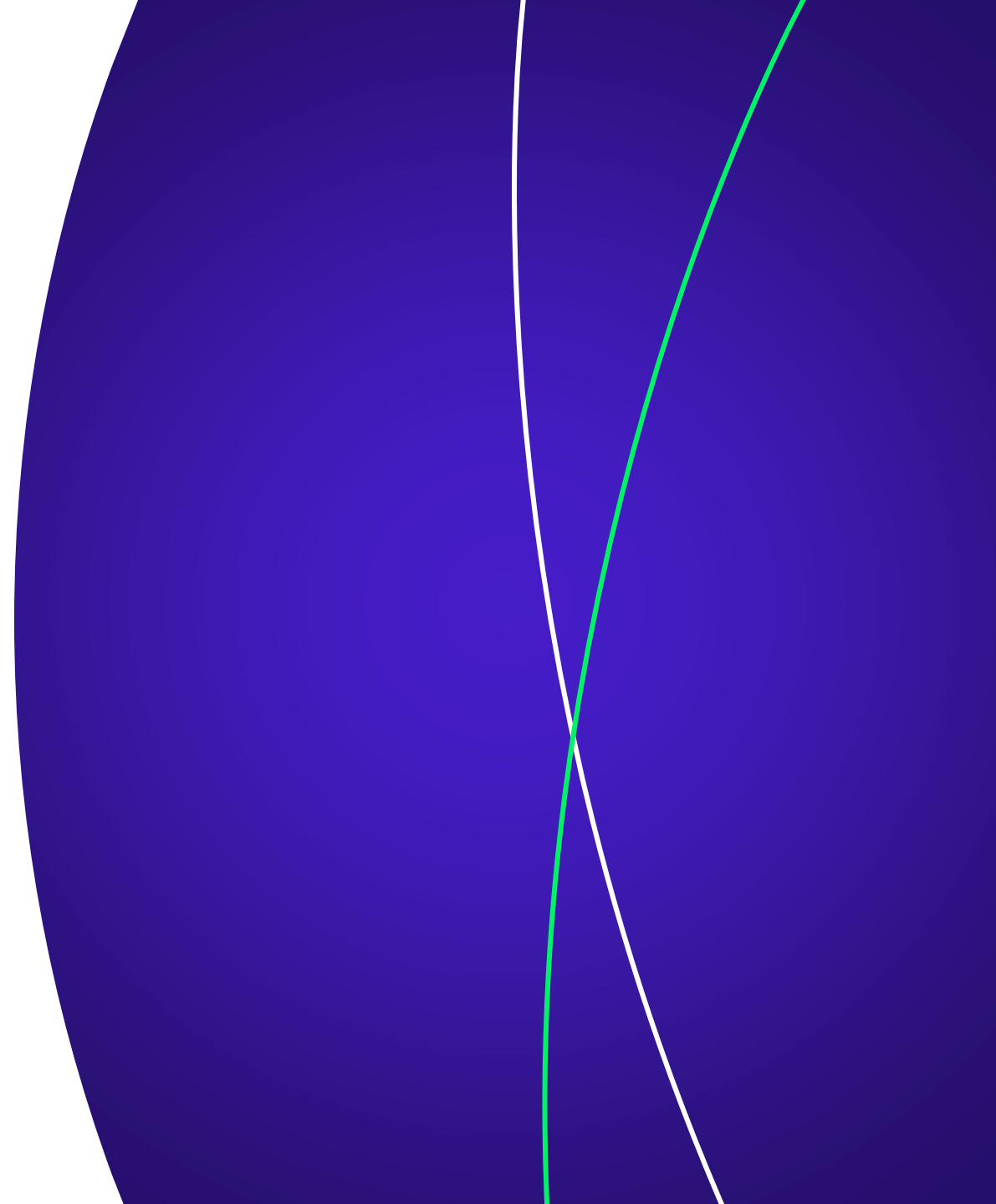
Ce qui attend nos clients

- **Investissement pour le passage à l'échelle :**
Des bases solides en IA et des investissements dans la conduite du changement pour faciliter l'adoption, maximiser la valeur et garantir la transformation.
- **Transformation organisationnelle :**
Création de filières dédiées à l'IA, avec des objectifs spécifiques dérivés de la stratégie de l'entreprise.
- **Transformation approfondie de l'entreprise :**
Déploiement d'agents autonomes à l'échelle, modèle économique « AI-first ».



4.

Perspectives



Environnement de marché difficile, quelques signaux d'amélioration récents

- **Environnement économique défavorable depuis le début de l'exercice 2025/26**
 - prudence des donneurs d'ordres dans la mise en œuvre de leurs plans d'investissements dans un contexte de forte incertitude géopolitique
 - dans quasiment toutes les géographies de Wavestone, à l'exception de l'Amérique du Nord
 - **Tendances sectorielles**
 - difficultés dans la banque, le transport, l'automobile ou encore le *retail*
 - le secteur de l'assurance demeure résilient, tandis que l'énergie, le luxe et certains comptes du secteur de l'industrie affichent une tendance positive
 - **Signaux d'amélioration au 3^{ème} trimestre 2025/26...**
 - redressement de la demande commerciale depuis la fin de l'été
 - démarrage de projets précédemment reportés
 - renforcement de la dynamique dans les domaines de l'IA, de la cybersécurité, du *cloud* et de SAP
- ... cependant, visibilité toujours limitée sur le 4^{ème} trimestre 2025/26**



Priorités pour le 2nd semestre 2025/26

1. Améliorer rapidement la performance opérationnelle

- en capitalisant sur la dynamique d'activité actuelle et en maintenant un investissement commercial soutenu
- vers une amélioration significative du taux d'utilisation au 3^{ème} trimestre

2. Débuter efficacement l'année civile 2026

- valider les commandes pour les missions débutant en 2026
- optimiser notre plan de *staffing* pour le 4^{ème} trimestre 2025/26
- minimiser les perturbations habituelles du taux d'utilisation en janvier

3. Augmenter progressivement notre rythme de recrutement

- en ciblant en priorité les *business units* et les géographies les plus dynamiques



Objectifs annuels 2025/26

Chiffre d'affaires



2024/25

943,7 M€



Objectifs
2025/26

Croissance
organique positive

Marge opérationnelle
récurrente



12,6%



De l'ordre de 13%

Les objectifs 2025/26 s'entendent à taux de change constants et hors nouvelle acquisition.



Résultats semestriels 2025/26 | Perspectives

QUESTIONS & REPONSES

Agenda financier

