



# 2014

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le rapport financier annuel



INGÉNIERIE ET CONSEIL EN TECHNOLOGIES



# = 2014

## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

incluant le rapport financier annuel



« Le présent document ainsi que le rapport financier qui l'accompagne constituent le document de référence ALTEN sur l'exercice 2014. Celui-ci a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 avril 2015, conformément à l'article 212-13 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

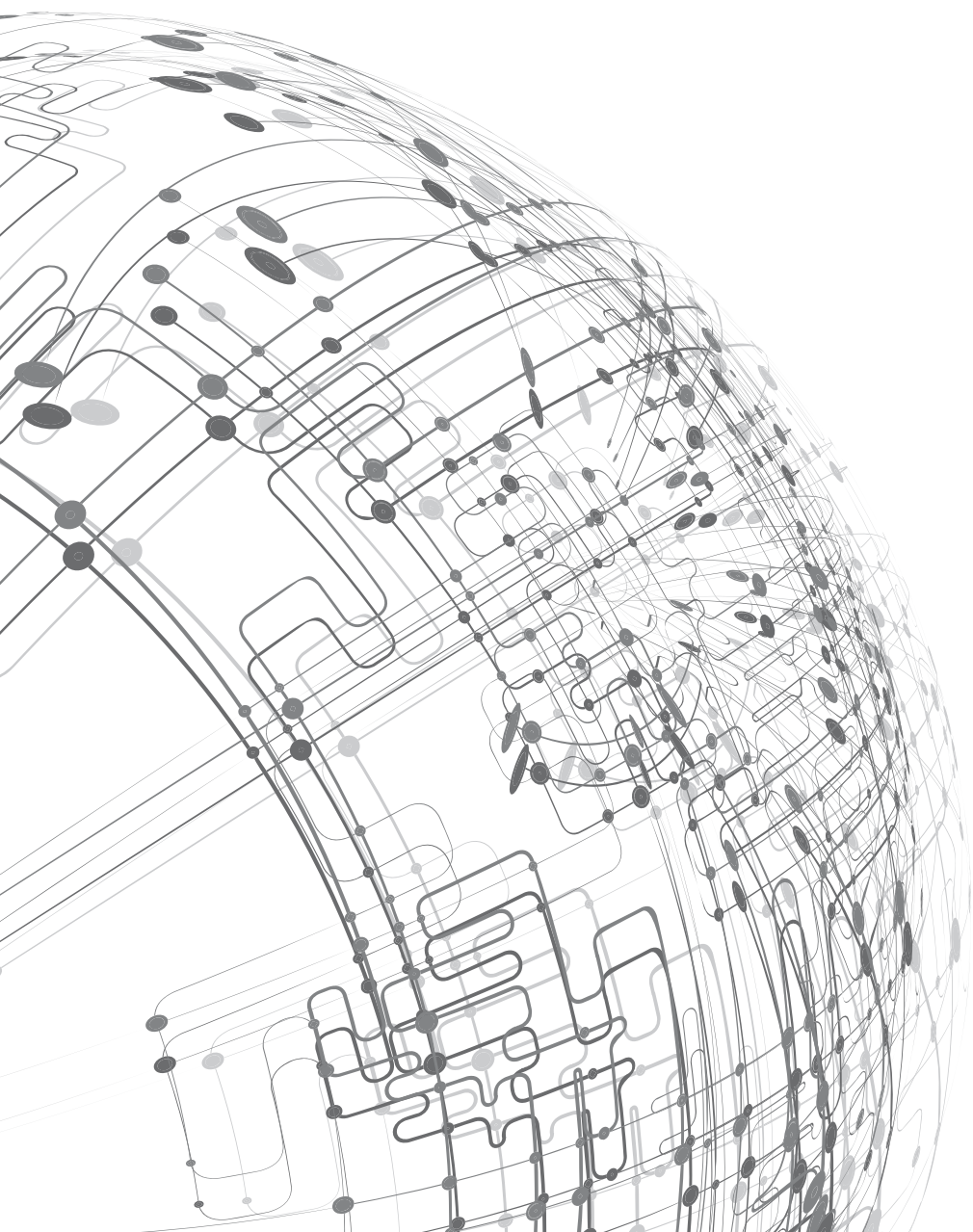
Par ailleurs, en application de l'article 28 du Règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 171 à 230 du Document de référence n° D.14-0408 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2014 ;
- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2012, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 163 à 226 du Document de référence n° D. 13-0448 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2013.

Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signatures. »

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

# SOMMAIRE





<b>/ 04</b>	Interview de Simon Azoulay
<b>/ 05</b>	La Gouvernance du Groupe ALTEN
<b>/ 09</b>	Profil
<b>/ 10</b>	Chiffres clés 2014
<b>/ 12</b>	ALTEN dans le monde
<b>/ 14</b>	Les atouts du développement
<b>/ 17</b>	<b>1. ALTEN, PARTENAIRE TECHNOLOGIQUE</b>
18	Évolution de la R&D mondiale
19	Tendances du marché français de la R&D externalisée (ICT)
20	Le positionnement
21	Les offres de services
<b>/ 24</b>	<b>2. NOS CLIENTS</b>
26	Automobile
28	Ferroviaire
30	Aéronautique & Spatial
32	Défense & Sécurité
34	Nucléaire et ENR
36	Energies fossiles
38	Pharmacie Santé
40	Télécommunications & Multimédia
42	Services & Tertiaire
<b>/ 45</b>	<b>3. L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE &amp; L'AMÉLIORATION CONTINUE</b>



## INTERVIEW DE = Simon Azoulay

### Quel est votre bilan de l'année 2014 ?

Dans une conjoncture plutôt difficile, le groupe ALTEN a su combiner croissance et rentabilité. Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2014 s'élève à 1 373,2 M€, en hausse de 12,9 % par rapport à 2013, avec un résultat opérationnel proche de 10%. Cette performance doit beaucoup à l'international, qui a progressé de 31,5% et représente désormais 44,5% du CA. Je suis particulièrement fier que nous ayons à nouveau su créer de la croissance organique, fondement du développement d'ALTEN, puisqu'à périmètre et change constants l'activité progresse de 2,75%.

### Quelles ont été les performances par secteur ?

Je tiens tout d'abord à rappeler que la stratégie du groupe ALTEN consiste à se déployer sur les cinq macro-secteurs d'activité de l'économie, afin d'équilibrer les risques et amortir les creux de cycle. 2014 n'a pas échappé à cette règle, avec des dynamiques contrastées selon les secteurs. L'Aéronautique, qui nous a beaucoup porté ces dix dernières années, clôt un cycle de grands programmes. Nous avons réussi, malgré la réduction des budgets d'études, à maintenir nos positions en élargissant avec succès notre offre à de nouveaux positionnements comme le manufacturing engineering. Le Transport Terrestre a été tiré par les forts investissements de l'automobile dans les domaines de l'électronique embarquée, de la réduction de CO<sub>2</sub> et de la sécurité active. L'Énergie continue de bien fonctionner et connaît une forte croissance. Les Télécoms ont souffert, avec une réduction des budgets et des tarifs chez nos clients, conséquence de marges sous tension. Enfin, le secteur des Services et du Tertiaire s'est maintenu sur l'année 2014.

Au global, la stratégie multi-sectorielle d'ALTEN a une nouvelle fois été gagnante.

### Quelle est votre stratégie de développement ?

Le groupe ALTEN, en tant que leader mondial doit se développer fortement à l'international. L'objectif est d'y réaliser plus de 60% de notre activité d'ici trois ans. Pour cela, nous devons atteindre la taille critique d'au moins 1 500 ingénieurs dans chacun des pays dits « industrialisés » qui nous intéresse. Cela comprend les pays occidentaux européens ainsi que les États-Unis, le Canada, l'Inde et la Chine. Nous avons déjà dépassé la taille de 1000 ingénieurs dans quasiment tous les pays à l'international pour la zone européenne et nous commençons à conquérir la zone « hors Europe ». Afin d'accélérer ce

développement, nous avons réalisé en 2014 comme en 2013 huit acquisitions, dont sept à l'international. Nous avons les mêmes objectifs pour 2015.

### Sur quel socle de valeurs fondez-vous votre développement ?

Depuis la création d'ALTEN, nous nous appuyons sur trois valeurs qui constituent le socle de développement et de fonctionnement de notre groupe, au premier rang desquelles « la culture ingénieur » sur laquelle repose notre positionnement « haut de gamme ». Cette valeur reflète notre capacité à intervenir sur tous les projets porteurs de défis technologiques complexes, y compris dans des environnements de manufacturing ou de support.

La deuxième valeur du groupe ALTEN est de croître de façon rentable et durable. Nous voulons constituer un Groupe de 20 000 ingénieurs avant 2017 tout en conservant une rentabilité de l'ordre de 10%. Nous nous sommes toujours développés de cette façon et nous continuerons dans le respect de ce modèle.

Enfin la troisième valeur, c'est le fonctionnement dans des valeurs d'éthique, de respect et d'accompagnement RH de l'ensemble de nos salariés. Nous investissons à long terme sur nos équipes car nous sommes convaincus de leur qualité, nous nous développons par la formation de nos ingénieurs et de nos managers.

### Comment organisez-vous votre développement ?

Le groupe ALTEN, vu ses ambitions de croissance, doit mettre en place la meilleure organisation possible. Nous nous appuyons sur des process performants, déployés à l'identique dans toutes les entités du Groupe, tant au niveau de la réalisation des projets que du recrutement ou de l'accompagnement RH de nos salariés. Nous avons en parallèle fortement investi sur les systèmes d'information qui supportent ces process et en tirons déjà bénéfice. A court terme, les référencements Clients étant pour beaucoup transnationaux, nous allons devoir accélérer l'organisation des mobilités internationales des managers et des meilleurs consultants à travers tout le réseau du Groupe ALTEN.

### Quelles sont vos perspectives ?

Le contexte économique reste compliqué et les budgets de R&D sous contrainte, mais ALTEN dispose de solides atouts. Nous avons confirmé l'intégralité de nos référencements auprès des principaux donneurs d'ordre européens. Notre taille, notre bonne santé financière, la qualité de notre positionnement et notre leadership nous permettent de développer nos parts de marché, et de poursuivre la consolidation du secteur. Je suis donc confiant sur notre capacité à réaliser en 2015 une croissance organique positive dans un marché globalement stable, dans le respect de notre politique de marge.

# Le Conseil d'Administration

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article 16 des statuts de la Société dispose que le Conseil d'Administration comprend 3 membres au moins et 18 au plus.

La nomination de chaque Administrateur fait l'objet d'une résolution distincte, conformément à la neuvième Recommandation du Code de référence Middledent.

### Au 31 décembre 2014, le Conseil d'Administration est composé de 8 membres :

- **Monsieur Simon Azoulay**, qui exerce également les fonctions de Président-Directeur Général;
- **Monsieur Gérald Attia**, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- **Monsieur Bruno Benoliel**, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- **Madame Emily Azoulay** ;
- **Madame Anaëlle Azoulay** ;
- **Madame Jane Seroussi**, administrateur indépendant;
- **Monsieur Marc Eisenberg**, administrateur indépendant ;
- **Monsieur Jérôme Valat**, administrateur représentant les salariés.

**Monsieur Simon Azoulay**, de nationalité française, né le 29 mai 1956, à Rabat (Maroc) est diplômé de SUPELEC. Au 31 décembre 2014, il détient 7 417 481 actions en son nom propre et via les sociétés SGTI et SGTI 2 qu'il contrôle à 100 % soit 22,08 % du capital de la Société.

**Monsieur Gérald Attia**, de nationalité française, né le 6 avril 1962, à Livry-Gargan (93) est titulaire d'un MBA Hartford. Au 31 décembre 2014, il détient, en son nom propre et via la société GMA qu'il contrôle, 204 477 actions de la société ALTEN soit 0,61 % du capital de la Société.

**Monsieur Bruno Benoliel**, de nationalité française, né le 13 mai 1964, à Paris XVII<sup>e</sup> est diplômé de l'ESC Reims. Il détient, au 31 décembre 2014, 112 800 actions de la société ALTEN, soit 0,34 % du capital de la Société.

**Madame Emily Azoulay**, de nationalité française, née le 20 juillet 1948, à Rabat (Maroc), détient au 31 décembre 2014, 3 600 actions de la société ALTEN, soit 0,01 % du capital de la Société.

**Madame Anaëlle Azoulay**, de nationalité française, née le 31 octobre 1990, à Paris, a été nommée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Elle ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société.

**Madame Jane Seroussi**, de nationalité française, née le 5 février 1966, à Paris, a été nommée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Elle ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société.

**Monsieur Marc Eisenberg**, de nationalité française, né le 9 avril 1955, à Paris, a été nommé par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires d'Alten du 18 juin 2014. Il ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société.

**Monsieur Jérôme Valat**, de nationalité française, né le 19 juin 1969, à Rodez, a été nommé par le Comité d'Entreprise d'Alten le 23 octobre 2014, ce dont le Conseil d'administration a pris acte le 29 octobre 2014. Il ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société.

## ≡ Le Comité Exécutif

Le comité exécutif se réunit au moins une (1) fois par mois. Il est composé du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux. Ce comité a pour mission d'analyser les résultats commerciaux et financiers, et de définir la stratégie de développement, les objectifs, et la mise en œuvre des mesures opérationnelles.



*De gauche à droite*

**Olivier GRANGER,**  
Directeur Général Adjoint  
en charge de l'International  
Zone 1

**Pierre MARCEL,**  
Directeur Général Délégué  
en charge d'ALLEN  
Technology France  
et de filiales Solutions

**Simon AZOULAY,**  
Président Directeur Général

**Gérald ATTIA,**  
Directeur Général Délégué  
en charge du Développement  
Commercial, des Projets  
Structurés et de l'International  
Zone 2

**Bruno BENOLIEL,**  
Directeur Général Délégué  
en charge des Finances,  
des Systèmes d'Information  
et du Juridique

# — Le Comité de Direction France

Ce comité se réunit une fois par mois en vue de traiter les sujets opérationnels concernant la France et d'assurer les synergies et la cohérence avec les sociétés internationales.

**Simon Azoulay,**  
Président Directeur Général

**Gérald Attia,**  
Directeur Général Délégué  
en charge du Développement  
Commercial, des Projets  
Structurés et de l'International  
Zone 2

**Bruno Benoiel,**  
Directeur Général Délégué  
en charge des Finances,  
des Systèmes d'Information et  
du Juridique

**Pierre Marcel,**  
Directeur Général Délégué  
en charge d'ALLEN  
Technology France et de  
filiales Solutions

**Pierre Bonhomme,**  
Directeur Exécutif ALLEN  
Technology France et  
Allemagne du Nord

**Jean-François Guyomar,**  
Directeur Exécutif  
en charge du Pôle SIRT Paris

**Stéphane Ougier,**  
Directeur Exécutif  
ALLEN Technology France et  
filiale Solutions

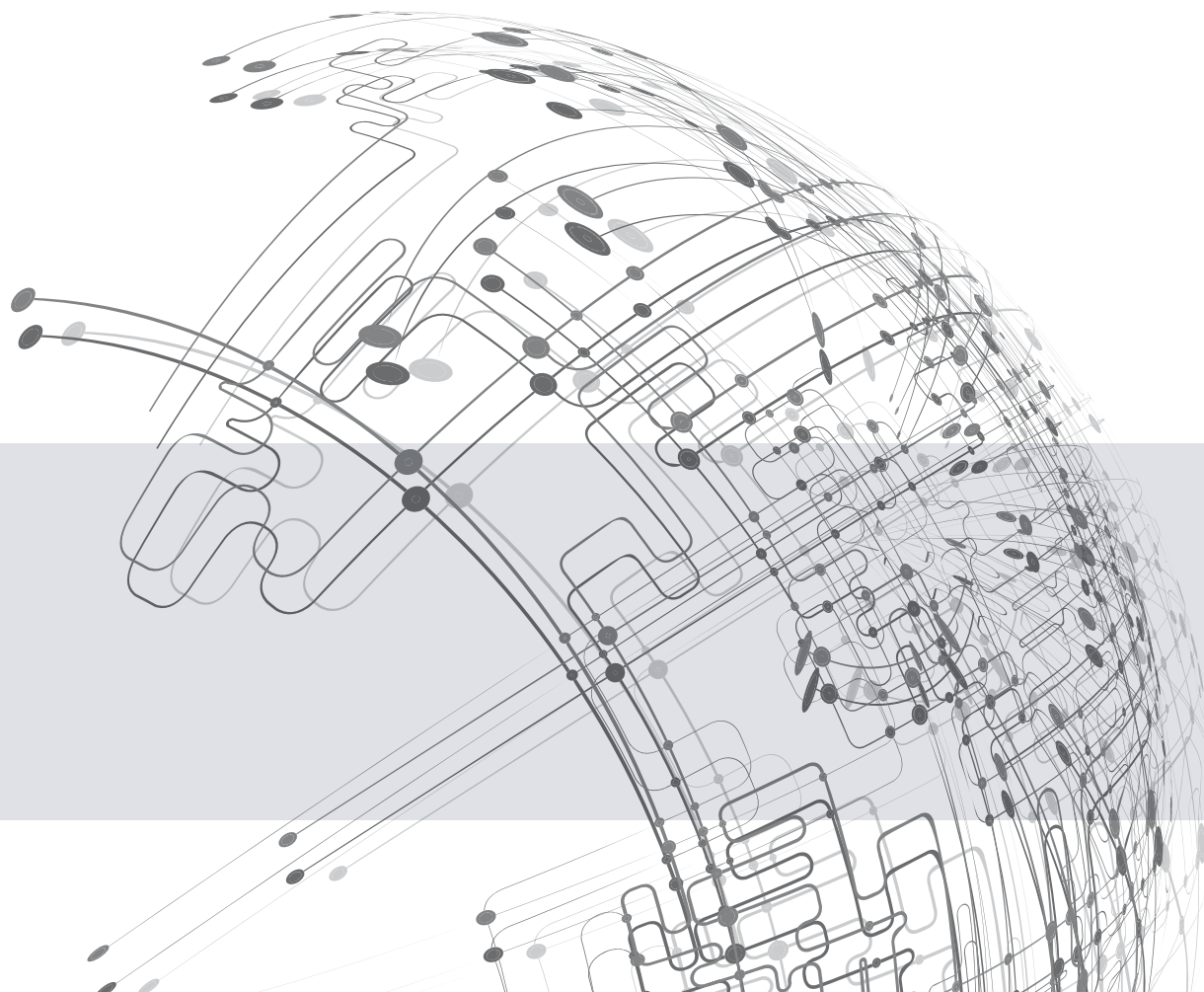
**Pascal Amore,**  
Directeur des Projets Structurés  
France

**Jean-Marc Morawski,**  
Directeur des Ressources  
Humaines France

**Fabrice Pecqueur,**  
Directeur du Développement  
Externe

**Franck Lect,**  
Directeur du Développement  
Interne France

**Laurent Graciani,**  
Directeur  
en charge de la  
Communication, du  
Marketing, du Développement  
RH Ingénieurs et de la Qualité  
France





ALTEN

# ≡ Le partenaire technologique de référence

ALTEN, leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies, accompagne la stratégie de développement de ses clients dans les domaines de l'innovation, de la R&D et des systèmes d'information technologiques.

Ses 16 200 ingénieurs de haut niveau réalisent des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et les Directions des Systèmes d'Information des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires.

Dans un contexte de mondialisation croissante, ALTEN s'intègre dans la stratégie de R&D de ses clients pour soutenir leur performance et les accompagner dans leur conquête de nouveaux marchés.

Présent dans 20 pays, couvrant l'ensemble du cycle de développement, et proposant plusieurs niveaux d'offres allant du conseil technologique à la réalisation de projets externalisés, ALTEN s'affirme comme le partenaire technologique de référence des plus grandes entreprises.

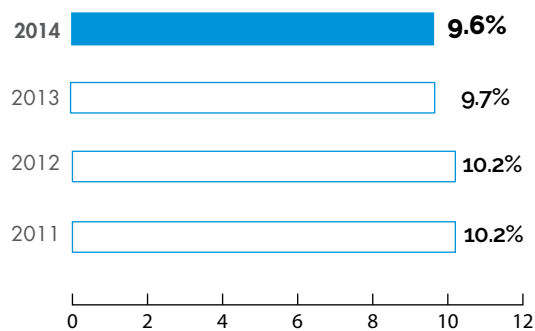
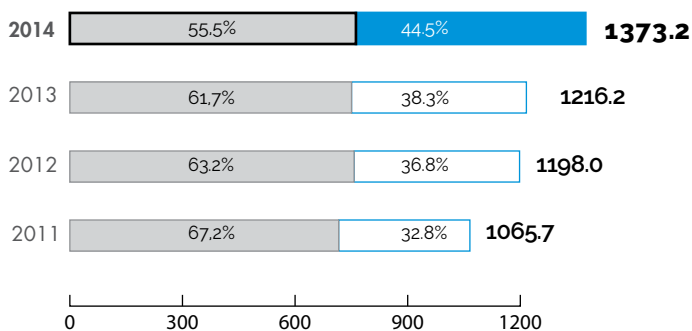


# CHIFFRES CLÉS 2014

CHIFFRE D'AFFAIRES  
en millions d'euros

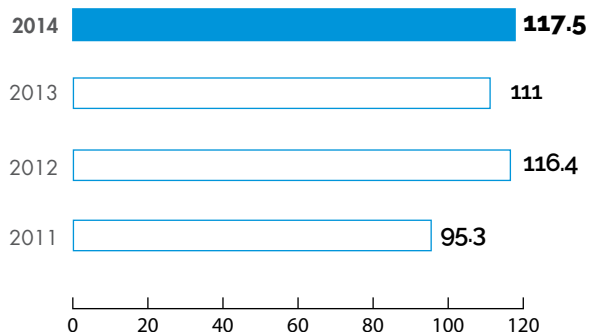
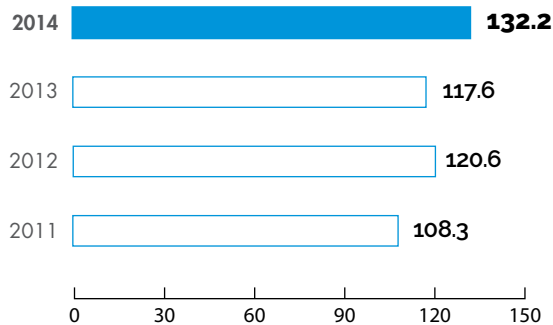
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ  
en % du Chiffre d'Affaires

FRANCE  
INTERNATIONAL



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ  
en millions d'euros

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
en millions d'euros

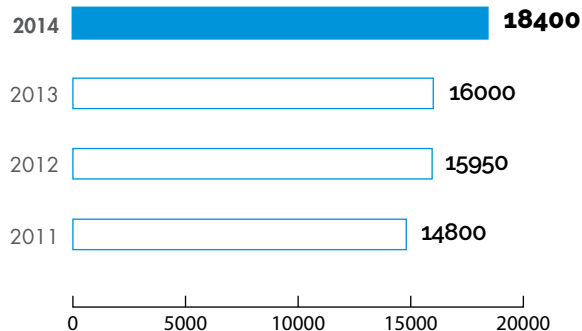
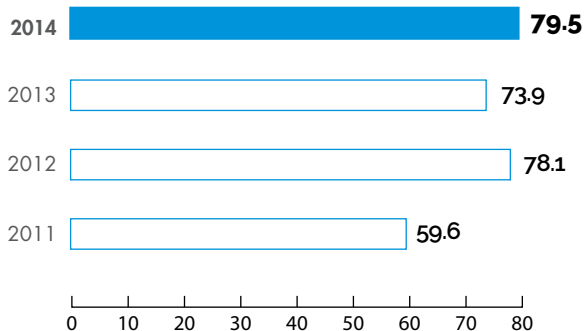


1373.2 M€

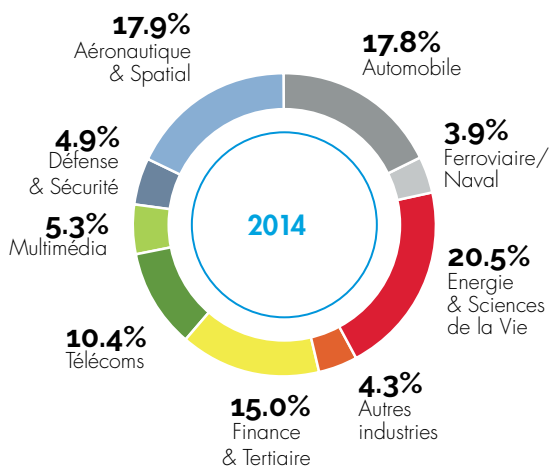
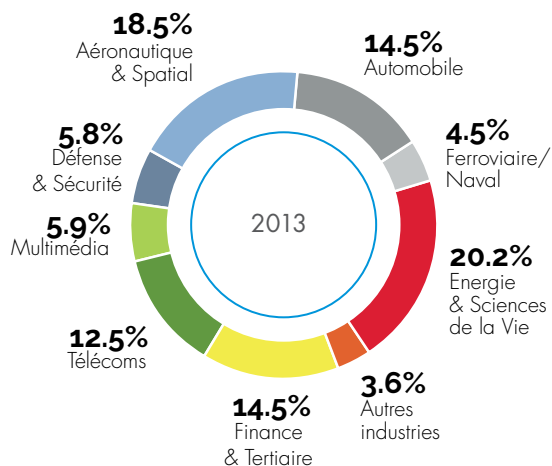
DE CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2014

≡ RÉSULTAT NET PART DU GROUPE  
en millions d'euros

≡ EFFECTIFS  
fin de période



≡ RÉPARTITION DU CA PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ  
en % du Chiffre d'Affaires



# ALTEN dans le monde

**16200** INGÉNIEURS  
DANS **20** PAYS,  
DONT **50%** À L'INTERNATIONAL



Acquisition d'une société spécialisée dans les méthodologies Project Management et « Agile »



Développement du marché local et plateforme de développement offshore d'ALTEN pour les projets US et Europe



Acquisition d'une société en développement logiciel, plateforme nearshore pour les projets SI & Télécom

FRANCE

50%

ALLEMAGNE  
BELGIQUE  
ESPAGNE  
FINLANDE  
ITALIE  
PAYS-BAS  
ROYAUME-UNI  
SUÈDE  
SUISSE

39%

EUROPE DE L'EST  
INDE  
CHINE  
AMÉRIQUE DU NORD  
MAROC

11%

Acquisition de trois sociétés d'Ingénierie et Conseil en Technologies positionnées dans les secteurs Automobile et Aéronautique

Fortes pressions tarifaires. Poursuite de la croissance des activités « core-business ».

Fort développement du métier ICT et du secteur Sciences de la Vie

ALTEN leader de la R&D externalisée en France  
Acquisition d'une société spécialisée en aérostructure  
Création de la JV ALTEN SIR GSS, spécialisée en sécurité des réseaux SI et Télécoms

Reprise de la croissance. Développement soutenu des Télécommunications et du métier ICT

ALTEN récompensé d'un award par VOLVO dans la catégorie « Total Value Management Excellence »

Acquisition d'une société spécialisée en conception mécanique et ingénierie industrielle

Développement des 3 métiers d'ALTEN, couverture renforcée avec des bureaux à Varsovie, Cracovie, Wrocław

Développement du marché local et plateforme nearshore pour projets ICT Europe ; ouverture de bureaux à Timisoara

Acquisition d'une société d'Ingénierie et Conseil en Technologies référente dans les secteurs de l'Aéronautique/Spatial/Défense et de l'Automobile

# Les atouts du développement

## La taille et l'organisation

1,37 Md € de C.A. en 2014,  
16 200 ingénieurs dans 20 pays dont plus de  
50% hors de France

Leader européen de l'Ingénierie  
et du Conseil en Technologies

Capacité à réaliser des acquisitions  
(8 en 2014) et à investir dans  
des infrastructures projet complètes

Culture de la croissance rentable,  
situation financière saine

Iso 9001, Iso 9100, CEFRI,  
Mase, CMMi

Process de pilotage performants sur  
toutes les filières de l'entreprise

## La culture ingénieur

88% d'ingénieurs, sur l'amont de toutes les  
phases du cycle Produit (conseil et spécifications,  
études et conception, manufacturing engineering,  
customer support)

Positionnement technologique haut  
de gamme à forte valeur ajoutée

Logiciel embarqué temps réel, résistance  
des matériaux, calcul de structure, moteurs,  
électronique, télécoms...

Pluridisciplinarité des  
compétences ingénieurs

Consulting technologique  
et management de projets

Offre diversifiée

## La présence clients

Amortissement des creux de cycle,  
aucune dépendance à un secteur  
d'activité en particulier

Mix sectoriel équilibré

Références reconduits,  
voire étendus (ex. 2014 ME3S Airbus  
Manufacturing Engineering)

Fournisseur de rang 1 chez tous  
les grands comptes de l'Industrie,  
des Télécoms et du Tertiaire

Organisation dédiée  
à la réalisation des projets

Savoir-faire capitalisés dans chacun  
des secteurs d'activité

Anticipation des tendances  
technologiques

Actions de recrutement  
de haut niveau

Filières d'évolution  
structurées

Forts investissements  
en formation et développement  
des compétences

Développement durable inscrit  
dans l'ADN du Groupe

## La qualité du delivery

Direction Technique intégrant les Directeurs de projet et les experts, process évalués CMMi niveau 3, capacités nearshore et offshore performantes avec 1000 ingénieurs au Maroc, en Roumanie et en Inde

Retours d'expérience projets systématiques dans une démarche d'amélioration continue

Direction de la R&D intégrée  
à la Direction des Projets

## La qualité des équipes

Plan de recrutement de 2800 ingénieurs en 2015, partenariats avec les meilleures écoles d'ingénieurs et universités

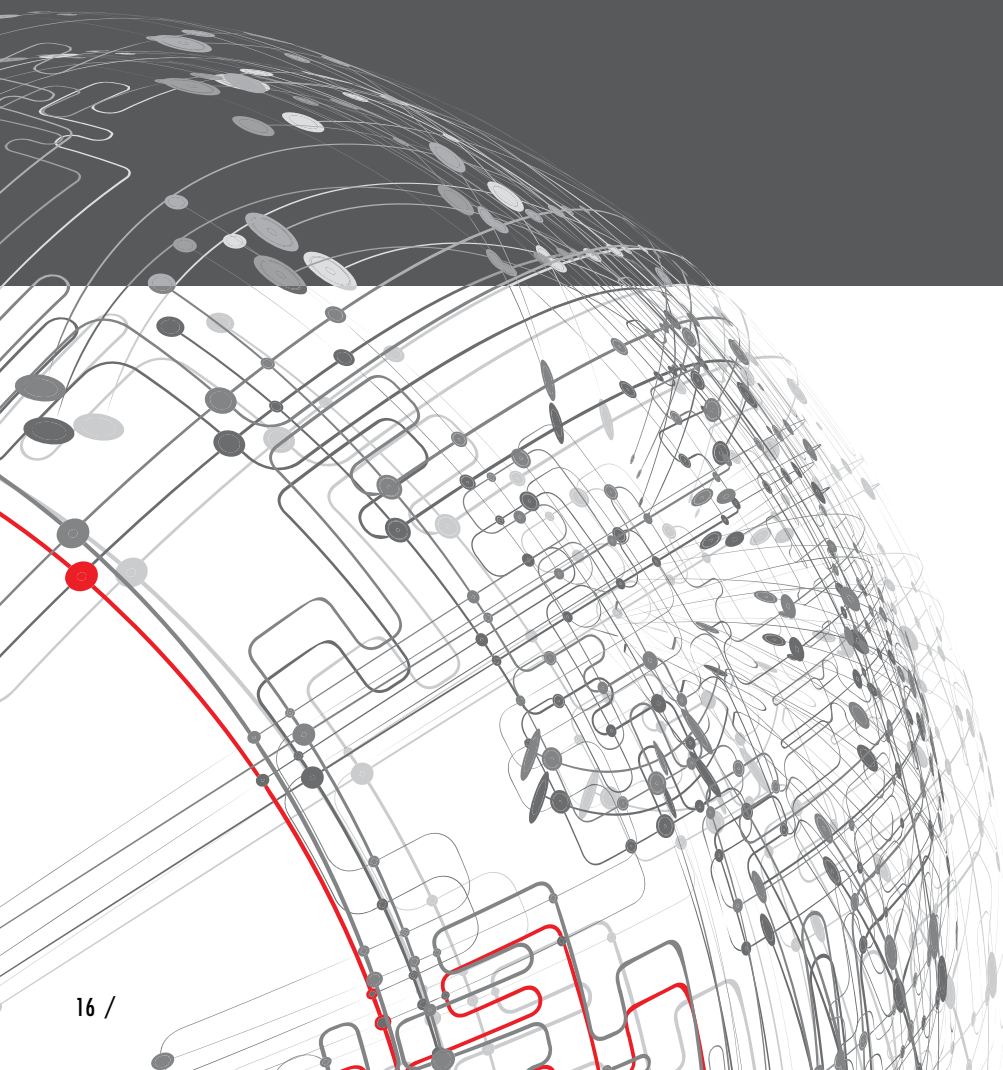
Prime aux promotions internes dans les filières Expertise et Management pour les ingénieurs, les managers commerciaux et les fonctions support

## La responsabilité et l'éthique

ALLEN labellisé « Top employeur 2015 » pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive pour les valeurs portées en interne et les projets du Groupe en termes de développement du capital humain

ALLEN fournisseur Gold EcoVadis pour ses pratiques responsables et Iso 14001 pour son management de la performance environnementale

- / 18 Evolution de la R&D Mondiale
- / 19 Tendances du marché de la R&D externalisée (ICT)
- / 20 Le positionnement
- / 21 Les offres de services





# 1

ALTEN, partenaire  
technologique

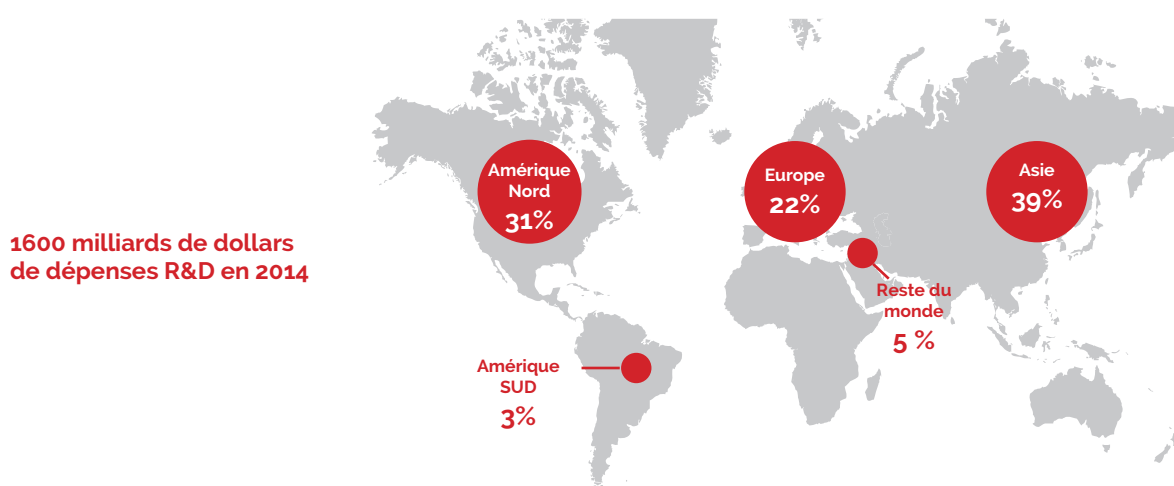
# Évolution de la R&D mondiale

**Le volume des investissements R&D d'un pays est fonction du PIB et du taux d'investissement public et privé consacré à la R&D par ce pays.**

Dans le contexte économique actuel, s'il est difficile de faire des projections fiables sur les PIB, il est en revanche acquis que l'effort consacré à la R&D (en % du PIB) par la plupart des pays sera significativement renforcé sur les cinq prochaines années.

En prenant comme hypothèse une progression linéaire des PIB, la Chine devrait ainsi dépasser les Etats-Unis fin 2020 et devenir le premier investisseur mondial en R&D. Les Etats-Unis et l'Europe conserveront cependant un leadership en termes d'innovation et de technologie, en s'appuyant notamment sur leurs filières académiques d'excellence et sur des politiques de « clusters technologiques » qui favorisent les collaborations entre laboratoires publics, start-up technologiques et départements de recherche des grands groupes industriels.

## Etat des investissements de R&D privés et publics



## Prévisions des pays qui concentrent 80% des dépenses de R&D mondiales

	Poids R&D mondiale	Dépenses R&D 2013 (en % du PIB du pays)	Prévisions dépenses R&D (en % du PIB du pays)	Année prévision
<b>Etats-Unis</b>	29%	2,80% (contribution secteur privé : 71,5%)	3%	2020
<b>Chine</b>	18%	1,90% (contribution secteur privé : 75,5%)	2,50%	2020
<b>Japon</b>	10%	3,40% (contribution secteur privé : 78%)	4%	2020
<b>Allemagne</b>	6%	2,80% (contribution secteur privé : 67%)	3%	ND
<b>Corée du Sud</b>	4%	3,60%	ND	2020
<b>France</b>	3%	2,30% (contribution secteur privé : 65%)	3%	ND
<b>Royaume-Uni</b>	3%	1,80% (contribution secteur privé : 64,5%)	ND	2020
<b>Inde</b>	3%	0,85%	2%	2015
<b>Russie</b>	2%	1,50%	1,77%	2014
<b>Brésil</b>	2%	1,30%	1,80%	2014

# Tendances du marché de la R&D externalisée (ICT)

**Le marché de l'ICT (Ingénierie et Conseil en Technologies), sur lequel intervient ALTEN, couvre l'ensemble des prestations de conseil, assistance technique, réalisation de projets au forfait et plateaux externalisés dans le domaine de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies et des Systèmes d'Information et Réseaux technologiques**

Il peut être défini par la part de R&D technologique externalisée par les industriels. Bien qu'il ne soit pas directement indexé sur les investissements de R&D, il y est donc fortement corrélé.

## Investissements de R&D globaux

- Investissements de R&D publics (laboratoires publics, universités...)
- = Investissements de R&D privés
- Investissements de R&D privés non technologiques (médicaments, vaccins...)
- = Investissements de R&D privés technologiques
- x Taux d'externalisation
- = **Marché de l'ICT**

### D'une façon générale, l'externalisation permet à un industriel de :

- maîtriser les coûts internes de R&D, le dimensionnement des équipes internes pouvant être aligné sur un niveau récurrent de l'activité projet,

- répondre à une forte variation de la maquette d'effectifs, dans le cadre d'un pic de charge,
- se concentrer sur la stratégie produit, ou la conception et réalisation des cahiers des charges associés, le management et la gestion des projets, l'identification et le recrutement des ingénieurs étant assurés par ALTEN
- réaliser des gains de productivité grâce aux méthodologies de gestion de projet développées par ALTEN.

### Le taux d'externalisation est variable selon les pays.

En France, qui est l'un des pays les plus structurés en termes de sous-traitance de R&D, il est estimé à 30%. Ce taux masque néanmoins des différences significatives selon les secteurs d'activité, entre 40% et 50% dans l'automobile et l'aéronautique contre 20% dans le nucléaire et le pétrole/gaz. En Allemagne, où les investissements en R&D sont deux fois plus importants qu'en France, il est de l'ordre de 15%. La tendance de fond va donc à la hausse des taux d'externalisation, y compris en France, de façon générale ou sous l'effet de certains secteurs d'activités en particulier. A iso-périmètre d'investissements R&D, le marché de l'ICT va mécaniquement continuer à croître dans les prochaines années au niveau mondial.

Selon le cabinet Pierre Audoin Conseil (PAC), l'évolution attendue du marché accessible à ALTEN en France peut être synthétisée dans le tableau suivant :

(M€)	2013	2014	14/13	2015	15/14	2016	16/15	2017	17/16	2018	18/17
<b>Aéronautique, Spatial et Défense</b>	1809	1764	-2,5%	1767	0,2%	1816	2,8%	1882	3,6%	1950	3,6%
<b>Transport Terrestre</b>	1108	1132	2,2%	1169	3,3%	1215	3,9%	1270	4,5%	1324	4,3%
<b>Télécoms et Multimédia</b>	509	514	1,0%	524	1,9%	535	2,1%	548	2,4%	560	2,2%
<b>Energie et Sciences de la Vie</b>	1486	1529	2,9%	1585	3,7%	1649	4,0%	1716	4,1%	1786	4,1%
<b>Autres</b>	1369	1399	2,2%	1447	3,4%	1509	4,3%	1582	4,8%	1665	5,2%
<b>Total Conseil en Technologies (périmètre ALTEN cœur de métier)</b>	<b>6281</b>	<b>6338</b>	<b>0,9%</b>	<b>6492</b>	<b>2,4%</b>	<b>6724</b>	<b>3,6%</b>	<b>6998</b>	<b>4,1%</b>	<b>7285</b>	<b>4,1%</b>

## Synthèses ALTEN et tendances sectorielles

### Automobile

Forte progression de l'activité chez les constructeurs français, et chez les équipementiers.

Prévision 2015 : dynamique favorable

### Aéronautique et Spatial

Fin des projets de développement des programmes A380/A350 ; nouveaux projets « ME3S » (manufacturing engineering), gains des workpackages A330 Neo.

Prévision 2015 : activité stabilisée

### Energie et Sciences de la Vie

Dynamisme des activités Oil & Gas, et Environnement.

Prévision 2015 : croissance limitée, stabilité de l'Oil & Gas.

### Télécommunications et multimédia

Stabilité de l'activité chez tous les opérateurs européens.

Prévision 2015 : décroissance possible en France, développement à l'international.

### Finance et Tertiaire

Activité stable.

Prévision 2015 : perspectives plus favorables.

# Le positionnement d'ALTEN

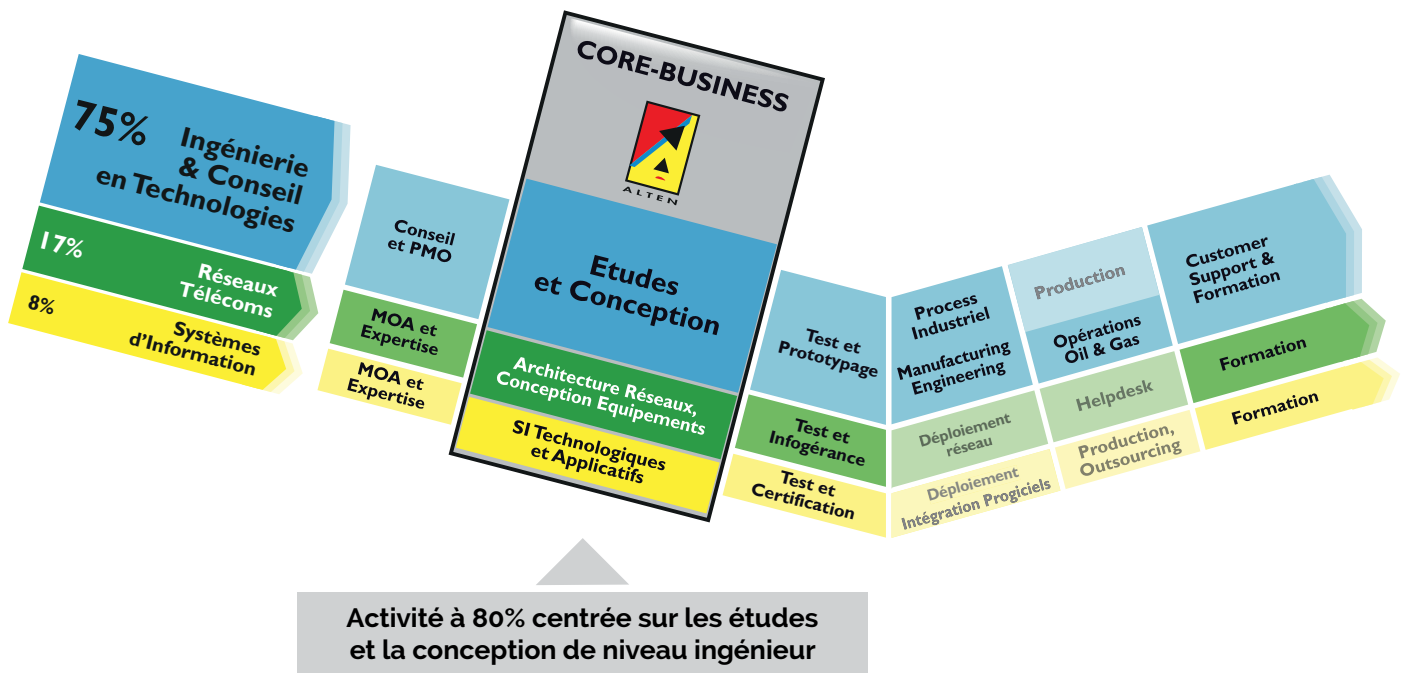
## Le positionnement stratégique d'ALTEN repose sur

### 1. Trois métiers :

- L'Ingénierie et le Conseil en Technologies (ICT) : étude et conception de produits technologiques.
- Les Réseaux Télécoms et Multimédia : conception de produits (terminaux ou équipements de réseau). Architecture, déploiement et exploitation de réseaux.
- Les Systèmes d'Information technologiques : architecture SI, développement logiciel, tierce-recette applicative, support et exploitation.

### 2. Des offres de niveau ingénieur sur l'ensemble du cycle de développement :

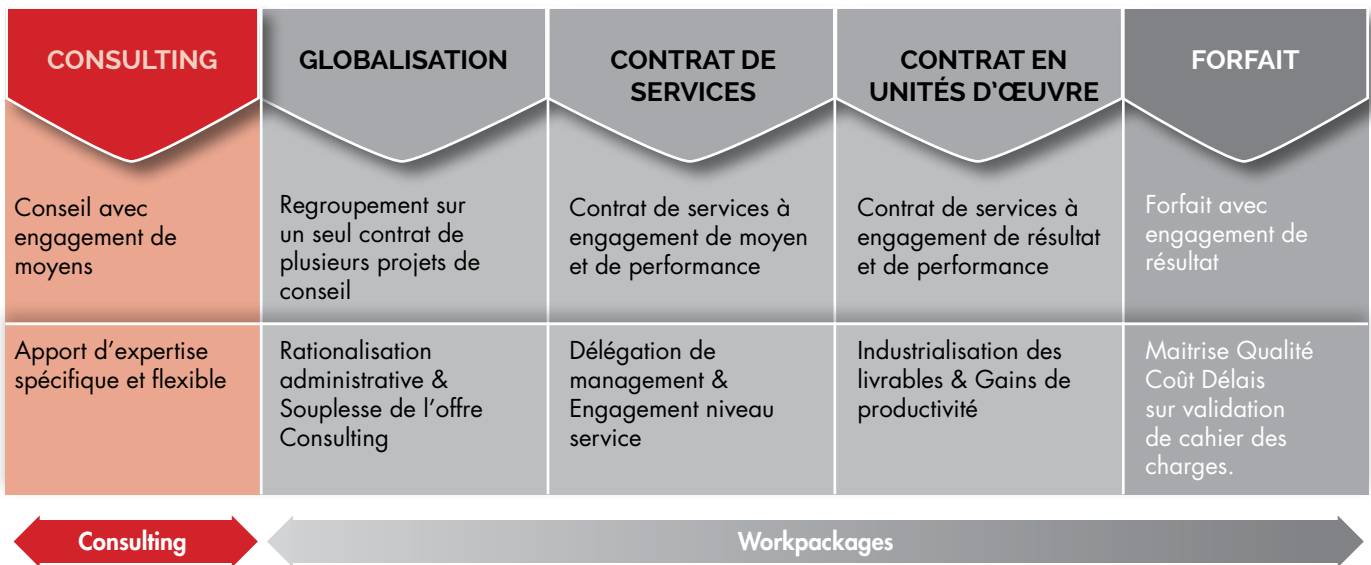
- L'offre Core business ALTEN : le conseil, les études amont et la conception.
- L'offre « Solutions », portée par des sociétés spécialisées, transverses et transnationales, qui répond à un besoin spécifique client (ex. PMO/ management de programme, customer support, formation technique...) et peut également compléter l'offre ALTEN dans une approche globale.



Fidèle depuis son origine à ce positionnement haut de gamme, ALTEN intervient sur tous les projets porteurs d'enjeux technologiques pour le compte des Directions Techniques et des Directions des Systèmes d'Information des grands comptes de l'industrie, des télécoms et du tertiaire.

# Les offres de services

5 offres pour répondre aux enjeux technologiques de nos clients.



## L'offre Consulting

L'offre « Consulting » consiste à réaliser un projet chez le client, sur la base d'engagements de moyens, au temps passé et sous la responsabilité d'un manager ALTEN.

Tous les projets sont pris en charge par des ingénieurs ALTEN de haut niveau :

Compétences ALTEN	Apport de la mission de consulting
Compétences fonctionnelles	Intervention sur des phases amont de spécification nécessitant une bonne compréhension de l'organisation, des enjeux et des métiers du client, et conduisant à la formalisation de cahiers des charges.
Compétences techniques	Renforcement capacitaire sur des phases de conception et d'études, ou apport technologique sur des compétences de niche à forte valeur ajoutée.
Compétences support	Renforcement du pilotage du projet sur ses différentes composantes (planification, qualité, contrôle des coûts, pilotage fournisseurs...), ou accompagnement du client dans sa conduite du changement, au travers d'actions de formation par exemple.

## L'offre Workpackage

L'essor de l'offre workpackage est lié aux politiques de référencement des grands industriels, qui visent à rationaliser l'offre de sous-traitance et à transférer des périmètres plus importants et des responsabilités de gestion de projet aux prestataires retenus. Ceux-ci doivent donc être capables d'organiser la réalisation des projets au travers de process de pilotage maîtrisés.

Les workpackages comportent plusieurs niveaux de responsabilité et de partage des risques, et peuvent être réalisés soit chez le client, soit en externalisation partielle ou totale sur site ALTEN. Ils sont pilotés par la Direction Technique d'ALTEN qui met en place une équipe structurée et multidisciplinaire (PMO, encadrement technique et ingénieurs

projet), en adéquation avec les niveaux d'engagement définis avec le client. Ils mettent à la disposition du client des moyens logistiques (locaux, logiciels métier, liaisons sécurisées...). En fonction des enjeux clients, ALTEN peut déployer des organisations spécifiques dans le cadre des projets transnationaux, nécessitant une coordination accrue avec plusieurs équipes dans différents pays, voire faire intervenir une de ses structures nearshore/offshore (Roumanie, Inde, Maroc) sur certaines phases du projet.

Ils constituent une véritable barrière à l'entrée pour la concurrence, les process et structures nécessaires à leur réalisation nécessitant d'importants investissements et une importante courbe d'apprentissage.

### ALTEN, leader français de la réalisation des workpackages.

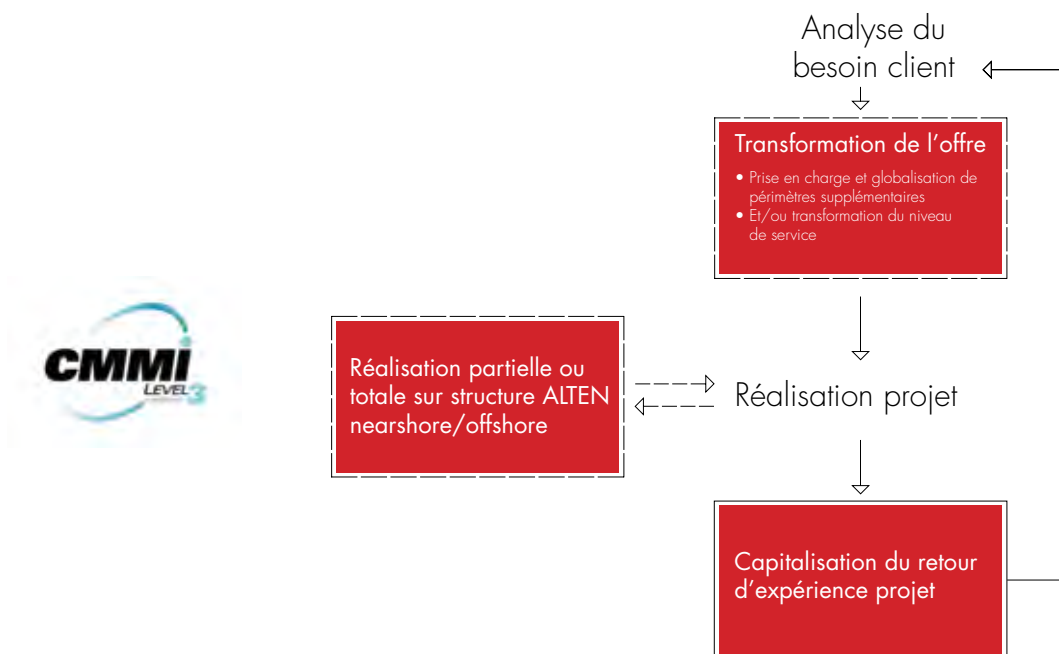
ALTEN est aujourd'hui le leader incontesté de la réalisation des workpackages, à la fois par le nombre et la taille des projets réalisés, qui ont représenté 60% de l'activité en 2014, et par la qualité du delivery ALTEN.

Ses méthodologies de conduite de projet sont évaluées Capability Maturity Model & Integration (CMMI) niveau 3.

Ce référentiel mondial élaboré par le Software Engineering Institute permet d'appréhender, évaluer et améliorer les systèmes de réalisation de projet des entreprises d'ingénierie dans une démarche d'amélioration continue.

### Les workpackages, une relation client/fournisseur intégrée

Le développement des workpackages a des implications fortes pour ALTEN mais aussi pour le client. En marge des retours d'expériences projet qui sont systématiquement entrepris, la recherche de productivité peut conduire à transformer l'offre et/ou à faire intervenir les structures nearshore ou offshore ALTEN sur tout ou partie du projet. Ces transformations conduisent à une refonte des process et des interfaces aussi bien côté ALTEN que client, et sont donc mises en œuvre dans une approche de fournisseur intégré.



# LE TALENT DES ÉQUIPES ALTEN AU SERVICE DE LA RÉUSSITE DES PROJETS

Un processus de recrutement hautement sélectif : 1 candidat recruté sur 15 rencontrés

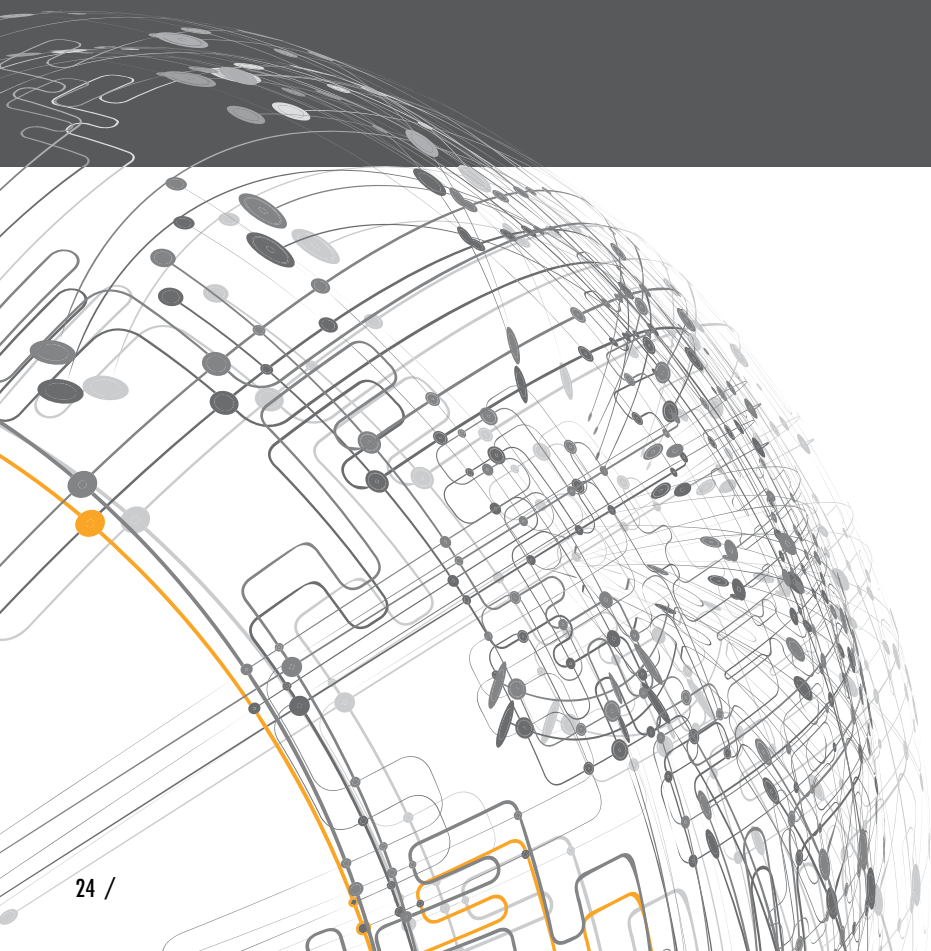
Des outils et des process uniques sur le marché pour identifier les compétences nécessaires à la bonne réalisation des projets, aussi bien sur l'interne que l'externe

Des dispositifs d'évaluation des compétences et de la performance pour détecter, valoriser et faire grandir les meilleurs éléments

Des filières de formation pour anticiper les futurs besoins en technologie ou en management de projet

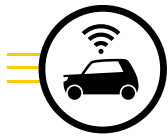


/ 26	Automobile
/ 28	Ferroviaire
/ 30	Aéronautique & Spatial
/ 32	Défense & Sécurité
/ 34	Nucléaire et ENR
/ 36	Energies fossiles
/ 38	Pharmacie Santé
/ 40	Télécommunications & Multimédia
/ 42	Services & Tertiaire



# 2

## Nos clients



# AUTOMOBILE

17,8 %  
DU CA 2014

**Le secteur automobile a profité de la reprise mondiale en 2014. Les pays émergents sont une cible d'exportation pour les constructeurs mondiaux mais deviennent, en parallèle, des concurrents sérieux sur la scène internationale : les rapports de forces s'équilibrent et les partenaires automobile dans les pays émergents affirment désormais plus fermement leurs volontés dans les négociations et les accords inter-firmes.**

En Europe, on note une reprise progressive des marchés anglais, allemand, français, italien et espagnol, particulièrement tirée par la demande en crossovers (environ 27 millions d'unités produites en 2014). En France, les efforts de compétitivité et de restructuration des constructeurs automobiles ont permis aux acteurs français de retrouver le chemin des investissements et de l'innovation. Les équipementiers automobiles français poursuivent également, avec succès, leur stratégie d'innovation technologique et de mondialisation.

## Un marché tiré par les pays émergents

Le taux de croissance annuel moyen de la production automobile mondiale prévu sur la période 2013-2020 s'élève à 4,1%. Les pays émergents contribueront à cette croissance à hauteur de 86,5%. Outre la Chine, qui reste un driver incontestable, le Mexique, l'Indonésie, la Thaïlande, l'Iran et la Pologne participeront activement à cette croissance.

En 2012, les BRIC comptaient pour 36% des parts de marché en volume de ventes et pour 34% en volume de production. En 2019, ils compteront pour 43% des parts de marché en volume de ventes et 42% en volume de production. Les BRIC deviendront un acteur majeur mais leur croissance en parts de marché mondiales sera principalement soutenue par la demande locale plutôt que par l'export.

La direction R&D du Groupe a lancé fin 2013 un programme de recherche sur la « voiture intelligente ».

L'objectif est d'apporter des solutions innovantes dans le domaine de l'aide à la conduite, voire de la conduite autonome. En 2014, ALTEN a poursuivi ces travaux sur les thèmes de la détection l'hypovigilance en conduite manuelle, automatique ou autonome par instrumentation du véhicule, mais aussi sur le thème de l'aide à la conduite dans le brouillard par un dispositif de traitement d'image et de détection de la signalisation et des obstacles, ainsi que sur le thème du véhicule connecté, pour une conduite collaborative permettant d'informer les seuls conducteurs concernés des alertes de sécurité générées automatiquement (présence de brouillard par exemple) par d'autres véhicules : ce dispositif a vu son efficacité augmentée par la prise en compte dans le Cloud des données d'historiques et l'intégration de données Web (météo...)

Focus Projet  
de R&D interne

## Paradigme-utilisateur et technologie

Le rapport du conducteur à la voiture évolue d'un modèle de propriété à un modèle de consommation de mobilité. L'essor du covoiturage ou des solutions de locations urbaines l'illustre. Nécessairement, la R&D automobile s'adapte : si elle poursuit toujours l'objectif de l'ultra-basse consommation ou d'une plus grande autonomie pour les voitures électriques, l'expérience-utilisateur, connectée, devient primordiale.

## Les enjeux et tendances

### Conduire durablement

Bien que les obligations réglementaires encouragent le développement du véhicule électrique, ce segment pourrait ne représenter que 4,6% de la production mondiale en 2020, sous sa forme hybride ou 100% électrique. La poursuite de l'ultra-basse consommation et de la réduction des émissions se traiteront par l'intégration de nouveaux matériaux composites (carbone) à la carrosserie ou par le biais de l'hybride rechargeable.

Les défis ? Innover en termes de source d'énergie (batteries lithium, au graphène, supercondensateurs, hybride à air comprimé) et dans l'intégration structurelle de ces nouvelles technologies.

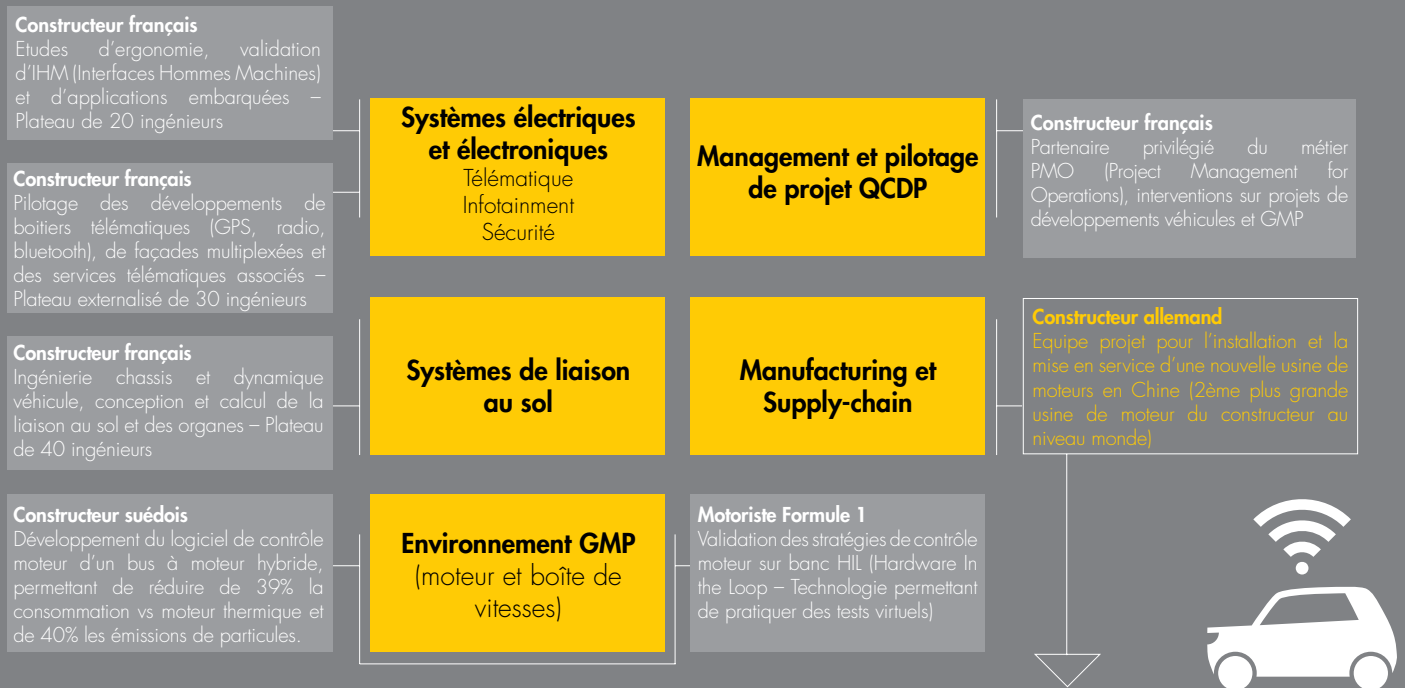
### Conduire connecté, conduire sans conduire ?

La télématique embarquée et les objets connectés sont la nouvelle norme dans l'automobile : pour le confort, la sécurité, le divertissement, la maintenance, le contrôle à distance... D'ici 2020, la voiture autonome sera une réalité. Plus encore, la voiture interagit avec l'environnement du conducteur, son environnement de conduite et même ses outils domotiques.

Les défis? La conception dépasse le simple usage du véhicule, elle doit prendre en compte l'intégration de technologies nouvelles, de systèmes électriques et électroniques tout en garantissant la sûreté de fonctionnement et la sécurité des passagers.



# Domaines d'intervention et exemples projets



## Chine, Allemagne : tendances de deux marchés clés

**Lawrence,**  
Managing Director ALTEN en Chine

**Yves-Antoine,**  
Managing Director ALTEN en Allemagne

« Les véhicules chinois sont souvent des dérivés de modèles européens et américains, produits sur les plateformes mondiales des constructeurs. Une adaptation très populaire en Chine est la berline « allongée », appréciée notamment des professionnels. Les attentes des clients évoluent rapidement vers plus d'infotainment et de systèmes intelligents : stationnement automatique, connectivité avec les terminaux mobiles, télématique et systèmes de navigation de plus en plus sophistiqués... Le gouvernement chinois encourage par ailleurs fortement les véhicules électriques, une technologie sur laquelle il entend jouer un rôle de premier plan.

La R&D en Chine consiste notamment à réaliser des adaptations « compliquées » pour le marché local, intégrant des contraintes en termes d'exigences réglementaires, de prise en compte des besoins consommateurs et, pour les véhicules les plus populaires, de coûts des équipements. Les projets de R&D font appel à toutes les disciplines de l'ingénieur : conception mécanique, électronique et logiciel embarqué, intégration de systèmes ... Par ailleurs, la Chine a une très forte culture de la fabrication, dans tous les secteurs, et est en demande de compétences ingénierie en industrialisation, conception/optimisation d'équipements et d'installations de production. La hausse des coûts de main-d'œuvre fait également émerger de nombreux projets de niveau ingénieur dans les domaines de l'automatisation et du lean manufacturing.

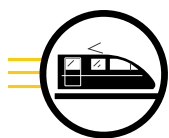
Aujourd'hui, ALTEN réalise en Chine 50% de son chiffre d'affaires avec le secteur automobile. Nous y accompagnons la plupart de nos grands clients européens (PSA, BMW, Volvo ...) dans le cadre de leurs JV avec des acteurs locaux, en réalisation de projets dans les domaines de l'infotainment, des systèmes électriques et électroniques, de la conception de pièces mécaniques ainsi que du manufacturing engineering. Nos perspectives de développement sont bonnes, notre volume d'affaires s'appuie sur les constructeurs internationaux et, de plus en plus, sur les constructeurs chinois. »

« Le marché allemand a été particulièrement marqué au cours des dernières années par des modifications significatives du cadre juridique associé aux prestations d'assistance technique, entraînant une consolidation très rapide du marché sous l'impulsion des donneurs d'ordre. Les sociétés retenues par les clients doivent réunir quelques critères de base : capacité rapide d'adaptation au contexte juridique, taille critique, stabilité financière, expérience des prestations au forfait et des méthodes de transformation de l'assistance technique en prestations 100% externalisées, enfin, présence locale.

Cette consolidation nécessite, pour l'heure, une grande capacité d'accompagnement des clients dans leur réflexion stratégique, puis dans la mise en œuvre. Elle implique également de pouvoir répondre à de nouvelles attentes, notamment à les accompagner hors d'Allemagne. Ces modifications structurelles n'occulent pas les évolutions technologiques et les besoins techniques, axés autour de la sécurité, de l'environnement et de l'interconnectivité - avec bien évidemment un positionnement haut de gamme inhérent à l'industrie allemande.

Enfin, le marché reste marqué par une pénurie très forte de compétences. Cet environnement est contraignant, mais il représente pour ALTEN une très belle opportunité, tant en croissance externe, qu'en croissance organique. Nous permettons à certaines PME allemandes, focalisées sur un client ou une technologie, de bénéficier de savoir-faire méthodologiques pour les prestations externalisées et de prérequis financiers exigés par les grands donneurs d'ordre. En outre, le dynamisme du business Model ALTEN, alliant une grande capacité de recrutement, notamment à l'international, et une forte présence commerciale sont parfaitement adaptés à la situation actuelle, qui pénalise les structures allemandes historiques, souvent mal préparées et très centrées sur l'Allemagne. »





**Le marché mondial ferroviaire devrait connaître d'ici à 2019 un taux de croissance annuel de +2,7%, pour un chiffre d'affaires d'environ 176 milliards d'euros par an.**

Le secteur européen des produits et services ferroviaires réinvestit 2,7% de son chiffre d'affaires en R&D pour rester à la pointe de l'innovation et conserver son leadership sur la scène internationale, surtout face à la montée en puissance d'acteurs chinois et japonais qui entament une stratégie de conquête du marché européen. Cette volonté est soutenue par la Commission Européenne qui, dans le cadre du plan Shift2Rail, compte investir 920 millions d'euros dans la recherche et l'innovation d'ici 2020.

En France, les acteurs tentent de consolider la filière en s'inspirant notamment de l'aéronautique, qui a structuré ses relations avec les sous-traitants. On y anticipe une stagnation, voire une régression du marché du neuf, mais une forte croissance du marché de la maintenance. En écho au drame de Brétigny-sur-Orge, une grande partie des investissements va être consacrée à la rénovation et à la modernisation du réseau.

En France comme à l'International, les villes font majoritairement le choix d'un équipement tramway, moins cher que le métro, que continue toutefois à préférer le marché asiatique.

**France : priorité à la maintenance du réseau et à la révolution digitale**

L'effort d'innovation a permis d'aboutir à de nouveaux dispositifs de maintenance mobile qui permettent d'anticiper et de réduire le risque matériel. Leur construction modulaire permet de s'adapter de manière flexible et individuelle aux différentes exigences et capacités d'intervention. La révolution des technologies numériques aboutit aujourd'hui au déploiement de solutions de maintenance prédictive qui permettent de suivre en temps réel l'état de santé des équipements. Les communications radio permettent de s'affranchir d'un grand nombre d'équipements débarqués de signalisation, ce qui simplifie les installations et leur maintenance tout en garantissant la sécurité du trafic et une performance optimale de l'exploitation.

Si les technologies numériques ont marqué une avancée notoire dans les systèmes de maintenance, elles seront aussi à l'origine d'innovations radicales sur le reste du marché. La capacité à collecter et traiter des informations précises, fiables et en temps-réel issues des systèmes d'information et systèmes embarqués constituera un avantage concurrentiel dans les segments des systèmes de prévision/gestion du trafic (modélisation des flux grâce au Big Data) et des systèmes de signalisation.

Par ailleurs, la révolution digitale s'opèrera également à l'échelle des opérateurs de transports au service du client : connectivité croissante à bord, digitalisation du service-client, informations-passagers en temps-réel ou encore technologie NFC/RFID. La SNCF a ainsi présenté son programme numérique, baptisé #DIGITALSNCF, qui a pour objectifs d'assurer la couverture des lignes et des gares en mobile 3G et 4G ou WiFi, et de déployer dès fin 2016 le WiFi et la 4G dans les TGV.

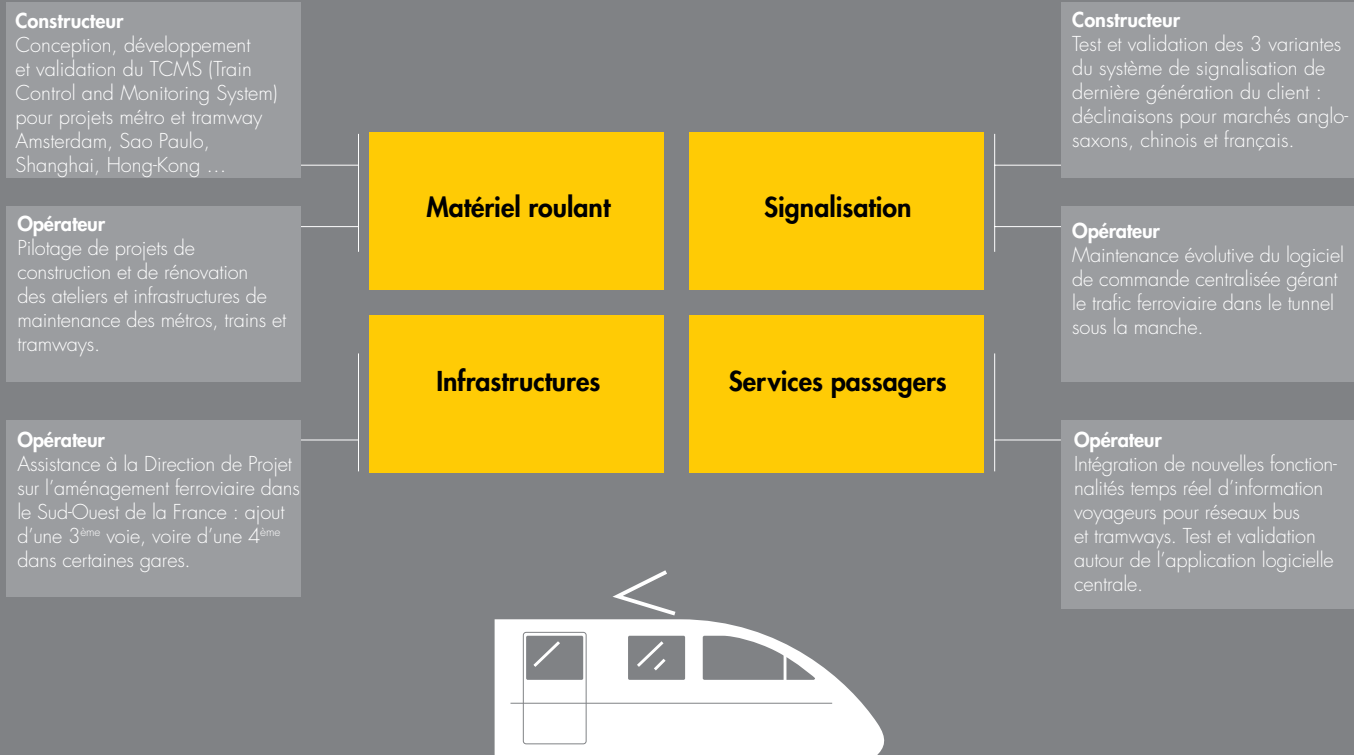
**International : capter les nouveaux marchés**

Les contrats remportés par les entreprises ferroviaires européennes à Nanjing, Hong-Kong (Chine) ou Kochi (Inde) sont annonciateurs du développement des infrastructures de transport dans les pays émergents. L'Asie du Sud-Est, surtout, va devoir faire face à un défi de taille puisqu'on s'attend, d'ici à 2030, à un déplacement de plus de 90 millions de personnes vers des villes où les infrastructures de transports ne sont pas encore adaptées.

Le potentiel de marché est considérable et les acteurs européens doivent se préparer à répondre à cette demande en construction ferroviaire, services, solutions «clé-en-main», systèmes de contrôle et de commande et matériel roulant. Cette internationalisation entraîne un grand chantier dans la mise en place du référentiel normatif de chaque pays, qui en s'équipant doivent naturellement satisfaire aux conditions environnementales et normatives locales.



# Domaines d'intervention et exemples projets



## ALTEN engagé dans la promotion de la filière ferroviaire française

**Eric,**

Directeur Chargé d'Affaires ALTEN en charge du secteur ferroviaire.

« Fer de France est un organisme professionnel créé en 2012, dont l'objet est de fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés du rail : pouvoirs publics, autorités organisatrices, opérateurs de transport de passagers et de marchandises, gestionnaires d'infrastructures, industriels et sociétés d'ingénierie.

Fer de France œuvre à la promotion de l'activité ferroviaire française selon quatre grands axes de travail : l'accroissement des parts de marché à l'export de la filière ferroviaire française, le renforcement de la compétitivité des acteurs de la filière et du système ferroviaire en général, l'innovation sur toute la chaîne de valeur en encourageant l'effort en R&D, et l'investissement sur la formation des hommes.

A chacun de ces axes correspondent des commissions thématiques. Parmi elles, la commission « faciliter l'Innovation » et le groupe de travail « matériel roulant », dans lesquels ALTEN s'investit sous l'égide de Syntec Ingénierie.

ALTEN dispose d'une forte expertise ferroviaire en Europe, avec plus de 600 ingénieurs en France, Allemagne, Italie, Belgique, Suède et Espagne notamment. Nous avons mis en place une structure « Réseau d'experts » qui fédère et anime tous les acteurs ALTEN travaillant dans ce secteur. Cet outil a pour objectifs de renforcer notre offre et nos performances, et d'activer les synergies technologiques et produits dans nos domaines de compétence, qui portent aussi notre stratégie de développement : signalisation (développement

logiciel, validation de système critique), matériel roulant (contrôle commande, ingénierie système). Notre implication et notre participation active aux travaux de Fer de France, plus particulièrement au sein de la commission Innovation, découlent de notre volonté d'affirmer cette position d'expert, et de contribuer à créer un cadre au lancement d'actions communes nécessaires à la mise en place des programmes d'innovation qui permettront à la filière française de relever les nombreux défis qui s'imposent à elle dans sa conquête des marchés internationaux ».



# AERONAUTIQUE ET SPATIAL

17,9 %  
DU CA 2014

**1,5 milliard de passagers en 2003, 3,4 milliards en 2014, 6,7 milliards en 2032 ... Selon l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), le nombre de passagers aériens devrait augmenter d'environ 5% par an au cours des vingt prochaines années. Ces prévisions de croissance sont tirées par les pays émergents, avec un basculement du centre de gravité vers l'Asie. La Chine deviendra notamment le plus gros marché intérieur du monde, devant les Etats-Unis et l'Europe.**

Pour absorber cette demande, la flotte mondiale devrait doubler et atteindre plus de 40000 avions en 2032. Selon Boeing, 37000 appareils neufs seront livrés aux compagnies dans le même temps pour une valeur d'environ 5200 milliards de dollars, pour croître et renouveler les flottes existantes au profit des derniers modèles des constructeurs, plus performants en termes de consommation de kérozène et de coûts d'exploitation. L'A320 Neo d'Airbus, dont la première livraison est prévue en octobre 2015 à Qatar Airways, bénéficiera ainsi d'une consommation réduite de 15 % et d'émissions de NOx réduites de plus de 10 %, et offrira également une autonomie supérieure de 950 km par rapport à un A320 classique.

Les défis pour les constructeurs et l'ensemble de leurs sous-traitants – équipementiers, assembleurs, ingénieristes ... – sont aujourd'hui de se positionner au plus près des nouveaux marchés et de produire les avions, à l'issue d'une période faste de R&D d'une quinzaine d'années qui a par exemple permis à Airbus de finaliser plusieurs programmes majeurs : A380, A350, A320 Neo, A400M.

Le carnet de commandes de l'avionneur européen représentait ainsi à la fin de l'exercice 2014 857,5 milliards d'euros, soit 6386 appareils, à rapprocher d'un chiffre d'affaires de

60,7 milliards d'euros. Le principal défi est donc d'accélérer les cadences industrielles, pour livrer dans les temps. Airbus a l'objectif d'augmenter sa production de 42 avions par mois fin 2014 à 50 au 1er trimestre 2017. Le ramp-up et la montée en cadence concernent les programmes avion mais aussi les nouveaux appareils d'Airbus Helicopters tels que l'EC175.

La construction mondiale d'avions progressera également avec l'arrivée d'ici 2020 des industriels chinois (Comac) sur le marché des avions de plus de 150 places, un préalable pour eux au lancement, à plus long terme, de gros-porteurs plus difficiles à maîtriser. Cependant, l'assouplissement de l'encadrement des vols à basse altitude va permettre le développement rapide d'un appareil long courrier – concurrent direct de l'A350 et du B737 – et du moyen-courrier C919 – concurrent de l'A320.

## Accord européen pour contrer la concurrence spatiale low-cost américaine

La décision prise fin 2014 de développer le nouveau lanceur Ariane 6 a pour objectif de contrer la concurrence low-cost, notamment le programme américain Space X. Airbus Safran Launchers, coentreprise créée par les deux groupes dans le domaine du transport spatial, sera en charge du développement et de la fabrication du nouveau lanceur. Huit milliards d'euros vont être engagés sur 10 ans, dont la moitié pour le lanceur.

## Tendances technologiques

Les industriels consacrent une part significative de leurs budgets au développement des technologies qui seront intégrées aux futurs grands programmes d'aviation civile, à horizon 5-15 ans. Parmi celles-ci se dégagent les matériaux composites, qui permettent de réduire la masse et d'optimiser l'aérodynamique de l'avion ; le cockpit du futur, qui intègre de nombreuses innovations liées à l'avionique telles que le visuel « tête haute », la gestion des données à bord, l'aide à la gestion de mission... ; la maîtrise du bruit, avec une configuration aérodynamique et des systèmes de contrôles optimisés ; l'électrification de l'avion, qui concentre d'importants moyens dans des technologies clés comme les batteries sous l'impulsion de collaborations du type Airbus-Safran-Siemens.

ALTEN a signé en 2013 un engagement comme partenaire du programme de recherche CORAC pour le développement d'une avionique du futur et plus « verte ».

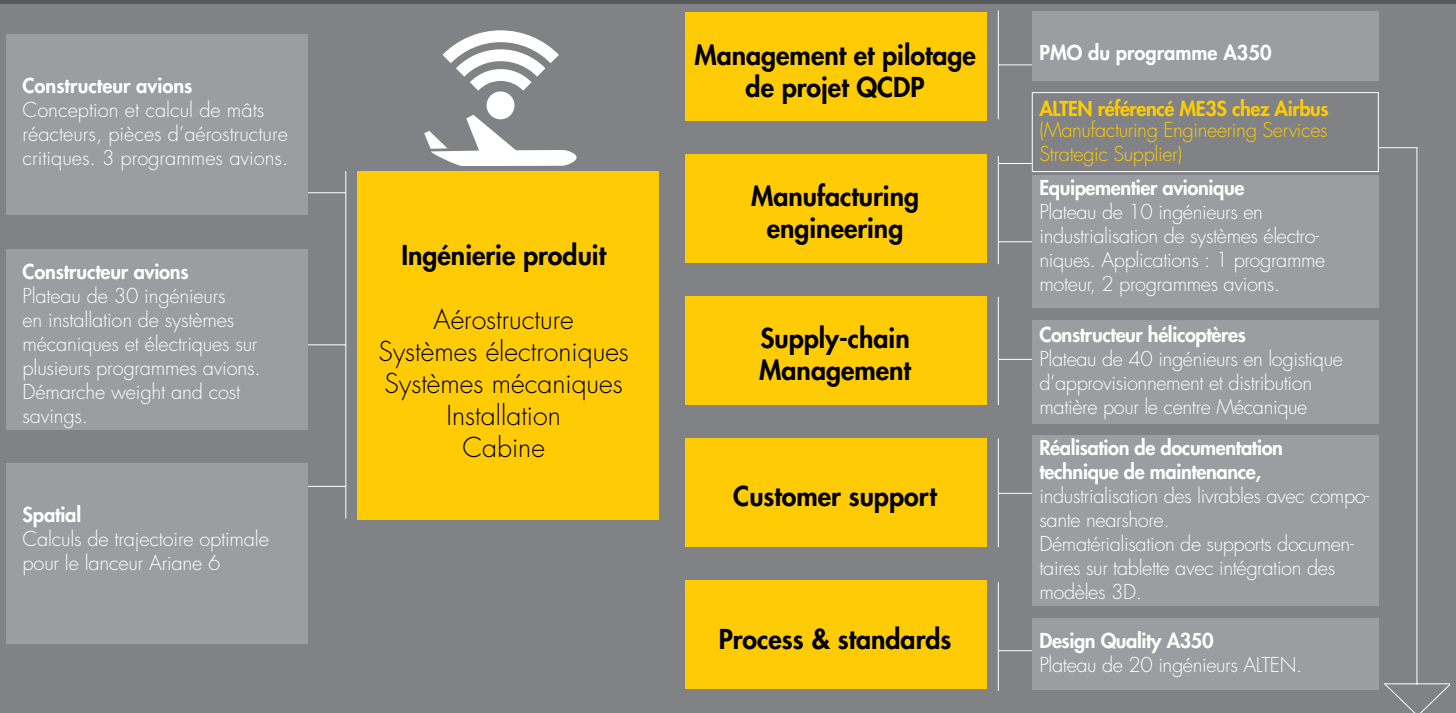
Le programme de recherche collaboratif CORAC est financé par le gouvernement au titre des Investissements d'Avenir. Il associe les acteurs majeurs de la filière aéronautique autour d'efforts de recherche et d'innovation en vue de développer des démonstrateurs dans le domaine du transport aérien durable. Il s'agit d'équiper les avions de moyens de calculs étendus, modulaires et mutualisés, répondant aux exigences de sûreté tout en offrant aux passagers une ouverture sur l'espace Internet. ALTEN a engagé en 2014 le lot de travaux de sa responsabilité qui vise à doter le démonstrateur de cette avionique modulaire étendue d'une plateforme de référence qui garantira l'architecture des calculateurs, contribuant ainsi à minimiser la consommation des aéronefs de demain.

La direction R&D du Groupe a aussi poursuivi ses travaux de R&D aéronautique sur le thème des réseaux de drones de secours aux victimes de catastrophes naturelles en se focalisant entre autres sur : le vol en formation autonome, la sécurisation des instruments de navigation (en particulier centrales inertielle et GPS) par recalage d'image, les dispositifs de largage de kit de secours aux victimes.





# Domaines d'intervention et exemples projets



## Les enjeux du Manufacturing Engineering

**Stéphane,**  
Directeur de Projet ALTEN

### Quels sont les enjeux de nos clients en termes de production ?

Les avions sont pratiquement conçus, il faut désormais les produire avec des enjeux record en termes de ramp up de cadence industrielle pour des programmes phare comme l'A320 Neo, ou l'A350 qui passe en phase série. Les objectifs sont de sécuriser ces ramp up pour respecter les délais de livraisons tout en maintenant la maturité des produits. Il faut donc mettre en place des plans de réduction de cycle appliquant des méthodologies lean pour gagner en efficacité et performance, assurer un suivi très précis de la sous-traitance de rang 1 mais aussi de rang 2 pour garantir que tous les maillons de la chaîne sont au bon niveau, et enfin maîtriser les outils de production/assemblage en tirant bénéfice des dernières innovations. ALTEN met au service de ses clients son retour d'expérience dans d'autres secteurs d'activités, l'automobile notamment, des spécialistes et des approches stratégiques pour couvrir ces enjeux.

### Quels sont les points auxquels nos clients sont particulièrement sensibles ?

Nos clients déploient notamment la méthodologie lean, avec à titre d'exemple le fonctionnement en « control room » pour faciliter les briefings, identifier les priorités et prendre les bonnes décisions. Certains process Qualité venant de l'automobile ont été également adaptés au monde de l'aéronautique, une maturité a déjà en partie

été acquise sur ces enjeux. Ils attendent de leurs sous-traitants une connaissance approfondie des processus, une réelle valeur ajoutée dans la connaissance des opérations industrielles, et d'être un vecteur de performance pour la supply-chain globale afin de livrer en temps et en heure au coût le plus juste.

### Comment ALTEN est-il positionné ?

ALTEN intervient aujourd'hui sur plusieurs segments, de l'industrialisation au support à la production :

- En conception d'unités de production/de test, amélioration de leur performance, implémentation des « built process » (Industrial Process design)
- En consulting autour des ERP ou des grands programmes de changement : organisation, moyens, process, méthodes (Business Analysis and Support)
- En pilotage de réalisation d'outillages spécifiques de grande envergure, parfois même embarqués (à bord du fameux avion Beluga, bateau, camion...) et des machines spéciales (composite, métallique, drapage, découpe, perçage, formage...)
- En transfert industriel : accompagnement du client dans l'externalisation d'une activité, le remplacement d'un fournisseur par un autre, et ce à l'échelle mondiale
- Dans l'ensemble des activités autour de la maquette numérique, le produit avion dans son environnement de production incluant la

simulation des flux et l'intégration produit/outil de production

- En préparation industrielle : tout ce qui permet aux compagnons d'assembler les éléments ainsi que la gestion des non conformités et des travaux restants

Ces activités sont exercées par ALTEN chez les grands comptes du secteur, constructeurs et équipementiers. Fort de ce positionnement, ALTEN a vu son rayon d'action enrichi chez Airbus suite au référencement ME3S. C'est ainsi un vaste domaine d'opportunités qui s'ouvre pour le groupe et pour l'avenir. A titre d'exemples, nous assurons le ramp up industriel de l'A350, et nous sommes également d'ores et déjà positionnés sur les process de fabrication autour de l'impression 3D.

### Quelles sont les attentes de nos clients vis-à-vis d'ALTEN ?

L'attente principale porte sur notre capacité à relier le monde du bureau d'étude avec celui de l'industrialisation et de la production, à apporter notre retour d'expérience sur les phases de conception au sein des étapes avalées pour ensuite faire de même sur les prochains programmes en développement. Être un acteur majeur de l'ingénierie « End to End », de la conception à la production en passant par la maîtrise de la supply-chain, constitue un atout majeur pour ALTEN sur les prochains programmes.



# DEFENSE ET SECURITE

4,9 %  
DU CA 2014

**Les événements tragiques de janvier 2015 ont validé le concept de continuum Sécurité-Défense exprimé dans le livre blanc sur la défense et la sécurité nationale en 2013, les questions de sécurité intérieure ne pouvant plus être dissociées de la situation dans certains pays tels que la Syrie, l'Irak, la Lybie ou le Yémen.**

## Sécurité : adaptation au numérique

L'émergence du « solo djihad » a accéléré la mise en œuvre de nouveaux axes stratégiques pour prévenir les menaces, avec une large part à l'adaptation au numérique. Le développement du renseignement et l'identification des signaux faibles, au travers de la surveillance des réseaux et de l'interconnexion entre les systèmes d'information intra et inter-pays, sont devenus des priorités.

Le Big Data prend également toute son importance dans la capacité à pouvoir identifier en temps réel une situation à risques, par exemple l'analyse de parcours « illogiques » de déplacement aérien d'un individu. Pour brouiller les pistes et atteindre sa destination, un individu peut ainsi tenter d'emprunter plusieurs vols, en passant par plusieurs villes et en utilisant différents identités. En analysant les données du voyageur avec une base de données interétatique, il est possible de connaître son mouvement dès qu'un voyage est réservé, et d'identifier les suspects qui ont des parcours « illogiques ».

Enfin, il devient essentiel de doper la capacité de primo-intervention des forces sur le terrain (police, gendarmerie) en mettant à leur disposition des outils leur permettant d'agir avec plus d'efficacité et de réactivité. A titre d'exemple, en France, l'ensemble des gendarmes du département du Nord seront équipés d'ici fin 2015 de tablettes leur permettant d'accéder en temps réel à tous les services numériques (fichiers, bases de données) disponibles en brigade.

## Défense : renouveau des véhicules blindés, essor des drones, développement des marchés export

Le conflit ukrainien et les situations de guérilla en Syrie ont remis à l'ordre du jour l'importance de disposer d'outils de combat

**La Direction Recherche & Développement du Groupe a poursuivi sur 2013 son programme « Drone ».**

Initialement lancé en 2012 en partenariat avec une PME innovante, il permet à la fois de développer les compétences cœur de métier du Groupe (embarqué, intelligence artificielle, mécanique, traitement du signal et de l'image ...) tout en capitalisant un savoir-faire sur les « drones », sujet phare chez les grands donneurs d'ordre autour des problématiques de sécurité, par exemple pour la surveillance, de réseaux électriques, ferroviaires, routiers, d'antennes Télécom...

Les projets de recherche lancés en 2014 ont comme objectif d'étendre les fonctionnalités de l'aéronef (capacité à voler en essai et en autonomie, repérage en mode collaboratif...).

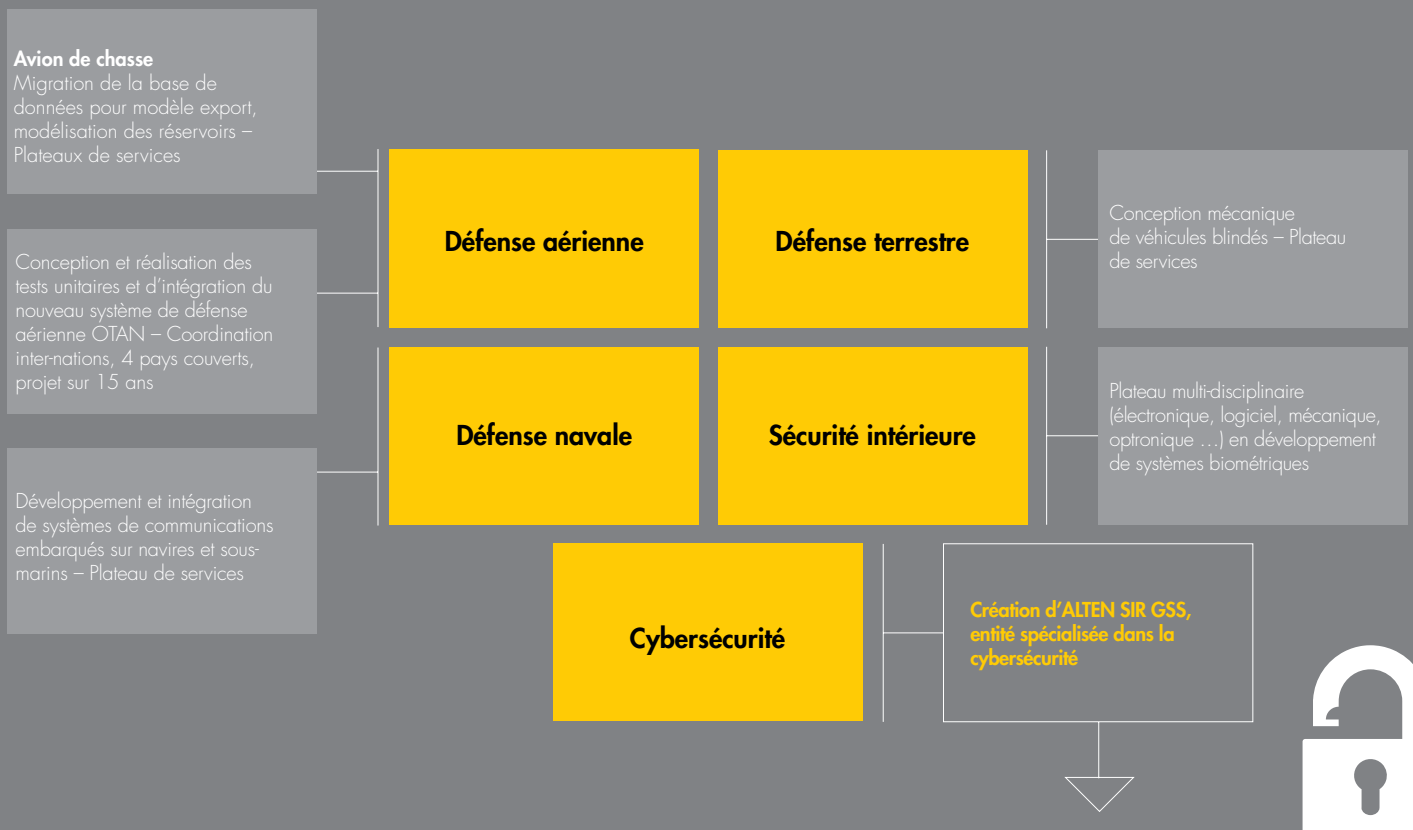
terrestres « conventionnels » de type chars et véhicules blindés. En réponse au programme de réarmement russe (production d'une nouvelle génération de char « Armata » en 2015-2016, adoptant les dernières technologies comme la tourelle sans pilote), le parlement allemand a ainsi voté le budget du développement d'un nouveau de char de combat, probablement Léopard 3, pour faire face à cette nouvelle menace. Le projet de fusion entre les industriels KMW et Nexter pourrait conduire à la mise en place d'une coopération franco-allemande pour le développement de ce programme.

Les drones prennent en parallèle de plus en plus d'ampleur, avec un chiffre d'affaires qui pourrait atteindre 288 millions d'euros en France en 2015. Tandis que le Royaume-Uni et la France démarrent les études de faisabilité sur le drone franco-britannique, Washington commence à rêver d'un porte-drones, à l'image d'un porte-avions.

La France connaît une situation paradoxale. Tandis que la Loi de Programmation Militaire 2014-2019 met les budgets de défense sous pression, dans des proportions certes moins importantes que prévues au regard de l'actualité récente, l'industrie de défense française est euphorique et génère un chiffre d'affaires de plus de 17 milliards d'euros pour 165 000 emplois directs ou indirects. Les exportations d'armement ont atteint des niveaux record en 2014 avec un montant supérieur à 8 milliards d'euros, quasiment le double par rapport à 2012. La vente la plus symbolique est évidemment celle du Rafale, qui a pour la première fois trouvé un débouché à l'export avec la commande de 24 avions de chasse par l'Egypte, ce qui laisse augurer la concrétisation de négociations engagées de longue date avec d'autres pays, l'Inde notamment. Au niveau national, les besoins portent principalement sur l'équipement d'hélicoptères de manœuvre, et de moyens de transport aérien tactiques. Dans ce domaine, Airbus a réorganisé la gouvernance et l'organisation industrielle de son programme A400M, la priorité étant de doubler les livraisons en 2015.



# Domaines d'intervention et exemples projets



## Cybersécurité : création d'ALTEN SIR GSS

**Renaud,**

Directeur des Opérations ALTEN

« ALTEN et AKERVA, expert de la sécurité informatique, ont annoncé le 8 décembre 2014 la création de la joint-venture ALTEN SIR GSS, détenue à 51% par ALTEN et 49% par AKERVA.

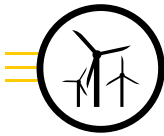
C'est l'aboutissement d'une volonté commune de démultiplier la collaboration construite entre les deux groupes autour de projets de sécurité. Par la création d'ALTEN SIR GSS, ALTEN et AKERVA mettent en commun :

- l'expertise d'AKERVA issue de nombreuses années d'expérience dans la Sécurité des Systèmes d'Information dans des environnements complexes et déportés (Saas, virtualisation, Cloud Computing) et de la Gestion des Identités et des Accès (IAM).
- les compétences et réalisations en Systèmes d'Informations technologiques et en Réseaux et Télécoms, associées à l'approche industrielle d'ALTEN, sa présence internationale et sa solidité financière.

ALTEN s'est fortement engagé depuis plusieurs années dans l'accompagnement de ses clients en mode projet avec le déploiement d'offres technologiques. ALTEN SIR GSS représente la composante Sécurité de cette démarche dans les systèmes d'information et de gestion. ALTEN SIR GSS va renforcer nos partenariats en positionnant cette offre d'expertise et répondre ainsi à l'enjeu stratégique que constitue le domaine de la sécurité. ALTEN SIR GSS propose une offre couvrant l'intégralité des besoins potentiels en cyber-sécurité en termes de :

- Typologies d'interventions : sécurisation et optimisation des réseaux, des systèmes, des postes de travail et des serveurs, sécurité de l'environnement virtuel, sécurité du patrimoine informationnel, sécurité des réseaux sans-fil et de communications (fixes et mobiles), gestion des identités et des accès...
- Activités prises en charge : pilotage, gouvernance, AMOA, exploitation, tests d'intrusions...

- Localisation : ALTEN SIR GSS permet à ses clients de bénéficier de plateformes d'externalisation, en région parisienne, en province et à l'étranger
- Logique d'engagements : l'offre ALTEN SIR GSS repose sur des conventions de services et une logique d'engagements portant notamment sur la qualité des livrables, les délais, et le maintien des compétences »



# NUCLEAIRE ET ENR

## Le nucléaire, énergie de substitution face au réchauffement climatique

Malgré de nombreuses contraintes – le recyclage du combustible, le coût du démantèlement, les risques sécuritaires et sanitaires – le nucléaire reste une énergie incontournable en France, comme dans le reste du monde. Son développement est une alternative clé au réchauffement climatique, la seule voie aujourd'hui pour produire de l'électricité de façon massive et compétitive sans émettre de gaz à effet de serre.

Le rapport de 2014 de l'Agence Internationale de l'Energie estime que les capacités mondiales de production nucléaire augmenteront de 58% dans les 25 prochaines années, passant de 392 GW en 2013 à 620 GW en 2040. Cette croissance serait portée à 45% par la Chine, à 30% par l'Inde, la Corée du Sud et la Russie, et à 19% par les Etats-Unis. A court terme, les investissements pour la construction de deux réacteurs EPR au Royaume-Uni devraient être validés, permettant une montée en charge des études sur le second semestre 2015 et le premier semestre 2016.

## Les entreprises nucléaires françaises face aux défis économiques de la filière

En France, la loi de transition énergétique votée en octobre 2014 confirme la souveraineté du nucléaire sur le territoire. Même si la part du nucléaire dans le mix énergétique français sera ramenée de 75 à 50% à l'horizon 2025, la puissance du parc restera plafonnée à son niveau actuel (63,1 GW). La fermeture programmée de Fessenheim – ou d'autres réacteurs – pourrait ainsi être compensée par la création de nouvelles centrales.

L'enjeu prioritaire des 3 prochaines années est donc de démarrer la tête de série FA3 (Flamanville) et de s'appuyer sur cette réalisation pour préparer le déploiement d'un EPR « nouveau modèle », optimisé aux niveaux coûts et délais.

Sur l'exploitation, de lourds investissements sont mis en œuvre par EDF dans le cadre du « Grand Carénage » qui vise à allonger la durée de vie des centrales et à les mettre en conformité suite aux évolutions réglementaires post-Fukushima. Les besoins en ingénierie – dans le sud de la France notamment – et en pilotage d'intervention sur site sont massifs.

En 2014, un nouveau programme sur le thème du « Bâtiment du futur » a été lancé dans le cadre d'une collaboration avec la Direction de l'Innovation de BOUYGUES Energies et Services. Les premiers projets engagés portent sur la thématique de la télémessure des consommations de réseaux d'eau, d'électricité et de gaz sur les bâtiments anciens (plus de 90% du parc immobilier).

La réalisation d'un prototype du dispositif en 2015 devrait permettre d'inscrire, à terme, la totalité du parc immobilier dans les solutions les plus modernes pour la maîtrise de l'efficacité énergétique. Ces travaux ont été complétés par deux études exploratoires autour de la maîtrise de l'usage des bâtiments, qui ne dispose aujourd'hui d'aucun système d'instrumentation et de modélisation permettant de prendre en compte ce paramètre très dimensionnant dans la consommation des bâtiments, et par des travaux autour de la détection de signes avant-coureurs de pannes d'équipements par analyse des signaux faibles.

La filière nucléaire française, troisième employeur du pays après l'aéronautique et l'automobile, doit donc faire face à d'importants défis économiques, pénalisée par les retards pris par les grands chantiers – Olkiluoto et Flamanville – et dans l'obligation d'investir dans le parc existant. Des leviers de productivité sont identifiés à tous les niveaux de la chaîne de valeur pour optimiser les dépenses et les investissements. A titre d'exemple, ALTEN est particulièrement bien positionné sur l'optimisation de la gestion des stocks de pièces de rechange du parc français.

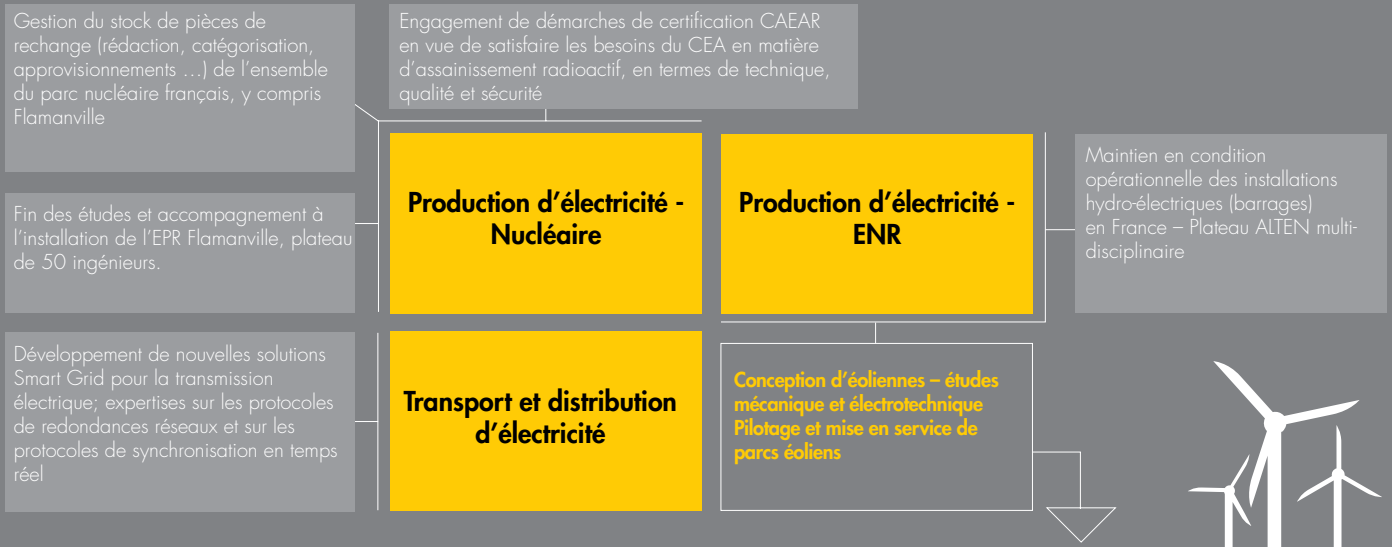
## Mieux intégrer les énergies renouvelables au sein des réseaux de transport et de distribution d'électricité

La transition énergétique ne sera viable économiquement qu'en raisonnant au niveau européen, en équilibrant la demande et l'offre entre tous les pays. L'intégration des ENR doit permettre de tenir compte des spécificités locales dans des zones où les pics de consommation – et de production – ne seront pas les mêmes. Cela passera par une meilleure intégration des différentes sources, en particulier sur le réseau de distribution qui doit devenir bi-directionnel afin de collecter l'électricité produite par les clients finaux (ex. panneaux solaires sur toitures). Les technologies joueront un rôle prépondérant, tant dans le déploiement des « smartgrids » qui permettent d'optimiser les flux tout au long du réseau, que dans le développement des systèmes d'information qui pilotent au plus près l'offre et la demande en s'appuyant sur des données temps réel et des modèles prédictifs de plus en plus élaborés.





# Domaines d'intervention et exemples projets



« Nous cherchons à la fois à augmenter la production d'énergie et à réduire les coûts de l'intégration et du cycle de vie »

## Mr. Rafael Hernández Agudo

Directeur de l'Ingénierie Eolienne de GAMESA

### Quels sont les principaux challenges de Gamesa au niveau global ?

Le secteur de l'éolien se redresse après une période de contraction générale qui a nécessité un travail sur les coûts fixes. Gamesa est aujourd'hui en ordre de marche pour répondre avec efficacité aux demandes des marchés internationaux tels que l'Inde, le Brésil, l'Amérique du Nord, la Chine et l'Europe, dans un objectif de maintien et même de renforcement de son leadership. Nous allons développer nos ventes et notre rentabilité en nous appuyant sur de nouveaux produits, conçus dans une approche design to cost, et sur une supply-chain robuste. Nous avons également beaucoup travaillé sur les coûts de non-qualité. L'assurance qualité, le knowledge management et une meilleure interaction avec l'ensemble des communautés de notre écosystème vont être des axes forts pour relever les nouveaux défis.

### Et en termes d'ingénierie ?

Gamesa est une société internationale, pas seulement au niveau de sa présence industrielle mais aussi du point de vue de la stratégie produit. Les marchés clés tels que l'Inde et le Brésil ont besoin de produits spécifiques, conçus conformément aux exigences locales, qui permettent à nos clients de les exploiter de façon rentable, et d'améliorer leur satisfaction grâce à de nouvelles fonctionnalités. Par ailleurs, la stratégie Produit évolue rapidement vers un paradigme de conception spécifique pour chaque site, dans le but de maximiser l'exploitation

qu'en feront nos clients. Les environnements des sites varient considérablement d'un lieu à un autre, ce qui génère à la fois des opportunités en termes d'optimisation et des challenges en termes d'outils et de processus d'ingénierie. La modularité devient un élément crucial dans ce contexte.

D'un point de vue purement technologique, nous restons fidèles à notre démarche d'amélioration de la compétitivité de nos produits, en cherchant à la fois à augmenter la production d'énergie (aérodynamique avancée, rotors allongés, durée de vie renforcée) et à réduire les coûts d'intégration de l'éolienne et du cycle de vie.

### Quelles sont vos attentes par rapport aux sociétés d'ingénierie ?

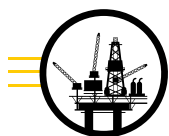
Nos partenaires d'ingénierie ont une importance clé au regard du poids significatif qu'ils représentent dans nos budgets annuels de R&D. Nous avons la volonté d'évoluer vers une relation de partenariat, basée sur la transparence, la confiance et le professionnalisme. Nous allons développer dans un futur proche de nouveaux produits, de nouveaux programmes technologiques, et nous avons donc besoin d'adapter rapidement nos mécanismes de collaboration afin d'optimiser la performance de nos fournisseurs d'ingénierie. Le croisement des besoins de Gamesa avec la proposition de valeur des sociétés d'ingénierie nous permettra de retenir les meilleurs fournisseurs pour les années à venir et de constituer ainsi un panel de grande qualité. En outre, nous basculons progressivement

l'assistance technique « traditionnelle » vers un modèle de services d'ingénierie, lié au développement de workpackages. Ce processus, bien que difficile et long à mettre en place, apportera à n'en pas douter une meilleure qualité à moindres coûts, une meilleure satisfaction client, et des relations de travail pérennes. Ce chemin a déjà été emprunté dans d'autres secteurs, et le secteur de l'éolien ne fera pas exception.

En général, Gamesa s'appuie sur des sociétés d'ingénierie importantes par la taille et l'expérience, capables de faire une proposition de valeur au travers de services d'ingénierie intégrés, capables d'absorber les pics et les creux de charge, présentes auprès d'autres clients dans d'autres secteurs d'activités, optimisant ainsi leur structure pour offrir à Gamesa la solution la plus compétitive possible. Nous avons besoin de partenaires performants dans l'identification des talents, et qui s'engagent à développer leurs processus internes et les compétences de leurs salariés.

### Quelle est la perception de Gamesa sur ALTEN ?

ALTEN est l'un de nos partenaires-clés, et fait partie de notre panel officiel de fournisseurs d'ingénierie. ALTEN a une présence historique, à l'origine centrée sur l'assistance technique mais que nous avons su faire évoluer ensemble vers le workpackage. Nous apprécions sa taille et son positionnement. Nous avons comme objectif commun d'identifier de nouvelles opportunités d'ingénierie afin de renforcer notre relation, dans un bénéfice mutuel.



# ENERGIES FOSSILES

Energie, Sciences  
de la Vie & Industrie

24,8 %

DU CA 2014

**50 dollars en janvier 2015 contre 115 dollars en juin 2014 : sous l'impulsion de phénomènes à la fois économiques et géopolitiques, l'effondrement du cours du brut a bouleversé le paysage industriel.**

Au niveau économique, l'offre est surabondante en raison des huiles de schiste américaines, les États-Unis étant devenus les premiers producteurs de pétrole au monde avec 11 millions de barils par jour, et la demande est plus faible en raison de l'environnement économique mondial et de gains sur l'efficacité énergétique. Au niveau géopolitique, la dégradation de la part de marché mondiale de l'OPEP (40% en 2015 contre 65% en 2005) a entraîné une réaction de l'Arabie Saoudite, capable de produire à des niveaux de prix extrêmement bas, pour contrer l'essor des huiles de schiste américaines.

La plupart des acteurs considèrent que le marché est dans une phase de correction plus conjoncturelle que structurelle. Sur le long terme, les pétroliers et parapétroliers répondent à un besoin sur lequel il n'existe pas d'alternative énergétique compétitive au niveau économique. Les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) continueront d'assurer 70 % des besoins dans les 20 à 25 prochaines années. Dans le même temps, la moitié des champs existants vont disparaître, nécessitant d'investir dans l'exploration et la découverte de nouveaux gisements.

## Baisse des investissements d'exploration (CAPEX)

À l'heure actuelle, 80 % de la production de pétrole et gaz de schiste a un prix de revient de 70 dollars le baril, ce qui est au-dessus du marché. Selon une étude d'Evercore IS réalisée sur la base d'un sondage auprès de 300 compagnies, celles-ci réduiront de 10 % à 15 % leurs investissements dans l'exploration-production. Barclays estime que ce chiffre pourrait atteindre 30 % en Amérique du Nord.

Total prévoit pour sa part de réduire de 10% ses investissements en 2015, en particulier de 30% ses dépenses d'exploration et de développement en mer du Nord, dans le pétrole de schiste au Canada ainsi que dans certains pays africains.

## Optimisation des coûts d'exploitation (OPEX)

Les projets déjà engagés vont en revanche être poursuivis, dans une logique d'optimisation des coûts sur l'ensemble de leurs composantes (maintenance, matériels ...). Total va ainsi continuer les opérations nécessaires à la production sur les projets Yamal LNG en Russie, Kaombo en Angola, Egina au Nigéria, ou Moho Nord au Congo.

L'optimisation des coûts des puits existants devrait permettre aux entreprises de services pétroliers de mettre en œuvre des technologies innovantes. La révolution observée dans les méthodes de production, avec à la fois la fracturation hydraulique et les forages horizontaux, devrait réduire les frais de 10 à 15 %, permettant aux exploitants de tenir avec un baril autour de 50 dollars.

En parallèle, des baisses de tarifs sont demandées par les majors aux groupes de services pétroliers. Le principal objectif des compagnies pétrolières est d'abaisser le point mort – celui à partir duquel l'exploitation est rentable – pour le ramener à un cours de 40 dollars le baril.

Sur l'aval, Total prévoit de restructurer ses capacités de raffinage en Europe, en France et au Royaume-Uni notamment.

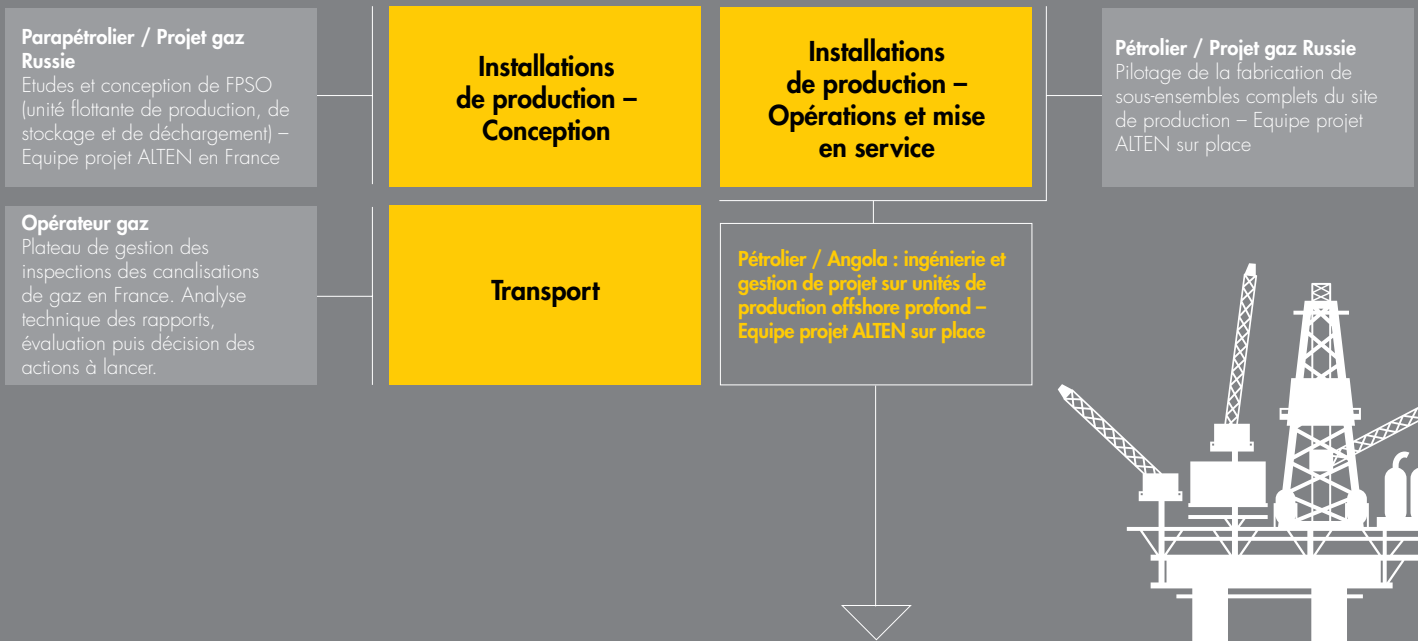
## Concentration du marché

Ce contexte tendu dans le secteur pétrolier-parapétrolier va favoriser une vague de fusions-acquisitions dans toute la filière. Elle s'est amorcée en 2014 avec la fusion Halliburton-Baker Hughes, et se poursuit avec l'entrée de Schlumberger au capital d'Eurasia Drilling Company (EDC), leader russe du forage, en janvier 2015. Ces fusions devraient leur permettre de peser davantage dans leurs négociations commerciales avec l'industrie pétrolière.

Les géants du pétrole sont eux aussi à l'affût de petites compagnies, surtout dans les huiles de schiste aux États-Unis, un secteur durement touché par l'effondrement des cours du brut. La baisse des prix aura un impact sur les petits acteurs. Il y aura des opportunités, pour les sociétés de plus grande taille, d'accéder à des ressources moins chères.



# Domaines d'intervention et exemples projets



## Opérations Oil & Gas offshore et export

**Xavier,**

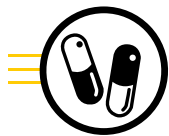
Directeur des opérations Groupe ALTEN

« Un prix du baril faible intensifie le recadrage du marché mais permet en parallèle de garantir aux produits pétroliers d'être compétitifs, par rapport aux sources d'énergie alternative notamment. L'année 2015 devrait être une année de consolidation dans le secteur de l'Oil and Gas. Un de nos avantages concurrentiels est de pouvoir nous appuyer sur de grands référencements projet. Ces processus de sélection de fournisseurs sont exigeants, ils nous demandent beaucoup d'investissement humain, mais une fois obtenus ils nous permettent d'avoir accès à des marchés longs (3 à 5 ans) et moins exposés, avec des tarifs agréés.

Les référencements que nous avons gagnés récemment doivent nous permettre de traverser correctement la période actuelle, et doivent surtout nous servir à préparer notre réponse à l'arrivée d'investissements massifs en 2016.

Nous ouvrons des succursales dans des pays stratégiques afin d'être au plus proche des différents acteurs, car être proche de Total en France ne suffit plus. A Abu Dhabi par exemple, les acteurs locaux sont TOTAL Abu Dhabi, bien sûr, mais aussi ADNOC (Abu Dhabi National Oil Company) qui est en cours de développement de deux nouveaux champs éléphant. En développant une entité sur place nous serons en capacité d'être référencés directement par les Emiratis. Nous avons d'ailleurs entamé une démarche de fond de diversification de nos clients afin de mieux répartir nos risques. »





# PHARMACIE SANTÉ

**Le secteur de la Santé se transforme en profondeur à toutes les étapes de la prise en charge du patient. Sous l'impulsion des technologies, les moyens de diagnostic, de prévention ou de guérison (médicaments, techniques d'intervention) et de partage de l'information médicale avec les professionnels de la Santé (médecins, pharmaciens, aides à domicile, assurance-maladie...) évoluent rapidement et gagnent en performance, au bénéfice du patient, tout en permettant d'optimiser les coûts des dépenses de santé.**

Les tendances de fond qui impactent le marché de la santé sont celles de la personnalisation de la santé et des soins ainsi que la recherche d'une plus grande autonomisation du patient. Ainsi, la Commission Européenne, dans le cadre du plan «Horizon 2020», prévoit d'investir 537 millions d'euros de budget au sous-programme Personalising Health and Care en 2015, dont 195 millions iront à la santé mobile qui vise à encourager l'autogestion de la santé et de la maladie.

De nombreux produits et services sont aujourd'hui proposés à l'ensemble des parties prenantes pour fluidifier le partage d'information et autonomiser le patient : mesure à domicile par le patient, bracelets connectés, télétransmission sur réseau data et consultation par le médecin sur smartphone pour diagnostic, envoi d'ordonnance électronique, traitement automatisé par les assurances et organismes complémentaires... Les objets connectés et les systèmes d'information contribuent largement à l'essor de ces nouveaux services.

Les laboratoires pharmaceutiques, qui investissent lourdement en R&D, sans garantie de lancement des produits, sont confrontés à la montée en puissance des médicaments génériques et à l'arrivée des entreprises technologiques dans la santé. Les tensions engendrées sur les marges ont pour effet de favoriser la concentration du secteur et la réorganisation des outils de production, dans des environnements très normés où la qualification et la validation des équipements de fabrication du médicament sont critiques.

Des recherches sur le traitement d'image à des fins médicales ou d'aide à la personne ont débuté en 2011 au sein de la Direction Recherche & Développement du Groupe. Une partie de ces projets se sont poursuivis en 2014. Ils sont co-pilotés scientifiquement avec des laboratoires de renommées internationales et font l'objet de 3 thèses doctorales (CIFRE).

Dans le domaine plus large de l'Aide à la Personne, les travaux autour de HomDocBot, dispositif robotisé pour l'aide au maintien des personnes âgées à domicile, se sont poursuivis en 2014, en se concentrant sur la maîtrise de l'autonomie énergétique du robot par une approche d'intelligence artificielle. Ces travaux ont aussi été complétés par la conception d'une solution de localisation de la personne âgée dans son domicile à l'aide d'un réseau de capteurs Zigbee.

## Les enjeux critiques

### Imagerie 3D et diagnostic médical

Les applications qui découlent de l'imagerie 3D sont critiques car elles permettent au médecin de diagnostiquer et de prendre des décisions plus rapides, plus fiables et plus pertinentes. Les solutions évoluent selon 3 axes :

- La mobilité (outils d'imagerie disponibles sur smartphones et tablettes)
- Le cloud et la virtualisation des données
- Les outils collaboratifs (informer et échanger rapidement des avis, des images, des rapports)

A plus long-terme, les deux grandes tendances sont la 4D (analyse temporelle des images 3D) et l'imagerie multi modalité qui combine différentes sources d'informations pour enrichir la qualité du diagnostic (scanners, IRM, ultrasons).

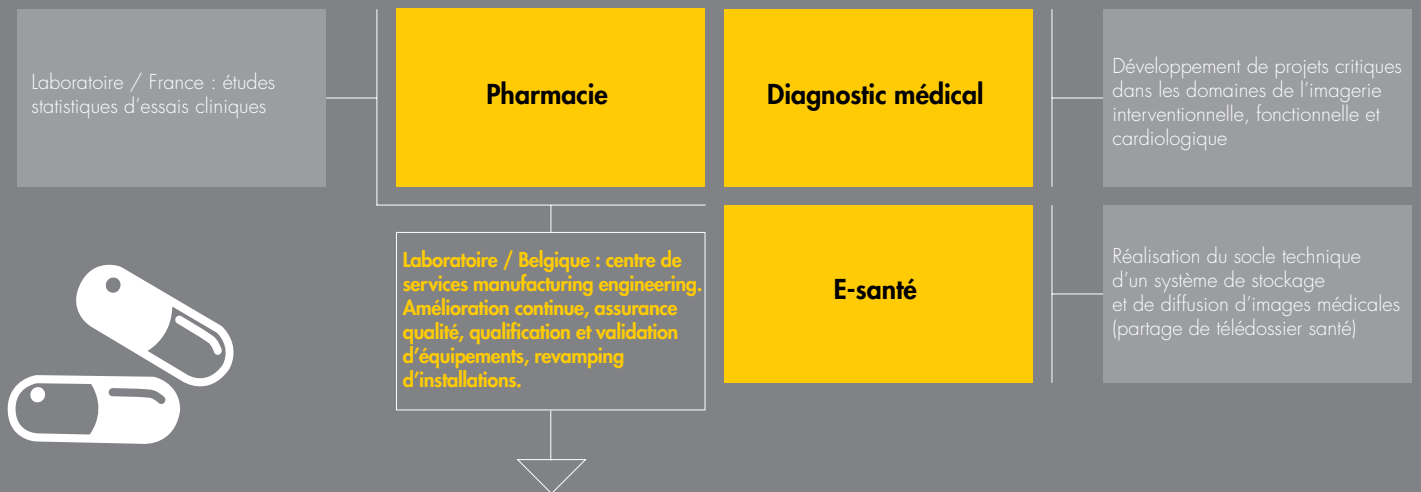
### Sécuriser les données à tous les niveaux de la chaîne de partage de l'information-patient

L'essor des objets connectés destinés à l'autogestion par les patients et des services cloud de télémédecine entraîne la multiplication des interfaces de communication des données entre les intervenants : organismes publics-privés (hôpitaux, ARS, cliniques, services d'hospitalisation à domicile), professionnels de la santé, industriels et assureurs (sécurité sociale, mutuelles et complémentaires). Ces nouvelles technologies de l'information et de la santé doivent être alignées sur des objectifs de sécurité, de confidentialité et de traçabilité de l'information.





## Domaines d'intervention et exemples projets



## Laboratoires pharmaceutiques : un accompagnement transnational

**Mickaël,**  
Manager ALTEN Belgique

### Quels sont les principaux enjeux des laboratoires pharmaceutiques ?

La recherche et la découverte de nouveaux médicaments et de vaccins sont les principaux enjeux pour répondre aux besoins des patients et des professionnels de la santé. Le secteur pharmaceutique reste un marché très concurrentiel de par la montée en puissance des marchés émergents, et les investissements en R&D permettent de conserver un avantage compétitif. La production de nouveaux produits est soumise à des exigences réglementaires toujours plus importantes sous le contrôle des autorités (type FDA, AMM, ANSM etc). Afin de pouvoir assurer la demande en vaccins et médicaments, les laboratoires pharmaceutiques doivent sans cesse garantir une qualité optimale de leurs produits et processus afin de respecter leurs engagements et les exigences du secteur.

### Sur quels types de projets sollicitent-ils ALTEN ?

ALTEN accompagne ses clients sur les métiers de l'engineering, de la qualité, de la production et des systèmes d'information, nous leur permettons de se concentrer sur leur cœur de métier.

A titre d'exemple, face à la progression foudroyante de l'épidémie EBOLA en 2014, l'un de nos clients s'est mobilisé à développer en urgence un vaccin qui devrait être commercialisé en 2016. Pour ce faire, plusieurs de nos ingénieurs interviennent sur la qualification et la validation d'équipements (IQ/OQ/PQ) en vue de produire ce potentiel vaccin. Suite à une inspection FDA, l'un de nos clients a été soumis à un certain nombre d'observations,

ce qui l'a obligé à mettre en place une stratégie d'intervention très rapide pour la résolution des problèmes relevés. ALTEN a donc accompagné son client dans un temps record à travers ses ingénieurs et ses pharmaciens sur le traitement et la résolution de déviations (événement anormal survenu sur la ligne de production) puis la mise en œuvre de CAPA (actions correctives). Ce type d'intervention n'est pas si évident car il demande des connaissances GMP (Global Manufacturing Practices) dans un environnement stérile, et la capacité à intervenir dans un climat toujours plus exigeant.

Enfin, en tant que généraliste, ALTEN intervient sur d'autres activités, tel que la logistique et la Supply Chain, sur des achats de matières premières, sur du développement applicatif et documentaire, et enfin du reporting financier.

### Quels sont les points forts d'ALTEN ?

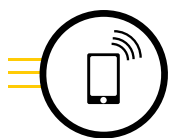
De par sa présence internationale, ALTEN assure une proximité forte avec ses clients. Dans le secteur pharmaceutique, nos équipes sont par exemple à même d'intervenir en Belgique puis en Suisse pour le même client, suivant ainsi le projet de bout en bout.

Notre capacité de recrutement est également un réel avantage concurrentiel. Les candidats disponibles sur le marché de l'industrie pharmaceutique sont sollicités et peu nombreux, il faut donc savoir leur proposer des projets intéressants et une carrière internationale. Dans ce contexte, ALTEN a mis en place une cellule de recrutement transnationale

dédiée à ce type de profil. ALTEN se positionnant de plus en plus comme un acteur majeur sur ce secteur, nos consultants sont aujourd'hui nos premiers ambassadeurs tant pour de nouveaux projets que pour de nouvelles embauches. La cooptation joue un rôle majeur, 20% des nouveaux entrants étant issus de ce processus. C'est ainsi que nous sommes capables de monter, en un temps record, une équipe de plus de 30 ingénieurs qualifiés.

### Quelles sont les perspectives et opportunités pour ALTEN dans les prochains mois ?

ALTEN est partenaire des six plus grands laboratoires pharmaceutiques présents en Belgique, en France, en Suisse et en Allemagne. Le développement fulgurant connu en Belgique ces dernières années nous permet d'être sereins par rapport à notre capacité à nous déployer sur ces pays. Notre modèle transnational reste un atout pour des clients qui cherchent sans cesse à optimiser leur panel de fournisseurs sans négliger la qualité d'intervention. Enfin, les « Medical Technologies » ne manqueront pas d'être un des piliers de croissance pour le groupe ALTEN dans les années à venir.



# TELECOMMUNICATIONS MULTIMEDIA

15,7 %  
DU CA 2014

## Recomposition du marché européen, développement des marchés internationaux

Une vague de rapprochements sans précédent a été engagée par les opérateurs au niveau européen afin de réaliser des économies d'échelles dans un contexte de lourds investissements dans les réseaux. Elle a permis de faire émerger dans la plupart des principaux pays trois opérateurs leaders sur leurs marchés, et d'apaiser la concurrence : rachat d'Ono (Espagne) et de KDG (Allemagne) par Vodafone (UK), de E-Plus (Allemagne) par Telefonica (Espagne), de Telefonica Ireland par Hutchinson (Hong Kong), de Portugal Telecom par Altice, la maison-mère de Numéricable/SFR ... Au Royaume-Uni, l'opérateur EE (Everything Everywhere) est désormais propriété de BT, qui dispose maintenant de la plus importante base clientèle 4G en Europe. En France, la fusion entre SFR et Numéricable est également un exemple du bouleversement du paysage des télécommunications, dans un contexte de convergence fixe/mobile.

La stabilisation des prix, constatée notamment en France après plusieurs années de guerre sans merci, a contribué elle aussi à la consolidation des marges des opérateurs, sans toutefois enrayer l'érosion des chiffres d'affaires au niveau local. Les opérateurs européens vont chercher la croissance sur les marchés internationaux, tels Telefonica, qui bénéficie de la dynamique de son activité en Amérique Latine, ou Deutsche Telekom soutenue par sa filiale américaine, T-Mobile US, qui a gagné 8 millions de clients en un an.

Les perspectives s'améliorent néanmoins sur les marchés domestiques, avec un retour à la croissance organique prévu dès 2015 par Telefonica en Espagne, et une croissance de 1 à 2% par an d'ici 2018 chez Deutsche Telekom en Allemagne.

## Développement du Très Haut Débit

Les opérateurs continuent à investir fortement, dans une logique de CAPEX, pour déployer le Très Haut Débit (4G, fibre ...) qui devrait leur permettre de mieux monétiser leurs réseaux au travers d'offres/forfaits à tarifs plus élevés et d'une augmentation de la consommation data/services. Les investissements pèsent fortement sur les comptes et la question du cash est donc

toujours au centre des priorités, dans un contexte de tension liée à l'arrivée possible de nouveaux acteurs. Google a ainsi officialisé son intention de devenir opérateur de téléphonie mobile, soulignant la fragilité des équilibres actuels.

Tandis que certains pays asiatiques, notamment la Corée du Sud et la Chine, commencent d'ores et déjà l'expérimentation de la 5G, les normes en Europe seront prêtes aux alentours de 2020, pour un développement du réseau vers 2022/2023. Le programme Horizon 2020 marque la volonté de l'Europe de devenir un acteur clé de la 5G avec une enveloppe de 700 millions d'euros consacrée à la recherche, au développement et à l'innovation d'ici 2020.

## Vers une convergence totale entre fixe et mobile

Actuellement, on observe la matérialisation d'une convergence d'offres tarifaires fixe-mobile - prise de position et consolidations sur les deux terrains par les opérateurs - sans pour autant s'appuyer sur une convergence technique. Le réseau fixe, déjà en grande partie IP, a en effet une légère avance sur le réseau mobile. On voit ainsi apparaître une migration progressive du mobile vers l'IP avec la VoLTE (Voix sur le LTE - Long Term Evolution) grâce à deux technologies : la 4G et l'IMS (IP Multimedia Subsystem), actuellement en déploiement chez les opérateurs majeurs.

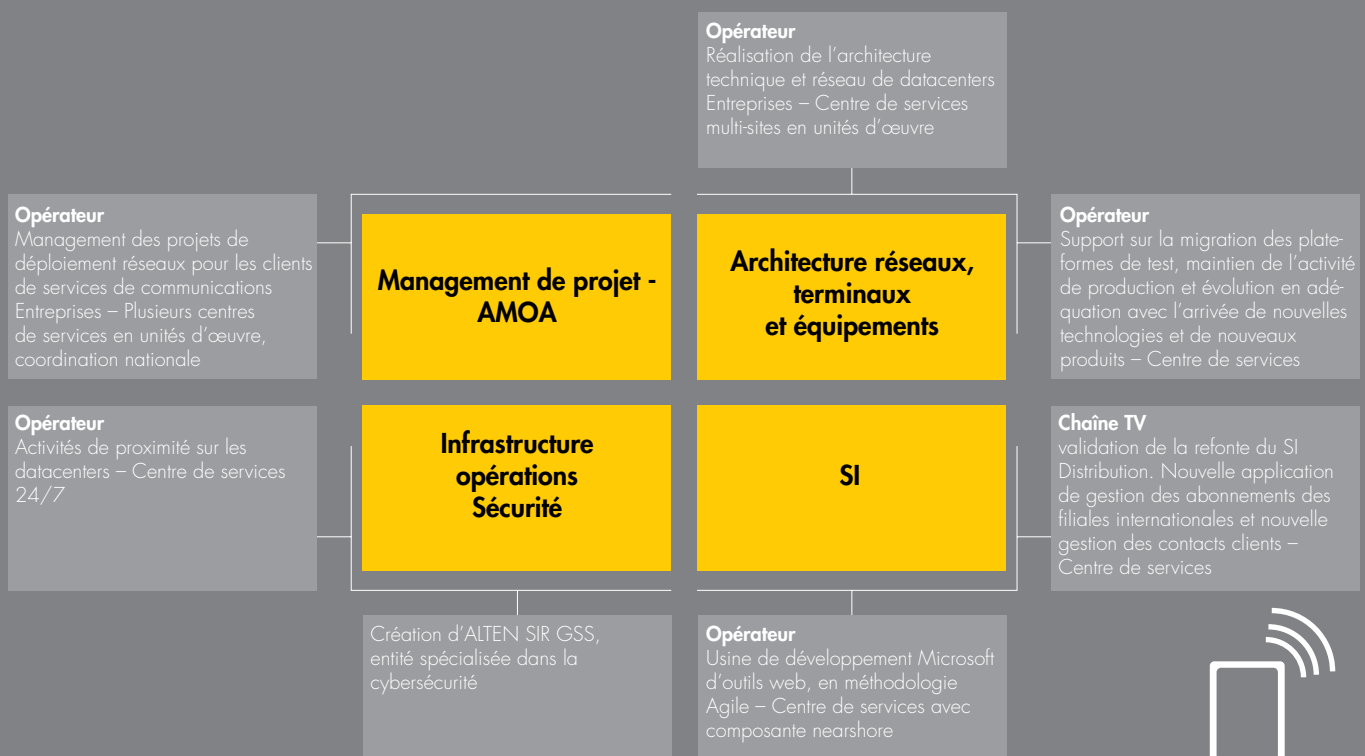
En continuité des travaux de recherche effectués pour le secteur de la santé, la Direction R&D d'ALTEN a lancé en 2013, en partenariat avec l'Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique (ISIR de l'Université Pierre et Marie Curie) le programme « HomDocBot ».

Il consiste à concevoir un robot domestique et multimédia pour aider au maintien à domicile de personnes âgées. Ce robot offre des services de surveillance médicale à distance (grâce à des capteurs connectés) et de téléassistance (visiophonie, voire prise de contrôle à distance du robot) par déclenchement d'alertes aux proches et aux services médicaux d'urgence.

Les travaux de recherche ont aussi porté dans l'adaptation de l'interface homme-machine aux personnes du troisième et du quatrième âge, afin de leur faciliter l'utilisation du robot et des équipements multimédia usuels (télévision, téléphonie, Internet...).



# Domaines d'intervention et exemples projets



## Développement du secteur Télécoms et Média à l'International

**Marc,**

Directeur du Développement du secteur Télécoms et Média à l'International

« Le secteur Télécoms est sous tension depuis quelques années, en raison essentiellement d'une concurrence accrue en Europe, provoquant une baisse des prix pour les usagers et une pression sur les revenus et les marges des opérateurs. Il est entré dans une phase de consolidation, avec le renforcement d'acteurs pan-européens, recherchant de ce fait des fournisseurs « globaux » à même de les accompagner dans plusieurs pays et dans différentes formes d'engagements, que ce soit en assistance technique ou en projets structurés.

L'année 2015 est envisagée avec plus d'optimisme, en raison d'un certain nombre de facteurs, déjà présents en 2014 et qui continuent à se développer :

- Poursuite des investissements dans le secteur, liés à la demande toujours croissante de bande passante fixe et mobile. Investissements sur les déploiements de la 4G mobile et la fibre (FTTH). Investissements en R&D également sur des programmes comme la 5G ou la virtualisation des fonctions réseaux.
- Poursuite de la consolidation européenne des opérateurs, laissant envisager un arrêt de la baisse des revenus, des actions de

réorganisation interne et de rationalisation des fournisseurs, pouvant être bénéfique pour des fournisseurs globaux comme ALTE N.

- Développement fantastique des usages du numérique : poursuite de la convergence Télécoms/IT, usages multimédia, Internet des objets et applications communicantes industrielles, E-commerce, CRM et exploitation des données utilisateurs (Big Data), etc...

ALTE N est présent en France de manière historique et avec une part de marché significative dans ce secteur, d'abord auprès d'équipementiers Télécoms, ensuite auprès des principaux opérateurs de réseaux et d'un certain nombre d'acteurs multimédia. En comparaison, notre présence hors France sur ce secteur est hétérogène d'un pays à l'autre, soit en termes de nature d'activité, soit de typologie de clients. Elle offre donc une marge de progression significative.

Pour saisir ces opportunités et répondre de façon globale aux besoins des opérateurs, nous avons mis en place un programme qui vise d'une part à définir et piloter des plans de développement spécifiques par pays, en relation avec les organisations commerciales des pays concernés,

et d'autre part à développer une approche coordonnée des acteurs globaux européens des Télécoms, en particulier équipementiers et opérateurs. En parallèle, nous animons, formons et aidons la communauté de managers ALTE N à développer leur activité localement.

2014 a été une bonne année pour l'activité Télécoms et Média à l'international, avec une croissance de 25% du nombre de projets par rapport à fin 2013. Nous nous fixons le même objectif en 2015, hors opérations éventuelles de croissance externe. Pour réaliser cette croissance, nous devons de plus en plus apparaître comme un fournisseur de référence, à la fois local et global, capable d'accompagner nos clients dans leurs objectifs business et leurs transformations opérationnelles. Nous devons également réussir un certain nombre de référencements stratégiques qui seront lancés en début d'année. Enfin, nous devons accompagner et répondre à la demande du marché vers plus d'outsourcing et de projets structurés, en tirant parti du savoir-faire d'ALTE N dans ce domaine. »



# SERVICES & TERTIAIRE

15,0 %  
DU CA 2014

**Banques et Assurances vont faire face à autant de changements au cours des cinq prochaines années que durant les cinquante dernières. Bousculées par de nouveaux entrants positionnés sur le 100% digital, critiquées dans leur gouvernance et leur gestion des risques, confrontées aux mutations démographiques et à la montée en puissance économique des pays émergents, elles n'ont pas d'autre choix que d'adapter leurs business models dans des délais record. Les champions de la croissance sont ceux qui ont adopté des stratégies d'acquisitions, d'internationalisation ciblée et d'innovations très spécialisées.**

## Les tendances de fond

### Internationalisation ciblée : les marchés de référence

Compte-tenu du poids économique de certains pays émergents et de l'essor de classes moyennes, les banques et assurances restructurent leurs activités et leurs positionnements géographiques pour investir notamment les marchés chinois, brésilien et indonésien.

### Digitalisation : la nouvelle norme

Les banques et les assurances doivent adapter leur business model au changement d'un paradigme de proximité-client à celui de l'accessibilité-client, à la fois dans leur stratégie de distribution et dans leur stratégie de relation-client.

Cependant, moins de 2 dirigeants sur 5 estiment que leurs équipes de Service-client, d'IT et de Marketing sont préparées à ce changement : les banques et les assurances restent encore

Deux programmes R&D nouveaux ont été lancés en 2014 par la Direction R&D du Groupe autour des thèmes de la cybersécurité et du Big Data.

Le programme BigData se concentre essentiellement sur les problématiques de modélisation du comportement des usagers. En 2014, des travaux R&D ont ainsi par exemple été initialisés autour de l'exploitation des données OpenData disponibles dans le Cloud en relation avec le comportement des usagers.

D'autres travaux ont aussi été conduits dans le cadre des véhicules connectés, en particulier pour l'intégration de données Cloud dans les dispositifs de conduite automobile collaborative. Ces travaux se poursuivront en 2015 en particulier pour la modélisation et l'optimisation des transports de personnes dans une approche multi-modales (marche, bicyclette, automobile dont le co-voiturage, bus, transport ferroviaire urbain).

Le programme Cyber sécurité a comme objectif de prendre en compte l'éthique comme critère de conception d'architectures de systèmes traitant de données de la vie privée. Les premiers travaux lancés en 2014 s'appliquent aux systèmes de géolocalisation des personnes, plus spécifiquement à domicile. Les premiers résultats engageant conduisent ALTEN à poursuivre les travaux dans cette voie en 2015.

trop lentes dans leur transformation digitale. D'importants investissements vont être engagés dans les prochains mois, en réponse notamment aux pure players du web, afin de ne pas perdre le leadership devant des concurrents plus souples et proactifs.

## Les enjeux critiques

Les nouvelles technologies de l'information et l'électronique embarquée au service de l'offre client

Outre une meilleure accessibilité aux services, les nouvelles technologies de l'information sont l'opportunité de proposer des offres personnalisées, premiums, plus proches des besoins et des attentes des clients. L'exploitation du Big Data, la surveillance des réseaux sociaux ou encore l'utilisation de capteurs permet de délivrer des informations clients précises et actionnables dans le processus de décision ou de conception de nouvelles offres plus adaptées aux besoins ou à l'expérience client.

Ces technologies de l'information permettent également de réduire les coûts et les risques pour les institutions bancaires et d'assurance.

86% des dirigeants d'assurances estiment que les avancées technologiques vont transformer leur business model dans les 3-5 années à venir.

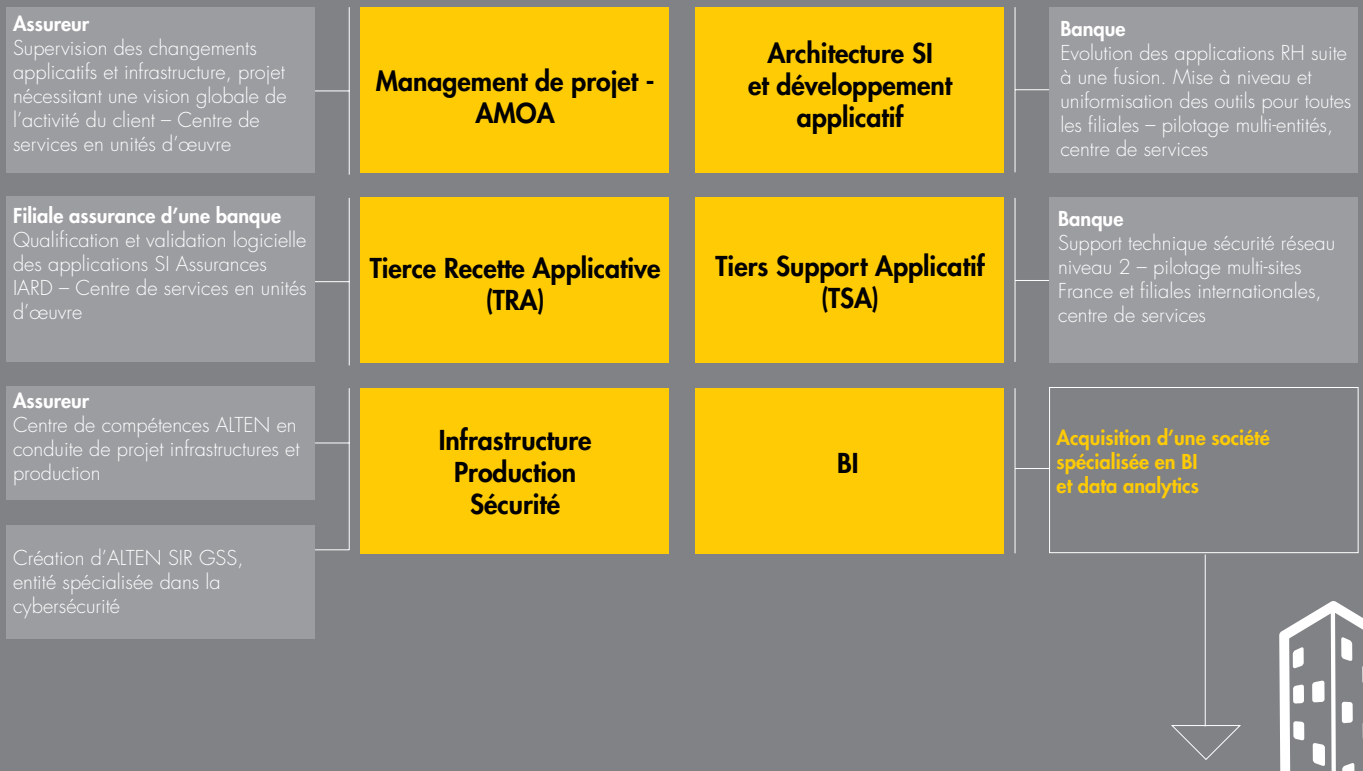
## Contre la menace de la cyber-insécurité

Faire le choix de la désintermédiation par les technologies de l'information, c'est aussi multiplier les interfaces digitales et les flux de données.

Si les acteurs de la banque ou de l'assurance sont en général en conformité avec les règles de sécurité informatique, tous ne cherchent pas à anticiper le cyber-risque... pourtant, 70% des leaders de l'industrie bancaire voient la cyber-insécurité comme une réelle menace. Assurer la cybersécurité des applications informatiques des banques et assurances et ainsi des informations personnelles et des transactions des clients va devenir non seulement une priorité mais également un avantage concurrentiel pour les acteurs du secteur.



# Domaines d'intervention et exemples projets



## Comment transformer les données en création de valeur pour l'entreprise ?

**Damien,**

Responsable du développement Data, ALTEN

« 42% de l'ensemble des données seront générées par des machines en 2020. En travaillant les données complexes à grande échelle – au plus proche du temps réel – afin d'établir un avantage concurrentiel, le Big Data devient incontournable pour les banques, les grands acteurs des télécommunications, la grande distribution, le tourisme et le secteur de l'e-commerce.

Face aux enjeux du Big Data, ALTEN a enrichi son offre de services autour des sujets Data Science, qui sont la continuité naturelle d'une activité Analytics et Data Mining exercée depuis 20 ans dans la banque, les médias et l'énergie, pour estimer, recommander, prédire, prévoir des phénomènes d'attrition, d'appétence, et détecter des alertes.

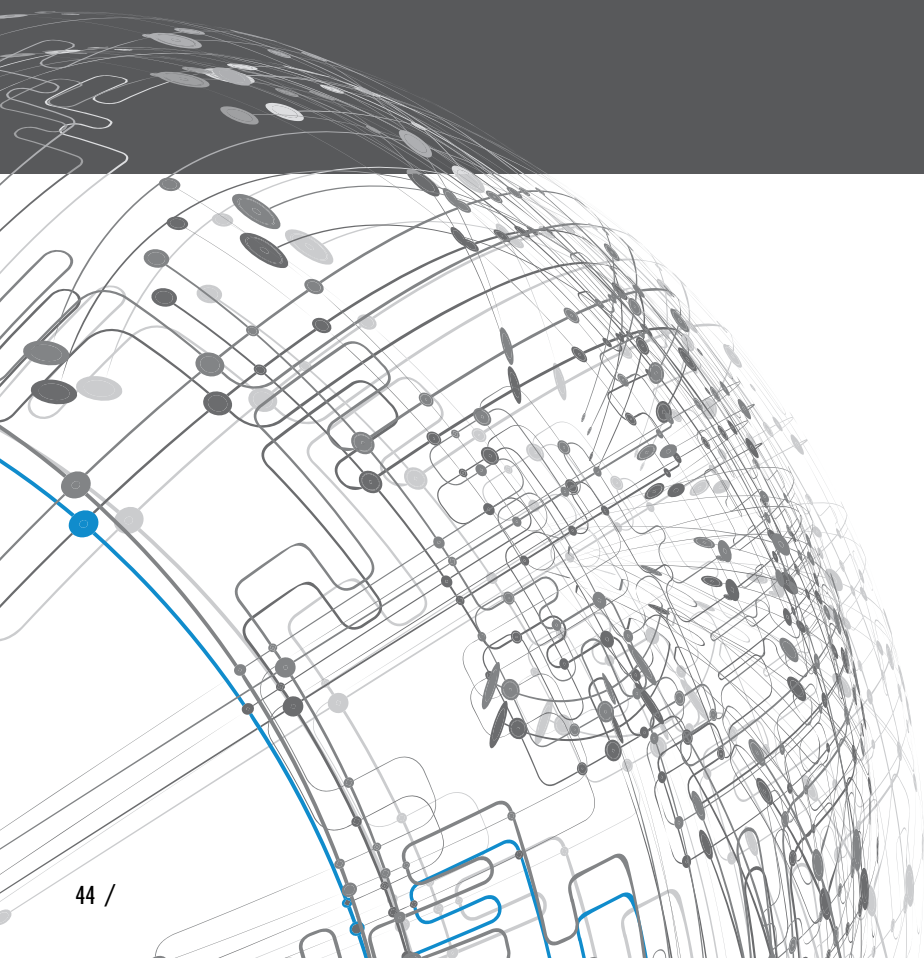
Outre nos compétences techniques, notre force est de travailler dans les directions métiers, Marketing, Risques, Fraude, R&D, où nous cherchons à rapprocher au mieux les métiers des données pour satisfaire les problématiques immédiates que se posent les opérationnels, afin de transformer les données en nouveaux services notamment, de les mettre au cœur de l'innovation et de la transformation des entreprises.

Le premier constat que l'on peut faire c'est que la Data Science vit indépendamment du Big Data, c'est une discipline née à la croisée de différentes compétences du Data Mining, de l'Intelligence Artificielle, des Statistiques, du Machine Learning. Les Data Scientists ont des attributs spécifiques qui sont d'être relativement polyvalents, de pouvoir faire le grand écart entre les données et les métiers

par leur capacité à pouvoir à la fois interroger les systèmes d'information – requêter, extraire, transformer les données en connaissances, adresser les problématiques d'analyse prédictive – et traduire tous les livrables en opportunités et en projets opérationnels pour les directions métiers. »



/ 46	Le mot du Président-Directeur Général
/ 47	Stratégie de Développement Durable
/ 52	Un employeur responsable
/ 63	Une entreprise citoyenne
/ 72	Un stimulateur d'innovation
/ 79	Un acteur en faveur de l'environnement
/ 85	A propos de ce rapport



# 3

Excellence opérationnelle  
et développement  
durable





## Le mot du Président-Directeur Général ≡ Simon Azoulay

**« Notre développement international et notre position de leader sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies nous confèrent une responsabilité envers l'ensemble de nos interlocuteurs, qu'ils soient collaborateurs, instances représentatives du personnel, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires...**

C'est afin de répondre à leurs exigences, d'anticiper leurs attentes et de construire avec nos parties prenantes des relations durables et de confiance que notre Groupe a intégré depuis quelques années le développement durable au cœur de sa stratégie de développement. Pour ALTEN, cette démarche constitue une préoccupation centrale en faveur des Hommes et de l'Innovation Durable.

Initié en 2010 avec la signature du Pacte Mondial des Nations Unies, notre engagement s'est depuis continuellement étoffé et renforcé. L'internationalisation des marchés, l'évolution rapide des technologies et les exigences croissantes de la société en matière de responsabilité nous poussent à l'action.

Notre culture d'entreprise se fonde autour de fondamentaux partagés par tous nos collaborateurs, qui sont le développement des valeurs humaines, la culture ingénieur et la recherche d'une croissance rentable et durable. En 2014, nous avons recentré notre démarche autour de ces valeurs clés. Nous avons également réalisé une analyse de matérialité, pour identifier au mieux les attentes de nos parties prenantes et les enjeux de notre secteur d'activité.

Pour notre Groupe, la démarche Développement Durable s'articule donc autour de quatre enjeux majeurs :

**Etre un employeur responsable**, à travers la valorisation des talents, le développement des compétences, la gestion de la mobilité et des carrières et l'épanouissement des collaborateurs.

**Se comporter en entreprise citoyenne**, afin de favoriser l'accès des ingénieurs de demain à l'emploi, de promouvoir l'image et les valeurs du métier d'ingénieur, et de soutenir l'innovation technologique.

**Agir en faveur de l'environnement**, via la réduction de nos impacts directs et indirects.

**Se positionner comme stimulateur d'innovation**, en accompagnant nos clients, nos collaborateurs et les étudiants dans le développement de solutions innovantes et durables.

En 2015, nous continuerons à relever de nouveaux défis. En tant que Président-Directeur Général d'ALTEN, j'affirme mon engagement à poursuivre le déploiement de cette démarche dans les différents pays du Groupe, afin de capitaliser sur les initiatives de chacun, et partager nos valeurs communes.

Plus que jamais, nous souhaitons piloter notre démarche Développement Durable, mesurer nos avancées, nous soumettre à des évaluations diverses, et nous obliger à un regard critique sur nous-mêmes, pour améliorer sans cesse nos pratiques, en toute transparence.

Je fais confiance aux collaborateurs du groupe ALTEN pour s'inscrire activement dans cette démarche. »

**Simon Azoulay,**  
Président-Directeur Général

# Stratégie de Développement Durable

## Origines de notre engagement

La démarche Développement Durable du groupe ALTEN a été initiée en 2010, avec la signature du Pacte Mondial des Nations Unies. Depuis, de nombreux progrès ont été réalisés au niveau des infrastructures, des processus opérationnels, de la gestion du capital humain et du soutien à des projets sociétaux. La démarche Développement Durable du Groupe s'est étoffée, précisée et renforcée au cours des étapes clés suivantes :



### 2010

- Création d'une Direction dédiée
- Premier engagement auprès du Pacte Mondial des Nations Unies
- Premier Bilan Carbone®
- Lancement du partenariat « Elles Bougent »

### 2011

- Publication du premier Rapport Développement Durable
- Diffusion de la Charte Développement Durable
- Diffusion du premier Code Ethique
- Cartographie des parties prenantes du Groupe

### 2012

- Diffusion de la Charte Achats Responsables
- Premier référencement Top Employer®
- Lauréat du Grand Prix National de l'Ingénierie
- Deuxième Bilan Carbone®

### 2013

- Lancement des « Elles d'ALTEN »
- Obtention de la certification ISO 14001
- Obtention du statut « Gold » à l'évaluation Ecovadis

Fort de ces nombreux enrichissements, ALTEN a poursuivi le renforcement de sa démarche Développement Durable au cours de l'exercice 2014 à travers deux axes majeurs : la structuration de la stratégie en cohérence avec les valeurs du Groupe et son déploiement auprès des entités ALTEN dans le monde.

## Valeurs et enjeux

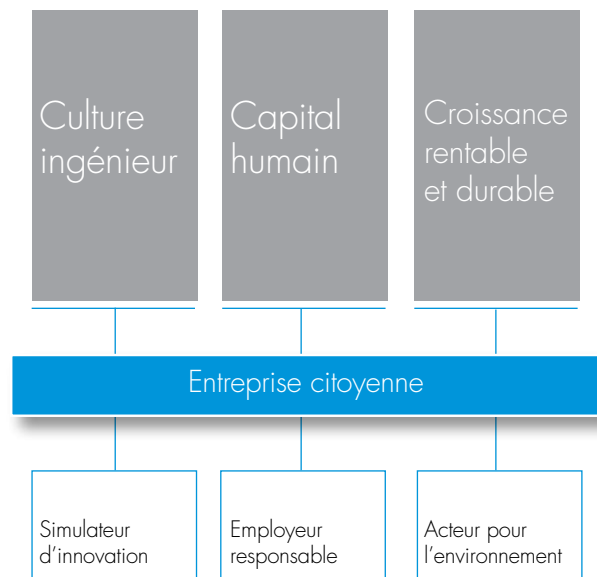
**La culture d'entreprise du Groupe se fonde autour de valeurs clés partagées par tous les collaborateurs, qui sont le développement des valeurs humaines, la culture ingénieur, et la recherche d'une croissance rentable et durable. Les axes stratégiques de la démarche Développement Durable du Groupe ont été structurés en cohérence avec ces valeurs, et organisés autour des quatre piliers suivants :**

- Employeur responsable ;
- Entreprise citoyenne ;
- Acteur en faveur de l'environnement ;
- Stimulateur d'innovation.

Par ailleurs, afin d'assurer la pertinence de sa stratégie, le groupe ALTEN a choisi de respecter le principe de matérialité défini par les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Les enjeux sont considérés comme « matériels » pour une entité s'ils peuvent affecter la performance à court-terme de l'entreprise, déterminer sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, correspondre aux meilleures pratiques de son secteur, affecter le comportement des parties prenantes, refléter l'évolution du Groupe (de nouvelles normes, de nouvelles tendances), etc. Le Groupe a réalisé en 2011 une cartographie de ses parties prenantes et, en début d'année

2014, une analyse de matérialité basée sur l'analyse des enjeux sectoriels, des opportunités et des demandes des parties prenantes (cf. section « A propos de ce rapport »).

Un autre temps fort de cette année 2014 a consisté à diffuser la démarche au sein des entités d'ALTEN dans le monde. Progressivement, le Groupe ambitionne de créer un véritable réseau de correspondants Développement Durable dans ses différents pays d'implantation, afin de capitaliser sur les initiatives et innovations de chacun et de partager des valeurs communes.



## Distinctions

**La démarche Développement Durable du groupe ALTEN acquiert régulièrement des certifications, labels et notations, preuve de l'engagement et la performance extra-financière du Groupe.**



**Top Employer© :** pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, ALTEN a reçu le label Top Employer© France, décerné par le CRF Institute. Cette certification met en valeur et récompense la politique des Ressources Humaines et les investissements humains effectués par le Groupe pour être un employeur de référence.



**Notation Ecovadis :** en fin d'année 2014, le groupe ALTEN a évalué de façon volontaire et pour la sixième année consécutive la responsabilité de ses pratiques, par le biais de la plateforme Ecovadis. La démarche Développement Durable du Groupe a obtenu la note de 72/100, lui permettant ainsi de maintenir son niveau de reconnaissance «Gold», et de se placer parmi les 2 % des entreprises les mieux notées par Ecovadis.



**Certifications du système de management :** les normes internationales sont des outils stratégiques et des lignes directrices : l'intégration des exigences de ces normes dans le système de management des entreprises en garantit l'efficacité optimale. ALTEN a obtenu les certifications ISO 9 001 et EN 9 100 (secteur aéronautique) pour son système de management de la qualité, et ISO 14 001 pour son management de la performance environnementale.



**Certifications Santé & Sécurité :** ALTEN est certifié MASE (Manuel d'Amélioration de la Sécurité en Entreprise) depuis 2008 et CEFRI (Comité français de certification des Entreprises pour la Formation et le suivi du personnel travaillant sous Rayonnements Ionisants) depuis 2007, attestant ainsi des efforts réalisés et des succès obtenus grâce au système de management de la Santé et de la Sécurité d'ALTEN.



**Pacte Mondial :** preuve de la réussite de ses engagements responsables, le groupe ALTEN a obtenu en été 2014 le niveau de différenciation « Advanced » pour sa communication sur le progrès (Communication On Progress, COP) dans le cadre de son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2010 (Global Compact).



**Trendence :** en 2014, ALTEN se positionne dans le top 100 du classement Trendence des employeurs préférés des étudiants en école d'ingénieurs.

## Faits marquants de l'année 2014

### Elles bougent

#### Présidence de Simon Azoulay à l'association « Elles Bougent »

Depuis 2009, le groupe ALTEN soutient l'association « Elles bougent », engagée pour la féminisation des carrières techniques et scientifiques de haut niveau. En 2014, l'investissement du Groupe auprès de l'association s'est considérablement renforcé avec la présidence d'honneur de Simon Azoulay, Président-Directeur Général du groupe ALTEN. Une présidence symbolique et toute particulière puisque l'association qui sensibilise les jeunes filles aux métiers d'ingénieure et de technicienne a choisi pour la première fois les secteurs de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies pour la représenter au côté de Marie-Sophie Pawlak, la Présidente et fondatrice d'« Elles bougent ».



### Junior Entreprises Révélateurs d'esprit d'entreprise

#### Lancement du challenge Open Mind

Fort de sa culture de l'ingénieur et de son partenariat premium avec la Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE), le groupe ALTEN a lancé en 2014 un grand challenge de l'innovation durable. Ce concours a pour objectif de récompenser des étudiants porteurs de projets innovants et durables en leur offrant des stages de fin d'étude au cœur de la Direction R&D d'ALTEN. Outre l'encadrement, les méthodes et les outils de pilotage apportés par le Groupe, les étudiants bénéficient de toute l'expertise du développement et de l'innovation d'ALTEN, tout en conservant la propriété intellectuelle de leurs travaux à la fin du projet.



**Réalisation du second Bilan Carbone®**

En 2014, le groupe ALTEN a réalisé son second Bilan Carbone®, sur l'ensemble de son périmètre en France. Depuis 2011, les émissions de CO<sub>2</sub> par collaborateur ont été réduites de 7 %. Les principaux postes émetteurs restent les déplacements des collaborateurs. Lancée en 2010, cette démarche volontaire a permis au Groupe d'identifier ses impacts majeurs et de mettre en place des actions prioritaires ciblées.

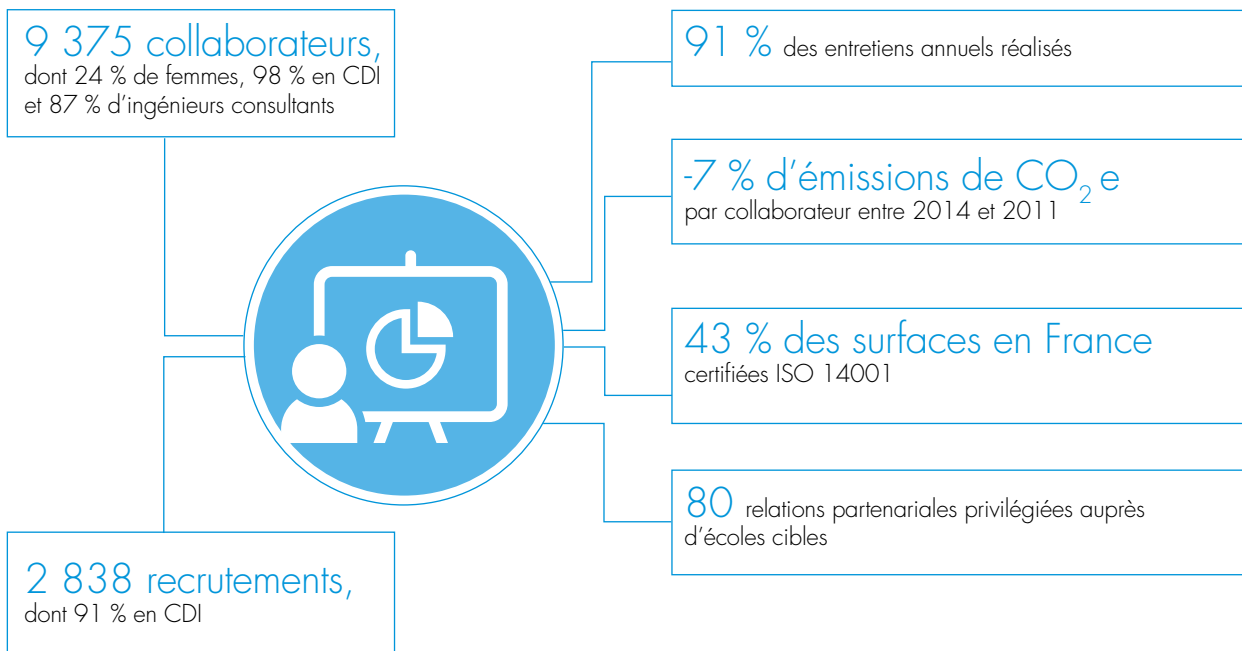
**Dématérialisation des bulletins de paie**

Depuis janvier 2015, le groupe ALTEN propose désormais à l'ensemble de ses collaborateurs en France d'opter pour le bulletin de salaire électronique. Soucieux de réduire son empreinte environnementale et notamment sa consommation de matières premières comme le papier, cette nouvelle démarche permet à la fois de dématérialiser et de simplifier la gestion des documents administratifs tout en facilitant les échanges entre employeur et salariés.



**Chiffres clés**

(Périmètre : entités juridiques en France)



# I. Un employeur responsable

Les femmes et les hommes qui composent le groupe ALTEN constituent le moteur de son activité. ALTEN a mis en place une politique de gestion du capital humain dynamique tournée vers la diversité et le développement des compétences. Le Groupe souhaite faire émerger et valoriser les savoir-faire, pour encourager chaque talent à s'affirmer.

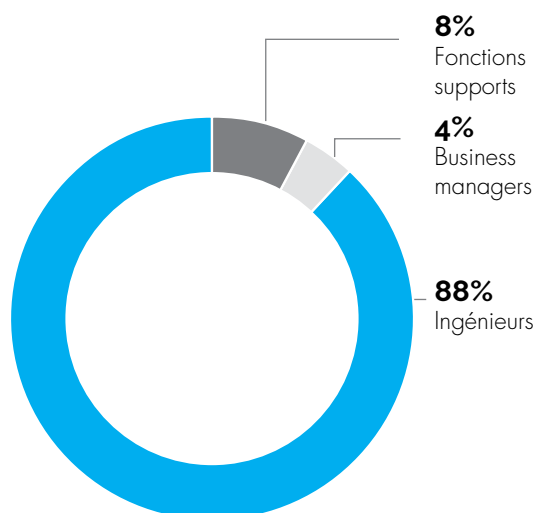
## 1.1 ALTEN, acteur majeur de l'emploi

### Profil humain du Groupe

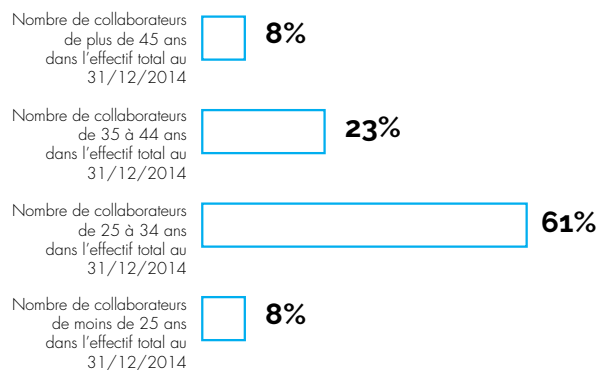
Au 31/12/14, l'effectif total du groupe ALTEN sur le périmètre de reporting considéré\* s'élevait à 13 899 collaborateurs.

	Nombre de collaborateurs Femmes	Nombre de collaborateurs Hommes	TOTAL	
France	2 250	7 125	9 375	67 %
Allemagne	270	959	1 229	9 %
Belgique	55	214	269	2 %
Espagne	352	921	1 273	9 %
Italie	136	501	637	5 %
Suède	222	894	1 116	8 %
	<b>24 %</b>	<b>76 %</b>	<b>13 899</b>	

Parmi eux, 88 % étaient des ingénieurs consultants et 94 % étaient en CDI en 2014.



Toujours sur ce périmètre, près de 70 % des collaborateurs avaient moins de 35 ans. La moyenne d'âge, en France, s'élevait à 32 ans



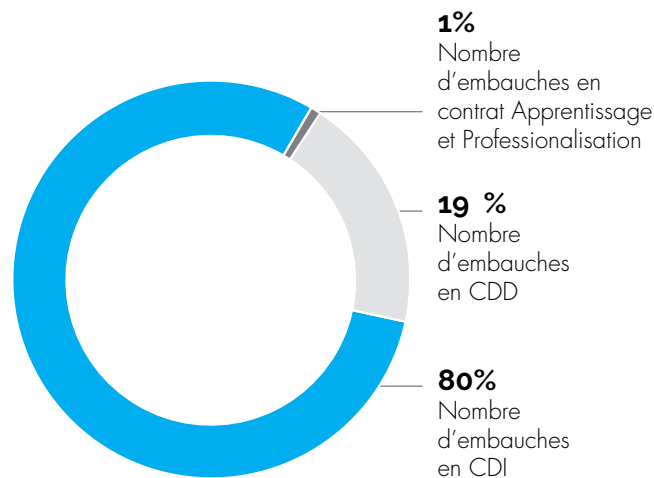
\*Périmètre de reporting considéré : voir note méthodologique



**Pro-activité affirmée en matière de recrutement**

Dans un contexte de fort engagement où les exigences de qualité et de productivité des clients d'ALTEN ne cessent d'augmenter, la capacité à repérer, capter, développer et promouvoir les meilleurs talents est stratégique.

ALTEN est un acteur majeur du marché européen de l'emploi des ingénieurs. En 2014, le Groupe a ainsi poursuivi son active politique de recrutement internationale, intégrant à ses équipes plus de 4 500 ingénieurs et collaborateurs à fort potentiel sur le périmètre de reporting considéré, dont 2 800 en France. Parmi eux, 80 % ont été embauchés en CDI sur le périmètre Groupe, 91 % sur le périmètre France.



Cette dynamique de recrutement est opérée par un processus industrialisé d'analyse de compétences permettant d'identifier et recruter les profils de haut niveau. En 2014, ALTEN a d'ailleurs été classé premier du Top 20 « Challenges » des entreprises qui recrutent le plus de cadres. L'enquête exclusive de « L'Usine Nouvelle », réalisée en toute fin d'année 2014, place également le Groupe parmi les 10 premiers recruteurs de 2015.

Véritable tremplin de carrière, ALTEN recrute de nombreux jeunes diplômés. Les équipes de consultants du Groupe accèdent aux plus grands projets technologiques dans les secteurs suivants : Aéronautique, Spatial & Défense, Transport terrestre, Energie & Sciences de la vie, Télécoms

& Multimédias, Finance & Tertiaire. Ils s'ouvrent à des opportunités d'évolution sectorielle comme géographique. C'est pourquoi le Groupe exige de ses ingénieurs, outre des compétences techniques de haut niveau et la connaissance du secteur d'activité du client, un savoir être qui leur permette de s'adapter à des environnements en mutations rapides.

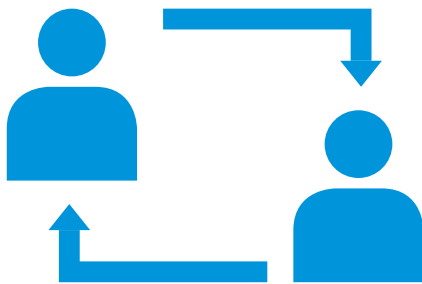
Afin d'identifier très tôt les potentiels candidats, ALTEN développe de multiples liens de proximité avec les futurs jeunes diplômés. De nombreux événements au contact des candidats sont organisés chaque année :

- L'ALTEN Job Tour, véritable tour de France des opportunités de carrière, permet tous les ans à de nombreux candidats ingénieurs de rencontrer ALTEN dans ses locaux et de découvrir ses activités. En 2014, plus de 450 candidats ont participé à l'évènement dans 10 villes étapes.



- En parallèle, le Groupe en France et dans le monde participe à de nombreux salons et forums spécialisés de recrutement. Ces événements sont l'occasion pour les étudiants et diplômés d'aller à la rencontre des recruteurs, de découvrir les opportunités de carrières et de bénéficier en outre de nombreux conseils de professionnels du recrutement. En 2014, ALTEN a ainsi participé à 80 salons et forums en France. En Belgique, le Groupe s'associe à la junior entreprise LSM Conseil et propose des workshops annuels, techniques ou fonctionnels, à destination des étudiants de l'Université Catholique de Louvain La Neuve. En 2014, quatre ateliers personnalisés aux besoins de la junior entreprise ont été réalisés sur l'initiation au Project Management ; le Team Leading ; la communauté Java Script ; la prospection commerciale et le Business Development. A noter également, la participation annuelle du Senior Manager d'ALTEN Belgium aux réunions du Board de la LSM Conseil.

- Le Groupe entretient également des **relations partenariales privilégiées** avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce. En France, ALTEN s'engage activement auprès de plus de 80 écoles cibles et y organise très régulièrement des ateliers RH (simulations d'entretiens, ateliers CV, etc.) et des conférences métiers ou techniques (conférences métiers, témoignages de consultants, etc.). Grâce aux opportunités créées par les travaux de R&D du Groupe, des offres de thèses de doctorat, réputées comme particulièrement qualitatives et de niveau technique élevé, sont proposées annuellement. En Allemagne également, ALTEN GmbH identifie une quarantaine d'universités stratégiques et participe à de nombreuses animations telles que des soirées de recrutement, des entretiens, des présentations, des workshops, etc. L'Espagne et l'Italie sont également très actives et tissent des partenariats avec plus de 40 universités chacune.



- A noter enfin en 2014 en France, le lancement de la **soirée « Backstage »**, ainsi que l'animation de **Chat Live** en ligne. Au cours de cette soirée de recrutement conviviale et professionnelle réservée aux stages, 80 étudiants ont été conviés au siège du Groupe afin de découvrir le Groupe, ses secteurs d'activités et des opportunités de stages sur des projets innovants. Deux Chat Live en ligne, animé directement par le Directeur du Recrutement Ingénieurs, ont quant à eux permis aux étudiants participants de poser toutes leurs questions sur les différents métiers du Groupe, ses projets et ses opportunités.

Le développement de relations de proximité avec le monde étudiant fait de plus en plus appel au réseau relationnel des salariés ALTEN. Un dispositif interne de cooptation encourage et gratifie le parrainage de candidatures par des collaborateurs ; il représente aujourd'hui 12 % des recrutements en France. En véritables ambassadeurs du Groupe, de nombreux consultants et managers interviennent par ailleurs auprès de leurs écoles d'origine pour des cours, travaux dirigés, conférences et opérations de mécénat de compétences. C'est une fierté pour ALTEN de voir ses collaborateurs partager les valeurs du Groupe auprès de leurs réseaux.

Enfin, le Groupe renforce sa visibilité croissante sur les réseaux sociaux et internet. Mise en avant d'initiatives, partage de liens et relais d'informations, échanges, portraits et interviews de consultants : ALTEN est actif sur ses comptes Facebook et Twitter, ainsi que sur une chaîne You Tube dédiée. Le Groupe anime plusieurs hubs d'information et de partage d'opinion sur les réseaux sociaux à caractère professionnel Viadeo et LinkedIn.

Sur le périmètre de reporting considéré, le nombre de départs, tous motifs confondus, s'élève à 4 035, dont 2 743 en France.



## L'ALTEN Innovation Center

L'ALTEN Innovation Center accueille depuis plusieurs années des étudiants d'écoles d'ingénieur pour qu'ils effectuent leurs stages dans un cadre le plus formateur possible.

Cette démarche originale mise en œuvre par ALTEN repose sur quatre axes :

- **Des sujets motivants** : le stagiaire a en charge le développement d'une innovation intégrant une dimension développement durable (environnementale ou sociétale).
- **Une mise en responsabilité** : le stagiaire est responsable de la réalisation mais aussi du management des travaux qui lui sont confiés. A ce titre il est au cœur des trois phases majeures qui structurent tous les projets innovants ALTEN : le cadrage, la modélisation et le prototypage.
- **Un environnement méthodologique riche** : le stagiaire réalise la mise en œuvre sur son projet du référentiel développé par ALTEN pour le développement de l'innovation et s'appuie sur des méthodes Agiles ALTEN dédiées aux projets innovants.
- **Un accompagnement dédié** : le stagiaire est placé sous la responsabilité d'un expert ALTEN pour le conseiller et le guider dans sa démarche d'innovation et qui donc le « coache » plus qu'il ne le dirige.

En complément de cette démarche, l'ALTEN Innovation Center a organisé en 2014 la première édition du Challenge ALTEN Open Mind ; un concours ouvert à des équipes d'étudiants d'écoles d'ingénieurs porteuses d'un projet technologique, innovant et durable. L'équipe lauréate se voit ainsi ouverte la possibilité de contribuer à la réalisation de son projet à travers des stages de fin d'études offerts au sein de l'ALTEN Innovation Center.



### Dialogue social et accords collectifs

Voir parties « 17.4 Accords collectifs » et « 17.5.5 Les relations sociales » du présent document.

Les données présentées dans ce rapport ne concernent que les entités du Groupe en France. Cependant, ALTEN est actuellement en train de recenser des informations sur le dialogue social dans les autres pays d'implantation du Groupe.

### Rémunérations et participation

Voir parties « 17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital » et « 17.5.7 La rémunération, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale » du présent document.



## 1.2 Gestion des carrières, mobilités internes et formation

### Valorisation de tous les talents

Etre un employeur responsable, c'est faire du développement de son capital humain une priorité. Désireux de s'appuyer en priorité sur ses collaborateurs pour son déploiement à l'international, ALTEN s'est par ailleurs doté d'outils permettant de recueillir leurs souhaits de mobilité et d'organiser cette dernière.

Top Employer® depuis 2012, ALTEN offre une politique de gestion des Ressources Humaines dynamique tournée vers la diversité des parcours et le développement des compétences. Cela permet à chaque collaborateur de rester à la pointe et de renforcer son employabilité, et au Groupe de sécuriser ses perspectives de développement en identifiant les compétences nécessaires aujourd'hui et demain.

La gestion des carrières des ingénieurs consultants est portée par des processus internes, déployés par les business managers et la Direction des Carrières Ingénieurs : les entretiens annuels (plus de 4 000 en 2014, soit 93 % des entretiens ingénieurs attendus) permettent d'identifier les compétences acquises et celles à développer, les besoins de formation et de construire les plans de développement. Les entretiens de carrière sont l'opportunité de réfléchir à l'orientation des parcours. A noter également, l'intégration des nouveaux collaborateurs peut faire l'objet d'une attention toute particulière avec des parcours complets personnalisés, alliant e-learning, cours collectifs et accompagnement in situ.

En parallèle, des comités RH sont organisés pour évaluer de façon homogène et équitable la performance des collaborateurs et leurs compétences. Ils permettent également de proposer aux salariés des évolutions fonctionnelles horizontales comme verticales ou des évolutions géographiques.

Fin 2014, ALTEN s'est également doté d'une nouvelle plateforme à destination des ingénieurs, des managers et du recrutement, permettant d'affiner la cartographie des compétences et d'optimiser la recherche des profils correspondant aux besoins des clients.

Par ces différents dispositifs, ALTEN encourage la mobilité interne, en France ou à l'international, pour l'ensemble des salariés. Cette mobilité permet à chacun d'accroître ses compétences, de donner un élan à sa carrière, et de s'épanouir en découvrant de nouvelles cultures. Ainsi, en 2014, 125 collaborateurs en France et plus de 150 sur le périmètre de reporting considéré ont été recrutés par mobilité inter-entreprises.

Les filiales du Groupe s'attachent également à déployer des outils personnalisés afin d'identifier et valoriser leurs talents. En Allemagne par exemple, ALTEN GmbH a développé deux programmes de coaching sur-mesure destinés à accompagner les managers ou les consultants à chaque étape de leur carrière. A noter, en Italie et en Belgique, 100 % des collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel.



### Développement des compétences et renforcement de l'employabilité



ALTEN est au cœur d'un monde en constante évolution. La politique formation du Groupe prend en compte ces changements et se prépare aux challenges de demain, avec l'objectif principal d'adapter les compétences de ses salariés aux besoins du marché et de les accompagner dans leurs projets professionnels.

Chaque entité du Groupe dispose d'un service formation qui lui est propre, bénéficiant ainsi d'une plus grande proximité avec les collaborateurs. D'autre part, l'université interne du Groupe, l'ALTEN Training Center (ATC), organisme de formation agréé, valorise la formation interne, structure et diversifie les offres de formation pour tous les collaborateurs, quel que soient leurs fonctions. C'est également un espace d'échanges et d'émulation, générateur d'une véritable cohésion interne.

Trois programmes phares sont déployés par l'ATC :

- **AMPLIFY** : développé pour accroître la performance et favoriser l'évolution des managers commerciaux.
- **ALTEN Way of Project Management** : destiné aux chefs de projets et aux ingénieurs et permettant de déployer ses méthodologies de gestion de projet internes. En fonction du niveau de gestion de projet et des besoins des consultants, des formations communes sont mises en place ayant

trait aussi bien au savoir-faire qu'au savoir-être, notamment : fondamentaux de la gestion de projet, techniques de communication écrites et orales, management transverse, workpackage management, etc.

- **Management des hommes** : axé sur le développement de pratiques managériales communes, le programme de formation management pour les fonctions support a été renforcé en 2014. Un référentiel de compétences managériales a été construit permettant de créer un programme de formation adapté à chaque chemin de carrière. Ce programme de formation est composé de plusieurs dispositifs : des formations en présentiel classique, des auto-évaluations, des « rapid learning », du co-développement, etc.

En 2015, ces formations accompagneront de façon systématique toute promotion de poste avec management.

Des programmes plus techniques sont développés pour certains métiers en s'appuyant sur la capitalisation des savoirs de nos experts (RH, finance, nucléaire, ferroviaire, etc.) ainsi que des programmes transverses liés à la sécurité, au développement durable, etc.

L'ATC propose une offre complète, basée sur des dispositifs pédagogiques variés et innovants : formations en présentiel, co-développement, ateliers pratiques de training, e-learning ou encore classe à distance. La richesse des formations de l'ALTEN Training Center est source de renforcement constant de l'employabilité des collaborateurs.

Proposer à ses collaborateurs un environnement apprenant et collaboratif est l'enjeu majeur d'ALTEN pour relever les challenges de demain.

**FOCUS SUR LES FORMATIONS EN E-LEARNING**

Le développement des nouvelles technologies invite également ALTEN à former différemment. L'ATC met ainsi à disposition une plateforme e-learning. Cette solution offre des modules adaptés aux métiers du Groupe au travers de « rapid-learning » destinés à l'intégration des nouveaux arrivants, à l'accompagnement du management ou encore au développement des connaissances grâce à des ressources techniques déposées par les experts métier. A noter, le « pack intégration » propose à tout nouvel arrivant une présentation du Groupe et de ses engagements via une sélection d'e-learning concernant l'offre Métiers, la Sécurité, l'Environnement et la Diversité.

- En 2014, en France, 91 000 heures de formation ont ainsi été dispensées sur le périmètre de reporting considéré. 3 400 collaborateurs ont reçu au moins une formation, soit près de 40 % des collaborateurs.
- En Belgique, l'ALTEN Associate Program vise à stimuler l'intégration des jeunes potentiels en offrant notamment des formations sur le développement des compétences ou la gestion de projet. Il favorise également les échanges entre consultants à l'occasion de rencontres ou conférences. Un programme similaire dénommé « AssPro » a également été déployé chez Quasus, solution d'ALTEN en Belgique. Ce parcours consiste en une série de formations techniques avancées sur trois semaines à destination des nouveaux arrivants.
- En Espagne, une solution innovante dénommée « I Cloud » a été déployée pour répondre à la problématique de formation en présentiel des salariés. Cet outil efficace et dynamique permet l'amélioration des connaissances et l'évolution professionnelle des salariés, ainsi que l'amélioration du service aux clients d'ALTEN.
- En Suède, de nombreux modules focalisés sur le développement personnel des collaborateurs sont proposés : santé et bien-être, gestion du stress ou encore technique d'entretien.
- Chez ALTEN Technology en Allemagne, les cours d'anglais, d'allemand et de français connaissent un franc succès. Plus de 7 000 heures de cours ont ainsi été dispensées, et 40 % des salariés ont suivi au moins une de ces sessions linguistiques.
- En Allemagne, Belgique, Espagne, Italie et Suède, plus de 64 000 heures de formation ont été enregistrées, pour 62 % des collaborateurs.



## 1.3 La diversité, au cœur de la politique RH du groupe

**Au sein d'ALTEN, la diversité nourrit les valeurs du Groupe et sa politique de Ressources Humaines. Elle casse les idées reçues sur les métiers de l'ingénierie.**

### L'ingénierie est multiculturelle

Dans tous les pays dans lesquels il est implanté, la diversité culturelle est une réalité pour le groupe ALTEN, véritable melting-pot de compétences et de personnalités. La mobilité interne, la croissance internationale du Groupe, et la qualité du recrutement accentuent cette diversité : les compétences n'ont pas de frontières ! En France, par exemple, plus de 70 nationalités composent les effectifs.

### Le métier d'ingénieur n'est pas réservé aux hommes

Alors que seuls 18 % des élèves diplômés sortant des écoles d'ingénieurs cibles pour ALTEN étaient des femmes en juin 2013 (contre 17 % en 2012), celles-ci forment 24 % des effectifs du groupe ALTEN au 31/12/2014. Ce chiffre évolue progressivement depuis plusieurs années : 23,2 % en 2013 et 22,7 % en 2012.

ALTEN agit en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes. Quel que soit leur métier, en 2014, elles ont été 42 % sur le périmètre de reporting considéré à bénéficier d'au moins une formation dans l'année. Leur évolution est gérée par les comités Ressources Humaines et les bilans annuels, avec les mêmes critères que la population masculine. Au Conseil d'Administration, elles représentent 38 % des membres.

Par ailleurs, depuis 2013, le Groupe a créé le réseau interne les « Elles d'ALTEN », composé de femmes ingénieures du Groupe. L'objectif : permettre les échanges transverses entre collaboratrices, promouvoir la mixité et le leadership féminin au sein du Groupe, et contribuer au développement de recrutements de femmes ingénieures. Des ateliers-coaching ont été menés en particulier pour aborder la question de la projection personnelle, différente selon les sexes, et des préjugés encore tenaces sur les savoir-faire identifiés Hommes/Femmes. Depuis l'automne 2014, l'instauration d'une Newsletter bimensuelle dédiée informe les femmes ingénieures d'ALTEN sur l'actualité du réseau, des chiffres clés, des portraits, les événements à ne pas manquer et une

sélection d'articles choisis. Ce réseau constitue également un vivier de marraines potentielles pour les actions du Groupe avec l'association « Elles Bougent ».

### Les métiers de l'ingénierie sont compatibles avec le handicap

En France comme à l'international, ALTEN fait face au manque de candidats ingénieurs en situation de handicap, confrontés au manque d'infrastructures pour leurs études supérieures, et parfois aux idées reçues. Le Groupe s'investit progressivement dans une politique Handicap, avec des réponses pragmatiques aux problématiques d'embauche des personnes handicapées, de maintien dans leur poste des collaborateurs ALTEN en situation de handicap, et de renforcement des liens du Groupe avec le secteur protégé. En 2013, le groupe ALTEN en France a développé un premier e-learning pour permettre une meilleure intégration des personnes handicapées dans l'entreprise, intitulé « Handicap en entreprise, tous concernés ! ». Il est désormais complété par un second module concernant les maladies invalidantes et la vie professionnelle. Cette démarche, portée par la Direction du groupe ALTEN, est relayée par des actions de communication interne.

Voir également partie « 17.5.3 L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés » du présent rapport.

### ALTEN SPAIN, ENGAGÉE POUR L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

A travers son programme ALTEN Plus, ALTEN Spain s'engage activement pour l'intégration sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap. Au-delà des programmes internes de formation et de sensibilisation à destination des collaborateurs, ALTEN Spain porte de nombreux projets, en collaboration avec différentes associations. Par exemple :

#### Mécénat de compétence

A Madrid et Barcelone, ALTEN Spain a mis en place un dispositif de mécénat de compétence pour ses collaborateurs en inter-contrat, destiné à soutenir le tissu associatif espagnol au service du handicap. Depuis 2013, plus de dix consultants volontaires et engagés ont ainsi mis leurs connaissances et compétences technologiques à disposition de huit associations.

#### Projet « Progama Unidos »

En partenariat avec l'Université Polytechnique de Madrid (UPM), la Fondation Adecco et les plus grandes sociétés





d'ingénierie espagnoles, ALTEN Spain participe depuis septembre 2013 au projet « Programa Unidos ». A travers ce programme, les entreprises accompagnent et orientent les étudiants en situation de handicap tout au long de leur formation académique, afin qu'ils acquièrent les compétences et aptitudes nécessaires à l'épanouissement de leur carrière et à leur évolution dans l'univers professionnel.

Le projet se concrétise notamment par un programme de mentoring grâce auquel des employés ALTEN accompagnent un étudiant en ingénierie et technologies pour une durée minimale d'un an.

#### Clubs de sport adaptés

Pour la troisième année consécutive, ALTEN Spain continue de soutenir les enfants en situation de handicap via son programme d'aide destiné aux clubs de sport adaptés.

Ce projet, dont l'objectif vise l'intégration sociale et l'amélioration de la qualité de vie des enfants, bénéficie aujourd'hui à plus de 400 jeunes espagnols.

#### L'ingénierie n'a pas d'âge

Si la moyenne d'âge des collaborateurs ALTEN est plutôt jeune (en France, moyenne d'âge de 32 ans et, sur le périmètre de reporting considéré, près 70 % des collaborateurs du Groupe ayant moins de 35 ans), l'expertise des collaborateurs plus expérimentés permet de capitaliser sur des connaissances et des compétences clés pour le Groupe. Un processus de gestion de parcours professionnel leur est dédié, composé d'un entretien de seconde partie de carrière et d'un accès privilégié à la formation. Dans le même temps, ALTEN s'assure de la transmission de leurs expertises aux jeunes diplômés, stagiaires et alternants intégrés aux équipes.

En effet, le Groupe intègre de nombreux collaborateurs en stage, en apprentissage ou en alternance, majoritairement sur les métiers des fonctions supports, plus adaptés aux modalités de ce type de contrat.

Chacun d'entre eux est encadré par un tuteur ALTEN, en charge de son intégration et du bon déroulement de son contrat. Le tuteur transmet ses connaissances à l'étudiant pour que celui-ci acquière progressivement de nouvelles compétences en lien avec la formation suivie et son futur métier. A l'issue du contrat, une expérience réussie peut déboucher sur un contrat à durée indéterminée : pour ALTEN, l'intégration d'étudiants en alternance est une opportunité de former les collaborateurs à ses métiers et de déceler les meilleurs potentiels à recruter.

#### Quelques chiffres en 2014 :

- 237 stages réalisés
- 66 embauches en contrat d'apprentissage et de professionnalisation

#### ALTEN ET PÔLE EMPLOI PRÉPARENT DES JEUNES INGÉNIEURS SANS EMPLOI AU MÉTIER DE DÉVELOPPEURS

La pénurie de développeurs sur le marché du travail s'élève aujourd'hui à plus de 10 000 ingénieurs en France et les besoins en compétences métiers s'accroissent.

Fort d'une expérience réussie dans une de ses filiales au premier semestre 2014, ALTEN a décidé à nouveau de lancer un programme POE (Programmation Opérationnelle à l'Emploi) en partenariat avec Pôle Emploi pour former des jeunes diplômés sans aucune expérience au métier de développeurs.

Au deuxième semestre 2014, 26 jeunes ont reçu les formations suivantes avec un CDI à la clé :

- .NET et nouvelles technologies pour les marchés du numérique et des sites grands publics en très forte croissance
- Technologies réseaux et sécurité
- Technologies Mainframe, toujours très utilisées de nos jours

« Ces formations balayent un spectre de métiers très large, allant de l'architecture des systèmes à la gestion de projet, et permettent aux stagiaires d'accéder à des niveaux d'expertise très prisés sur le marché. Notre capacité à déployer ces formations auprès d'un plus grand nombre de jeunes diplômés à l'avenir est une solution très efficace pour la croissance et l'emploi », déclare Jean-François Guyomar, Directeur exécutif du pôle SIRT chez ALTEN.





## 1.4 Sécurité, santé et bien-être au travail

### Sécurité des collaborateurs

La sécurité de nos salariés est une priorité. Le Groupe déploie une démarche globale de préservation et de protection de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, au regard des exigences des clients, de la réglementation et des exigences élevées fixées en interne. Cette stratégie s'appuie sur :

- **La prévention des risques**, par l'identification des risques auxquels le collaborateur peut être exposé, la sensibilisation des collaborateurs à ces risques et aux moyens de les réduire, ainsi que le dialogue et la communication avec le CHSCT. Toutes les filiales du Groupe atteignant les seuils réglementaires mettent en place des réunions du CHSCT, qui se réunissent selon les périodicités légales ;
- **La formation**, avec une démarche proactive concernant les formations réglementaires comme volontaires. En 2014, près de 11 000 heures dédiées à la sécurité ont été dispensées, et 342 managers ont été formés à la gestion du stress depuis 2011.
- **La sensibilisation des collaborateurs** à des risques spécifiques sont régulièrement organisées sur site. Le Livret Santé Sécurité Environnement, lancé à la fin de l'année 2012 et diffusé à tous collaborateurs, est le support de référence pour la sensibilisation ;
- **La mise en place d'équipements dédiés**, notamment en matière de protection individuelle. De plus depuis 2012, 100 % des sites ALTEN sont équipés de défibrillateurs ;
- **La veille réglementaire et normative**, amenant ALTEN à agir dès que possible en avance de phase sur la réglementation en matière de sécurité.

Par ailleurs, ALTEN est certifié MASE (Manuel d'Amélioration de la Sécurité en Entreprise) depuis 2008 et CEFRI (Comité français de certification des Entreprises pour la Formation et le suivi du personnel travaillant sous Rayonnements Ionisants) depuis 2007, ce qui témoigne des efforts réalisés et des succès obtenus grâce aux procédures et fonctionnement du système de management de la Santé et de la Sécurité.

En 2014, 51 accidents du travail avec arrêt ont été comptabilisés en France (hors accidents de trajet). Les taux de fréquence et taux de gravité s'élèvent respectivement à 3,6 et 0,03.

Voir également partie « 17.5.6 Les conditions d'hygiène et de sécurité » du présent rapport.



### LA SÉCURITÉ, UNE PRIORITÉ !

Chez ALTEN, les nouveaux salariés sont automatiquement sensibilisés à la sécurité. En fonction des postes, des projets et des besoins, des formations spécifiques et plus techniques peuvent être suivies.

La plateforme Alten e-Training Center propose en effet à ses collaborateurs de nombreux modules concernant la santé et la sécurité des salariés en entreprise : sensibilisation et information aux risques professionnels, au virus EBOLA, aux conditions d'usage d'Acide Fluorhydrique, à la gestion du stress, etc. Les consultants accédant au rôle de chef de projet bénéficient quant à eux d'une formation dédiée au management de la sécurité, dans le cadre d'un e-learning mais également d'un accompagnement par la Direction en charge de la Qualité, de la Sécurité et du Développement Durable. Par ailleurs, en septembre 2014, un nouvel e-learning a été lancé sur les fondamentaux de l'éco-conduite. Cette formation s'inscrit pleinement dans la politique de sécurité des collaborateurs du Groupe puisque les accidents de trajets restent la principale cause des accidents de travail enregistrés.

### Organisation du temps de travail et absentéisme

En 2014, l'effectif travaillant à temps partiel représentait 2 % des collaborateurs en France.

Sur ce même périmètre, 27 916 heures supplémentaires ont été réalisées.

Le taux d'absentéisme retranscrit le cumul des jours d'absence pour maladie, accident de travail ou de trajet. En 2014, il s'élève à 1,70 %, un chiffre stable par rapport à 2013. Aucune maladie professionnelle n'a été recensée sur le périmètre d'ALTEN SA.

ALTEN,  
TOP EMPLOYER© 2015



Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, ALTEN obtient le label Top Employer© France 2015 qui récompense les entreprises pour leur politique RH déployée en 2014.

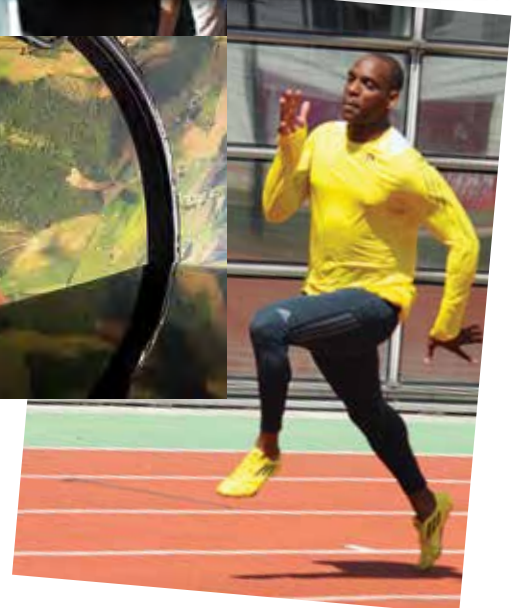
L'attribution de cette labellisation repose sur un audit interne construit sur un référentiel de 400 pratiques RH couvrant différents aspects des ressources humaines : formation, développement, gestion des carrières, diversité, politique de bien-être, responsabilité sociétale, communication, culture d'entreprise, etc.

ALTEN se démarque par sa politique de gestion et de développement des talents, par son important dispositif de formation et son rôle de tremplin de carrière notamment pour les jeunes diplômés.

### Qualité de vie professionnelle et valorisation des collaborateurs

Le groupe ALTEN s'engage à déployer auprès de ses collaborateurs des actions concrètes en faveur de la valorisation des talents, de la qualité de vie professionnelle et du bien-être au travail. De nombreuses actions, récurrentes ou ponctuelles, sont ainsi mises en place en France et dans les filiales du Groupe à l'étranger :

- Au travers de son programme interne « **Nos salariés ont du talent** », ALTEN sponsorise depuis plusieurs années différents types d'actions menées par ses collaborateurs en dehors de leur activité professionnelle, qu'il s'agisse de passions ou d'initiatives personnelles, aussi bien sportives, qu'humanitaires, scientifiques ou culturelles. ALTEN encourage et valorise ainsi les talents dans toute leur diversité. En 2014, le Groupe a sponsorisé Jérémy, Responsable d'Agence et pilote d'endurance sur des circuits internationaux. ALTEN a également permis à Marine, Key User ADV (Administration Des Ventes), de finaliser son projet humanitaire en Inde ; ou encore à Delphine et Antoine d'assurer leur saison de compétition de voltige aérienne.



- Les collaborateurs du groupe ALTEN représentent ses meilleurs **ambassadeurs**. C'est pourquoi le Groupe fait appel à ses salariés pour illustrer affiches internes, posters, intranet et autres supports de communication. Ainsi, la dernière campagne de recrutement ALTEN en France met en avant des hommes et femmes du Groupe qui, chaque jour, mettent leur énergie et leur talent au service de l'innovation. En Allemagne également, un évènement similaire a été lancé en fin d'année 2014.



- Enfin, pour le **bien-être et la santé** au quotidien de ses employés, le groupe ALTEN encourage et soutient partout dans le monde de nombreuses actions plus ponctuelles, telles que des séances de massage express hebdomadaires pour les collaborateurs du siège social ; la création d'équipes ALTEN sponsorisées sur différentes courses de running en France (avec notamment la Soli'run et la Parisienne), en Belgique (20 km de Bruxelles, Eco trail de Bruxelles) et en Allemagne (marathon et semi-marathon de Munich) ; des campagnes de sensibilisation régulières en faveur d'un mode vie plus sain ou encore des incitations à privilégier le vélo à la voiture pour les trajets quotidiens des employés chez ALTEN GmbH en Allemagne.

#### UNE ÉDITION SPÉCIALE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU SPONSORING INTERNE

En 2014, une édition spéciale orientée autour de développement durable a été proposée aux collaborateurs. Une dizaine de consultants, fonctions supports ou même apprentis se sont investis dans le concours, exprimant ainsi leur esprit d'initiative, leur créativité et leurs valeurs. Le comité de sponsoring interne ALTEN s'est réuni en fin d'année pour statuer sur les projets réceptionnés. Parmi les dossiers retenus, quatre ont été sélectionnés.

#### Focus sur le premier prix récompensé :

Naïm, consultant ALTEN, est membre de l'association Colombbus. Cette association organise les ateliers Tangara destiné aux 11-16 ans. Ils permettent la découverte des domaines du numérique via un apprentissage de la programmation. Les objectifs de cette association sont multiples : favoriser une utilisation « active » de l'ordinateur, sensibiliser aux domaines du numérique, permettre la réussite de tous et l'égalité des chances, valoriser la créativité et l'esprit d'entreprendre.

A travers cette édition spéciale dédiée au Développement Durable, le groupe ALTEN réaffirme sa volonté de soutenir les engagements et les convictions durables de ses collaborateurs. Les projets primés ont été sélectionnés pour leur originalité, leur caractère technique ou associatif ainsi que le niveau d'implication personnelle de leurs représentants.

Le projet de Naïm a particulièrement séduit le jury grâce à son lien très fort avec les technologies, son caractère pédagogique et son objectif de favoriser l'insertion professionnelle des populations défavorisées.



## II. Une entreprise citoyenne

**Entrepreneuriat étudiant, actions de sensibilisation des jeunes filles... ALTEN s'engage pour le rayonnement du métier de l'ingénieur et des parcours scientifiques et techniques. Le Groupe s'attache également à maintenir sa relation de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. C'est dans ce cadre que des démarches volontaristes de sécurité de l'information, d'éthique et d'achats responsables sont mises en place.**

### 2.1 Valorisation des métiers de l'ingénieur

Dans le cadre de partenariats privilégiés, le Groupe partage ses compétences et son expérience et prépare les jeunes talents d'aujourd'hui à relever les défis de demain. ALTEN met également en avant des initiatives et projets menés par des ingénieurs d'exception dans le cadre de trophées.

#### Confédération Nationale des Junior-Entreprises

Après trois années d'active collaboration, le groupe ALTEN a confirmé et renouvelé en 2014 son partenariat premium avec la Confédération Nationale des Junior-Entreprises, qui développe et anime le premier mouvement étudiant confédéré de France. Elle a pour mission de coordonner, d'accompagner, et de donner de la visibilité aux 1 600 Junior-Entreprises (J.E.), associations étudiantes réparties sur le territoire français au sein de Grandes Ecoles et Universités.



Inscrit dans la durée, ce partenariat repose sur la volonté de promouvoir et diffuser l'esprit d'entreprendre parmi les étudiants via des passerelles avec le monde de l'entreprise. Il permet également au Groupe d'entretenir un lien privilégié avec de potentiels futurs candidats au profil entrepreneurial marqué, propres à nourrir ses recrutements de business managers, fonctions support ou ingénieurs projets à fort potentiel.

Au-delà de son soutien financier, ALTEN aide les junior-entrepreneurs, par le biais du mécénat de compétences, à développer collectivement leurs activités d'études et à construire individuellement leur projet professionnel. En 2014, le Groupe a ainsi participé à l'ensemble des Congrès régionaux et nationaux organisés par la CNJE. Les collaborateurs ALTEN ont formé plus de 1 000 junior-entrepreneurs via des modules de gestion de projet et des formations intensives à la prospection commerciale. Enfin, le Groupe coordonne des projets de développement avec certaines J.E. En particulier, ALTEN audite annuellement des Junior-Entreprises puis remet le Prix d'Excellence et le Label Ingénieur, qui récompensent respectivement la meilleure Junior-Entreprise de l'année et la meilleure étude d'ingénierie réalisée par une Junior-Entreprise ingénieure au cours de l'année. En 2014, le prix d'Excellence a été décerné à Junior Supélec Stratégie (J2S) et le Label Ingénieur à Junior ISEP. A noter également cette année, la participation d'ALTEN à la remise

du Challenge Junior Pérenne, félicitant la J.E. disposant des meilleurs atouts pour maintenir et développer son niveau de performance.

#### LE PARTENARIAT PREMIUM D'ALTEN AVEC LA CNJE

Témoignage d'Anina Munch, étudiante à HETIC et Présidente de la CNJE depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014

« Le Mouvement des Junior-Entreprises représente plus de 17 600 étudiants qui agissent chaque jour dans les Grandes Ecoles et Universités françaises pour que, dans toute la France, les étudiants développent de nouvelles compétences. Nous avons trois partenaires Premium, dont ALTEN, présent aux congrès, pas moins de 16 par an rassemblant 200 à 300 personnes. Nous avons à chaque événement le plaisir d'accueillir des Directeurs et Responsables Recrutement ALTEN.

Ces réunions ont pour objectif, en particulier, de permettre aux Juniors Entrepreneurs d'être formés à la gestion d'association. Pour cela, nous comptons beaucoup sur l'expérience de nos partenaires et leur envie de la partager. ALTEN, pour sa part, s'investit en plus sur le thème de la performance face aux prospects lors d'ateliers de simulation.

Les Juniors Entrepreneurs sont la plupart du temps très satisfaits de l'apport de partenaires tels qu'ALTEN. Nous avons d'ailleurs d'excellents retours chiffrés des enquêtes d'opinion. Une journée entière de travail et d'échange crée une vraie proximité entre les Juniors et les responsables ALTEN.

Nous organisons également deux congrès nationaux par an, en mai et en novembre, au cours desquels sont remis un certain nombre de trophées récompensant les réussites, l'implication, les bonnes pratiques. ALTEN remet en mai le Prix d'Excellence et le Label Ingénieur, et en novembre le Prix du Challenge Pérenne, qui couronne la J.E. au fonctionnement le plus prometteur.

ALTEN propose également des stages. Là encore, notre partenariat génère beaucoup d'entretiens et donne d'excellents résultats. Nous sommes fiers que nos Juniors Entrepreneurs, qui ont en général une forte capacité d'initiative et de prise de responsabilités, intègrent les équipes d'ALTEN, qui apprécient ces profils autonomes et de qualité. »



## Pasc@line



ALTEN apporte son concours aux actions de l'association Pasc@line pour promouvoir les métiers du secteur du numérique auprès des lycéens et collégiens. Les objectifs consistent à sensibiliser les jeunes, et notamment les jeunes femmes, aux enjeux métiers de la révolution du numérique, aider les établissements d'enseignement à mieux communiquer sur les opportunités et les métiers offerts, et ce vers les jeunes de toutes origines, adapter les programmes pédagogiques pour mieux préparer les jeunes aux attentes des entreprises dans un environnement international, et rassurer sur l'employabilité, travailler à comprendre et anticiper l'évolution des métiers du numérique. La présence d'ALTEN au Conseil d'Administration et à la Commission Communication permet au Groupe d'échanger et coopérer avec des établissements d'enseignement et d'autres professionnels en vue de développer la diffusion de la culture numérique à tous les niveaux de l'enseignement, et au-delà vers les cadres d'entreprise.

2014 a été une excellente année. Fort de son soutien et son implication croissante auprès de l'association, Stéphane Dahan, Directeur du Recrutement Ingénieurs, a ainsi assuré la co-présidence de la Commission Communication, afin d'appuyer davantage les actions entreprises au cours de l'exercice.

## Elles Bougent

Elles bougent

Les jeunes filles, trop peu nombreuses à opter pour les formations scientifiques ou d'ingénieurs, restent sous représentées dans les métiers de l'ingénierie. Avec le soutien d'ALTEN depuis 2009, l'association « Elles bougent » parie sur la valeur des rencontres et du témoignage de professionnels pour promouvoir la féminisation des carrières techniques et scientifiques. Une quinzaine de marraines ALTEN, managers et consultants, participent aux événements avec l'association pour partager la passion de leur métier.

- En 2014, l'investissement d'ALTEN auprès d'« Elles Bougent » s'est considérablement renforcé avec la **présidence d'honneur** de l'association assurée par Simon Azoulay, Président-Directeur Général du groupe ALTEN.
- En partenariat avec la Préfecture de Paris et d'Ile de France, « Elles Bougent » et ALTEN ont participé au 2e Forum « Réseaux et Carrières au féminin », un rendez-vous unique pour toutes les étudiantes et jeunes diplômées qui préparent leur entrée sur le marché du travail et souhaitent découvrir les métiers d'ingénieurs et de techniciennes. L'objectif du Forum consiste à leur donner les clés pour réussir leurs

premières années de carrière. Près de 350 étudiantes ont ainsi été accueillies tout au long de la journée par 20 entreprises partenaires.

- En octobre 2014, ALTEN était également partenaire de l'association « Elles Bougent » au **Mondial de l'Automobile** à Paris, pour une rencontre sur le thème de l'innovation. Lors de cette journée, les participantes ont testé leurs connaissances sur le secteur de l'automobile. Cet événement a également permis aux jeunes filles de rencontrer de nombreux professionnels des entreprises partenaires.
- A noter également, ALTEN a participé en décembre 2014 à l'évènement « **Elles innovent pour le Numérique** ». Déclinée à Paris et en province à Angers, Bordeaux, Lyon et Rouen, cette opération nationale de sensibilisation aux métiers du numérique a permis à plus de 250 jeunes filles, lycéennes et étudiantes, de découvrir le secteur et les métiers qui y sont associés.

### PRÉSIDENTE D'HONNEUR DE L'ASSOCIATION « ELLES BOUGENT »,

par Simon Azoulay, Président-Directeur Général du groupe ALTEN

« L'ingénieur est pour moi l'une des clés du développement économique en France et en Europe. J'ai impliqué ALTEN dans l'association par réelle conviction personnelle. En tant qu'ingénieur de formation, et patron d'une société d'ingénierie et de conseil en technologies, je me sens légitime pour parler du métier d'ingénieur, et, surtout, de la nécessité de promouvoir ce métier qui mène à tout. C'est pourquoi je suis heureux d'être président d'honneur d'« Elles bougent », car notre objectif, qui rejoint celui de l'association, est de susciter des vocations auprès des femmes et d'augmenter leur part dans nos effectifs. »





# ESIEE

## PARIS

DOMINIQUE PERRIN,  
Directeur Général de l'ESIEE Paris

### Pourriez-vous nous présenter en quelques mots ESIEE Paris ?

ESIEE Paris, l'école de l'innovation technologique, développe une nouvelle approche du métier d'ingénieur : inventif par ses compétences scientifiques et techniques, réflexives et responsables. Les ingénieurs ESIEE Paris répondent aux besoins des entreprises. A la fin de leur parcours, ils maîtrisent un socle commun de compétences en Technologies de l'information et de la communication et en Management. Ils sont capables de s'adapter aux évolutions technologiques. Ils sont formés au travail en équipe et à la gestion de projet. Ces compétences les préparent donc très bien à travailler dans une entreprise telle qu'ALTEN.

### Quelle est votre relation actuelle avec le monde de l'entreprise ?

Nous attachons une importance toute particulière au développement de nos relations avec les entreprises. Nos étudiants effectuent onze mois de stage durant leur formation et travaillent sur des projets commandités par elles. Un quart des enseignements sont assurés par des professionnels. Nous avons développés cinq chaires d'enseignements confiées à des entreprises, qui sont l'occasion pour nos étudiants d'aborder les problèmes technologiques sous un nouvel angle permettant des mises en situation réelle. La largeur du spectre des activités d'ALTEN en fait un partenaire exceptionnel pour ESIEE Paris. Nos élèves apprécient la qualité des missions qui peuvent leur être confiées.

### Pourriez-vous décrire vos synergies actuelles avec ALTEN ?

Nous partageons avec ALTEN des préoccupations communes comme celle d'augmenter le nombre de jeunes femmes dans les carrières d'ingénieur. Notre implication dans l'association « Elles Bougent » et notre participation à d'autres actions telles que les Trophées des Femmes de l'industrie nous ont déjà permis d'augmenter de façon significative la proportion de jeunes filles à ESIEE Paris (doublement en cinq ans). Au niveau du recrutement, ALTEN participe chaque année à notre forum de recrutement, le Forum Descartes, propose des offres d'emploi et des contrats d'apprentissage à nos élèves. 40 diplômés ESIEE Paris travaillent aujourd'hui chez ALTEN.

### Et demain ?

Nous comptons développer nos relations avec ALTEN et travailler sur des projets s'appuyant sur l'expertise technique du groupe notamment dans les domaines de la sécurité, la gestion de projets industriels et le développement international. Des actions qui sont pour nous clés dans la formation de nos élèves ingénieurs.



### Soutien de projets étudiants

Le groupe ALTEN apporte ponctuellement son soutien à des associations ou initiatives étudiantes, qu'elles soient sportives, technologiques, humanitaires ou culturelles. En 2014, parmi les 110 demandes réceptionnées lors de l'appel à projet, une vingtaine d'entre elles ont été sélectionnées et ont ainsi bénéficié du soutien financier, technique ou matériel du Groupe.

- **ISEP Voile** : pour la 3<sup>e</sup> année consécutive, ALTEN a apporté son soutien à l'association ISEP Voile, dont l'ambition est de faire découvrir la voile et ses émotions au plus grand nombre d'étudiants, alors que ce sport est souvent considéré comme réservé à une minorité.



- **Ecurie EPSA** : ALTEN accompagne les élèves-ingénieurs dans leurs projets d'innovation. A l'occasion du Trophée SIA (Société des Ingénieurs de l'Automobile), ALTEN a ainsi apporté son soutien à l'écurie automobile EPSA de l'Ecole Centrale Lyon. Ce partenariat trouve toute sa légitimité dans cette volonté commune de promouvoir l'innovation automobile et l'esprit d'entreprendre, tout en tenant compte des nouveaux enjeux environnementaux de la société. Il favorise par ailleurs les échanges entre les étudiants et les ingénieurs ALTEN. Cette compétition a ainsi été l'occasion pour ALTEN d'apporter une expertise par un référent technique et un coaching des équipes par un ingénieur aéronautique ALTEN.

- **ESEO Electric MotorSport** : l'objectif de l'association ESEO Electric MotorSport consiste à concevoir, assembler et promouvoir des véhicules électriques. En 2014, avec le soutien d'ALTEN, les étudiants ont travaillé à la création d'un kart électrique, présenté et engagé au Championnat de France de Karting Electrique. Ce véhicule a également servi de support d'apprentissage dans le cadre de projets à l'Ecole Supérieure d'Electronique de l'Ouest.
- **Teubreux Sans Frontières** : en 2014, le Groupe a soutenu l'association humanitaire Teubreux Sans Frontières, à travers du don de matériel. Chaque année, ses membres acheminent du matériel informatique dans différentes écoles au Sénégal et dispensent des formations aux enseignants et aux élèves pour une utilisation optimale.
- **Formula Student** : en Allemagne, ALTEN GmbH est partenaire du projet Formula Student, une compétition étudiante mondiale valorisant la conception de voitures de course plus respectueuses de l'environnement, avec des moteurs à combustion interne ou électriques. Quatre équipes d'universités et écoles reconnues ont été sponsorisées en 2014. Outre le soutien financier par le Groupe, ALTEN a également participé à l'animation de workshop et d'évènements en lien avec le projet.



## 2.2 Sécurité de l'information

La satisfaction client et la maîtrise des risques est au cœur des préoccupations du groupe ALTEN. L'évolution des métiers du conseil, le développement international des activités et la criticité croissante des informations ont conduit le Groupe à déployer une démarche de certification ISO 27 001.

ALTEN a ainsi intégré dans la politique qualité, sécurité et développement durable du Groupe les exigences de l'ISO 27 001. Cette norme prescrit les mesures à mettre en œuvre pour garantir la sécurité d'informations au sein d'une organisation et le fonctionnement du système de gestion gérant cette sécurité d'information. Transverse à toute l'entreprise, c'est un projet qui vise plusieurs objectifs :

- Assurer la continuité de service
- Garantir la maîtrise du patrimoine immatériel
- Préserver la confiance de nos parties prenantes en défendant la confidentialité des informations
- Intégrer cette démarche au système de management de l'entreprise pour une appropriation par tous

C'est dans cette dynamique qu'ALTEN Spain a été certifiée ISO 27 001 en 2013. Cette certification vient récompenser une stratégie et un travail commencé il y a quelques années. Cette démarche de certification ISO 27 001 est à présent mise en place dans différents pays où ALTEN est implanté. L'Allemagne et la France ont initié des démarches similaires et visent une certification dans les mois à venir.



En complément de la mise en conformité avec les exigences de la norme ISO 27 001, le groupe ALTEN en France a développé fin 2013 une formation en e-learning accessible et progressivement obligatoire pour tous ses collaborateurs, concernant la sécurité des données personnelles et des données des clients. Composée de mises en situation et d'évaluations, la formation sensibilise à toutes les situations

auxquelles un collaborateur pourrait être confronté. Elle les informe également sur leurs droits et leurs devoirs. Le Groupe a également mis en place un portail intranet accessible à tous ses collaborateurs, concernant la sécurité des systèmes d'information. Chacun peut y retrouver la charte informatique, la politique de sécurité, l'accès vers l'e-learning dédié, l'organisation, les bonnes pratiques, la déclaration des incidents, etc.

### DES CONFÉRENCES TECHNIQUES POUR SENSIBILISER

Plusieurs fois par an, des conférences techniques sont organisées pour l'ensemble des collaborateurs ALTEN. Des intervenants experts, viennent livrer leurs expériences technologiques et partager leurs compétences métiers, permettant aux consultants du Groupe de capitaliser sur leurs expertises.

Depuis 2013, trois conférences techniques ont été organisées par la Direction de la Communication, l'ALTEN Training Center, les responsables sécurité et la DGSI (Direction Générale du Renseignement Intérieur), afin de sensibiliser les collaborateurs à la sécurité des systèmes d'information. En effet, la sécurité de l'information représente un sujet capital pour le groupe ALTEN. Sur chaque projet, ALTEN s'engage à respecter les normes et législations en vigueur ainsi que les exigences de sécurité de ses clients. La sécurité des systèmes d'information relève de la responsabilité de tous. Ces conférences ont donné lieu à l'analyse de cyber-attaques ayant eu lieu dans le monde, et des solutions qui ont été mises en œuvre pour les contrer. Les collaborateurs ont été sensibilisés aux dangers auxquels sont exposés les ordinateurs, les fichiers et les informations de l'entreprise, et aux moyens existants pour protéger les systèmes d'information.



A noter également, ALTEN s'est associé en 2014 à l'expert de la sécurité informatique AKERVA dans le but de créer une Joint-Venture destinée à accompagner l'industrialisation de la sécurité informatique des clients. Le groupe ALTEN affirme ainsi sa volonté de se renforcer



JOSÉ GÓMEZ,  
HR Business Partner Director, ALTEN Spain

### ALTEN Spain, une entreprise mature sur la sécurité de l'information

« L'ISO 27 001 est une norme internationale visant à garantir la sécurité de l'information d'une entreprise ou de tout autre organisme. Pour une société du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), il est essentiel que ses processus commerciaux et internes soient garantis tant au niveau logiciel que matériel. De même, les actions à déployer en cas de faille ou de situation incontrôlée doivent être précisément définies afin qu'il soit possible de poursuivre l'activité quotidienne.

Avec la mise en place de la norme au sein d'ALTEN Spain, les procédures de nombreux départements ont dû être révisées afin de répondre aux standards de qualité exigés par la norme. Il aura certes fallu engager beaucoup d'efforts et de travail pour développer ces nouvelles procédures mais, une fois déployées, un grand nombre de problèmes récurrents ont été résolus, améliorant ainsi notre efficacité et optimisant la productivité des différents départements.

Les répercussions de notre certification à l'ISO 27 001 ont été considérables, aussi bien pour nous en interne que pour nos clients. En effet, de plus en plus de clients exigent désormais de leur fournisseur non seulement le respect de règles de sécurité strictes mais également leur certification par un tiers externe. La mise en œuvre de la norme nous permet d'offrir au client un niveau d'exigence supérieur. Par exemple, nous sommes en mesure de garantir l'intégrité, la disponibilité et la confiance de l'ensemble des informations utilisées pour la réalisation des projets de nos clients.

Notre certification à l'ISO 27 001 est donc devenue un atout différenciant. Choisir ALTEN Spain comme partenaire constitue désormais pour nos clients une garantie supplémentaire en termes de qualité et de sécurité.

Cette norme nous a d'ailleurs permis d'accéder à de nouveaux clients et à d'autres marchés qui nous étaient jusqu'à présent fermés.

La démarche de sécurité de l'information est appelée à s'améliorer de façon continue dans une optique de performance et de certification du groupe ALTEN, dans le but d'accompagner nos clients dans des projets d'envergure internationale. »

## 2.3 Achats responsables et évaluation fournisseurs

ALTEN est un donneur d'ordre performant et engagé, ce qui se traduit dans ses évaluations extra-financières.

### Achats responsables

En 2011, le Groupe a initié sa politique d'Achats Responsables avec la création d'une Charte d'Achats responsables. Systématiquement intégrée dans les appels d'offres depuis 2012, elle est également envoyée aux principaux fournisseurs pour signature. Cette démarche est un moyen privilégié pour ALTEN de diffuser ses exigences Développement Durable et les principes universels du Pacte Mondial des Nations Unies dans sa sphère d'influence puisqu'à travers de ce document, le Groupe invite ses fournisseurs et sous-traitants à se conformer aux dispositions sociales, sociétales et environnementales du Pacte Mondial et de l'Organisation Internationale du Travail.

La démarche d'Achats Responsables d'ALTEN se renforce progressivement par la prise en compte de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans le référencement et l'évaluation des fournisseurs du Groupe. La formation des acheteurs aux principes d'Achats Responsables, débutée fin 2012, a engendré des traductions concrètes dans les achats réalisés en 2013.

Une évaluation et notation RSE fait partie intégrante du processus de sélection des fournisseurs pour les principaux appels d'offres, au même titre que les critères Qualité Coût et Délai. L'évaluation porte tant sur les engagements Développement Durable internes du fournisseur, que sur les avantages sociaux, sociétaux et environnementaux des produits ou services proposés. Le coût d'un achat est alors envisagé dans sa globalité, tout au long de la chaîne de valeur et du cycle de vie du produit ou du service, tout en minimisant les risques pour l'environnement et en maximisant les impacts sociaux et sociétaux positifs.

Les exigences RSE d'ALTEN sont également progressivement intégrées dans les politiques internes d'ALTEN, afin de créer un socle commun d'engagement pour les différentes entités du Groupe pour un même type d'achat. L'objectif est désormais de déployer ces évaluations à l'ensemble des appels d'offres et des sélections fournisseurs. La réalisation prochaine d'une cartographie des enjeux et des risques par catégories d'achats permettra à ALTEN de prioriser et mieux définir ses exigences d'Achats Responsables, tout en développant des relations gagnants-gagnants et équitables avec ses fournisseurs.

Certaines filiales du Groupe agissent également de façon autonome afin de responsabiliser leurs achats. En Suède par exemple, les critères environnementaux occupent une place croissante dans les procédures d'achats et dans les processus d'évaluation des fournisseurs.



### Ecovadis

ECOVADIS, agence indépendante de notation extra-financière spécialisée dans les Achats Responsables, évalue annuellement les pratiques sociales, les actions en faveur de l'environnement, la conduite éthique des affaires et le déploiement de critères responsables dans les achats d'entreprises de tous secteurs d'activité. Pour certains des plus importants clients du groupe ALTEN, l'évaluation d'un fournisseur par EcoVadis est une condition de référencement.

Depuis 2009, le Groupe demande de façon volontaire l'évaluation de ses pratiques responsables par EcoVadis. En 2014, la démarche Développement Durable d'ALTEN a obtenu la note de 72/100, affichant une progression de 6 points par rapport à l'exercice précédent. Cette notation permet au Groupe de maintenir son niveau d'engagement « Confirmé », obtenu en 2013.

En 2014, le Groupe réaffirme ainsi son statut de fournisseur « Gold » et se positionne désormais dans le top 2 % des fournisseurs évalués au sein de sa catégorie ainsi qu'au classement général, toutes entreprises évaluées confondues. Ainsi, ALTEN devient un leader des 20 000 fournisseurs évalués chaque année par EcoVadis.

**Environnement** : ALTEN se situe dans le **TOP 1 %** des fournisseurs évalués dans sa catégorie

**Social** : ALTEN se situe dans le **TOP 1 %** des fournisseurs évalués dans sa catégorie

**Ethique des Affaires** : ALTEN se situe dans le **TOP 13 %** des fournisseurs évalués dans sa catégorie

**Fournisseurs** : ALTEN se situe dans le **TOP 4 %** des fournisseurs évalués dans sa catégorie

**Global** : ALTEN se situe dans le **TOP 2 %** des fournisseurs évalués dans sa catégorie

**Global** : ALTEN se situe dans le **TOP 2 %** des fournisseurs évalués, toutes catégories confondues

En six ans, l'évaluation d'ALTEN n'a cessé de progresser. Cette amélioration continue reflète l'engagement croissant du Groupe en matière de responsabilité sociétale et la structuration de sa stratégie de développement durable.

## 2.4 Éthique et gouvernance



Le groupe ALTEN a construit son développement sur la base de principes fondamentaux d'intégrité et de transparence, mis en œuvre par ses dirigeants et ses salariés pour établir durablement des rapports de confiance avec ses collaborateurs, ses actionnaires, ses clients publics ou privés, ses fournisseurs, ses concurrents et tous ses partenaires.

En ce sens, le groupe ALTEN respecte :

- les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies ;
- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies ;
- différentes conventions de l'Organisation Internationale du Travail ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements du Groupe à exercer et développer ses activités dans le respect le plus strict des lois et réglementations nationales et internationales sont formalisés dans trois documents fondateurs, diffusés en interne et en externe : le Code Ethique, la Charte Développement Durable et la Charte Achats Responsables.

Fin 2014, une refonte du Code Ethique du Groupe a été initiée, après une première version datant de 2011. Cette nouvelle édition a pour objectif de formaliser, au niveau Groupe, de nouveaux engagements et de renforcer ou compléter des principes de conduite énoncés dans la première version, notamment sur les thématiques suivantes : exigences envers les fournisseurs et sous-traitants ; préservation de l'environnement ; protection des données et des actifs ; santé et sécurité au travail ; respect du Groupe.

Certaines filiales d'ALTEN sont également très attentives au sujet de l'éthique et intègrent ces préoccupations au cœur de leur stratégie. C'est notamment le cas de l'Italie :

« ALTEN Italia connaît une croissance fulgurante. En quelques années, notre chiffre d'affaires et nos effectifs ont triplé, grâce à une croissance organique et des acquisitions. Cela s'est fait de façon durable, en cohérence avec notre responsabilité sociétale d'entreprise et notre éthique des affaires.

En effet, la recherche d'une croissance rentable et durable constitue un avantage concurrentiel sur le marché, à la fois auprès des clients que des candidats, et présente un impact positif sur le développement de l'activité.

En 2014, des actions spécifiques ont été déployées, notamment sur le sujet de la sécurité des collaborateurs mais aussi en réponse aux exigences réglementaires locales. Ces projets ont été développés en coopération avec nos parties prenantes internes et externes, comme les Ressources Humaines, la Finance, certains fournisseurs et un organisme de vérification externe indépendant. L'accent a également été porté sur la formation et l'amélioration continue, avec par exemple la mise en place de questionnaire de satisfaction pour nos salariés et nos clients. Les feedbacks ont été intégrés par notre Département Qualité afin d'améliorer nos processus, selon les principes de la roue de Deming. Enfin, ALTEN Italia s'est également dotée de ses propres Code Ethique et Code de Conduite interne.

Nous nous engageons à poursuivre dans les années à venir cette approche d'amélioration continue. »

**GUALTIERO BAZZANA,**  
CEO and Managing Director, ALTEN Italia

A noter également, ALTEN est engagé pour la mise en place de pratiques responsables au côté du SYNTEC Ingénierie. Le Groupe participe aux travaux des fédérations SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique, notamment sur les avancées du secteur en matière de Développement Durable.



## 2.5 Actions de mécénat

**En France et dans le monde, le Groupe et ses filiales mettent en place des initiatives de mécénat dans leurs territoires d'implantation.**

### ALTEN SWEDEN ET LE PROJET CWCN AU NÉPAL FÉTENT LEURS 12 ANS !

Le projet « Child Watabaran Center, Nepal » (CWCN) est né il y a plus de 10 ans, en 2002, sous l'impulsion de deux collaborateurs d'ALTEN Sweden. Cette école a pour objectif de permettre à des jeunes filles et garçons de la rue d'aller à l'école et de faciliter leur insertion sociale et professionnelle. Aujourd'hui, grâce à ce projet, une soixantaine d'enfants de Katmandou, âgés de 7 à 18 ans, sont pris en charge par une équipe de professeurs et d'assistants. Les jeunes y apprennent à lire, à écrire, à compter et sont initiés aux travaux pratiques afin d'acquérir de l'expérience. Depuis la naissance du projet, ont été créés un foyer d'accueil pour jeunes adultes, une clinique et une camionnette de soins mobile, à disposition des plus démunis. L'objectif est de permettre progressivement l'autonomie de l'association CWCN. Des collaborateurs d'ALTEN Sweden se sont rendus plusieurs mois sur place pour faire avancer le projet.

A l'occasion des fêtes de fin d'année en France, ALTEN a apporté son soutien à l'association « Tout le monde chante contre le cancer » qui organise l'opération nationale « 100 Noëls 100 hôpitaux ». En 2014, cette association a permis d'offrir plus de 20 000 cadeaux, de distribuer 10 tonnes de matériels et d'organiser 25 événements de Noël.

Un événement similaire déployé par ALTEN Spain a permis de récolter une trentaine de jouets et 400 kg de nourriture pour les enfants et les personnes démunies.

En Allemagne, ALTEN GmbH et ALTEN Technology s'engagent annuellement auprès de différentes associations. Les collaborateurs ont la possibilité de s'impliquer personnellement dans cette démarche en choisissant les associations bénéficiaires et en réalisant leurs propres dons.





## III. Un stimulateur d'innovation

**Le groupe ALTEN a fait de l'innovation sa raison d'être, en aidant ses clients à renforcer leur compétitivité en les faisant bénéficier des meilleures pratiques en matière de technologies et de méthodologies de développement.**

**Cette passion est également un enjeu stratégique. La capacité d'innovation technologique d'une entreprise, voire d'un pays, est la condition même de son développement.**

**Le groupe ALTEN se positionne comme un stimulateur d'innovation auprès de ses clients, ses collaborateurs et de la société en développant des solutions innovantes et durables et en soutenant les ingénieurs de talent.**

### 3.1 La R&D, une activité stratégique

ALTEN aide à fluidifier l'innovation entre les différents acteurs industriels et met en œuvre depuis 2010 une démarche de R&D sur fonds propres. Les travaux réalisés ont vocation à contribuer au développement des nouvelles offres et des compétences qui interviendront sur les projets de demain.

#### Des programmes appliqués et multi-technologiques

A l'image des projets d'innovation qui lui sont confiés par ses clients, la démarche R&D d'ALTEN se veut essentiellement applicative.

Sous l'impulsion de sa Direction de la Recherche et du Développement, ALTEN conduit de sa propre initiative des projets visant à concevoir des solutions de rupture autour de problématiques technologiques, organisationnelles ou méthodologiques, en lien avec celles de ses clients. Ces projets sont fédérés en programmes de recherche thématiques pour maximiser la capacité à effectuer des transferts technologiques d'un secteur à l'autre.

Les programmes de R&D d'ALTEN s'inscrivent aussi dans la logique du développement durable et cherchent à concilier les dimensions environnementale et sociétale autour de projets innovants fortement technologiques.

#### Une activité aux enjeux stratégiques

L'activité de R&D est menée sur un mode collaboratif. En interne, elle fait appel à des ressources opérant sur plateaux dédiés (pilotes de programmes, chefs de projets, ingénieurs, experts techniques...), ainsi qu'à des doctorants soutenus par le Groupe pour la réalisation de leur thèse en contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche).

En externe, elle s'appuie sur de nombreux partenariats tant industriels (PME innovantes, grand groupes) qu'académiques (laboratoires publics ou privés et laboratoires d'écoles d'ingénieurs ou d'universités).

Centrés sur la phase amont du cycle de l'innovation et décorrélés des activités commerciales du Groupe, l'activité de R&D constitue tout d'abord un puissant levier de

développement des compétences, accéléré et structuré par des partenariats industriels et académiques.

La Direction de la R&D a également vocation à contribuer au développement et à la compétitivité des offres. Elle s'appuie sur les Directions Techniques du Groupe pour identifier les orientations technologiques prioritaires et fait bénéficier les projets clients des résultats de ses travaux : présentation de démonstrateurs illustrant des savoir-faire émergents, références pour de nouveaux types de consultations, maîtrise renforcée de l'analyse des cahiers des charges...

Enfin, le développement de la R&D permet de valoriser l'image d'ALTEN. Vis-à-vis des clients, il démontre la capacité du Groupe à être proactif sur des projets à fort contenu technologique. Au près des collaborateurs, il participe au développement des compétences techniques. A l'égard des candidats, il témoigne de la capacité du Groupe à être aux avant-gardes des enjeux technologiques de demain.

Depuis 2010, les programmes de R&D d'ALTEN s'articulent ainsi autour quatre préoccupations majeures structurantes :

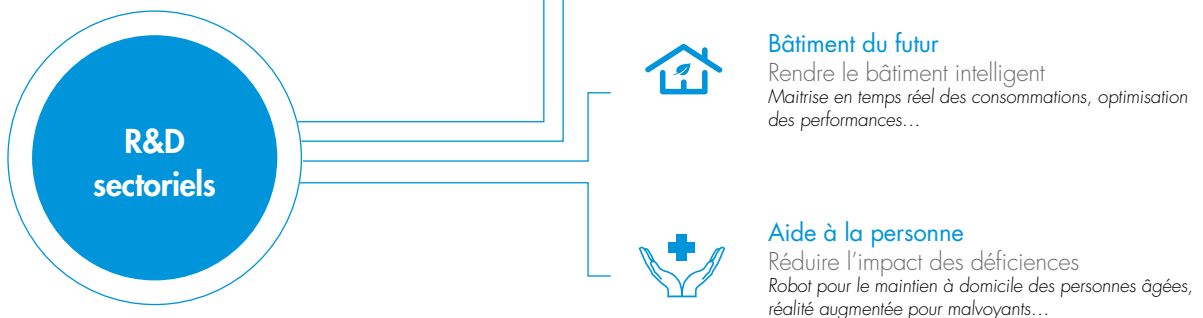
- La sécurité globale et la maîtrise des risques ;
- La mobilité durable ;
- La performance énergétique ;
- La qualité de vie et les services aux consommateurs.



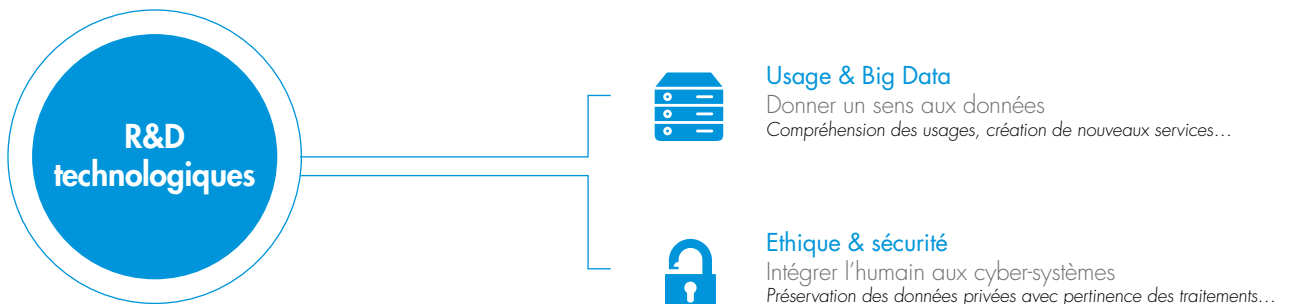
**2014, un déploiement plus large des programmes R&D**

En 2014, la structuration de la démarche des grands programmes R&D, innovants et durables, s'est encore renforcée et étoffée. Ce sont ainsi six programmes R&D qui ont été lancés, complétés ou poursuivis. Les grands défis technologiques d'ALLEN se voient ainsi décomposés en quatre programmes sectoriels et deux programmes technologiques. Les programmes sont généralement décomposés en sous-programmes avant d'être déclinés en projets R&D technologiques.

Les programmes R&D sectoriels :



Les programmes R&D technologiques :



Ces programmes sont l'opportunité pour ALLEN de développer les compétences cœur de métier du Groupe (ingénierie système, embarqué, intelligence artificielle, mécatronique, traitement du signal et de l'image, mécanique, système d'information, télécom, big data, cyber sécurité...).



### Réseaux de drones

Initialisé en 2012 en collaboration avec une PME innovante du domaine, ce programme, pour la conception d'un aéronef autonome destiné à porter secours aux victimes de catastrophes naturelles a continué en 2014.

Les travaux ont porté sur la poursuite du développement de fonctionnalités devant permettre à l'aéronef de voler en essaim et en autonomie jusqu'à la zone de sinistre, de repérer les victimes en mode collaboratif, de rendre compte et de larguer un kit de secours en s'assurant de sa bonne réception. Les travaux introduisent aussi des concepts d'intelligence artificielle pour organiser de façon optimale le déploiement de l'essaim et maximiser l'autonomie des drones lors du repérage et du largage.

Ces travaux complètent la contribution d'ALTEN au programme de recherche collaboratif CORAC pour une avionique du futur, associant les acteurs majeurs de la filière aéronautique, qui a démarré en 2014, bien que le programme ait été officiellement lancé en 2013 par l'Etat au titre des Investissements d'Avenir.



### Véhicules autonomes

Les travaux 2014 ont tout d'abord consisté à poursuivre le sous-programme « **Brouillard** » initialisé en 2012 pour le développement d'une solution d'aide à la vision dans le brouillard par traitement d'image (focusing ; détection d'obstacle, aide à la vision pour la signalisation routière).

Ces travaux ont été complétés du nouveau sous-programme « **Véhicules connectés** » pour la modélisation de solutions collaboratives s'intégrant dans le cloud pour une identification fiable des zones à risque de brouillard et l'information des véhicules concernés.

De plus, 2014 a vu aussi la naissance d'un sous-programme « **hypovigilance** » qui a conduit ALTEN à se pencher sur un risque important tant pour la conduite automatique (supervisée) qu'autonome (non supervisée) afin de développer des solutions de mesure de la vigilance du conducteur et par extension de mesure de sa capacité à conduire.



### Bâtiment du futur

Ce nouveau programme initialisé en 2014 s'inscrit dans le cadre d'un accord de collaboration R&D signé en 2014 entre ALTEN et Bouygues Energie et Service pour le développement de solutions innovantes pour l'efficacité énergétique des bâtiments.

Trois sous-programmes ont ainsi été engagés :

- **Télé-mesure** : pour le développement d'une solution innovante de télémessure des consommations de réseaux (eaux, électricité, gaz) adaptée au parc des bâtiments anciens
- **Mesure d'usage** : pour la maîtrise de l'efficacité énergétique du bâtiment en intégrant le comportement des usagers de ces derniers
- **Signaux faibles** : pour la détection des signes avant-coureurs annonçant l'imminence de pannes d'équipements par « écoute » des réseaux (eaux, électricité, gaz) voire par instrumentation spécifique des bâtiments.

Les sous-programmes « mesure d'usage » et « signaux faibles » initialisés en 2014 auront vocation à se déployer plus largement en 2015.



### Aide à la personne

Ce programme initié en 2011 en partenariat avec des laboratoires renommés a vu ses travaux se poursuivre en 2014 sur des axes ciblés.

Tout d'abord les trois **thèses doctorales** orientées traitement d'image à des fins médicales démarrées en 2012 se sont poursuivies en 2014 et ont fait l'objet de publications.

Les travaux sur **HomDocBot**, le robot pour l'aide au maintien à domicile de personnes âgées, dont la conception a été menée en lien avec l'Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique (ISIR – Université Pierre et Marie Curie), se sont vus complétés de solutions pour la maîtrise de l'autonomie énergétique de la maquette du robot réalisé en 2013.

Les travaux sur le robot ont aussi été complétés par la modélisation d'une solution de géolocalisation dans le domicile du robot ou de la personne âgée par réseaux Zigbee. Ces travaux ont aussi été le support à l'intégration de la problématique de la **cyber sécurité** des données de la vie privée, conduits dans le cadre d'un programme dédié.



## Usage & Big Data

Ce nouveau programme, initialisé en 2014 a comme objectif d'inscrire ALTEN dans la maîtrise de l'**apport du Big Data** pour la modélisation du **comportement des usagers** (de services).

Les premiers travaux ont démarré en 2014 autour de la démarche **Open Data** et les problématiques d'architecture associée pour l'utilisation des données structurées du Cloud dans la proposition de services innovants aux usagers.

De nombreux travaux ont aussi été conduits autour des problématiques de Big Data à travers la voiture connectée (dans le cadre d'un autre programme). Ils ont permis l'amélioration d'un dispositif collaboratif d'alerte de présence de brouillard par la prise en compte de **données Web** (comme les informations temps réel de météorologie) ainsi que les volumineuses **données d'historisation** annuelle des conditions de circulation que le dispositif se propose d'archiver dans le cloud.

Ces projets ont été suivi de premiers travaux sur la **modélisation et l'optimisation** du comportement des usagers des transports (marche, voiture y compris co-voiturage, bus, transports ferroviaires urbains). Initialisés fin 2014, ces nouveaux projets ont vocation à être largement développés en 2015.



## Ethique & sécurité

Ce nouveau programme, initialisé lui aussi en 2014 a comme objectif d'inscrire ALTEN dans la maîtrise des principes de **conception « éthique »** des systèmes géant des **données de la vie privée**.

L'objectif est de prendre en compte dans l'architecture de stockage des données, dans l'architecture de leur traitements et donc dans les flux de données résultants, le **strict « besoin d'en partager »** afin d'exposer le moins possible les données les plus sensibles aux risques de vol, et donc d'utilisations commerciales ou malveillantes.

Le premier cas d'application lancé en 2014, s'est porté sur la problématique des dispositifs de géolocalisation des personnes (conduite dans le cadre d'un autre programme) pour intégrer cette dimension éthique et sécuritaire dans l'architecture de la solution. Les premières approches étant engageantes, ces travaux seront largement développés en 2015.

## L'INNOVATION EST AUSSI ORGANISATIONNELLE OU MÉTHODOLOGIQUE

Issue d'un de ses projets de R&D, AACFA (ALTEN Agile & Convergent Functional Analysis) est devenue une solution ALTEN pour le management d'un projet de R&D par une méthodologie agile et créative de développement de l'innovation. AACFA combine de manière originale plusieurs approches jusque-là indépendantes : une technique de créativité, l'analyse de la valeur et une démarche Agile. Son déploiement sur les projets R&D d'ALTEN permet d'accélérer la recherche de solutions innovantes.

## Une démarche portée par les filiales

Les filiales du Groupe s'investissent également dans la Recherche & Développement.

En Belgique, l'Innovation Labs, un programme de Recherche & Développement, a été créé depuis plus d'un an. Son objectif est de permettre aux consultants de participer à des projets innovants en parallèle de leurs activités chez leur client, et de développer ainsi leurs compétences techniques. Basé sur le volontariat, ce programme permet de rassembler des consultants aux compétences variées : mécaniciens, électroniciens, ingénieurs soft, etc. Les ingénieurs se réunissent en fonction de leurs disponibilités et un chef de projet assure des réunions de suivi mensuelles. En fin d'année 2014, une quinzaine de consultants participait à cette initiative.

En Espagne, le département R&D implique des consultants disponibles, ce qui leur permet de développer leurs compétences en s'investissant sur des projets ALTEN ou clients (amélioration ou développement d'application, déploiement de projets pilotes, recherches sur de nouvelles technologies, etc.). Ce programme à forte valeur ajoutée permet non seulement d'accroître la connaissance globale des ingénieurs du Groupe mais également de favoriser leur remplacement sur de nouveaux projets client et de réduire leur période d'inter-contrat.

## 3.2 Soutenir les talents

### Le concours Open Mind

C'est dans le cadre de l'ALTEN Innovation Center qu'a été mise en œuvre, en 2014, la première édition du concours ALTEN Open Mind. Ce concours, organisé en partenariat avec la Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE) s'adresse aux écoles membres de la CNJE en leur proposant un appel à projet à destination des étudiants. Les candidats proposent à ALTEN, à travers un dossier technique étoffé, un projet technologique à la fois innovant et durable, pouvant être conduit par une équipe d'étudiants en stage de fin d'année ; ALTEN désigne le lauréat parmi les propositions les plus réalistes, créatives, innovantes et dont la portée développement durable lui semble à forte valeur ajoutée. Cette sélection du lauréat s'effectue à travers une démarche de sélection rigoureuse intégrant l'identification de finalistes qui soutiennent leur projet devant un jury constitué par ALTEN. Le lauréat se voit récompensé par la remise d'un prix et la réalisation du projet par ALTEN à travers des stages de fin d'étude, avec l'équipe d'étudiants proposée, encadrée par des experts ALTEN. La propriété des travaux est finalement transférée au lauréat qui peut ainsi supporter, s'il le souhaite une ONG, ou la création d'une Start-Up par exemple.



Fin 2014, ALTEN un premier projet s'est vu récompensé : il concerne le développement d'un système de drones contribuant à l'amélioration de la sécurité en environnement urbain en offrant une alternative à l'appel aux services d'urgence en cas de difficultés : sentiment d'insécurité, problème de santé, etc. Les travaux doivent être engagés au sein de l'ALTEN Innovation Center début 2015 avec l'équipe lauréate.

### Le Prix des Ingénieurs de l'Année

ALTEN est partenaire depuis 2004 du Prix des Ingénieurs de l'Année lancé par l'Usine Nouvelle. Ce prix est destiné à récompenser des ingénieurs d'exception et à valoriser des métiers encore trop méconnus du grand public. Dix prix sont décernés par un jury de professionnels pour honorer les travaux des ingénieurs français.

### Le Trophée des Femmes de l'Industrie

Pour la troisième année consécutive, l'Usine Nouvelle met en lumière les ingénieures, entrepreneuses, chercheuses et autres femmes qui font bouger l'industrie française. Le 17 septembre, onze prix ont ainsi récompensé des femmes d'exception dans des catégories telles que Femme Entrepreneur, Femme de Production, Femme d'Innovation, etc. En 2014, Simon Azoulay, Président-Directeur Général d'ALTEN, a remis le prix « Femmes de projets » à Elisabeth Lefort de Lesparde, construction manager chez Technip et joliment baptisée « bâtisseuse aux quatre vents ».





## Le Prix de l'Ingénieur du Futur

Par ailleurs, ALTEN figurait en octobre dernier dans le jury de professionnels chargés de désigner le Prix de l'Ingénierie du Futur, à l'occasion de la 13e édition du Meet.ING organisé par le SYNTEC Ingénierie. Ce concours valorise des projets réalisés par des étudiants d'écoles d'ingénieurs, d'universités ou des apprentis ayant imaginé des solutions scientifiques et technologiques pour répondre aux défis de demain. Énergie, environnement, transport, le Prix de l'Ingénierie du Futur avait pour objectif en 2014 de transformer les usages. Le prix du jury a ainsi été décerné à « Rec'o », présenté par les étudiants de l'école Polytech Annecy-Chambéry. Le projet « Rec'o » est un prototype, fabriqué en partie avec une imprimante 3D, de mini-hydrolienne destinée à servir de chargeur extérieur d'appoint pour des appareils portatifs de type appareil photo ou smartphone. Elle utilise des pales de ventilateur de PC usagé couplées à un mini motoréducteur, ce dernier de type à trains planétaires étant monté à l'envers afin d'augmenter la vitesse de rotation. Elle délivre un courant et une tension directement utilisables.

## Le challenge « les 48 heures de l'innovation »

A noter également, la participation du Groupe au challenge « 48h de l'innovation pour faire vivre des idées » en novembre 2014. Cet évènement, déployé à l'échelle internationale, a pour objectif de stimuler la créativité et l'esprit d'entreprise des étudiants. Les entreprises partenaires définissent des problématiques réelles et concrètes sur lesquelles les élèves travaillent alors en équipe pendant 48 heures, dans le but d'imaginer des solutions et usages innovants. ALTEN a soutenu cette initiative en proposant un sujet de travail sur les objets connectés dans les lieux publics à une soixantaine d'étudiants de l'INSA Rennes. A l'issue de ces deux journées, un jury local, auquel participait ALTEN, a sélectionné les trois meilleures innovations.



TÉMOIGNAGE  
DE STÉPHANE DAHAN,  
Directeur du Recrutement  
Ingénieurs,  
au jury du Prix de l'Ingénierie  
du Futur

« Il s'agit de ma deuxième participation à ce jury. En 2013, la qualité des profils et des projets présentés m'avait séduit, j'y avais trouvé beaucoup de créativité. J'étais donc très enthousiaste à l'idée de faire de nouveau partie du jury.

Le choix du terme « Futur » me plaît beaucoup, c'est une notion qui fait partie intégrante de notre métier. Notre vocation est en effet, selon moi, de nous projeter, de créer des perspectives et des interactions dans les domaines techniques, bref de « mettre en musique » l'avenir technologique.

Enfin, les domaines d'applications des innovations présentées sont très souvent orientés Développement Durable, nouvelles solutions de transformation, ce qui, à mon avis, met en valeur la dimension « service de l'humain » des métiers de l'Ingénieur, dont ce Prix valorise les réalisations et le talent. »





### 3.3 Une expertise innovante, durable et partagée

**En tant que leader européen de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie, ALTEN se doit de mettre son expertise et ses connaissances au service de l'innovation durable. C'est pourquoi le Groupe s'investit au quotidien auprès de ses clients pour développer des projets destinés à réduire l'impact environnemental des secteurs dans lesquels ils opèrent.**

De nombreux exemples de projets innovants et durables sur lesquels travaillent nos collaborateurs sont illustrés dans le chapitre « Nos clients » du présent rapport :

- Secteur Automobile : voir la section « Conduire durablement »
- Secteur Ferroviaire : voir la section « Révolution digitale »
- Secteur Aéronautique et Spatial : voir la section « Tendances technologiques »
- Secteur Défense et Sécurité : voir la section « Cyber sécurité »
- Secteur Nucléaire et ENR : voir la section « Mieux intégrer les énergies renouvelables »
- Secteur Pharmacie Santé : voir la section « Enjeux critiques »
- Secteur Finance et Tertiaire : voir la section « Contrer la menace de la cyber-insécurité »

Grâce à son programme de R&D stratégique et les projets innovants qu'il développe en collaboration étroite et privilégiée avec ses clients, le Groupe acquiert toujours plus d'expérience et d'expertise. Ce savoir, ALTEN le partage et le diffuse auprès de ses parties prenantes, à travers la mise en place de knowledge management pour ses collaborateurs, le transfert de bonnes pratiques d'un secteur à l'autre, l'organisation de petit-déjeuners clients, de conférences pour les étudiants ou encore la rédaction de livre blancs.

Ainsi, ALTEN a organisé en 2014 quatre conférences techniques à destination de ses clients en France, sur les problématiques suivantes :

- Optimiser l'alignement du Testing avec le Business
- Maximiser le succès du Très Haut Débit mobile
- Analytics & Big Data : Comment transformer les données en création de valeur pour l'entreprise
- Cyber sécurité : comment l'optimiser au service de mon business ?

Près d'une centaine de clients a ainsi participé à l'ensemble de ces événements.

Suite à ces rendez-vous, deux livres blancs ont été publiés sur les objets connectés et la cyber sécurité.

Par ailleurs, trois de ces conférences ont été déclinées auprès de nos consultants et une autre auprès des étudiants.



## III IV. Un acteur en faveur de l'environnement

**ALTEN s'engage dans la réduction de l'impact environnemental direct de ses activités par la mise en place de projets adaptés à son métier. Des déplacements de ses collaborateurs aux solutions informatiques internes, de la gestion des ressources à l'implantation sur de nouveaux sites, le Groupe mène au quotidien des actions concrètes en faveur d'un plus grand respect de l'environnement.**

### 4.1 Management de l'environnement

ALTEN a inscrit dans ses priorités la gestion éco-responsable de ses activités, en cohérence avec la culture et les valeurs du Groupe. Le Groupe s'efforce et incite l'ensemble de ses entités dans le monde à avoir une démarche environnementale proactive, reposant sur une norme ou un référentiel reconnu. Par ailleurs, conscient que ses activités et les secteurs dans lesquels il opère lui confèrent une responsabilité environnementale indirecte auprès de ses clients, ALTEN s'engage à développer des solutions innovantes et durables (voir chapitre « Nos Clients »).

#### Gouvernance et système de management

Au quotidien, la Direction Qualité et Performance définit la politique environnementale du Groupe et accompagne les filiales dans l'identification et la mise en œuvre d'actions concrètes concernant la gestion des bâtiments, la régulation de l'empreinte carbone et l'utilisation raisonnée des ressources naturelles. En tant que prestataire de services intellectuels, le groupe ALTEN ne possède qu'un impact direct limité sur l'environnement.

Sous l'impulsion du Groupe, de nombreuses entités se sont aussi lancées dans la démarche volontaire de mise en conformité de leur système de management environnemental avec les exigences de la norme ISO 14 001, qui repose sur le principe d'amélioration continue de la performance environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise. C'est le cas notamment d'ALTEN Spain, d'ALTEN GmbH en Allemagne, ALTEN Sweden et ALTEN SA, ALTEN SO et ALTEN SIR en France, qui ont été certifiées au cours de ces deux dernières années. Sur le périmètre de reporting considéré, 46 % des surfaces étaient ainsi certifiées ISO 14 001 au 31/12/2014.

#### Sensibilisation des collaborateurs

Afin d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans cette démarche, l'accent est également mis sur la sensibilisation et la formation aux impacts environnementaux et, de façon plus générale, à la démarche de responsabilité sociétale portée par le Groupe. Tout au long de l'année, ALTEN relaie les temps forts du développement durable auprès de ses collaborateurs, pour que l'adoption des éco-gestes soit le moteur de la réduction de l'impact environnemental du Groupe (semaine de la mobilité, semaine de la réduction des déchets, semaine du Développement Durable, etc.). Une page dédiée sur l'intranet, des e-learning, des articles dans le magazine interne et des événements permettent à chacun de s'informer, s'impliquer et participer ainsi au quotidien à l'effort du Groupe. A noter en 2014, une édition spéciale « Développement Durable » du programme de sponsoring interne « Nos salariés ont du talent » a été organisée. Au-delà de la simple sensibilisation, cet événement permet de soutenir et valoriser les convictions durables et l'engagement citoyen des collaborateurs du Groupe.

La sensibilisation au développement durable dépasse les frontières. En Suède par exemple, le développement durable est l'affaire de tous. Des consultants volontaires ont ainsi choisi de s'investir en participant à la réflexion engagée par l'entreprise sur la définition d'une stratégie RSE interne et d'une procédure d'identification et d'analyse des risques environnementaux.



## 4.2 Gestion des bâtiments

Dans un contexte d'une demande de plus en plus forte d'évolution de l'offre vers des prestations réalisées dans les locaux d'ALTEN, l'adaptation du parc immobilier dans des conditions optimales pour les collaborateurs est un enjeu majeur.

Le Groupe fait le choix de privilégier, dès que cela est possible, des bâtiments éco-conçus disposant des plus hautes certifications environnementales, ayant une consommation d'énergie primaire (chauffage, climatisation, ventilation) de moins de 40 kWh/m<sup>2</sup>/an, pour une performance économique optimale. Depuis 2013, ALTEN a atteint son objectif de près de 30 % de son parc immobilier certifié BBC et/ou HQE en France, grâce au déménagement de plus de 400 collaborateurs d'ALTEN SO sur un site de 6 000 m<sup>2</sup>.



Ce site, comme les autres sites de l'entité toulousaine, est équipé du système Gapeo® (Gestion Active de la Performance Energétique par Ordinateur), développé par la société GA. Les consommations d'énergie du bâtiment sont analysées et optimisées grâce à des équipements performants et une gestion centralisée sur ordinateur, en fonction des conditions externes et des comportements des utilisateurs. Grâce à une simple connexion internet et à l'application MyGapéo®, ces derniers peuvent modifier les réglages de leurs propres bureaux, et optimiser les consommations énergétiques liés à l'éclairage, au système chauffage/climatisation, etc.

Ce choix d'occuper des bâtiments performants et plus respectueux de l'environnement est déployé dans un grand nombre de pays dans lesquels le groupe ALTEN est implanté. En Suède, le "Swedish National Board of Housing, Building and Planning", un organisme public national, a réalisé un audit d'efficacité énergétique du site de Gothenburg en 2009, valable dix ans. Chez ALTEN GmbH en Allemagne, la démarche date de 2002 avec la certification Passivhaus du site d'Ulm, obtenue lors de son ouverture. Ce label allemand de performance énergétique dans les bâtiments est basé sur une consommation d'énergie primaire faible, mais il met également l'accent sur l'étanchéité du bâtiment, l'isolation, la ventilation et la qualité de l'air intérieur. A noter que ce site fait partie des plus grands bâtiments de bureaux certifiés Passivhaus dans le monde.

Si la qualité et l'efficacité des infrastructures sont prépondérantes dans l'efficience énergétique, les différentes entités du groupe ALTEN sont conscientes de l'incidence des comportements humains dans l'atteinte de la performance énergétique. De ce fait, des sensibilisations, animations et formations, en particulier celles développées dans le cadre des démarches de certification ISO 14 001, sont régulièrement organisées afin de promouvoir les éco-gestes et faciliter leur adoption.

## 4.3 Régulation de l'empreinte carbone

ALTEN participe à la lutte contre le changement climatique en s'engageant à limiter son empreinte carbone directe.

### Consommations d'énergie

Au-delà de son engagement à sélectionner dès que possible des bâtiments éco-conçus, ALTEN veille à réduire les consommations d'énergie de ses bureaux et data centers.

En France, les collaborateurs du Groupe sont incités à adopter des éco-gestes. Une Charte de Vie affichée dans tous les espaces communs et les salles de réunion ainsi qu'un e-learning dédié leur rappellent les bonnes pratiques quotidiennes en matière de respect des autres et de l'environnement.

En 2014, la consommation d'électricité des sites ALTEN sur le périmètre de reporting considéré, hors data centers, s'élevait à 8 300 kWh, soit une moyenne de 133 kWh par m<sup>2</sup>.

	Consommation brute - 2014	Consommation par m <sup>2</sup> - 2014
France	5 800 MWh	146 kWh / m <sup>2</sup>
International	2 500 MWh	110 kWh / m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>8 300 MWh</b>	<b>133 kWh / m<sup>2</sup></b>

Par ailleurs, en France, depuis le début de l'année 2013, ALTEN répond aux exigences de sécurité et de performance de ses partenaires grâce à l'évolution de son infrastructure de serveurs vers une solution "Cloud Privé en Data Center". Les data centers sélectionnés par ALTEN disposent des certifications les plus élevées de matière de sécurité de l'information, de gestion des systèmes qualité, de la performance environnementale, de la santé et de la sécurité au travail. ALTEN consomme de la puissance à la demande, adaptée aux besoins à un instant T. Les ressources sont mutualisées, rationalisées, optimisées, grâce à ces data centers, réduisant l'empreinte environnementale, tout en garantissant des systèmes disposant de la haute sécurité et disponibles 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

A l'étranger, les filiales du Groupe s'impliquent également en favorisant par exemple le recours aux énergies renouvelables. En Allemagne notamment, l'usage électricité d'origine renouvelable est généralisé sur les principaux sites d'ALTEN Technology et d'ALTEN GmbH. Cette dernière a recours à la géothermie sur ses sites d'Ulm et Nuremberg, et à l'énergie solaire sur son site d'Ulm. En effet, depuis 2003, deux complexes photovoltaïques ont été installés sur les toits, d'une puissance de 15 et 135 kW, permettant de produire près de 140 000 kWh annuels.



### Déplacements professionnels

Les collaborateurs d'ALTEN réalisent de nombreux kilomètres chaque jour, pour se rendre sur leur lieu de travail ou pour se déplacer chez les clients. D'après le dernier Bilan Carbone® réalisé par le Groupe en 2014, ces déplacements représentent 75 % des émissions de gaz à effet de serre d'ALTEN. A ce titre, ALTEN y attache une attention particulière et propose des alternatives innovantes à ses équipes.

Depuis 2011, ALTEN a déployé en France une solution permettant d'organiser des conférences audio et web depuis son ordinateur, de voir les interlocuteurs en webcam tout en partageant les documents, les écrans et les fichiers de façon sécurisée et interactive. Pour les échanges audio, l'infrastructure internationale de ponts de conférence téléphonique du prestataire garantit à chaque participant un numéro local et une qualité d'écoute optimale. Grâce à cette application, l'organisation de réunions avec des collaborateurs à distance évite leurs déplacements. Cette solution est déployée aujourd'hui pour les collaborateurs de huit pays : France, Belgique, Allemagne, Italie, Suède, Espagne, Roumanie et Inde. En 2014, 38 061 heures d'audio/web/visio-conférences ont été enregistrées sur ce périmètre, 1 583 comptes ont été ouverts et 17 756 conférences ont été organisées.

Les déplacements professionnels des collaborateurs du Groupe en France sont encadrés par une nouvelle Politique Voyage qui se veut également plus responsable, révisée en 2014. Ce document rappelle aux salariés que les alternatives aux déplacements, telles que les conférences téléphoniques et visioconférences, sont à privilégier. Des règles très précises en matière de transport y sont décrites et encadrent les conditions dans lesquelles ces déplacements peuvent être effectués : train obligatoire pour tout déplacement inférieur à deux heures et demi ; vols domestiques et moyen-courrier en classe économique ; recours privilégié aux taxis « écologiques » ; etc.

En parallèle, ALTEN a renforcé fin 2014 les exigences de son « Car Plan », régissant les caractéristiques des véhicules de fonction composant la flotte du Groupe. Depuis le 1er janvier 2015, la liste des véhicules référencés se restreint ainsi à une quinzaine de modèles émettant moins de 120 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre. Quatre véhicules hybrides sont également proposés. A fin décembre 2014, la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> du parc automobile du Groupe s'élevait à 125 grammes de CO<sub>2</sub> par km, et 52 % des véhicules se situait sous la barre des 120 grammes.

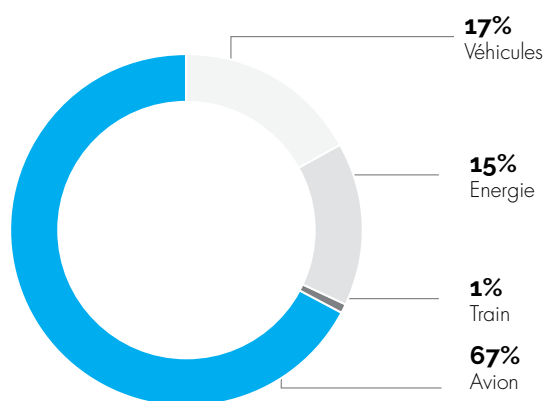


Par ailleurs, ALTEN souhaite sensibiliser ses collaborateurs aux bonnes pratiques à adopter en matière de sécurité et de préservation de l'environnement. Depuis le mois de septembre 2014, l'ensemble des salariés ALTEN ont accès à un e-learning sur les fondamentaux de l'éco-conduite. Dans le cadre du nouveau Car Plan, les adhérents sont également tenus de participer à une formation à l'Eco-Conduite ou à la Prévention des Risques Routiers dans l'année suivant leur adhésion.

De telles exigences existent aussi dans les filiales du Groupe à l'étranger. Ainsi, en Italie, 65 % de la flotte automobile d'ALTEN émettent moins de 110 grammes de CO<sub>2</sub> par km. A noter également, plus de 90 % du parc respecte la norme d'émission européenne Euro V. En Allemagne comme en France, des mesures sont prises pour prendre en charge tout ou partie les abonnements de transports en commun des collaborateurs. Dans tous les pays du Groupe, de nombreuses initiatives sont à l'étude : vélos de fonction, bornes de rechargement dans les parkings pour les voitures électriques, etc.

### Emissions de CO<sub>2</sub>

En 2014 et sur le périmètre de reporting considéré, les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe liées aux consommations d'énergie, aux déplacements professionnels et aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction se répartissaient de la façon suivante :



#### Périmètre Groupe

Note : les données concernent le périmètre de reporting considéré, à l'exception des déplacements en train et en avion (Voir note méthodologique)

#### Bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES)

En 2014, ALTEN a réalisé son troisième Bilan Carbone®, sur l'ensemble de ses entités en France. Le Groupe s'engage au-delà des exigences réglementaires auxquelles il est soumis et mesure ses émissions relatives aux trois périmètres d'émissions de gaz à effet de serre définis par le GHG Protocol :

- Scope 1 : émissions directes principalement dues à l'utilisation de combustibles sur site, aux fuites de fluides frigorigènes et à la combustion de carburants de la flotte de véhicules ;
- Scope 2 : émissions indirectes dues à l'achat ou la production d'électricité et de vapeur ;
- Scope 3 : toutes les autres émissions indirectes, comme par exemple les déplacements professionnels, les repas des collaborateurs, les achats et services ou encore les immobilisations.

Les émissions totales du Groupe s'élevaient en 2014 à 47 158 tonnes de CO<sub>2</sub>e. Deux postes sont responsables de près de 75 % de ces émissions : les déplacements domicile-travail et professionnels des collaborateurs. Cette hiérarchisation n'ayant pas évolué depuis la dernière évaluation, ALTEN a pu mettre en place dès 2011 un plan d'action précis pour réduire à la source ces émissions. Les efforts réalisés ont porté leurs fruits puisque, rapportées aux collaborateurs, les émissions du Groupe ont été diminuées de 7 % par rapport au précédent Bilan Carbone®.



Exercice de réalisation du Bilan Carbone®	T CO <sub>2</sub> e par collaborateur	Evolution
2010	5.8	
2011	5.4	- 7 %
2014	5.0	- 7 %

Si les émissions liées à l'utilisation de l'avion ont en effet baissé de 35 % par collaborateur, celles liées à l'utilisation de la voiture dans le cadre des déplacements domiciles-travail ont quant à elle augmenté de 10 % par salarié. En 2015, les priorités d'action du Groupe continueront donc de se porter sur ces deux postes.

## 4.4 Utilisation raisonnée des ressources naturelles

**De par ses activités, ALTEN consomme peu de matières premières. Cependant, le Groupe s'efforce de limiter son empreinte environnementale en privilégiant dès que possible une utilisation durable des ressources naturelles et en favorisant le recyclage des déchets.**

### Consommations et gestion du papier

ALTEN utilise du papier essentiellement à des fins bureautiques et de communication. En 2014, la consommation interne du Groupe en France et à l'étranger s'élevait à 53 tonnes, soit en moyenne 14 kg par collaborateur. En France, ce ratio a diminué de 8 % par rapport à 2013.

Cette évolution reflète les efforts d'ALTEN pour réduire ses consommations et développer la dématérialisation. Le Groupe sensibilise en effet régulièrement ses collaborateurs et les invite notamment à limiter leurs impressions, à privilégier le recto-verso ou encore à recycler le papier imprimé en brouillon. Par ailleurs, depuis janvier 2015, ALTEN propose à l'ensemble de ses collaborateurs en France d'opter pour le bulletin de salaire électronique. Cette opération est un succès : deux mois après son lancement, plus de 60 % des salariés du Groupe en France avaient déjà activé leur compte.

ALTEN cherche donc à consommer moins, mais aussi consommer mieux. À l'achat, le Groupe privilégie le papier recyclé et / ou porteur d'un écolabel. Ainsi, 72 % du papier utilisé en France en 2014 était recyclé et / ou certifié. Chez ALTEN GmbH en Allemagne et ALTEN Sweden, ce taux atteint les 100 %. Par ailleurs, la majorité des supports de communication papier est réalisée sur du papier recyclé possédant une certification environnementale élevée, tandis que les imprimeurs sont sélectionnés dès que possible pour leur volonté de réduire les impacts environnementaux liés à leurs activités.

En parallèle, le Groupe porte une attention particulière à la fin de vie de cette ressource, qui constitue 80 % de ses déchets. Un système de tri et de recyclage a ainsi été mis en place en France et dans de nombreuses entités du Groupe, notamment en Allemagne, en Suède, en Italie, en Belgique et en Espagne, avec 86 % des sites couverts sur l'ensemble de ce périmètre.



Enfin, le Groupe poursuit son soutien à la régénération naturelle assistée au Pérou, débutée en 2010. ALTEN a financé la protection de plus de 15 000 arbres dans la communauté José Ignacio Távora, avec son partenaire Reforest'Action. Le Groupe soutient les projets corrélés tels que la sensibilisation dans les écoles et des agriculteurs, qui peuvent acquérir un revenu supplémentaire par la foresterie liée aux arbres protégés. Depuis 2014, ALTEN s'engage également en France, dans les grandes régions d'activité où le Groupe est présent. 4 000 arbres ont ainsi été plantés dans les forêts françaises, afin de restaurer des parcelles forestières dégradées suite à des catastrophes naturelles, des incendies, des maladies, ou de réhabiliter des friches agricoles et industrielles.



### Ressources informatiques

Le Groupe travaille également à l'amélioration continue de la gestion des équipements informatiques. A compter de mai 2015, l'énergie informatique sera produite sur du matériel dit hyper-convergent. Ce changement facilitera la réduction du nombre d'équipements installés dans les agences en regroupant et en optimisant les besoins sur des data centers performants. De même, la politique d'impression a été revue, afin d'intégrer, pour toutes les entités du Groupe, un socle commun d'exigences, techniques, économiques et environnementales, pour les moyens d'impression. Cette politique présente également les comportements à adopter. En outre, l'accent a été mis sur l'augmentation de la sécurité de l'information, dans le respect des attendus par les utilisateurs du Groupe, en lien avec leurs activités.

Le choix d'ALTEN pour les moyens d'impression et les équipements informatiques est désormais tourné vers des solutions optimisées, plus respectueuses de l'environnement par les économies d'énergie et de matière qu'elles procurent, ainsi que la recyclabilité de leurs composants. Les labels traduisant un avantage environnemental pour les consommables et équipements, tel qu'Energy Star par exemple, sont considérés comme incontournables. D'un point de vue social et sociétal, les équipements doivent également être utilisables facilement par des personnes en situation de handicap. Enfin, la sécurisation des moyens d'impression via en particulier le déclenchement d'impression par un mode sécurisé, est une prérogative afin de limiter les impressions et sécuriser les informations.

De telles démarches de rationalisation, d'optimisation et d'amélioration des équipements IT et des consommables sont en cours au sein d'ALTEN en Allemagne, en Suède, en Espagne et en Italie ; la Belgique ayant passé un premier cap en 2013 pour finaliser son action sur l'année 2015.

### Gestion des D3E

Les déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), les batteries ou encore les cartouches d'encre générés par le Groupe font l'objet d'un suivi très précis. En 2014, près de 4,5 tonnes ont été collectées par un prestataire spécialisé dans le traitement de ce type de déchet, auprès d'ALTEN et ses solutions en France.

Par ailleurs, depuis 2013, ALTEN a créé un département d'aide aux associations (D2A) pour proposer gratuitement du matériel informatique et du développement d'outils à des associations caritatives ou d'intérêt général. Cette démarche permet la revalorisation de tous les ordinateurs en fin de vie des collaborateurs du Groupe sur l'ensemble du territoire français. Après une remasterisation effectuée par D2A, ces machines disposent alors d'une seconde vie en bénéficiant à différentes associations d'aide à l'enfance, de retour à l'emploi ou encore d'aide à l'insertion professionnelle. En 2014, ce sont près de 1 000 ordinateurs, fixes ou portables, et écrans qui ont été distribués auprès d'une quinzaine d'associations partenaires. Ainsi, le groupe ALTEN s'engage à réduire son empreinte environnementale par la revalorisation de ces déchets tout en apportant son soutien à des associations.

### Consommations d'eau

En 2014, les consommations d'eau du Groupe sur le périmètre de reporting considéré s'élevaient à 24 000 m<sup>3</sup>, soit 6,4 m<sup>3</sup> par collaborateur.



# ≡ A propos de ce rapport

## Nos Valeurs

### Des valeurs inscrites dans l'ADN du Groupe

ALTEN associe valeurs humaines, culture de l'excellence et expertise au service de la performance de ses clients. Notre culture d'entreprise se fonde autour de valeurs clés partagées par tous nos collaborateurs.



### Culture ingénieur

L'ingénieur est la raison d'être du groupe. Les équipes techniques cultivent le même sentiment d'appartenance à un environnement technologique basé sur la créativité, l'innovation et la recherche de solutions.

ALTEN est un acteur majeur de l'emploi d'ingénieurs en France et en Europe, et agit au quotidien pour la défense et la valorisation de ce métier, ainsi que la promotion des filières scientifiques auprès des jeunes et des femmes.

ALTEN est un acteur innovant, qui conduit ses propres projets de recherche et développement cherchant à concilier les dimensions économique, environnementale et sociétale autour de projets technologiques.



### Croissance rentable et durable

La qualité de son management, de ses équipes et sa gestion rigoureuse sont les piliers des résultats et de la robustesse d'ALTEN.

ALTEN est une société saine financièrement qui atteint, année après année, ses objectifs de croissance rentable. Elle reste fidèle depuis sa création à des interventions dans les domaines des études et de la conception et à son positionnement métier de société d'ingénieurs.

Nous réalisons des acquisitions, continuons à investir dans des infrastructures projet complètes et dans des projets de R&D, qui alimentent le développement de nouvelles compétences sur les projets du futur.

ALTEN intervient sur tous les projets porteurs d'enjeux technologiques en s'intégrant depuis plus de 25 ans à la stratégie R&D de ses clients, pour soutenir leur performance et les accompagner sur leurs projets locaux, nationaux ou internationaux.

### Développement du capital humain



ALTEN a à cœur de concilier performance et développement durable.

Les femmes et les hommes qui composent le groupe sont le moteur de son activité. ALTEN vise à valoriser la diversité, l'employabilité et la promotion de ses talents en respectant des principes fondamentaux d'intégrité, de loyauté, de transparence et d'humilité. La diversité, qu'elle soit culturelle, sexuelle, liée à l'âge ou au parcours professionnel nourrit nos valeurs.

Faire croître les talents, permettre l'épanouissement de chacun, développer les expertises et constituer un tremplin pour l'avenir font partie de nos engagements fondamentaux.

ALTEN offre à chacun l'environnement et la solution adaptée à la croissance des compétences, des projets et au final de l'entreprise.

# Cartographie des parties prenantes



**En tant que leader des métiers de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies, ALTEN s'engage envers ses parties prenantes, pour répondre à leurs attentes, anticiper leurs exigences et concilier performance et Développement Durable dans ses activités.**

## LES ASSOCIATIONS DE PROMOTION DES FILIÈRES SCIENTIFIQUES, RÉVÉLATRICES DES POTENTIELS DE DEMAIN

- Soutien des actions de promotion des métiers de l'ingénierie, en particulier auprès des femmes grâce à l'«ALTEN Fund for Engineering »
- Soutien des initiatives entrepreneuriales des étudiants
- Soutien et création des manifestations de promotion de la filière scientifique : concours, expositions, etc.
- Animation de formation en gestion de projet et d'ateliers RH

Elles bougent

junior **Entreprises**  
développeurs d'esprit d'entreprise



## LES ÉTUDIANTS ET LES JEUNES DIPLÔMÉS, FUTURS COLLABORATEURS À FORTE VALEUR AJOUTÉE

- Rencontres, ateliers de formation dans les salons étudiants, forum écoles, journées portes ouvertes, conférences, concours
- Partenariats avec des écoles et des associations étudiantes
- Accueil de stagiaires et d'apprentis
- Forte embauche de jeunes diplômés à Bac+5

## LES POUVOIRS PUBLICS, GÉNÉRATEURS D'UNE DYNAMIQUE DURABLE

- Respect des obligations légales en tant que société d'Euronext
- Engagement pour la mise en place de pratiques responsables au côté du SYNTEC Ingénierie
- Anticipation de la réglementation quand cela est possible
- Participation aux enquêtes et études nationales



## LES ACTIONNAIRES, SOUTIEN DE NOTRE DÉVELOPPEMENT

- Résultats en ligne avec les objectifs fixés
- Génération d'une croissance durable

## LES ENTREPRISES DU SECTEUR, COMPÉTITEURS QUI NOUS INCITENT À NOUS DÉPASSER

- Veille sur les projets des entreprises concurrentes en termes de développement durable
- Recherche de la performance et émulation des collaborateurs ALTEN

## LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES, GUIDES VERS UNE DÉMARCHE PLUS RESPONSABLE

- Respect des principes de l'OIT et du Pacte Mondial
- Diffusion des avancées Développement Durable d'ALTEN
- Utilisation des principes du GRI
- Veille sur l'émergence de nouvelles normes et de nouvelles initiatives qu'ALTEN pourrait appliquer



LES CLIENTS, VECTEURS DE NOTRE RECHERCHE D'INNOVATION

- Développement de projets innovants et de prestations de qualité
- Accompagnement dans le développement de solutions favorables à l'environnement
- Engagement de moyens et de résultats pour aller vers l'excellence opérationnelle
- Critères RSE à respecter
- Ecoute des attentes des clients

LES FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS, PARTENAIRES DE NOTRE RÉUSSITE

- Construction de partenariats durables
- Sensibilisation des acheteurs et des managers ALTEN à l'éthique et au Développement Durable
- Signature conjointe de la Charte d'Achats Responsables



LES PARTENAIRES SOCIAUX, RELAIS DE LA DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Sensibilisation, participation et diffusion des projets et avancées en matière de Développement Durable d'ALTEN.
- Assurance pour les collaborateurs d'être défendus et entendus.



LES COLLABORATEURS, AMBASSADEURS D'ALTEN

- Formation et acquisition de compétences
- Gestion des carrières et possibilité de mobilité interne, garantie de conditions de travail saines, sûres et stimulantes
- Sensibilisation et formation au Développement Durable, à l'éthique et à la gestion du stress
- Non-discrimination à l'embauche et dans la gestion des carrières
- Soutien des projets portés par les collaborateurs en cohérence avec les valeurs du Groupe
- Ecoute des attentes des collaborateurs

LA SOCIÉTÉ CIVILE, INSPIRATRICE D'INITIATIVES RESPONSABLES



- Participation à un environnement plus sain et pérenne grâce aux bâtiments BBC, au tri des déchets, etc.
- Participation à la vie locale grâce à l'embauche de collaborateurs et aux partenariats avec les fournisseurs
- Développement des partenariats avec les entreprises du secteur protégé
- Développement de solutions innovantes en faveur du respect de l'environnement et du développement social : mobilité durable, efficacité énergétique des bâtiments...

LES ORGANISMES PROFESSIONNELS, DÉFENSEURS DES INTÉRÊTS DU SECTEUR

- Participation aux travaux des fédérations SYNTEC Ingénierie et SYNTEC Numérique, notamment sur les avancées du secteur en matière de Développement Durable.



# Matrice de matérialité

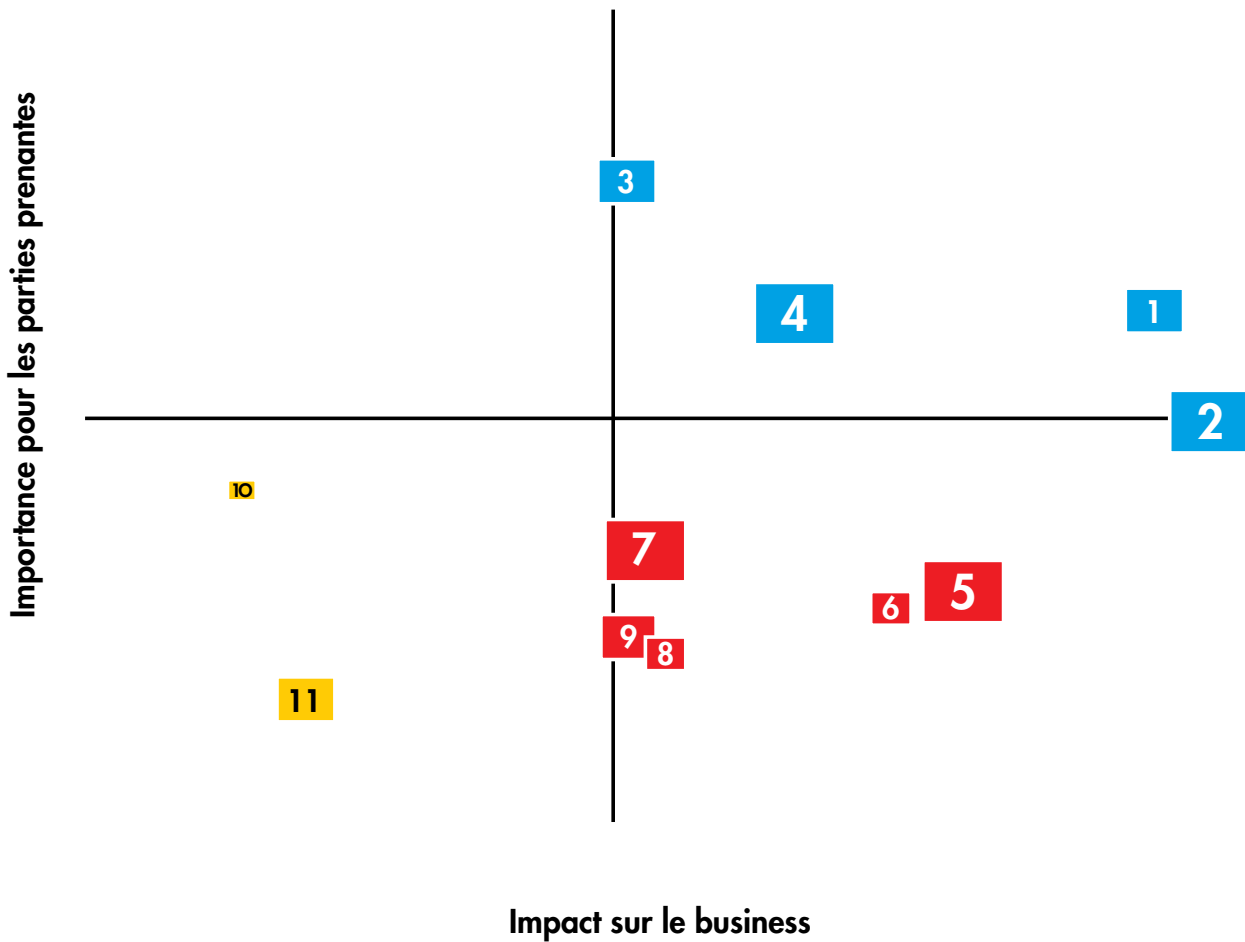
## Enjeux et perspectives

Les enjeux sont considérés comme « matériels » pour une entité, s'ils peuvent affecter la performance à court-terme de l'entreprise, déterminer sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, correspondre aux meilleures pratiques de son secteur, affecter le comportement des parties prenantes, refléter l'évolution du Groupe (de nouvelles normes, de nouvelles tendances), etc. Afin de définir les enjeux « matériels » d'ALTEN, c'est-à-dire les enjeux pertinents au regard de ses activités et des attentes de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe a réalisé un « test de matérialité » en début d'année 2014, grâce à l'analyse des enjeux sectorielles, des opportunités et des demandes des parties prenantes.

## Méthodologie

Les enjeux du secteur de l'ingénierie sont identifiés par le biais d'études sectorielles de référence, d'articles de journaux, d'échanges au sein du Syntec, etc. Les attentes des parties prenantes (voir cartographie des parties prenantes) vis-à-vis de ces enjeux sont analysées et cotées. Si des attentes sont identifiées mais ne correspondent à aucun enjeu, elles sont tout de même prises en compte. L'impact des ces attentes et enjeux sur le business d'ALTEN est également coté. Le produit de l'importance pour les parties prenantes et l'impact sur le business, donne la priorisation des enjeux en fonction de leur matérialité. La représentation graphique tient compte de la maturité et de la maîtrise déjà acquises par ALTEN sur ces enjeux.





**Enjeu maîtrisé** : ALTEN est mature sur cet enjeu et/ou développe de nombreuses initiatives dans le domaine en réponse aux attentes de parties prenantes. L'enjeu est intégré à la stratégie d'entreprise.

**Enjeu partiellement maîtrisé** : ALTEN développe des initiatives phares dans le domaine. L'enjeu est progressivement intégré à la stratégie d'entreprise.

**Enjeu peu maîtrisé** : ALTEN a pris en compte l'enjeu mais pour le moment cet enjeu n'est pas intégré à la stratégie d'entreprise.

**Enjeu non maîtrisé** : l'enjeu est identifié mais nécessite un plan d'action pour en avoir la maîtrise.

■ Enjeux de priorité haute

■ Enjeux de priorité moyenne

■ Enjeux de priorité basse



## Matérialité des enjeux Développement Durable

VALEURS ALTEN	PRIORITÉ	ENJEUX ASSOCIÉS	ENGAGEMENTS DE LA CHARTE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AVANCÉES	OBJECTIFS 2014 / 2016
Gouvernance		Gouvernance : Faire du Développement Durable un outil stratégique et transversal au service de la performance du Groupe, répondant aux attentes des parties prenantes	Le Groupe ALTEN intègre progressivement ses différentes entités internationales dans son reporting RSE. Les axes de travail Développement Durable sont intégrés à la stratégie d'entreprise d'ALTEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un Comité dédié, garant de la stratégie Développement Durable du Groupe ALTEN</li> <li>- Création d'un réseau de correspondants Développement Durable (France et à l'international, avec pour objectif d'avoir un correspondant pour chaque entité majeure du Groupe) pour mutualiser les bonnes pratiques et optimiser la performance RSE</li> <li>- Définition d'indicateurs de performance sur la Gouvernance Développement Durable</li> </ul>
	1	Réduire l'ensemble des risques (sécurité des hommes, des données et de l'Information, éthique, etc.) auxquels le Groupe est confronté pour maximiser les conditions de pérennité	L'ensemble des certifications qualité, sécurité et environnement obtenues dans l'ensemble du Groupe témoignent d'une prise en compte progressive et intégrée des risques : sécurité des données et de l'information, sécurité des hommes, sécurité environnementale, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtention de la certification ISO 27001 en France</li> <li>- Renforcement de la politique de gestion des risques RH via les process de gestion des carrières mis en place</li> <li>- Développement des formations aux risques (humains, informatiques, environnementaux, éthiques...) pour tout nouveau collaborateur en France, y compris pour les populations commerciales</li> <li>- Réalisation d'une cartographie des risques RSE, par catégories d'achats dans le cadre de la politique d'achats responsables</li> </ul>
Croissance rentable et durable	4	Faire de la dimension internationale et de la richesse multiculturelle du Groupe un terreau de stabilité et de dynamisme, dans le respect et le soutien des populations locales	Le Groupe ALTEN encourage la mobilité géographique et fonctionnelle de ses collaborateurs, et développe des programmes d'échanges, pour favoriser un esprit d'entreprise multiculturel. La diversité culturelle présente dans le Groupe, avec de nombreuses nationalités représentées parmi les effectifs, enrichit les process et performances du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire du réseau de correspondants RSE un vecteur de synergie et de performance entre les entités ALTEN dans le monde</li> <li>- Renforcer l'impact positif des entités ALTEN dans les localités et pays dans lesquelles elles sont présentes : emploi, environnement, développement local, respect des populations, etc.</li> </ul>
	5	Etre un acteur majeur de l'économie générateur d'emplois des ingénieurs et collaborateurs à fort potentiel	Par le biais de ces process et méthodes de recrutement, notamment l'ALTEN Job Tour en France, et de sa participation à des salons, forums et réseaux sociaux, le Groupe ALTEN a capté et recruté près de 3000 nouveaux collaborateurs en France et dans le monde en 2013. Le Groupe se place parmi les premiers recruteurs en France.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement de 2800 nouveaux collaborateurs en 2014</li> <li>- Intensification de l'utilisation des réseaux sociaux pour le recrutement des meilleurs talents</li> <li>- Renforcement des partenariats avec les grandes écoles et universités dans le monde pour favoriser les passerelles entre les étudiants et le monde de l'entreprise</li> </ul>
	10	Favoriser le co-développement et les relations gagnants-gagnants avec les partenaires (fournisseurs, clients, associations, etc.) : transferts de technologies, mécénat de compétences, Achats Responsables, etc.	Par la création de la Charte d'Achats responsables, et l'intégration de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les achats du Groupe, ALTEN crée des relations gagnants-gagnants et équitables avec ses fournisseurs. Les collaborateurs ALTEN donnent de leur temps et de leurs compétences pour faire progresser les étudiants via l'accueil d'alternants, de stagiaires, et de projets sociétaux. Enfin, dans le cadre de ses projets de R&D interne, le Groupe ALTEN en France réalise un transfert de connaissances et de technologies avec ses partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de la politique d'achats responsables dans l'ensemble des filiales par la création d'une cartographie des risques RSE par catégories d'achats</li> <li>- Diffusion à l'ensemble des filiales les principes de la Charte d'Achats responsables et faire adhérer les fournisseurs représentant 80% du volume total d'achats</li> <li>- Renforcement des projets de la Direction de la Recherche &amp; Développement du Groupe pour répondre à des enjeux de société dans un esprit de partage de connaissances</li> </ul>
	11	Réduire l'empreinte environnementale des activités par la mise en place d'actions concrètes	Le management de la performance environnementale est au cœur d'une démarche d'amélioration continue, basée sur des solutions pragmatiques et adaptés aux activités d'ingénierie. Le Groupe a identifié les principaux impacts de ses activités sur l'environnement. Des entités allemandes, françaises, espagnoles et suédoises du Groupe sont certifiées ISO 14001 et ont développé des formations de ses collaborateurs à l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration du pilotage des performances environnementales des activités grâce au renforcement des indicateurs clés en place</li> <li>- Intégration croissante de bâtiments disposant de hautes certifications environnementales dans le parc immobilier des entités internationales du Groupe; incitation des collaborateurs aux éco-gestes</li> <li>- Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux déplacements (-10% sur 3 ans des émissions de CO<sub>2</sub> / km moyennes des véhicules des flottes ALTEN par rapport à 2013) et de la consommation de papier liée aux impressions (-15% de papier consommé aux imprimantes sur 3 ans par rapport à 2013)</li> </ul>

VALEURS ALTEN	PRIORITÉ	ENJEUX ASSOCIÉS	ENGAGEMENTS DE LA CHARTE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AVANCÉES	OBJECTIFS 2014 / 2016
Développement du Capital Humain	2	Faire émerger et valoriser les talents, pour encourager chaque savoir-faire à s'affirmer au travers d'une gestion des carrières dynamique et équitable, en tenant compte de la diversité	Le Groupe ALTEN en France a mis en place un accompagnement RH en place qui permet aux meilleurs talents de se révéler et de s'épanouir, grâce à des processus de gestion des carrières et l'intensification de la formation interne. Le respect de la diversité et la lutte contre les discriminations sont des principes intégrés dans le fonctionnement du Groupe et la Charte Développement Durable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien et obtention de labels Top Employeurs et équivalents en France et dans les entités internationales du Groupe</li> <li>- Renforcement des valeurs communes et du développement de chacun grâce à la formation, notamment à l'éthique et la diversité</li> </ul>
	6	Manager les collaborateurs en tenant compte de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, en permettant l'épanouissement de chacun via notamment le sponsoring interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Groupe ALTEN, dans toutes ses entités, soutient les projets personnels de ses collaborateurs, qu'ils soient culturels, sportifs ou humanitaires, toujours en relation avec les valeurs du Groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérennisation des actions de sponsoring interne via le programme «Nos salariés ont du talent»</li> <li>- Synergie avec les instances représentatives du personnel pour l'amélioration de la gestion de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle</li> </ul>
	8	Garantir aux collaborateurs des conditions de travail optimales et adaptées, comprenant une politique de rémunération et une gestion des potentiels équitables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes entités du Groupe ALTEN ont mis en place une politique de gestion des Ressources Humaines efficace, dynamique et équitable, comprenant des process dédiés et adaptés en fonction du profil du collaborateur pour permettre à chacun de maîtriser son métier et de s'ouvrir à de nouvelles perspectives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien d'un taux supérieur à 90% de collaborateurs bénéficiant d'entretiens annuels d'évaluation en France</li> <li>- Développement d'indicateurs de pilotage sur la mobilité interne et sur la cartographie des compétences</li> <li>- Mutualisation des bonnes pratiques des entités internationales concernant la gestion des carrières et des rémunérations</li> </ul>
Culture Ingénieur	3	Mettre l'innovation et l'excellence opérationnelle du Groupe au service de ses clients et de la société civile, pour construire des solutions innovantes et durables	ALTEN agit activement aux côtés de ses clients et au sein de sa Direction de la R&D pour mener des projets en lien avec les enjeux RSE : efficacité énergétique des bâtiments, dépendance des personnes à mobilité réduite, mobilité connectée, etc. ALTEN met en place des process internes visant à l'excellence opérationnelle, récompensée par des certifications reconnues dans la majorité des entités du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintien des certifications sécurité, qualité et développement durable déjà obtenues dans les différentes entités</li> <li>- Obtention de la certification ISO 27001 et d'une évaluation EcoVadis de 70/100 pour les entités françaises</li> <li>- Intensification des échanges entre les différentes entités pour la mutualisation des bonnes pratiques RSE</li> </ul>
	7	Favoriser le rayonnement des métiers de l'ingénieur et construire des passerelles entre le monde étudiant et l'entreprise, pour faire naître des vocations auprès des jeunes et des étudiants	Le Groupe ALTEN s'engage pour promouvoir les métiers de l'ingénierie, notamment auprès des étudiants et des jeunes femmes, en développant des partenariats forts (Confédération Nationale des Junior-Entreprises, Pasc@line, et Elles Bougent en France, challenge Formula Student Germany en Allemagne...). ALTEN remet annuellement le Prix de l'Ingénieur de l'Année et le Trophée des Femmes de l'Industrie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement des partenariats avec les associations, étudiantes ou non, participant à la valorisation des métiers de l'ingénieur, notamment via la journée nationale de l'ingénieur (IESF) en France et la présidence d'honneur d'Elles bougent par Simon Azoulay</li> <li>- Atteinte de 75% d'entités du Groupe dans le monde partenaire d'au moins une association pour la valorisation des métiers de l'ingénieur</li> </ul>
	9	Être une entreprise citoyenne en apportant son soutien à des initiatives sociétales fortes et porteuses de sens pour les collaborateurs et les parties prenantes	La Direction de la recherche et du Développement d'ALTEN en France développe des projets innovants pour apporter des réponses aux problématiques majeures de la société civile : mobilité, efficacité énergétique, dépendance des personnes à mobilité réduite, etc. En France et dans le monde, ALTEN soutient les initiatives sociétales de ses collaborateurs dans le respect des valeurs du Groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accentuer l'orientation des projets R&amp;D vers des programmes répondant aux enjeux majeurs de la société civile : mettre au service de l'intérêt général les compétences des collaborateurs ALTEN</li> <li>- Participation à des programmes nationaux de recherche et développement, en France et dans le monde</li> </ul>

# Note méthodologique

## Périmètres temporel et géographique

- La période considérée pour les données composant les différents indicateurs est du 01 janvier 2014 au 31 décembre 2014. Exceptions : les données environnementales de l'entité ALTEN GmbH en Allemagne concernent l'exercice 2013 ; les consommations d'électricité en Espagne couvrent la période du 1er décembre 2013 au 30 novembre 2014.
- Le périmètre de reporting considéré dans ce rapport couvre les entités juridiques d'ALTEN et ses solutions situées en France : ALTEN SA, ALTEN SIR, ALTEN SO, Atexis, APTECH, Anotech Energy, IdApps, Elitys, Pegase, MIGSO, Avenir Conseil Formation, Aprova, G-FIT, GECL ; ainsi que les entités internationales : ALTEN Spain, ALTEN Technology GmbH et ALTEN GmbH en Allemagne, ALTEN Sweden, ALTEN Italia et ALTEN Belgium.
- Sauf en cas de précision explicite sur le périmètre, les informations présentées et les mentions « ALTEN », « Le Groupe » et « Le groupe ALTEN » font référence aux entités juridiques du groupe ALTEN en France uniquement.
- Les entités acquises au cours de l'exercice sont intégrées au reporting au plus tard après une année complète d'activité au sein du Groupe ; ont réalisé un chiffre d'affaires non nul en 2014 et possèdent un effectif non nul au 31/12/2014.

## Taux de couverture

- Les indicateurs de performance reportés pour la France et l'international portent sur un effectif représentant 76 % des effectifs totaux du Groupe au 31/12/2014 et 75 % du chiffre d'affaire.
- Plus précisément, pour les entités françaises, ces indicateurs se rapportent à l'exhaustivité des effectifs des entités considérées du groupe ALTEN (ALTEN et solutions), et à l'exhaustivité des surfaces occupées par une ou plusieurs entités du groupe ALTEN en France. Pour les entités internationales, ils se rapportent au nombre de collaborateurs et de surfaces occupées chacune des entités ALTEN du pays concerné.

## Référentiels

- L'établissement des indicateurs de performance et du texte du présent rapport a été réalisé conformément aux demandes de l'article L 225-102-1 du Code du Commerce. Les principes et recommandations du Global Reporting Initiative G4 ont également été pris en compte.
- Le référentiel de calcul et d'établissement des indicateurs de performance est disponible sur demande par mail : [alten.csr@alten.fr](mailto:alten.csr@alten.fr)

## Limites et exclusions

Les outils de reporting actuellement en place au sein du Groupe ne permettent pas d'établir pour les autres entités juridiques du groupe ALTEN à l'international des éléments comparables et répondant aux attendus de la loi Grenelle 2 dans le temps imparti. Cependant, le groupe ALTEN s'efforce d'accroître chaque année le périmètre de son reporting en y intégrant de nouvelles entités.

## Origine et consolidation des données

### Indicateurs sociaux

- Les données relatives aux effectifs, aux nationalités représentées dans l'entreprise, aux embauches et aux départs, aux contrats d'alternance, de masse salariale, de rémunération, de turnover, de l'organisation du temps de travail, de taux de fréquence et de taux de gravité des accidents du travail ont été extraites des Bilans Sociaux et des logiciels de paie des entreprises du groupe ALTEN en France et des entités internationales reportées. Les données relatives aux entretiens annuels d'évaluation, à la formation et à la mobilité interne, sont issues du reporting des départements qui en ont la charge dans les diverses entités du Groupe.
- A noter, le nombre d'heures total de formation et le nombre de collaborateurs formés tiennent compte des formations réalisées par des apprentis et collaborateurs en contrat de professionnalisation. Les entités Aprova, GECL et G-FIT sont exclues des indicateurs de formation. Les données d'heures de formation d'ALTEN Spain représentent les heures théoriques de formation payées par l'entreprise aux salariés.
- Le calcul de l'absentéisme exclut l'entité G-FIT.

- Le turnover est calculé selon la définition suivante :  $(\text{Départs} / ((\text{Effectif N-1} + \text{Effectif N}) / 2))$ . Les départs considérés excluent les périodes d'essais, mobilités et autres raisons. Les entités GECl et Aprova sont exclues du calcul (pas de données N-1).
- Les données relatives aux accords collectifs, au dialogue avec les partenaires sociaux et instances représentatives du personnel concernent uniquement la France et ont été communiquées par les représentants de chacune de ces entités.
- Pour tous les sites sans données sur l'énergie, l'eau et les consommables, des extrapolations sur la base des ratios par m<sup>2</sup> pondérés (énergie) ou par collaborateur (eau et consommables) ont été réalisées afin de couvrir l'ensemble du périmètre de reporting considéré. Le taux de couverture des indicateurs présentés est donc de 100 %. Exceptions : les données de déplacements train / avion couvrent les entités suivantes : ALTEN SA, ALTEN SIR, APTECH, PEGASE, ID.APPS, ALTEN SO, ALTEN LTD, ANOTECH, ALTEN Spain, ALTEN Technology GmbH et ALTEN GmbH en Allemagne et ALTEN Italia. Les données sur les déchets ne couvrent que les entités juridiques du Groupe en France.

#### Indicateurs environnementaux

- Les données liées aux surfaces sont issues des baux de location. Les données sont collectées puis consolidées annuellement par bâtiment, puis réparties selon les surfaces occupées par chaque entité juridique du groupe ALTEN en France et pour les entités internationales du périmètre de reporting, dans lesdits bâtiments. A noter : les indicateurs relatifs aux consommations de gobelets et aux surfaces couvertes par le tri sélectif ne couvrent pas les bâtiments à bail Ataxis.
- Les données liées aux consommables, eau et énergie ont pour origine les factures et relevés fournis par les fournisseurs et prestataires.
- En France, les indicateurs de consommations d'énergie ont été rapportés au nombre de m<sup>2</sup> pondérés. Pour l'international, les m<sup>2</sup> réels au 31/12/2014 sont utilisés. En France et à l'international, les indicateurs de consommations d'eau et de consommables sont quant à eux rapportés au nombre de collaborateurs présents sur site au 31/12/2014.
- Les kilomètres annuels réalisés par les voitures de fonction ont pu faire l'objet d'estimation sur la base de kilomètres mensuels ou annuels moyens, en fonction des données disponibles auprès des prestataires.
- Les émissions de CO<sub>2</sub> émises par les consommations d'énergie et les déplacements ont été calculées à partir des données brutes (kWh, km) via les facteurs d'émissions correspondants de la méthode Bilan Carbone® V7.1. Exceptions : les émissions relatives aux déplacements en avion en France, et en avion et train pour ALTEN GmbH, ont été transmises par le prestataire et utilisées en l'état, les facteurs d'émission étant cohérents avec ceux proposés par la méthode Bilan Carbone®.

#### Indicateurs sociétaux

- Les données relatives aux projets soutenus dans le cadre de la promotion des métiers de l'ingénierie sont issues des partenariats pour lesquels un soutien financier a été réalisé.

# Nos indicateurs de performance sociale au 31 décembre 2014

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GROUPE FRANCE 2014	GROUPE FRANCE 2013	GROUPE 2014
<b>EFFECTIF ET DIVERSITÉ</b>					
SOC 1	Effectif total au 31/12/2014	Effectifs physiques	9 375	8 786	13 899
SOC 2	Répartition des effectifs par sexe	% d'hommes	76%	77%	76%
		% de femmes	24%	23%	24%
SOC 3	Répartition des effectifs par tranche d'âges	% de collaborateurs de moins de 25 ans	10%	9%	8%
		% de collaborateurs entre 25 et 35 ans	64%	65%	61%
		% de collaborateurs entre 35 et 45 ans	20%	20%	23%
		% de collaborateurs de plus de 45 ans	6%	6%	8%
SOC 5	Répartition des effectifs par type de métiers	% de collaborateurs Ingénieurs	87%	86%	88%
		% de collaborateurs Managers	4%	4%	4%
		% de collaborateurs Fonctions Supports	9%	10%	8%
SOC 6	Nombre de nationalités uniques représentées	Nombre de nationalités uniques	71	70	NC
<b>EMBAUCHES ET DÉPARTS</b>					
SOC 7	Nombre total d'embauches	Nombre d'embauches	2 838	2 422	4 519
	Embauches en CDI	Nombre d'embauches	2 576	2 250	3 591
	Dont nombre d'embauches en CDI de moins de 25 ans	Nombre d'embauches	933	538	1 044
	Embauches en CDD	Nombre d'embauches	196	137	862
SOC 8	Embauches en contrat Apprentissage et Professionnalisation	Nombre d'embauches	66	35	66
	Nombre total de départs	Nombre de départs	2 743	2 452	4 035
	Départs en CDI	Nombre de départs	2 514	2 301	3 522
	Dont nombre de démissions	Nombre de départs	1 439	1 285	2 237
	Dont nombre de licenciements	Nombre de départs	432	407	552
	Départs en CDD	Nombre de départs	178	98	462
SOC 17	Départs en Contrat Apprentissage et Professionnalisation	Nombre de départs	51	53	51
SOC 17	Création nette d'emplois	Nombre d'emplois créés	95	-30	484
<b>TYPOLOGIE DE CONTRAT DE TRAVAIL</b>					
SOC 18	Répartition des effectifs par type de contrat	% de collaborateurs en CDI	98%	98%	94%
		% de collaborateurs en CDD	1%	1%	5%
		% de collaborateurs en contrat Apprentissage et Professionnalisation	1%	1%	1%
<b>RÉMUNÉRATIONS</b>					
SOC 19	Rémunération annuelle moyenne par statut	€ cadres	38 813	38 787	NC
		€ non cadres	25 358	24 380	NC
<b>MANAGEMENT</b>					
SOC 21	Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation	% de collaborateurs	91%	95%	NC
SOC 22	Taux moyen d'absentéisme (pour maladie, accident de travail ou de trajet)	%	1,70%	1,70%	NC
SOC 23	Turnover des collaborateurs ALTEN	%	19,44%	19,68%	NC
<b>ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL</b>					
SOC 24	Pourcentage de collaborateurs travaillant en temps plein	% de collaborateurs	98%	98%	97%
SOC 25	Pourcentage de collaborateurs travaillant en temps partiel	% de collaborateurs	2%	2%	3%
<b>RELATIONS SOCIALES</b>					
SOC 26	Pourcentage de collaborateurs couverts par une convention collective	% de collaborateurs	100%	100%	NC
<b>FORMATIONS</b>					
SOC 27	Dépenses au titre de la formation effectuée	euros	8 347 546	8 032 249	9 313 452
SOC 28	Dépenses de formation en % de la masse salariale	%	2,43%	2,45%	2%
SOC 29	Pourcentage de dépenses en formation / chiffre d'affaires	%	1,16%	1,15%	1%
SOC 30	Nombre total d'heures de formation	h	91 003	104 096	155 504
SOC 31.a	Pourcentage de personnes formées dans l'année par sexe	% d'hommes formés	35%	38%	38%
		% de femmes formées	39%	33%	42%
SOC 31.b	Pourcentage de collaborateurs formés dans l'année	Nombre de collaborateurs	37,5%	35,7%	45,8%
SOC 33	Nombre de formations en e-learning suivies	nb	4 372	4 370	6 512

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GRUPE FRANCE 2014	GRUPE FRANCE 2013	GRUPE 2014
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL ET SÉCURITÉ</b>					
SOC 34	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	taux	3,60	3,76	NC
SOC 35	Taux de gravité des accidents du travail	taux	0,03	0,02	NC
SOC 36	Nombre d'heures de formation à la sécurité	h	10 927	11 003	NC
SOC 38	Nombre de maladies professionnelles déclarées	nb	0	nd	NC

## Nos indicateurs de performance sociétale au 31 décembre 2014

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GRUPE FRANCE 2014	GRUPE FRANCE 2013	GRUPE 2014
<b>RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>					
Societal 1	Nombre de partenariats dans le cadre de la promotion des métiers de l'ingénierie (CNJE; Elles Bougent ; etc.)	Nombre de partenariats	23	15	48
Societal 5	Nombre total de partenariats effectués avec des écoles sur l'année en cours	nb	80	nd	205
Societal 4	Nombre total de partenariats effectués avec des ONGs ou associations similaires sur l'année en cours	nb	2	nd	11
<b>RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>					
Societal 3	Pourcentage de femmes au Conseil d'Administration	%	38%	40%	38%

## Nos indicateurs de performance environnementale au 31 décembre 2014

N° INDICATEUR ALTEN	INDICATEUR	UNITÉS	GRUPE FRANCE 2014	GRUPE FRANCE 2013	GRUPE 2014
<b>CONSOMMATIONS DE RESSOURCES NATURELLES</b>					
Enviro 2	Consommation d'eau par collaborateur	m3/ coll	6,4	5,5	6,5
	Consommation d'eau	m3	17 288	6 174	24 140
Enviro 4	Quantité de papier consommé par collaborateur	kg / coll	15	17	14
	Quantité totale de papier consommé	kg	40 590	38 146	53 007
Enviro 5	Pourcentage de papier recyclé ou certifié	%	72%	84%	69%
Enviro 6	Quantité de gobelets opaques et translucides par collaborateur présent sur site	nombre de gobelets / coll	357	555	NC
Enviro 7	Pourcentage de boissons prises sans gobelet	%	12%	23%	NC
Enviro 8.a	Consommation totale d'énergie	kWh	5 799 140	3 803 745	8 247 676
Enviro 8.b	Consommation totale d'énergie par m²	kWh / m² / an	146	110	133
Enviro 1	Emission de CO <sub>2</sub> liés aux consommations d'énergie des bâtiments	kg. équ. CO <sub>2</sub>	278 359	156 271	895 079
<b>DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS</b>					
Enviro 14	Nombre de kg équ. CO <sub>2</sub> pour les déplacements professionnels en train par collaborateur	kg. équ. CO <sub>2</sub> / coll	1,98	1,98	3,89
Enviro 16	Nombre de kg équ. CO <sub>2</sub> pour les déplacements professionnels en avion par collaborateur	kg. équ. CO <sub>2</sub> / coll	470	822	378
Enviro 17	Nombre d'heures d'audio/visio/web conférences	h	38 061	33 761	38 061
Enviro 17.c	Nombre de visio conférences organisées	nb	17 756	14 617	17 756
Enviro 21	Moyenne des émissions de CO <sub>2</sub> par km de la flotte de véhicules de fonction	g CO <sub>2</sub> / km	125	nd	NC
Enviro 23a	Nombre de kg équ. CO <sub>2</sub> liés aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction	kg. équ. CO <sub>2</sub>	195 910	nd	1 065 190
<b>CERTIFICATIONS ET ÉVALUATIONS</b>					
Enviro 10	Pourcentage de m² occupés certifiés (BBC, HQE)	%	26%	27%	31%
Enviro 18	Note ECOVADIS sur 100	note	72	66	72
<b>DÉCHETS</b>					
Enviro 25	Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	tonnes	4,4	nd	NC
Enviro 11	Pourcentage de surfaces couvertes par le tri sélectif	%	92%	92%	86%

NB : les indicateurs 2013 et 2014 ne sont pas toujours comparables du fait des variations de périmètre et de l'extrapolation réalisée en 2014 à l'ensemble des sites du Groupe.

NC = non consolidé  
nd = non demandé



## Matrice de conformité

DECRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	GRI	CHAPITRE 3 - DDR 2014
<b>INFORMATIONS SOCIALES</b>			
<b>EMPLOI</b>			
Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique		LA1	1.1
Les embauches et les licenciements		LA2	1.1
Les rémunérations et leurs évolutions		EC1, EC5	1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.3 et 17.5
<b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>			
L'organisation du temps de travail		LA	1.4
L'absentéisme		LA7	1.4
<b>RELATIONS SOCIALES</b>			
L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociations avec celui-ci	3 Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective	LA4	1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5
Le bilan des accords collectifs		LA5	1.1 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.4
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ</b>			
Les conditions de santé et de sécurité au travail		LA6, LA8	1.4
Le bilan des accords signés avec les organisation syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	4 Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	LA9	Aucun accord en matière de santé et sécurité au travail n'a été signé au cours de l'exercice.
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	5 Abolir de façon effective le travail des enfants	LA7	1.4
<b>FORMATION</b>			
Les politiques mises en œuvre en matière de formation		LA11	1.2
Le nombre d'heures de formation		LA10	1.2
<b>ÉGALITÉ DE TRAITEMENT</b>			
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes		LA14	1.3
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		LA13	1.3 Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5
La politique de lutte contre les discriminations		LA13	1.3
<b>PROMOTION ET RESPECT DES STIPULATIONS DES CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL RELATIVES</b>			
au respect de la liberté d'association et du droit des négociations collectives	3 Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective	HR5, LA13, LA14	2.4
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	6 Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession	HR4, LA13, LA14	1.3 2.4
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4 Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	HR6, HR7	2.4
à l'abolition effective du travail des enfants	5 Abolir de façon effective le travail des enfants	HR6	2.4
<b>INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES</b>			
<b>POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE</b>			
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement			4.1
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement			4.1
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN 30	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités présentent peu de risques environnementaux et n'engendrent pas de pollutions significatives.
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours		EN28, EC2	ALTEN ne possède pas de provisions ni garanties pour risques en matière d'environnement en France. Le management environnemental en place (certification ISO 14001) pour la gestion des bâtiments vient diminuer les risques environnementaux.

DECRET N° 2012-557 DU 24 AVRIL 2012	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	GRI	RÉPONSE APPORTÉE PAR ALTEN
<b>POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS</b>			
Les mesures de prévention, de réduction, ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	EN22 à EN24	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités ont peu d'impacts directs sur l'environnement et ne l'affectent pas gravement ; les rejets dans l'air se limitent en situation normale aux émissions de gaz à effet de serre.
Les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN 22	4.4
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		EN 25	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. Par nature, ces activités ont peu d'impacts sur l'environnement, génèrent peu de pollution et n'engendrent pas de nuisances sonores. Des mesures de bonnes intégration des bâtiments dans les zones résidentielles sont cependant mises en oeuvre (BBC/HQE, ISO 14001, etc.)
<b>UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES</b>			
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales		EN8, EN9, EN21	4.4
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	EN1, EN10	4.4
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN3 à EN7	4.2 4.3
L'utilisation des sols			Compte tenu des activités tertiaires d'Ingénierie et de Conseil en Technologies d'ALTEN, le Groupe n'a aucune activité nécessitant l'utilisation des sols.
<b>CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>			
Les rejets de gaz à effet de serre		EN16, EN17, EN19, EN20	4.3
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8 Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9 Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement	EN18, EC2	ALTEN réalise des prestations de services intellectuels. L'adaptation aux conséquences du changement climatique ne constitue pas un enjeu direct pour le Groupe. De façon indirecte cependant, ALTEN s'engage à développer des solutions innovantes et durables auprès de ses clients.
<b>PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ : LES MESURES PRISES POUR PRÉSERVER OU DÉVELOPPER LA BIODIVERSITÉ</b>		EN11 à 15, EN20	4.4
<b>INFORMATIONS SOCIÉTALES</b>			
<b>IMPACT TERRITORIAL, ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ</b>			
En matière d'emploi et de développement régional		EC8, EC9	1.1
Sur les populations riveraines ou locales		EC1, EC6	ALTEN est implanté dans de forts bassins d'emploi et travaille au plus proche de ses clients. Son impact sur les populations riveraines et locales est donc limité et non significatif.
<b>RELATIONS ENTRETENUES AVEC LES PERSONNES OU LES ORGANISATION INTÉRESSÉES PAR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT LES ASSOCIATIONS D'INSERTION, LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE DÉFENSE DE L'ENVIRONNEMENT, LES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS ET LES POPULATIONS RIVERAINES</b>			
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations			Valeurs, stratégie et enjeux Cartographie des parties prenantes
Les actions de partenariat ou de mécénat		EC1	1.3 2.1 2.5 3.2 4.4
<b>SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS</b>			
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	1 Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence	EC6, HR2, HR 5 à 7	2.3
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	2 Veiller à la non-complicité de violations des droits de l'homme		Partie Rapport Annuel - Chap. 17.5
<b>LOYAUTÉ DES PRATIQUES</b>			
Les actions engagées pour prévenir la corruption	10 Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	SO2 à SO4, SO7, SO8	2.4
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs		PR1, PR2	2.2
<b>AUTRES ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME</b>	1 Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence 2 Veiller à la non-complicité de violations des droits de l'homme	HR	2.3 2.4

# Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

## Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

ALTEN S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2014

### Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société ALTEN S.A. désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

### Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles de reporting RSE utilisés par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponible sur demande au siège de la société.

### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

### Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 4 personnes entre novembre 2013 et mars 2014 pour une durée d'environ 3 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE. Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

### 1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent. Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites

précisées dans la note méthodologique présentée dans la partie III du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené deux entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 49% des effectifs et entre 55% et 86% des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris, le 20 avril 2015

L'un des Commissaires aux comptes  
Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt  
Associé

<sup>1</sup> Portée disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

<sup>2</sup> ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

<sup>3</sup> Indicateurs quantitatifs sociaux : effectif total au 31.12 et répartition par genre, par âge, par zone géographique et par type de contrat ; embauches et départs ; taux moyen d'absentéisme ; turnover des collaborateurs ; nombre d'heures de formation  
Indicateurs quantitatifs environnementaux : consommation d'énergie par surface ; consommation de papier et part de papier recyclé ; part des surfaces des bâtiments certifiées (BBC/HQE) ; nombre de km parcourus en train, en avion et en véhicule de fonction ; émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergie des bâtiments et aux déplacements professionnels  
Informations qualitatives relatives à l'ISO 27 001 et la sécurité de l'information ; à la valorisation des métiers de l'ingénieur ; à la gestion des carrières ; aux mobilités internes et à la formation ; aux impacts indirects

<sup>4</sup> Pour les informations sociales : Alten S.A. ; Alten Spain ; Alten Italia  
Pour les informations environnementales : Groupe Alten en France hors Alexis ; Alten Spain ; Alten Italia



# Carnet de l'actionnaire

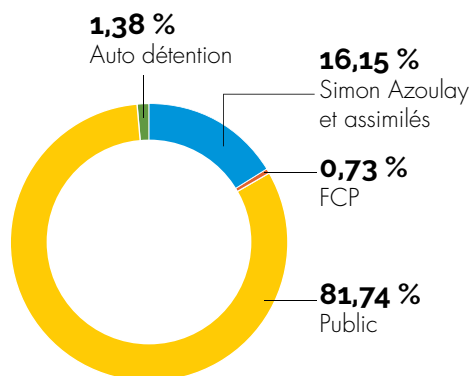
## Fiche signalétique

Raison sociale	ALTEN
Activité	Ingénierie et Conseil en Technologies
Code APE	6202A
RCS	348 607 417 Nanterre
Adresse du Siège Social	40, avenue André Morizet 92513 Boulogne-Billancourt
Date de création	1988
Nationalité	Française
Capital social	34 170 892,28 €
Nombre d'actions ALTEN inscrites au Capital	33 619 560 actions
Forme juridique	Société Anonyme à Conseil d'Administration
Exercice social	1 <sup>er</sup> janvier au 31 décembre
Marché de cotation	Le titre ALTEN est coté au compartiment A du marché d'Euronext Paris
Indices boursiers intégrant le titre ALTEN	SBF 120, SBF 250, IT CAC 50, CACMID 100
Code ISIN	FR 0000071946

## Analystes financiers

Aurel BGC  
Bryan Garnier  
Cheuvreux Kepler  
CIC Securities  
Exane BNP Paribas  
Gilbert Dupont  
Natixis  
Oddo Securities  
Société Générale

## Répartition de l'actionariat (au 09/04/2015)



## Calendrier

29 janvier 2015	Chiffre d'affaires du 4 <sup>ème</sup> trimestre 2014
24 février 2015	Résultats annuels 2014
28 avril 2015	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2015
18 juin 2015	Assemblée générale des actionnaires
29 juillet 2015	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> semestre 2015
22 septembre 2015	Résultats du 1 <sup>er</sup> semestre 2015
28 octobre 2015	Chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2015

## Evolution du cours de Bourse

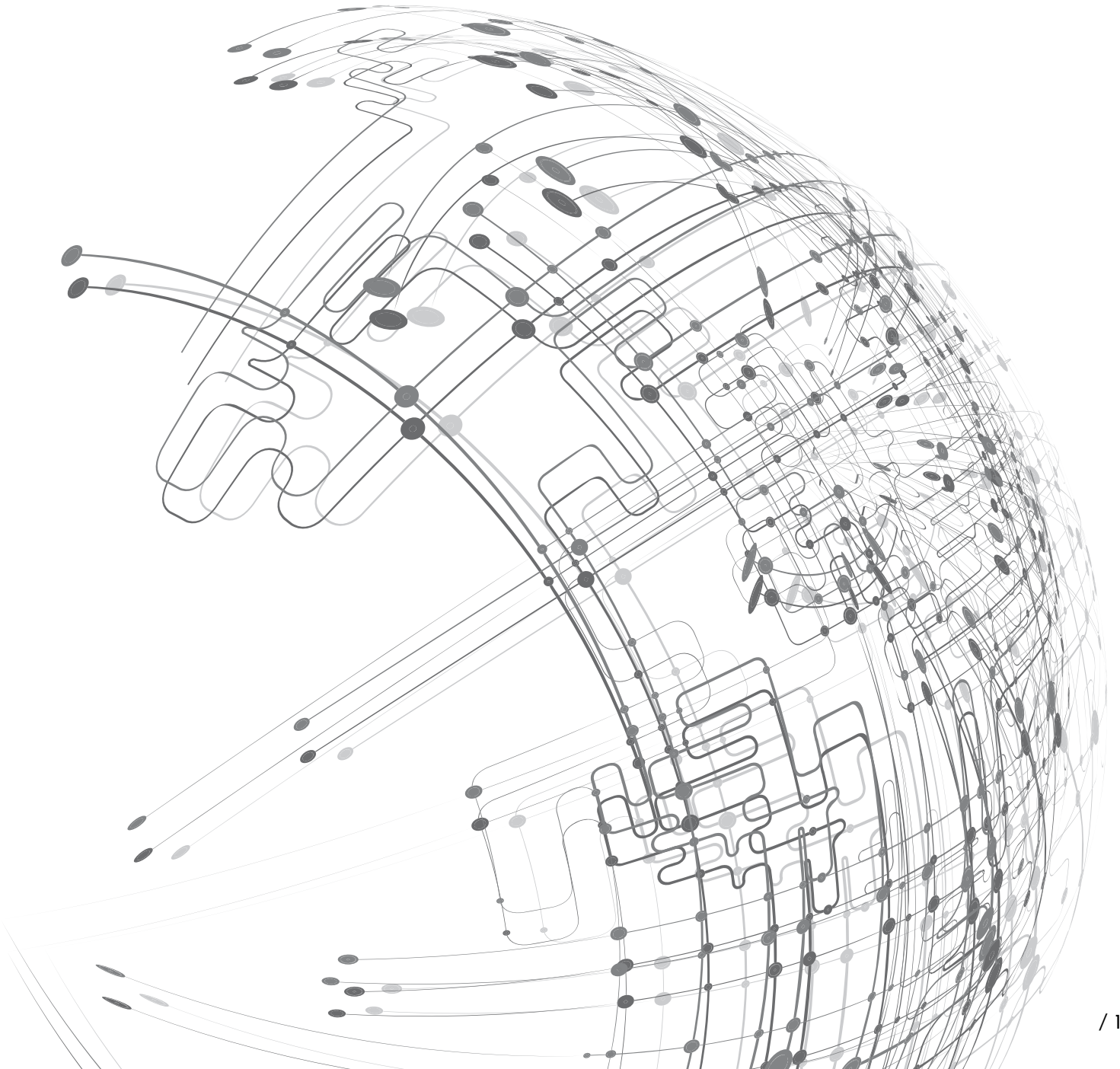
DATE	VOLUME MENSUEL	MILLIERS D'EUROS	PLUS HAUT	PLUS BAS	COURS MOYEN	MOYENNE SÉANCE EN TITRES	K€
mars-15	958 398	40 201 920,9060 €	43,50 €	39,40 €	41,9470 €	43 564	1 827 360,0412 €
févr-15	542 892	20 729 245,2360 €	40,07 €	36,07 €	38,1830 €	27 145	1 036 462,2618 €
janv-15	454 980	16 263 715,0800 €	37,55 €	33,66 €	35,7460 €	20 681	739 259,7764 €
déc-14	380 098	12 993 650,1300 €	36,13 €	32,95 €	34,1850 €	18 100	618 745,2443 €
nov-14	354 508	12 325 534,1440 €	35,70 €	33,59 €	34,7680 €	17 725	616 276,7072 €
oct-14	703 909	22 982 628,8500 €	34,16 €	30,87 €	32,6500 €	30 605	999 244,7326 €
sept-14	553 824	19 003 916,7360 €	35,42 €	33,09 €	34,3140 €	25 174	863 814,3971 €
août-14	426 466	14 446 109,2840 €	36,31 €	31,50 €	33,8740 €	20 308	687 909,9659 €
juil-14	680 939	23 863 507,2550 €	36,41 €	34,01 €	35,0450 €	28 372	994 312,8023 €
juin-14	687 962	25 134 691,6700 €	38,26 €	34,33 €	36,5350 €	32 760	1 196 890,0795 €
mai-14	715 260	25 400 313,1200 €	37,67 €	33,60 €	35,5120 €	34 060	1 209 538,7200 €
avr-14	663 051	24 867 727,7550 €	38,93 €	36,20 €	37,5050 €	33 153	1 243 386,3878 €
mars-14	1 228 193	46 671 334,0000 €	39,29 €	35,71 €	38,0000 €	61 410	2 333 566,7000 €
févr-14	660 788	23 555 109,8360 €	38,75 €	32,02 €	35,6470 €	34 778	1 239 742,6229 €
janv-14	727 123	24 806 528,2680 €	36,01 €	32,78 €	34,1160 €	33 051	1 127 569,4667 €



2014

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

# Rapport financier annuel





# Sommaire

<b>1</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>103</b>	<b>14</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>145</b>
1.1	Responsable du Document de référence et du rapport financier annuel	103	14.1	Informations concernant les MANDATAIRES	146
1.2	Responsable de l'information financière	103	14.2	Conflits d'intérêts	154
<b>2</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>105</b>	<b>15</b>	<b>RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES</b>	<b>155</b>
2.1	Identité	105	15.1	Rémunération versée et avantages en nature	156
2.2	Changement éventuel	106	15.2	Provisions pour pensions et retraites	161
2.3	Honoraires des Commissaires aux comptes	106	<b>16</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>163</b>
<b>3</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES</b>	<b>107</b>	16.1	Date d'expiration des mandats	164
3.1	Informations financières historiques	107	16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	164
<b>4</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>109</b>	16.3	Informations sur les comités	164
4.1	Risques encourus en cas de variation des taux d'intérêts, des taux de change ou de cours de Bourse	110	16.4	Conformité aux règles de gouvernement d'entreprise	165
4.2	Risque de liquidité	111	<b>17</b>	<b>SALARIÉS</b>	<b>175</b>
4.3	Risque de crédit/contrepartie	111	17.1	Répartition des effectifs	176
4.4	Risques sur les actifs incorporels	112	17.2	Participations et stock-options	176
4.5	Risques juridiques	112	17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	176
4.6	Risques liés à l'activité	113	17.4	Accords collectifs	177
4.7	Risques industriels liés à l'environnement	114	17.5	Conséquences sociales et environnementales de l'activité d'ALTEN SA	178
4.8	Assurances	114	<b>18</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>181</b>
<b>5</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>	<b>115</b>	18.1	Actionnariat	182
5.1	Histoire et évolution de la Société	116	18.2	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	186
5.2	Investissements	118	18.3	Contrôle direct ou indirect	186
<b>6</b>	<b>APERÇU DES ACTIVITÉS ET DE LA STRATÉGIE</b>	<b>119</b>	18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	186
6.1	Principales activités	120	<b>19</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS</b>	<b>187</b>
6.2	Principaux marchés	122	19.1	Conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce	188
6.3	Événements exceptionnels	122	19.2	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés (Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014)	189
6.4	Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou licences, contrats industriels, commerciaux ou financiers ou nouveaux procédés de fabrication	122	<b>20</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>191</b>
6.5	Position concurrentielle	122	20.1	Informations financières historiques	192
<b>7</b>	<b>ORGANIGRAMME</b>	<b>123</b>	20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	192
7.1	Description sommaire du Groupe	123	20.3	États financiers	193
7.2	Liste des filiales importantes	123	20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	249
<b>8</b>	<b>PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS</b>	<b>125</b>	20.5	Date des dernières informations financières	251
8.1	Immobilisations corporelles importantes	125	20.6	Informations financières intermédiaires et autres	251
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	125	20.7	Politique de distribution de dividendes	251
<b>9</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>	<b>127</b>	20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	251
9.1	Situation financière	128	20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	251
9.2	Résultats d'exploitation	131	<b>21</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>253</b>
9.3	Affectation du résultat	131	21.1	Capital social	254
9.4	Charges non déductibles fiscalement	131	21.2	Informations statutaires	258
9.5	Délais de paiement	132	<b>22</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>261</b>
9.6	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	132	<b>23</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS</b>	<b>263</b>
<b>10</b>	<b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>133</b>	<b>24</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>265</b>
10.1	Informations sur les capitaux	134	<b>25</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>267</b>
10.2	Flux de trésorerie	134	<b>A</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>269</b>
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	134		Table de concordance du rapport financier annuel	269
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	135			
10.5	Sources de financement attendues	135			
<b>11</b>	<b>RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES</b>	<b>137</b>			
11.1	Politique de recherche et développement sur fonds propres	138			
11.2	Publications	139			
<b>12</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>141</b>			
12.1	Principales tendances	141			
12.2	Éléments susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives	141			
<b>13</b>	<b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>	<b>143</b>			

# PERSONNES RESPONSABLES

## 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (cf. table de concordance figurant en page 269) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce document. La lettre de fin de travaux ne contient pas d'observation. Le rapport des contrôleurs légaux sur les comptes sociaux de l'exercice 2013, figurant au paragraphe 20.4.2 du Document de référence 2013 (n° D.14-0408) comprend une observation ».

Fait à Boulogne-Billancourt, le 27 avril 2015.

Simon Azoulay – Président-Directeur général

## 1.2 RESPONSABLE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

---

Monsieur Bruno Benoiel

Directeur Général Délégué.

# 1

## PERSONNES RESPONSABLES

# CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

# 2

## 2.1 IDENTITÉ

---

### 2.1.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### Cabinet Dauge & Associés

Représenté par Monsieur Christian Laplane – 38, rue Saint-Ferdinand – 75017 Paris.

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 30 juin 1997.

Dates de renouvellement : 25 juin 2003 et 23 juin 2009.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### Société Grant Thornton

Représentée par Monsieur Vincent Frambourt – 100, rue de Courcelles 75017 Paris.

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 2003.

Date de renouvellement : 23 juin 2009.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

### 2.1.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### Cabinet Kling – suppléant du cabinet Dauge & Associés

Représenté par Monsieur Didier Kling – 28 avenue Hoche – 75008 Paris.

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 2003.

Date de renouvellement : 23 juin 2009.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

#### Société IGEC – suppléant de la société Grant Thornton

Représentée par Monsieur Vincent Papazian – 3, rue Léon-Jost, 75017 Paris.

Date de 1<sup>re</sup> nomination : 25 juin 2003.

Date de renouvellement : 23 juin 2009.

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale ordinaire à tenir en 2015 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

## 2.2 CHANGEMENT ÉVENTUEL

---

L'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2014, dont la date est fixée au 18 juin 2015, devra se prononcer sur une proposition de :

- Renouvellement de la société GRANT THORNTON, aux fonctions de co-commissaire aux comptes titulaire,
- Renouvellement de la société IGEC, aux fonctions de co-commissaire aux comptes suppléant,
- Nomination de KPMG AUDIT IS, en remplacement du cabinet DAUGE ET ASSOCIES, aux fonctions de co-commissaire aux comptes titulaire,
- Nomination de SALUSTRO REYDEL, en remplacement du cabinet DIDIER KLING ET ASSOCIES, aux fonctions de co-commissaire aux comptes suppléant,

pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2021 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

## 2.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

---

Le tableau relatif aux honoraires des Commissaires aux comptes se situe au chapitre 20.3.1, note 4.6 du présent Document de référence.

# INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

# 3

## 3.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

### CHIFFRES CLÉS SUR LA PÉRIODE COUVRANT LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires	1 373,2	1 216,2	1 198,0
France	55,5 %	61,7 %	63,2 %
International	44,5 %	38,3 %	36,8 %
Résultat opérationnel d'activité	132,2	117,6	120,6
Résultat opérationnel d'activité <i>(en % du CA)</i>	9,6 %	9,7 %	10,1 %
Résultat opérationnel	117,5	110,8	116,4
Résultat net part du Groupe	79,5	73,8	78,2
Effectifs	18 400	16 000	15 950



# 3

## INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES

# 4

## FACTEURS DE RISQUES

<b>4.1</b>	<b>RISQUES ENCOURUS EN CAS DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊTS, DES TAUX DE CHANGE OU DE COURS DE BOURSE</b>	<b>110</b>	<b>4.5</b>	<b>RISQUES JURIDIQUES</b>	<b>112</b>
4.1.1	Risque de taux	110	4.6	<b>RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>	<b>113</b>
4.1.2	Risque de change	110	4.6.1	Les procédures et les politiques de référencement	113
4.1.3	Risque sur actions	110	4.6.2	La gestion du personnel	113
<b>4.2</b>	<b>RISQUE DE LIQUIDITÉ</b>	<b>111</b>	<b>4.7</b>	<b>RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT</b>	<b>114</b>
<b>4.3</b>	<b>RISQUE DE CRÉDIT/CONTREPARTIE</b>	<b>111</b>	<b>4.8</b>	<b>ASSURANCES</b>	<b>114</b>
<b>4.4</b>	<b>RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS</b>	<b>112</b>			

# 4

## FACTEURS DE RISQUES

### RISQUES ENCOURUS EN CAS DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊTS, DES TAUX DE CHANGE OU DE COURS DE BOURSE

Le Groupe a procédé à une revue de ses risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux présentés ci-après :

## 4.1 RISQUES ENCOURUS EN CAS DE VARIATION DES TAUX D'INTÉRÊTS, DES TAUX DE CHANGE OU DE COURS DE BOURSE

### 4.1.1 RISQUE DE TAUX

Le risque de taux auquel le Groupe est exposé provient essentiellement du contrat *Club Deal* conclu le 21 décembre 2012 qui est indexé sur l'Euribor de la période d'intérêts considérée. Il encourt un risque de variation de taux en fonction des évolutions de l'indice de référence.

En raison du faible recours à l'endettement et de l'évolution des taux d'intérêt, le Groupe n'a pas jugé opportun la mise en place d'une couverture de taux d'autant plus qu'il s'agit de financement à courts

termes. L'exposition du Groupe reste limitée. Au 31 décembre 2014, le montant de la dette financière à taux variable s'élevait à 37 millions d'euros.

Le 20 mars 2015, ALTEN a renouvelé ses financements moyen terme par la conclusion d'un nouveau contrat *Club Deal* pour une durée maximale de 7 ans.

### 4.1.2 RISQUE DE CHANGE

#### Risque de change opérationnel

Bien que le Groupe soit largement présent à l'international, les flux monétaires liés à l'activité sont circonscrits au marché intérieur de chaque filiale et libellés essentiellement en devises locales.

#### Risque de change financier

Les besoins de financement des filiales hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation des valeurs des dettes ou de créances libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Les financements externes du Groupe sont en règle générale libellés en euros. Toutefois certaines opérations de croissance externe ont pu donner lieu à des refinancements par le Groupe libellés en devises mais restent limités et font l'objet d'une couverture totale ou partielle par des crédits bancaires libellés en devises.

En 2014, l'impact positif de l'effet de change sur le résultat net du Groupe est de 2 918 milliers euros. Le risque de change opérationnel et financier est donc marginal pour le Groupe. En complément, voir chapitre 20.3.1, note 2.3 « Facteurs de risques financiers ».

#### Risque de change de conversion

Certaines filiales du Groupe sont présentes hors zone euro, notamment aux États-Unis et en Suède. Les états financiers de ces filiales sont soumis à une certaine volatilité lors de leur conversion en monnaie de consolidation en lien avec l'évolution des devises locales par rapport à l'euro. Le risque de change de conversion constitue la principale exposition du Groupe au risque de change.

### 4.1.3 RISQUE SUR ACTIONS

Le risque lié au cours de Bourse est faible. En effet, en sus des actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité, la société ALTEN ne détient que 460 022 actions propres, représentant 1,37 % du capital social, au 31 décembre 2014.

Les valeurs mobilières donnant accès à terme au capital ne représentent que 0,5 % du capital social d'ALTEN au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, ALTEN détient 420 653 actions ordinaires AUSY (cotée sur Euronext Paris, Compartiment C) représentant 9,25 % du capital de cette société au 31 décembre 2014.

## 4.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidité et de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédits appropriées et d'être à même de dénouer ses positions sur le marché. Le Groupe veille à disposer d'une liquidité permanente pour faire face à ses engagements et en particulier pour concrétiser ses opportunités d'investissements.

Au 31 décembre 2014, le Groupe dispose :

- d'une gestion de trésorerie centralisée lorsque la législation locale le permet,
- de procédures internes visant à optimiser le délai de recouvrement client,
- de lignes de crédit ouvertes d'un montant de 150 millions d'euros dans le cadre du contrat Club Deal et de lignes de crédit court terme non confirmées, renouvelables annuellement pour un montant de 21,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014, les ratios imposés par le contrat *Club Deal* conclu le 21 décembre 2012 sont respectés, à savoir :

- ratio 1 – « Endettement financier net consolidé/Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio est inférieur à 2,1 ;

- ratio 2 – « Endettement financier net consolidé/Fonds propres améliorés ». Ce ratio est inférieur à 0,7.

Des indications complémentaires sur le contrat de *Club Deal* sont fournies chapitre 20.3.1, note 2.3 « Facteurs de risques financiers ».

Afin de pérenniser ses financements, le Groupe a renouvelé en mars 2015, le contrat *Club Deal* en concluant une nouvelle convention pour un montant de 160 millions d'euros et pour une durée maximale de 7 ans. Il a été mis fin à cette occasion au contrat *Club Deal* du 21 décembre 2012.

Cette nouvelle ligne de crédit fera également l'objet du respect de ratios financiers avec des seuils proches de ceux en vigueur au 31 décembre 2014, à savoir :

- ratio 1 – « Endettement financier net consolidé/Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio est inférieur à 2,5 ;
- ratio 2 – « Endettement financier net consolidé/Fonds propres améliorés ». Ce ratio est inférieur à 0,7.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

## 4.3 RISQUE DE CRÉDIT/CONTREPARTIE

Les prestations d'ALTEN sont essentiellement facturées au temps passé. En pratique, les risques liés aux activités de contrats avec engagement de résultat restent faibles (moins de 10 % du chiffre d'affaires). Les procédures internes élaborées par certains grands donneurs d'ordre pour émettre les bons de commande et procéder à la mise en paiement des factures affectent les délais de paiement. Face à cette difficulté croissante, le Groupe a dû renforcer ses *process* et ses ressources pour limiter l'augmentation des en-cours clients et le risque de non-paiement des clients.

Le groupe ALTEN réalise 37,1 % de son chiffre d'affaires avec une dizaine de clients, le premier client d'entre eux représentant 11,1 %

du chiffre d'affaires du Groupe, dans plusieurs pays, et sur plusieurs entités juridiques.

Par ailleurs, le groupe ALTEN a mis en place des procédures internes visant à évaluer le risque d'insolvabilité client lors de l'avant-vente puis à réaliser a posteriori une recouvrabilité efficace des créances.

Les clients du groupe ALTEN sont parmi les plus grands comptes européens : près de 90 % du chiffre d'affaires est réalisé avec cette typologie de clients limitant dès lors le risque d'insolvabilité. Le risque d'insolvabilité est donc limité. Les délais de recouvrement de créances clients s'établissent à 98,5 jours en 2014 (95 jours en 2013).

### PART DES PREMIERS CLIENTS

(en % du chiffre d'affaires)	2014	2013	2012
1 <sup>er</sup>	11,1	11,3	9,7
5 premiers	25,9	29,6	27,2
10 premiers	37,1	42,1	39,7

Aucun risque de dépendance à l'égard d'un client en particulier n'a été identifié. Voir également chapitre 20.3.1, note 2.3.

# 4

## FACTEURS DE RISQUES

### RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

#### 4.4 RISQUES SUR LES ACTIFS INCORPORELS

---

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs identifiables et des passifs éventuels. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Le groupe dispose d'un délai de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser la valorisation de ces actifs et passifs. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) ou aux groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance aux écarts d'acquisition. Le groupe ALTEN réalise des tests de dépréciation des écarts d'acquisition dès qu'un indice de

perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an. Les pertes de valeur de l'écart d'acquisition ne sont pas réversibles (voir chapitre 20.3.1, Note aux états financiers sections 2.2.5.3 et 2.2.5.6).

Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur de la quote-part revenant au Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

Voir également chapitre 20.3.1, Détail des comptes consolidés, note 3.1.

#### 4.5 RISQUES JURIDIQUES

---

La majeure partie des prestations réalisées par le groupe ALTEN est soumise à des obligations de moyens.

Néanmoins, les prestations soumises à engagements de résultat (forfaits) sont susceptibles en cas de retard d'exécution ou de mauvaise exécution d'entraîner l'application de pénalités voire d'engager la responsabilité d'ALTEN. Le Groupe a développé des *process* méthodologiques spécifiques dans la gestion de ce type de projet. La Direction des Projets structurés qui déploie les méthodologies et pilote la réalisation des *workpackages* a été évaluée CMMI®<sup>(1)</sup> niveau 3 en décembre 2012 pour une durée de 3 ans. L'ensemble de ces processus associés à une gestion rigoureuse de ses engagements contractuels permettent à ALTEN de maîtriser ce risque.

Dans le cadre de ses activités, le Groupe est partie à un certain nombre de procédures principalement dans le domaine social, commercial et fiscal. Une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers. Les provisions sont détaillées par nature, montant et échéance prévisible dans l'Annexe des comptes consolidés (voir chapitre 20.3.1, Détail des comptes consolidés, note 3.11).

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

---

(1) CMMI is registered in the US Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.

## 4.6 RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

### 4.6.1 LES PROCÉDURES ET LES POLITIQUES DE RÉFÉRENCIEMENT

Les grands clients ont mis en place des politiques de rationalisation de leur recours aux sociétés de conseil en ingénierie et technologies ayant pour effet de limiter le nombre de partenaires référencés en s'inscrivant dans une politique générale de recherche de productivité.

ALTEN a confirmé fin 2014 l'ensemble de ses référencements dans l'Aéronautique, l'Automobile, l'Énergie, les Télécom...

Pour le cas où ALTEN viendrait à perdre un référencement auprès d'un client majeur (2 clients représentant chacun plus de 5 % du chiffre d'affaires), son taux d'activité et par conséquent sa rentabilité pourraient se voir ponctuellement affectés.

Dans le cadre de la rationalisation des panels fournisseurs et de l'évolution de la demande des principaux donneurs d'ordre, ALTEN accompagne la démarche de ses clients par la mise en place de l'offre *workpackage* qui permet la réalisation de gains de productivité et qui peut être associée à une approche *nearshore* ou *offshore*.

Depuis quelques années, les Directions Achats des clients souhaitent faire réaliser une partie de leurs études et développements dans des pays dits à « bas coûts ». Le groupe ALTEN a donc mis en place des structures dédiées pour répondre à cette demande et maintenir ainsi la relation client. Dans la pratique, le nombre de projets réalisés en mode *offshore* ou *nearshore* est resté très limité.

ALTEN possède des structures *near* et *offshore* en Roumanie, Pologne, en Inde et au Maroc.

La part du chiffre d'affaires réalisé par le groupe ALTEN en mode *offshore* et en mode *nearshore* est non significative.

À ce jour, le risque lié aux délocalisations est quasi nul. Cette offre *offshore/nearshore*, si elle se développe, devrait permettre à ALTEN de gagner de nouveaux marchés.

### 4.6.2 LA GESTION DU PERSONNEL

Près de 90 % des salariés d'ALTEN sont des ingénieurs dont les profils sont très recherchés sur un marché du travail fortement tendu.

Avec près de 4 500 recrutements pour l'année 2014 dont 4 000 ingénieurs et 30 % de jeunes diplômés, ALTEN mène une politique active en recrutement. Le Groupe multiplie les actions en participant à près d'une centaine de salons et forums par an, en organisant des événements à la rencontre des candidats comme

l'ALTEN job tour dans 10 villes en France, en nouant des partenariats avec les écoles d'ingénieurs et avec la confédération nationale des juniors entreprises.

En 2014, ALTEN a reçu pour la 4<sup>e</sup> année consécutive le label Top Employeur en France, qui met en valeur les investissements humains effectués par le Groupe et notamment les dispositifs de formation et de valorisation des talents.



# 4

## FACTEURS DE RISQUES

### RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

## 4.7 RISQUES INDUSTRIELS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

---

Ces risques sont non significatifs. Le groupe ALTEN réalise des prestations de services intellectuelles. Par nature, ces activités ont peu d'impact sur l'environnement.

## 4.8 ASSURANCES

---

La politique d'assurance du Groupe est associée à une démarche forte de prévention et de protection contre les risques. L'ensemble des sociétés du Groupe est assuré auprès de compagnies d'assurance de 1<sup>er</sup> rang pour l'ensemble des risques majeurs qui pourraient affecter significativement son activité, ses résultats ou son patrimoine.

Sont principalement assurés les risques en matière de :

- dommages immatériels non consécutifs ;
- dommages aux biens et pertes d'exploitation ;
- dommages causés aux clients et aux tiers.

# INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

# 5

<b>5.1</b>	<b>HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ</b>	<b>116</b>	<b>5.2</b>	<b>INVESTISSEMENTS</b>	<b>118</b>
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de l'émetteur	116	5.2.1	Principaux investissements réalisés en 2014	118
5.1.2	Registre du commerce et des sociétés	116	5.2.2	Principaux investissements réalisés ou engagés depuis la clôture de l'exercice	118
5.1.3	Date de constitution et durée	116	5.2.3	Principaux investissements futurs	118
5.1.4	Siège social, forme juridique, législation applicable	116			
5.1.5	Historique et évolution de la structure du Groupe	116			

## 5.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION DE LA SOCIÉTÉ

### 5.1.1 RAISON SOCIALE ET NOM COMMERCIAL DE L'ÉMETTEUR

Dénomination sociale de l'émetteur : ALTEN.

Nom commercial de l'émetteur : ALTEN.

### 5.1.2 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 348 607 417 depuis le 16 novembre 1988.

### 5.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 28 octobre 1988.

La durée de la Société est de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### 5.1.4 SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE

Siège Social et Direction du Groupe : 40, avenue André-Morizet  
92513 Boulogne-Billancourt Cedex. Le numéro de téléphone du  
siège social est + 33(0)1 46 08 72 00.

Direction commerciale : 221 bis, boulevard Jean-Jaurès  
92514 Boulogne-Billancourt Cedex. Le numéro de téléphone de la  
Direction commerciale est + 33(0)1 46 08 70 00.

ALTEN est une société anonyme à Conseil d'administration soumise  
au droit français, en particulier aux dispositions du Livre II du Code  
de commerce.

### 5.1.5 HISTORIQUE ET ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DU GROUPE

Depuis sa création, la croissance d'ALTEN suit deux axes  
stratégiques : la proximité géographique de ses clients (en France  
comme à l'étranger) et l'enrichissement continu de son offre par le

développement de nouvelles compétences et prestations. ALTEN est  
ainsi devenu rapidement l'un des leaders européens du secteur de  
l'Ingénierie et du conseil en technologies.

#### 1988

Création d'ALTEN par trois ingénieurs issus de Grandes Écoles, qui assurent la Direction du Groupe.

#### 1989-2000

1989 : ALTEN crée ses premières filiales en France : ALTEN Sud-Ouest, ALTEN Industrie (Intégration au forfait dans le domaine ferroviaire), GIST et à l'étranger : ALTEN Ltd (UK).

Malgré la crise économique, ALTEN poursuit sa croissance, double ses effectifs et reste bénéficiaire pendant la période 1991-1994.

ALTEN élargit ses prestations avec la création de filiales spécialisées en matière d'Architectures Réseaux, de Systèmes ouverts, de Client/serveur, et de Technologies Objet.

ALTEN poursuit son déploiement régional à travers les agences ALTEN Ouest et ALTEN Est.

1999 : Introduction au Second Marché de la Bourse de Paris le 1<sup>er</sup> février 1999 d'ALTEN SA. Le Groupe complète son implantation régionale avec ALTEN PACA, ALTEN Nord et filialise ses activités en Belgique avec la création de la société ALTEN Benelux fin décembre.

2000 : ALTEN poursuit son implantation à l'étranger en créant Altek en Allemagne, ALTEN Espagne, Axen au Benelux, et prend le contrôle à 100 % d'ALTEN Ltd en Grande-Bretagne. Le Groupe acquiert Abilog, Anotech, Cogitel et le groupe Techniques Avancées.

## 2001-2013

---

- 2001 : ALTEN accélère sa politique de croissance externe pour maintenir son rythme de développement dans un environnement économique moins favorable et procède à l'acquisition de trois nouvelles sociétés dont une à l'étranger : Eben Technologies, SD Partners et ETIC.
- 2002 : Poursuite de la croissance du groupe ALTEN et acquisition de 4 nouvelles sociétés (SBD Technologies et Siatcom en Espagne, Orion aux Pays-Bas et Groupecyber en France).
- 2003 : Renforcement de sa position internationale qui représente fin 2003, 20 % du Chiffre d'Affaires du groupe ALTEN, notamment grâce au déploiement sur l'Italie (acquisition de DEC Informatica) et l'Allemagne (acquisition de IMP GMBH). Acquisition d'une société en France, le groupe GSO, spécialisée dans le management de projets en R&D.
- 2004 : La croissance organique en France est significative et ALTEN poursuit son développement à l'international. Plus de 25 % du Chiffre d'Affaires du Groupe est réalisé hors de France. Acquisition de 3 nouvelles sociétés : Cronos en Espagne, Syselog en France et Aerotec en Allemagne, permettant ainsi à ALTEN de devenir l'un des leaders européens dans le management de projets en R&D.
- 2005 : ALTEN dépasse son objectif de 6 000 personnes avec un an d'avance (effectif de 6 540 personnes fin 2005). Plus de 27 % de son Chiffre d'Affaires est réalisé hors de France. ALTEN procède à diverses opérations de restructurations internes en 2005 et acquiert la société Quaternove en France.
- 2006 : ALTEN devient le leader européen du conseil en hautes technologies et poursuit sa progression par croissance organique et externe. Pour répondre à la demande croissante des clients en *workpackage* <sup>(1)</sup> et *offshore/nearshore* <sup>(2)</sup> ALTEN a regroupé au sein d'une division dédiée, l'offre « Projets Structurés » et acquiert une société spécialisée dans les bureaux d'études R&D et Design en *workpackage*.  
L'offre *nearshore* s'est étoffée grâce à une acquisition en Roumanie et comprend désormais la Tchéquie, la Slovaquie, la Pologne, la Roumanie et le Vietnam.
- 2008 : ALTEN a confirmé la quasi-intégralité de ses référencements et partenariats en Europe et fait partie des prestataires référencés E2S, dans le monde (cinq premiers prestataires en ingénierie du groupe EADS). Croissance organique soutenue (16,2 %) réalisées principalement dans les secteurs de l'Énergie, du Ferroviaire, de l'Aéronautique et de la Banque. ALTEN a ainsi renforcé sa position de leader sur le marché de l'ICT (source : PAC 2009 <sup>(3)</sup>).
- 2009 : La détérioration de l'activité économique a affecté la plupart des secteurs d'activité et principalement l'Automobile. Ses référencements ont été confirmés et ALTEN a poursuivi sa croissance sur d'autres secteurs tels que l'Aéronautique, l'Énergie ou la Banque/Finance. Le groupe ALTEN devient leader français des projets structurés.
- 2010 : Le groupe ALTEN poursuit le redéploiement de son offre vers les projets structurés. Cette stratégie le conduit à renforcer et structurer sa Direction technique, et à mettre en œuvre les processus d'évaluation CMMI.
- 2011 : ALTEN a continué à gagner des parts de marché et continue sa stratégie de croissance externe pour accélérer son développement à l'international.
- 2012 : ALTEN a poursuivi sa stratégie de croissance organique et de croissance externe. ALTEN a acquis 4 sociétés à l'international : en Suède (250 consultants), en Chine (50 consultants), en Allemagne (30 consultants) et en Pologne (40 consultants).
- 2013 : Pour renforcer et accélérer son développement sur de nouveaux marchés, ALTEN a acquis en 2013, six nouvelles sociétés dont une en France et cinq à l'international (États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Belgique).

## 2014

---

ALTEN poursuit son expansion internationale et acquiert huit sociétés dont sept à l'étranger. ALTEN renforce notamment sa présence en Allemagne, avec près de 2 000 salariés.

---

(1) Prestations sous-traitées avec mise à disposition de moyens techniques (locaux, moyens informatiques, logiciels métiers).

(2) Services consommés en France et réalisés à l'étranger (dans les pays proches géographiquement : *nearshore* ou dans les pays éloignés voire très éloignés : *offshore*).

(3) Étude réalisée par Pierre Audoin Conseil.

## 5.2 INVESTISSEMENTS

---

### 5.2.1 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS EN 2014

En 2014, ALTEN a réalisé principalement les investissements suivants :

- acquisitions d'agencements et installations, de mobilier, de matériel et d'infrastructures informatiques pour un montant de 1,3 million d'euros, ainsi que des immobilisations incorporelles pour 1,2 million d'euros ;
- immobilisations financières nettes, prises de participations et compléments de prix payés pour un montant de 17,1 millions d'euros.

Ces investissements ont été autofinancés.

### 5.2.2 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS RÉALISÉS OU ENGAGÉS DEPUIS LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Hormis les acquisitions mentionnées aux paragraphes 9.1.1.1 et 9.1.1.2 du présent document, aucun autre investissement financier ou prise de participation n'a été réalisé ou engagé depuis la clôture de l'exercice.

### 5.2.3 PRINCIPAUX INVESTISSEMENTS FUTURS

Aucun investissement futur n'a fait l'objet d'engagement ferme de la part des organes de direction, à l'exception des clauses d'*earn-out* dans le cadre d'acquisitions de filiales, dont les montants ont été dûment appréhendés dans les comptes consolidés du Groupe. La dette afférente, estimée à 18,4 millions d'euros au 31 décembre 2014, figure dans les autres passifs courants et non courants.

# APERÇU DES ACTIVITÉS ET DE LA STRATÉGIE

# 6

<b>6.1</b>	<b>PRINCIPALES ACTIVITÉS</b>	<b>120</b>	<b>6.4</b>	<b>DÉPENDANCE DE L'ÉMETTEUR À L'ÉGARD DE BREVETS OU LICENCES, CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU NOUVEAUX PROCÉDÉS DE FABRICATION</b>	<b>122</b>
6.1.1	Opérations et principales activités	120			
6.1.2	Nouveaux produits	121			
<b>6.2</b>	<b>PRINCIPAUX MARCHÉS</b>	<b>122</b>	<b>6.5</b>	<b>POSITION CONCURRENTIELLE</b>	<b>122</b>
<b>6.3</b>	<b>ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS</b>	<b>122</b>			



## 6.1 PRINCIPALES ACTIVITÉS

### 6.1.1 OPÉRATIONS ET PRINCIPALES ACTIVITÉS

Les principales activités du groupe ALTEN sont décrites aux chapitres « ALTEN, Partenaire technologique » et « Nos Clients » du rapport d'activité. Les tableaux ci-dessous complètent ces informations.

Répartition du chiffre d'affaires consolidé par principal secteur d'activité pour la période couverte par les données financières historiques :

	2014	2013	2012
Aéronautique & spatial	17,5 %	18,5 %	16,9 %
Défense & Sécurité	5,3 %	5,8 %	5,1 %
Automobile	17,8 %	14,5 %	15,9 %
Ferroviaire & Naval	3,9 %	4,5 %	4,2 %
Multimédia & Électronique	5,3 %	5,9 %	6,8 %
Télécoms	10,4 %	12,5 %	13,3 %
Finance & Tertiaire	15,0 %	14,5 %	16,0 %
Énergie & Sciences de la vie	20,5 %	20,2 %	17,9 %
Autres industries	4,3 %	3,6 %	3,9 %

Répartition du chiffre d'affaires consolidé et des effectifs ingénieurs par principales zones géographiques pour la période couverte par les données financières historiques :

		2014	2013	2012
France	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>761,5 M€</b>	<b>751,0 M€</b>	<b>757,7 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	55,5 %	61,7 %	63,2 %
	Ingénieurs	8 228	7 917	8 150
Allemagne	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>145,2 M€</b>	<b>108,6 M€</b>	<b>95,3 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	10,6 %	8,9 %	8,0 %
	Ingénieurs	1 580	1 128	1 043
Suède	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>100,8 M€</b>	<b>101,7 M€</b>	<b>110,6 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	7,3 %	8,4 %	9,2 %
	Ingénieurs	914	894	923
Royaume-Uni	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>73,2 M€</b>	<b>47,3 M€</b>	<b>43,4 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	5,3 %	3,9 %	3,6 %
	Ingénieurs	564	446	411
Espagne	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>60,6 M€</b>	<b>57,6 M€</b>	<b>65,7 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	4,4 %	4,7 %	5,5 %
	Ingénieurs	1 296	1 124	1 322
USA	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>51 M€</b>	<b>25,3 M€</b>	<b>21,3 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,7 %	2,1 %	1,8 %
	Ingénieurs	291	139	91
Italie	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>47,4 M€</b>	<b>32,2 M€</b>	<b>28,8 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,4 %	2,6 %	2,4 %
	Ingénieurs	710	479	411
Belgique	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>46,5 M€</b>	<b>37,0 M€</b>	<b>31,7 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	3,4 %	3,0 %	2,6 %
	Ingénieurs	421	341	255
Pays-Bas	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>37,1 M€</b>	<b>33,7 M€</b>	<b>34,0 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	2,7 %	2,8 %	2,8 %
	Ingénieurs	413	398	401
Finlande	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>13 M€</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	0,9 %	0	0
	Ingénieurs	303	0	0
Autres Pays	<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>37 M€</b>	<b>21,8 M€</b>	<b>9,7 M€</b>
	<i>Contribution CA consolidé</i>	2,7 %	1,8 %	0,8 %
	Ingénieurs	1 526	1 238	1 095

## 6.1.2 NOUVEAUX PRODUITS

Les offres de services du groupe ALTEN sont décrites au chapitre « ALTEN, Partenaire technologique », section « Les offres », du rapport d'activité.

## 6.2 PRINCIPAUX MARCHÉS

---

La présentation des principaux marchés du groupe ALTEN figure au chapitre « Nos Clients » du rapport d'activité.

## 6.3 ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS

---

Néant.

## 6.4 DÉPENDANCE DE L'ÉMETTEUR À L'ÉGARD DE BREVETS OU LICENCES, CONTRATS INDUSTRIELS, COMMERCIAUX OU FINANCIERS OU NOUVEAUX PROCÉDÉS DE FABRICATION

---

Voir chapitre 4 « Facteurs de risques ».

## 6.5 POSITION CONCURRENTIELLE

---

Depuis plusieurs années, ALTEN est classé n° 1 en France sur le marché de l'Ingénierie et du conseil en technologies et conforte sa place de leader européen.

Le marché de l'Ingénierie et du conseil en technologies est fragmenté.

En France, une dizaine d'acteurs réalisent plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires, et représentent conjointement près de 40 % de l'activité.

Hors de France, le marché reste très atomisé.

Seuls 6 acteurs du marché de l'Ingénierie et du conseil en technologies ont une présence européenne ; ils sont tous français.

(Source Pierre Audoin Consultants 2015)

# ORGANIGRAMME

# 7

## 7.1 DESCRIPTION SOMMAIRE DU GROUPE

---

ALTEN SA est la société mère du Groupe ALTEN. ALTEN SA exerce à la fois une activité opérationnelle et une activité de holding d'animation du Groupe. Elle exerce notamment les activités suivantes dans le cadre de ses relations mère-fille avec les filiales du Groupe, principalement françaises :

- juridique (droit des sociétés, contrats, gestion des litiges, droit social, contentieux, fusions-acquisitions...);
- financier (comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...);
- administration et gestion du personnel (gestion des carrières, paie, relations sociales...);
- services généraux (logistique, entretien, maintenance...);
- informatique (Systèmes d'information et Réseaux/Télécoms);

- développement interne (recrutement et formation des managers commerciaux...);
- communication et marketing;
- conseil en management et en stratégie.

Ces services sont refacturés aux filiales en conformité avec la politique prix de transfert mise en place au sein du Groupe.

ALTEN SA a constitué une centrale de trésorerie au sein du Groupe au travers de sa filiale à 100 %, la société ALTEN Cash Management SARL.

ALTEN SA fait également profiter à certaines de ses filiales de référencements clients grands comptes.

Au 31 décembre 2014, le groupe ALTEN est composé de 104 filiales implantées en Europe, en Amérique du Nord en Inde et en Asie.

## 7.2 LISTE DES FILIALES IMPORTANTES

---

La liste des filiales importantes figure à la note 2.4 « Périmètre de consolidation » de l'annexe aux comptes consolidés présentée au paragraphe 20.3.1 du présent Document de référence.

# 7

## ORGANIGRAMME

# PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

# 8

## 8.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES IMPORTANTES

---

Néant.

## 8.2 QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES POUVANT INFLUENCER L'UTILISATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

---

Néant.



# 8

## PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

# EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

# 9

<b>9.1 SITUATION FINANCIÈRE</b>	<b>128</b>	<b>9.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>131</b>
9.1.1 L'activité du Groupe et d'ALTEN SA au cours de l'exercice écoulé	128	9.4 CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT	131
9.1.2 Évolution du chiffre d'affaires	129		
9.1.3 Évolution des résultats	130	<b>9.5 DÉLAIS DE PAIEMENT</b>	<b>132</b>
<b>9.2 RÉSULTATS D'EXPLOITATION</b>	<b>131</b>	9.6 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	132
9.2.1 Facteurs importants	131		
9.2.2 Changements importants	131		
9.2.3 Influence d'événements extérieurs	131		

Toutes les filiales de la société ALTEN, (ci-après la « Société » ou « ALTEN »), sont consolidées dans les comptes du Groupe selon les méthodes décrites dans les notes aux états financiers consolidés.

## 9.1 SITUATION FINANCIÈRE

### 9.1.1 L'ACTIVITÉ DU GROUPE ET D'ALTEN SA AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

#### 9.1.1.1 Activité du Groupe

ALTEN, leader Européen de l'Ingénierie et du conseil en technologies (ICT) réalise des projets de conception et d'études pour les Directions techniques et SI des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires.

Le marché recouvre l'ensemble des prestations d'Ingénierie et de conseil en technologies (ICT), à savoir :

- Études Scientifiques et Techniques ;
- Architectures réseaux et Systèmes.

Malgré une légère décroissance « embarquée » fin 2013, ALTEN a réalisé une croissance organique de 2,75 % en 2014.

Au dernier trimestre 2014, la croissance organique est redevenue positive en France et dépasse les 10 % à l'international.

La marge opérationnelle d'activité est quasiment stable, malgré la consolidation des acquisitions, moins rentables, qui ont représenté environ 11 % du chiffre d'affaires. Elle s'est établie à 8,5 % du chiffre d'affaires au premier semestre puis a fortement progressé pour atteindre 10,8 % du chiffre d'affaires au second semestre. En moyenne, elle s'est établit à 9,6 % du chiffre d'affaires sur l'ensemble de l'année.

À périmètre constant, la marge opérationnelle d'activité est en progression par rapport à 2013 et est supérieure à 10 % du chiffre d'affaires.

L'activité par secteur est contrastée. Les secteurs en croissance ont été l'Automobile (fortement en croissance chez les constructeurs français), l'Énergie/Science de la vie ainsi que l'Aéronautique.

Fin décembre, ALTEN comptait 18 400 collaborateurs dont 88 % d'ingénieurs.

La répartition géographique et la répartition par activité sont présentées au chapitre 6 du présent Document de référence.

ALTEN a réalisé plusieurs opérations de croissance externe durant l'exercice écoulé :

- finalisation de l'acquisition par ALTEN GmbH, le 31 janvier 2014, en Allemagne, de la société Matis Deutschland (devenue Aventon GmbH, CA total 17 millions d'euros, 190 consultants) ;
- acquisition par ALTEN Europe, le 7 mars 2014, des sociétés Geci GmbH et DO-PRO (Allemagne), Geci Ingenieria (Espagne) et Geci Engineering Services (Roumanie) (CA 2014 : 29 millions d'euros, 420 ingénieurs) ;

- acquisition par ALTEN Europe, le 18 mars 2014, en Italie, de la société Positech, spécialisée dans le conseil en technologies et plus particulièrement dans les logiciels embarqués (CA 2014 : 8 millions d'euros, 80 ingénieurs) ;
- acquisition par Calsoft Labs, le 21 mars 2014, aux États-Unis, de la société SACC, spécialisée dans le conseil en technologies de l'information (CA 2014 : 9 millions d'euros, 110 ingénieurs) ;
- acquisition par ALTEN Europe, le 23 avril 2014, d'un groupe de sociétés en Finlande, spécialisé en ingénierie mécanique, conception de machines industrielles et automatismes industriels (CA 2014 : 24 millions d'euros, 310 ingénieurs) ;
- acquisition par ALTEN GmbH, le 31 juillet 2014, en Allemagne, de la société Wotech GmbH, spécialisée dans l'ingénierie mécanique, électronique et électrique essentiellement dans le secteur automobile (CA 2014 : 8 millions d'euros, 100 ingénieurs) ;
- acquisition par ALTEN GmbH, le 9 octobre 2014, en Allemagne, de la société ICT GmbH (devenue Aventon Technology GmbH), spécialisée dans l'automobile (CA 2014 : 7 millions d'euros, 80 ingénieurs) ;
- acquisition par Calsoft Labs, le 9 décembre 2014, aux États-Unis, de la société CPRIME, spécialisée dans le management de projets et le consulting Agile (CA 2014 : 21 millions de dollars, 100 consultants).

Les acquisitions réalisées par ALTEN SA sont présentées au paragraphe 9.1.1.2.

ALTEN Europe a procédé, le 15 décembre 2014, à la dissolution de sa filiale de droit belge VCTH Sprl, par le biais d'une fusion-absorption transfrontalière.

#### Événements post-clôture

Depuis le 31 décembre 2014, ALTEN, a, directement ou par l'intermédiaire de ses filiales, réalisé les opérations de croissance externe suivantes :

- ALTEN Nederland a acquis, le 26 janvier 2015, quatre sociétés aux Pays-Bas membres du Groupe ECLIPSE (CA : 11 M€ ; nombre de consultants : 95) ;
- ALTEN Canada a acquis, le 13 mars 2015, au Canada, la société Experco inc. (CA : 7 millions d'euros ; nombre de consultants : 70) ;
- ALTEN SA a acquis, le 12 février 2015 en France, à travers la société Abilene, le groupe français Lincoln, spécialisé dans l'information décisionnelle et les études cliniques (CA 2013 : 21 M€, 230 consultants).

Par ailleurs, ALTEN SA a conclu, le 20 mars 2015, une convention de crédit « *Club Deal* » d'un montant global maximum de 160 000 000 d'euros, pour une durée maximale de 7 ans, afin d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

Un contrôle fiscal a débuté au mois de février 2015 portant sur une filiale française.

### 9.1.1.2 Activité d'ALTEN SA

ALTEN SA réalise des projets de conception et d'études pour les Directions techniques et systèmes d'information des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires.

ALTEN SA intervient chez ses clients selon différents types d'offres :

- en mode consulting ;
- en mode *workpackage* ou « plateaux globalisés ». Ces prestations sont réalisées pour la plupart en engagement de moyens, et facturées au temps passé ;
- en mode projet ou forfait pour lesquels ALTEN SA est tenue à une obligation de résultat pour un prix forfaitaire. Cette activité représente moins de 10 % de l'activité.

L'année 2014 est restée difficile sur le plan économique, en France, où les donneurs d'ordre sont en recherche permanente de gains de productivité.

Cette année, le marché de l'Aéronautique s'est contracté en raison de la fin des grands programmes de développement des Airbus A380 et A350. ALTEN a néanmoins réussi à limiter le recul dans ce secteur grâce au déploiement de son offre dans les métiers du manufacturing engineering et au gain de *workpackages* en lien avec l'A330 NEO.

Le marché des Télécoms a également souffert en raison de l'arrivée du quatrième opérateur mobile. A contrario, le marché de l'Automobile a connu une forte reprise d'activité en France aussi bien chez les constructeurs que les équipementiers, ce dont ALTEN a su tirer profit. Enfin, le secteur de l'Energie est resté dynamique, en particulier dans l'Oil & Gas.

#### Événements marquants

Au cours de l'exercice 2014, ALTEN SA a :

- procédé à l'acquisition, le 7 mars 2014, de la société GECl Systèmes, spécialisées dans les activités d'aérostructure, d'intégration de systèmes mécaniques et électriques, et le *manufacturing engineering* ; ALTEN SA a ensuite cédé, le

28 novembre 2014, les actions de la société GECl Systèmes à sa filiale ALTEN Sud-Ouest, qu'elle détient intégralement ;

- procédé à la liquidation, le 18 avril 2014, de sa filiale B2I Ingénierie et Technologies en Roumanie ;
- procédé à la constitution, le 26 mars 2014, de la société HPA sarl, société dont l'activité est la gestion de participations ;
- constitué, le 26 novembre 2014, en partenariat avec la société Akerva, une société commune « ALTEN SIR Global Security Services (ALTEN SIR GSS) » spécialisée dans le domaine des prestations en matière de sécurité informatique. ALTEN SIR GSS est détenue à hauteur de 51 % de son capital social par ALTEN et à hauteur de 49 % de son capital social par AKERVA ;
- acquis, le 28 novembre 2014, 49 % du capital social de la société « ALTEN SIR Global Testing Services (ALTEN SIR GTS) » auprès de son partenaire Groupe Critères ; ALTEN SA détenait déjà 51 % du capital social d'ALTEN SIR GTS et en est désormais l'associé unique ;
- constitué, le 17 décembre 2014, la société Aptech OP2, dans le domaine de l'ingénierie et étude technique, conseil en architecture systèmes et réseaux ;
- acquis, le 19 décembre 2014, l'intégralité des actions composant le capital social de Program Planning Professionals Ltd, société de droit anglais antérieurement détenue par Program Planning Professionals Inc., société de droit américain, elle-même détenue par ALTEN depuis le 27 décembre 2013 ;
- souscrit, au cours du dernier trimestre 2014, à hauteur de 29,99 % au capital social de la société de droit luxembourgeois, CTL Participations, qui détient elle-même trois filiales opérationnelles en France, en Belgique et au Luxembourg.

#### Événements post-clôture

Il est rappelé que :

- ALTEN SA a acquis, le 12 février 2015 en France, à travers la société Abilene, le groupe français Lincoln, spécialisé dans l'information décisionnelle et les études cliniques (CA 2013 : 21 M€, 230 consultants) ;
- ALTEN SA a conclu, le 20 mars 2015, une convention de crédit « *Club Deal* » d'un montant global maximum de 160 000 000 d'euros, pour une durée maximale de 7 ans, afin d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

## 9.1.2 ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

### 9.1.2.1 Au niveau du Groupe

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe ALTEN s'établit à 1 373,2 millions d'euros en hausse de 12,9 % par rapport à 2013. La part du chiffre d'affaires à l'international représente désormais 44,5 % du chiffre d'affaires (contre 38,3 % en 2013).

La croissance organique s'est accélérée à l'International (+ 8,7 %) mais reste contrastée selon les pays. Elle dépasse les 10 % au cours du dernier trimestre (+ 11,2 %).

En France, la croissance organique est en recul de - 1 % mais redevient positive au dernier trimestre (+ 1,9 %).

À périmètre et change constants, la croissance de l'activité est de 2,75 % (- 1 % en France et + 8,7 % à l'international).

### 9.1.2.2 Au niveau d'ALTEN SA

La société ALTEN SA a réalisé un chiffre d'affaires de 434 762 milliers d'euros, en baisse de 1,66 % par rapport à l'exercice précédent.

Ce chiffre d'affaires inclut le chiffre d'affaires « portage » correspondant aux prestations réalisées par certaines filiales du Groupe chez des clients pour lesquels seule ALTEN SA est référencée.

Les autres produits, constitués essentiellement par des redevances refacturées aux filiales, s'élèvent à 7 745 milliers d'euros (ce montant n'incluant pas les produits de gestion courante) contre 8 740 milliers d'euros (ce montant n'incluant pas les produits de gestion courante) au 31 décembre 2013, soit une diminution de 995 milliers d'euros.

Les autres achats et charges externes sont de 146 788 milliers d'euros contre 148 616 milliers d'euros au 31 décembre 2013. Ils représentent 33,8 % du chiffre d'affaires.

Les charges de personnel ressortent à 256 090 milliers d'euros contre 265 699 milliers d'euros en 2013.

## 9.1.3 ÉVOLUTION DES RÉSULTATS

### 9.1.3.1 Au niveau du Groupe

Le résultat opérationnel d'activité s'établit à 132,2 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit 9,6 % du chiffre d'affaires (117,6 millions d'euros soit 9,7 % du chiffre d'affaires en 2013), en hausse de 12,4 % par rapport au 31 décembre 2013.

Le résultat non récurrent s'établit à - 15,5 millions d'euros. Il est composé principalement de charges sur les contrôles URSSAF (- 9,7 millions d'euros) et de coûts de restructuration principalement liées aux acquisitions (- 3,1 millions d'euros).

Après prise en compte de ces éléments et d'une plus-value de cession d'actifs (+ 0,8 million d'euros), le résultat opérationnel s'élève

à 117,5 millions d'euros (8,6 % du chiffre d'affaires), en hausse de 6,0 % par rapport à l'an passé (en 2013, le résultat opérationnel s'élevait à 110,8 millions d'euros et représentait 9,1 % du chiffre d'affaires).

Le résultat financier s'élève à 3,9 millions d'euros, constitué pour l'essentiel de gains de change nets (2,9 millions d'euros).

La charge d'impôt s'élève à 42,2 millions d'euros et le résultat des sociétés mises en équivalence est de 0,4 million d'euros.

Le résultat net part du Groupe s'établit à 79,5 millions d'euros, soit 5,8 % du chiffre d'affaires, en hausse de 7,7 % par rapport à 2013.

Les résultats consolidés du groupe ALTEN sont détaillés dans le tableau suivant :

	2014		2013		Variation
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	%
Chiffre d'affaires	1 373,2		1 216,2		12,9
Résultat opérationnel d'activité	132,2	9,6	117,6	9,7	12,4
Coût des stock-options	0		(0,3)		
Résultat non récurrent	(15,5)		(1,5)		
Dépréciation des goodwill	0		(5)		
Résultat de cession	0,8		0		
Résultat opérationnel	117,5	8,6	110,8	9,1	6
Résultat financier	3,9		(2,8)		
Impôts	(42,2)		(36,2)		
Sociétés mises en équivalence	0,4		2,3		
Résultat net part du Groupe	79,5	5,8	73,8	6,1	7,7

### 9.1.3.2 Au niveau d'ALTEN SA

Le résultat d'exploitation s'établit à 24 060 milliers d'euros contre 21 508 milliers d'euros au 31 décembre 2013, soit 5,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier s'établit à 7 997 K€ en 2014 contre 52 066 K€ en 2013. Ce résultat financier se compose essentiellement de dividendes versés par les filiales d'Alten. En 2014, Alten a perçu 21 560 K€ de dividendes de ses filiales soit 20 540 K€ de moins qu'en 2013. Une moins-value significative a également été dégagée dans le cadre de la cession des actions de Geci Systèmes à Alten Sud Ouest.

Le résultat exceptionnel s'élève à 948 K€ contre - 565 K€ au 31 décembre 2013.

Après prise en compte de la participation envers les salariés 61 K€ et de l'impôt sur les sociétés pour un montant de 616 K€, le résultat net s'établit à 32 327 K€, soit 7,4 % du chiffre d'affaires.

Les immobilisations financières (201 100 milliers d'euros) sont principalement constituées par les titres de participation.

Au 31 décembre 2014, la position de trésorerie nette d'ALTEN SA (y compris comptes courants financiers) était positive de 6 218 milliers d'euros.

## 9.2 RÉSULTATS D'EXPLOITATION

---

### 9.2.1 FACTEURS IMPORTANTS

Les facteurs ayant affecté l'activité et le résultat d'exploitation sont exposés au 9.1. Une analyse par secteur d'activité est par ailleurs disponible au chapitre « Nos Clients » au sein du rapport d'activité.

### 9.2.2 CHANGEMENTS IMPORTANTS

Néant.

### 9.2.3 INFLUENCE D'ÉVÉNEMENTS EXTÉRIEURS

Néant.

## 9.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

---

Il sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2014 se soldant par un bénéfice s'élevant à 32 327 332,18 euros.

#### Origine :

● bénéfice net de l'exercice :	32 327 332,18 €
● report à nouveau :	133 869 964,52 €
● résultat à affecter :	166 197 296,70 €

#### Affectation :

● réserve légale :	44 342,23 €
● dividende : 33 619 560 actions à 1 €	33 619 560,00 €
● report à nouveau :	132 533 394,47 €

La date de mise en paiement du dividende est fixée au 25 juin 2015.

La date de détachement du coupon est fixée au 23 juin 2015.

## 9.4 CHARGES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

---

Le montant des charges somptuaires et autres charges non déductibles visées à l'article 39-4 du CGI, s'élève à 68 026 euros pour l'exercice 2014.

## 9.5 DÉLAIS DE PAIEMENT

Conformément aux articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, au 31 décembre 2014, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs, s'élevait à 31 476 milliers d'euros.

(en milliers d'euros)	Total dettes fournisseurs		Dettes échues à la clôture		Total dettes non échues		Dont échéances à - de 30 jours		Dont échéances entre 30 et 60 jours		Dont échéances à + 60 jours	
	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13	31/12/14	31/12/13
<b>Dettes fournisseurs</b>												
Fournisseurs d'exploitation	5 732	7 108	2 084	2 347	3 648	4 761	2 948	3 899	700	755	0	108
Fournisseurs Groupe	18 159	16 945	278	322	17 881	16 623	8 057	7 397	9 823	9 226	0	0
Total des collectifs fournisseurs	23 891	24 053	2 362	2 669	21 529	21 384	11 005	11 296	10 523	9 980	0	108
Fournisseurs factures non parvenues	7 585	7 909										
<b>TOTAL DETTES FOURNISSEURS</b>	<b>31 476</b>	<b>31 962</b>										

## 9.6 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Tableau financier (en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
<b>Capital social</b>	34 140	33 618	32 953	32 801	32 491
Nombre d'actions ordinaires	33 589 610	33 075 301	32 421 753	32 271 677	31 966 790
Nombre maximal d'actions futures à créer :					
• par conversion d'obligation	-	-	-	-	-
• par exercice de droits de souscription	170 687	694 606	1 425 534	1 154 700	1 681 053
Chiffre d'affaires hors taxes	434 762	442 091	452 616	433 257	375 601
Résultat avant impôts, participation, dotations	38 410	64 842	43 756	46 340	32 287
Impôts sur les bénéfices	616	2 164	7 053	7 465	8 785
Participation des salariés	61	229	3 262	1 889	2 614
Résultat après impôts, participation, dotations	32 327	70 615	27 725	35 511	20 483
Résultat distribué	33 013	32 262	31 823	34 996	28 284
Résultat par action après impôts avant dotations	1,12	1,89	1,03	1,15	0,65
Résultat par action après impôts et dotations	0,96	2,13	0,86	1,10	0,64
Dividende attribué à chaque action	1,00	1,00	1,00	1,10	0,90
Effectif moyen des salariés de l'exercice	4 738	4 812	4 895	4 673	4 152
Montant de la masse salariale	176 462	179 523	180 661	172 672	148 882
Cotisations sociales et avantages sociaux	79 532	86 093	88 562	86 638	67 287



# TRÉSORERIE ET CAPITAUX

# 10

<b>10.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX</b>	<b>134</b>	<b>10.4</b>	<b>RESTRICTIONS À L'UTILISATION DES CAPITAUX</b>	<b>135</b>
<b>10.2</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>134</b>	<b>10.5</b>	<b>SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES</b>	<b>135</b>
<b>10.3</b>	<b>CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT</b>	<b>134</b>			
10.3.1	Politique de financement des comptes clients	134			
10.3.2	Financement des investissements	134			

## 10.1 INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX

---

Les informations sur les capitaux sont présentées sous la note 3.5.9 des comptes sociaux au sein du chapitre 20.3.2.

## 10.2 FLUX DE TRÉSORERIE

---

Le Groupe ALTEN a généré une marge brute d'autofinancement de 132,0 millions d'euros (soit 9,6 % du chiffre d'affaires) en hausse par rapport à 2013 (124,6 millions d'euros soit 10,2 % du chiffre d'affaires).

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité s'élèvent à 48,3 millions d'euros. Ils représentent 3,5 % du chiffre d'affaires (7,7 % en 2013). Ils ont été obérés par une augmentation de 4 jours du DSO (98,5 jours en 2014 ; 94,5 jours en 2013), les besoins de financement liés à la croissance organique et les éléments non récurrents.

Les investissements, d'un montant de 47,1 millions d'euros correspondent pour l'essentiel aux acquisitions de filiales (40,3 millions d'euros) et aux investissements opérationnels (6,8 millions d'euros).

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement s'élèvent à - 28,4 millions d'euros pour l'essentiel constitué des dividendes versés aux actionnaires (- 33 millions d'euros), des augmentations de capital (+ 8,5 millions d'euros) et des variations des passifs financiers (- 3 millions d'euros).

En conséquence, la variation de trésorerie nette IFRS du Groupe est de - 26,5 millions d'euros en 2014.

Le Groupe ALTEN dispose d'une situation de trésorerie nette fin 2014 d'un montant de 25,9 millions d'euros (elle s'élevait à 74,4 millions d'euros fin 2013).

Les tableaux des flux de trésorerie figurent dans les états financiers consolidés au chapitre 20.3.1 en page 195.

## 10.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

---

Les conditions d'emprunt et structure de financement sont développées au chapitre 4.2 du Document de référence.

### 10.3.1 POLITIQUE DE FINANCEMENT DES COMPTES CLIENTS

Le groupe ALTEN ne recourt pas à la titrisation de ses comptes clients, ni au *factoring*. Il finance l'intégralité de son poste clients sur fonds propres ou en ayant recours ponctuellement aux lignes de financement issues du *Club Deal* et/ou des lignes de crédit court terme non confirmées (voir chapitre 4.2).

### 10.3.2 FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

Voir chapitre 5.2.

## 10.4 RESTRICTIONS À L'UTILISATION DES CAPITAUX

---

Néant.

## 10.5 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

---

Le groupe ALTEN dispose de sources de financement nécessaires aux investissements visés au 5.2.3 « Principaux investissements futurs » du présent Document de référence.

# 10 TRÉSORERIE ET CAPITAUX

# RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

# 11

## **11.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR FONDS PROPRES 138**

---

11.1.1 Mission	138
11.1.2 Orientation	138
11.1.3 Organisation	138
11.1.4 Méthodologie	138
11.1.5 Pilotage	139

## **11.2 PUBLICATIONS 139**

---

La société ALTEN et certaines de ses filiales possèdent un portefeuille de marques, déposées pour leur propre compte, principalement auprès de l'INPI et de l'OHMI.

De plus, ALTEN participe à des projets de recherche et de développement pour ses clients et réalise également des activités de recherche et de développement pour son propre compte. Ces travaux de recherche et développement sur fonds propres répondent à la politique recherche et développement mise en œuvre par ALTEN.

## 11.1 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT SUR FONDS PROPRES

### 11.1.1 MISSION

Un effort important est consacré à la recherche et à l'innovation sur fonds propres pour contribuer au renforcement du positionnement du Groupe ALTEN par :

- le développement de la compétence, tant sur le plan qualitatif que quantitatif ; et

- le développement de l'image du Groupe, que ce soit auprès des Clients ou prospects, des candidats à l'embauche et des collaborateurs.

### 11.1.2 ORIENTATION

ALTEN structure cette activité autour de 4 thématiques majeures :

- la sécurité globale et la maîtrise des risques ;
- la mobilité durable ;

- la performance énergétique ;
- la qualité de vie et les services aux consommateurs.

### 11.1.3 ORGANISATION

Ces thématiques conduisent ALTEN à s'investir dans de grands programmes de recherche et développement qui associent développement de l'innovation et développement durable pour concevoir des solutions modernes et performantes aux problématiques d'aujourd'hui et de demain.

En 2014, les programmes de recherche et développement engagés se répartissaient ainsi en quatre axes sectoriels : Réseaux de drones / Véhicules autonomes / Bâtiment du futur / Aide à la personne et 2 axes technologiques : Usage et Big Data / Éthique et sécurité.

Des éléments plus détaillés sur les réalisations 2014 sont présentés au chapitre 1 du rapport d'activité «ALTEN, Partenaire technologique».

Chaque fois que possible, les programmes sont conduits au travers de partenariats académiques (fondations de recherche, grands laboratoires...) et/ou de partenariats industriels (start-up, grands groupes internationaux...) jouant un rôle d'accélérateur dans le développement des connaissances d'ALTEN.

### 11.1.4 MÉTHODOLOGIE

Les programmes R&D se décomposent en projets technologiques ayant chacun l'objectif à la fois, de développer une innovation (la modélisation) mais aussi de valider expérimentalement la solution proposée (le prototypage). Cette méthodologie originale, mise au point grâce au savoir-faire d'ALTEN dans le management du

développement l'innovation et qui combine Recherche Appliquée et Développement Expérimental, maximise ainsi la portée des travaux sur le plan du développement des connaissances (Recherche Appliquée) et ancre les compétences développées dans les préoccupations des Clients d'ALTEN (prototypage de validation expérimentale).

### 11.1.5 PILOTAGE

Le management du développement de l'innovation s'appuie, lui aussi sur des méthodes (et outils) dédiés, élaborés par ALTEN pour stimuler l'émergence de nouveaux concepts performants. Ces méthodes originales intègrent, entre autres, la démarche « agile » pour privilégier

ainsi la rigueur et la souplesse requises par le management des projets R&D. En 2014, ces méthodes ont intégré le référentiel CMMI Services niveau 3 du Groupe.

## 11.2 PUBLICATIONS

---

Les travaux de recherche et développement réalisés sur fonds propres et conduits en partenariat avec l'ISIR (Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique – Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre et Marie Curie) ont fait l'objet de publications en 2014.

Dans le cadre du développement d'un robot d'aide au maintien à domicile des personnes âgées, une publication présentant les concepts du projet a été validée par des instances scientifiques internationales et a été présentée le 4 mars 2014 dans le cadre de HEALTHINF : le congrès international de l'informatique de santé [HEALTHINF - International Conference of Health Informatics is part of

*BIOSTEC International Joint Conference on Biomedical Engineering Systems and Technologies*] <sup>(1)</sup>.

Dans le cadre du développement d'un calculateur de lunettes à réalité augmentée permettant de pallier les effets de la DMLA (Déficience Maculaire Lié à l'Age), une publication sur une solution d'aide au dimensionnement d'architectures hardware dédiées au traitement d'images a été validée par des instances scientifiques internationales et a été présentée le 5 novembre 2014 à l'ISOT le congrès international de la mécatronique et de l'optronique [ISOT - International Symposium on Optomechatronic Technologies] <sup>(2)</sup>.

(1) « Smart Moving Nightstand, For Medical Assistance of Elderly People : an Open Project », 7th International Conference on Health Informatics : HEALTHINF 2014.

(2) « Performance prediction of visual algorithms on different hardware architectures », International Symposium on Optomechatronic Technologies : ISOT 2014.





# INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

# 12

## 12.1 PRINCIPALES TENDANCES

---

ALTEN a conservé tous ses référencements, en France et à l'international. La fin de l'année 2014 a généré une croissance positive.

Si le contexte économique se maintient, ALTEN devrait générer une croissance organique positive en 2015.

Après avoir autofinancé les acquisitions réalisées fin 2014, le Groupe dispose toujours d'une trésorerie confortable et de lignes de financement lui permettant de poursuivre sa politique de croissance externe dynamique, de développement organique et de dividendes.

## 12.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'INFLUER SENSIBLEMENT SUR LES PERSPECTIVES

---

Néant.

# 12

INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

# PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

# 13

Néant.

# 13

## PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE

# ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

# 14

<b>14.1 INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES</b>	<b>146</b>
14.1.1 Composition du Conseil d'administration	146
14.1.2 Expertise et expérience des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale	146
14.1.3 Mandats et fonctions exercés par les mandataires sociaux	147
14.1.4 Déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration et de la Direction générale	152
14.1.5 Informations particulières relatives aux mandataires sociaux	152

<b>14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS</b>	<b>154</b>
---------------------------------	------------

## 14.1 INFORMATIONS CONCERNANT LES MANDATAIRES

### 14.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du Conseil d'administration est présentée au paragraphe 16.4.1 du présent Document de référence, au sein du rapport du Président du Conseil relatif au gouvernement d'entreprise,

ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par ALTEN.

### 14.1.2 EXPERTISE ET EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Monsieur Simon Azoulay est diplômé de Supélec. Après une expérience de responsable de laboratoire de R&D chez Thalès, il crée ALTEN en 1988 avec deux associés également ingénieurs. Il est actuellement Président-Directeur général.

Monsieur Gérard Attia (Titulaire d'un MBA Hartford) a rejoint les associés fondateurs en 1993. Il est actuellement Administrateur et Directeur Général Délégué en charge du Développement commercial, des Projets Structurés et de l'International (Zone 2).

Monsieur Bruno Benoliel (ESC Reims 1985) a rejoint le groupe ALTEN en 1997, il est actuellement Administrateur (depuis le 22 juin 2011) et Directeur Général Délégué en charge des Finances, des Systèmes d'information et du Juridique.

Monsieur Pierre Marcel a rejoint le groupe ALTEN le 17 avril 2000. Il a occupé différentes fonctions de Directeur opérationnel au sein du Groupe. Il est actuellement Directeur Général Délégué en charge d'ALTEN Technologies France et des filiales Solutions. Monsieur Pierre Marcel n'est pas membre du Conseil d'administration.

Madame Emily Azoulay a exercé des fonctions salariées au sein du groupe ALTEN et ce, depuis la constitution d'ALTEN SA en 1988. Elle y a notamment exercé les fonctions de Responsable de la Gestion des Ventes et de Responsable Administrative et Financière. Elle n'exerce plus aucune activité au sein du Groupe ALTEN en dehors de son mandat d'Administrateur.

Monsieur Marc Eisenberg a commencé sa carrière en qualité de Consultant en management. Il a ensuite créé en France en 1986

un groupe de conseil en réduction des coûts devenu depuis leader européen et en a exercé la Direction opérationnelle jusqu'en 2012. Il reste un actionnaire important à ce jour. Il a par ailleurs été juge aux prud'hommes de Nanterre de 1995 à 1999 et juge au tribunal de Commerce de Bobigny de 2000 à 2001.

Madame Jane Seroussi, Chef d'entreprise, a créé avec succès sa propre marque. Elle assure la Direction générale et financière de son groupe depuis sa création. Le Groupe se développe en France et à l'international à travers un réseau sélectif de boutiques à l'enseigne de la marque.

Mademoiselle Anaëlle Azoulay est la fille de Monsieur Simon Azoulay, Président-Directeur général d'ALTEN. Elle est diplômée d'une Master en Économie et Finance à Paris Dauphine. Elle possède une solide expérience internationale (Regent's School à Londres, Groupe Havas à New York).

Monsieur Jérôme Valat, Administrateur représentant les salariés, est salarié d'ALTEN SA depuis juin 1999. Il rejoint ALTEN après 9 années passées dans le développement logiciel et l'administration réseau et télécom pendant la période de la naissance de l'internet fixe. Consultant ALTEN pendant 11 ans, il intervient d'abord à la Recherche & Développement d'un équipementier télécom pour concevoir l'internet mobile 2G & 3G puis successivement chez les 3 opérateurs télécom Français pour y gérer des projets. En 2010 il rejoint le pôle de la Direction des Projets Structurés en tant que Directeur de Projet à la Direction Technique Télécom où il a la responsabilité de la gestion d'importants contrats de services pour des opérateurs telecom.



### 14.1.3 MANDATS ET FONCTIONS EXERCÉS PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

---

#### SIMON AZOULAY

---

*Président-Directeur général et Administrateur*

**Date de première nomination :** 19 février 1997 (Administrateur) - 22 septembre 1998 (PDG)

**Date du dernier renouvellement :** 19 juin 2013 (Administrateur et PDG)

**Échéance des mandats :** Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur et PDG)

Né le 29 mai 1956 à Rabat (Maroc), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** Président-Directeur général

---

#### Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices

---

##### Mandats en cours :

- Représentant permanent de la société ALTEN SA, personne morale, Président de :
  - ALTEN SIR SAS (depuis 2002)
- Représentant permanent de la société ALTEN Europe SARL, personne morale, *Secretary* (Grande-Bretagne) de :
  - Anotech Energy Ltd (depuis 2006)
- Gérant de :
  - ALTEN Training Center SARL (ex-Abilog) (depuis 1996)
  - ALTEN Europe SARL (depuis 2004)
- Représentant permanent de la société SGTI SAS, personne morale, *Consejero* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2013)
- Représentant permanent de la société SGTI SAS, personne morale, *Director* (Grande-Bretagne) de :
  - ALTEN 2 Ltd (ex ALTEN Ltd) (2013)

---

##### Mandats échus :

- Administrateur de :
  - Avenir Conseil Formation SA (2010-2011)
  - ALTEN Ltd (1989-2013)

- Gérant de :
  - ALTEN Cash Management SARL (2004-2011)
- *Consejero* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2009-2013)
- *Consejero Delegado* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones Productos Auditoría e Ingeniería (2010-2013)
- Gérant (Belgique) de :
  - ALTEN Benelux Sprl (1999-2010)
  - Axen Sprl (2005-2010)
  - ALTEN Belgium Sprl (2005-2010)
- Représentant permanent de la société ALTEN, personne morale, Président de :
  - ALTEN Sud Ouest SAS (depuis 2002-2014)

---

#### Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices

---

##### Mandats en cours :

- Gérant de :
  - Avenir Montmorency SCI
  - Simalep SC
  - Cakciv SC
  - SEV 56 SC
  - ALT1 SC
- Président de :
  - SGTI SAS (depuis 1998)
  - SGTI 2 SAS (depuis 2012)

---

##### Mandats échus :

- Administrateur de Des Systèmes et des hommes SA

---

**GÉRALD ATTIA**

---

*Directeur Général Délégué et Administrateur*

**Date de première nomination :** 23 janvier 1998 (Administrateur) - 21 décembre 1998 (DGD)

**Date du dernier renouvellement :** 21 juin 2010 (Administrateur) - 19 juin 2013 (DGD)

**Échéance des mandats :** Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD) et Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur)

Né le 6 avril 1962 à Livry-Gargan (France), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** Directeur Général Délégué

---

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

---

**Mandats en cours :**

- Président de la Société :
  - Avenir Conseil Formation SAS (depuis 2010)
  - ID APPS SAS (depuis 2011)
  - APTECH SAS (depuis 2011)
  - APTECH OP2 SAS (depuis 2014)
- *Consejero del consejo de Administracion* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingenieria SAU (depuis 2009)
- *Consejero – Vocal* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingenieria SAU (depuis 2013)
- Administrateur (Suède) de :
  - ALTEN Sverige AB (Publ) (ex XDin AB (Publ)) (depuis 2009)
  - Recoverrest AB (depuis 2009)
- Administrateur (Inde) de :
  - ALTEN India Private Ltd (depuis 2010)
  - Calsoft Labs (India) Private Ltd (depuis 2011)
  - Sesame Consulting Private Ltd (depuis 2013)
- Président et membre du Conseil de la gérance (Pologne) de :
  - Itekna Polska SP ZOO (depuis 2013)
- Membre du Conseil de la gérance (Pologne) de :
  - IMP Engineering Poland SP ZOO (depuis 2014)
- Gérant (Roumanie) de :
  - ALTEN SI Techno Romania SRL (depuis 2012)
  - GECl Engineering Services SRL (depuis 2014)
- Président (Canada) de :
  - ALTEN Canada Inc. (depuis 2012)
- Administrateur unique (Canada) de :
  - ALTEN Canada Inc. (depuis 2012)
- Secrétaire (Canada) de :
  - ALTEN Canada Inc. (depuis 2012)

- *Director* (États-Unis) de :
  - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
  - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
  - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
  - Cprime (depuis 2014)
- *President* (États-Unis) de :
  - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
  - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
- *Chairman of the Board of Directors* (États-Unis) de :
  - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
  - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
  - CPrime (depuis 2014)
  - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
- *Sole Director* (Chine/Hong-Kong) de :
  - Sesame Beijing Co. Ltd. (depuis 2014)
  - Sesame Group Ltd (depuis 2014)

---

**Mandats échus :**

- Administrateur de :
  - ALTEN SIR GTS SAS (2010-2015)
- Administrateur (Suède) de :
  - HRH Consulting AB (2009-2013)
  - XDIN Francisco AB (2009-2013)
  - XDIN Systems AB (2009-2013)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
  - SD Partners Ltd (2001-2014)
- Administrateur (Grande-Bretagne) de :
  - SD Partners Ltd (2001-2014)

---

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

---

**Mandats en cours :**

- Représentant permanent de la société ALTEN SA, membre du Conseil de surveillance de :
  - X Ange Capital SA
  - X Ange Capital 2 SA
- Gérant de :
  - ASA SC
  - GMA SC

---

**Mandats échus :**

- Gérant de :
  - Proxym SARL
- Représentant permanent de la société ALTEN SA, Administrateur de :
  - Smart Trade Technologies SA

**BRUNO BENOLIEL***Directeur Général Délégué et Administrateur*

**Date de première nomination :** 22 juin 2011 (Administrateur), 27 septembre 2011 (DGD)

**Date du dernier renouvellement :** 19 juin 2013 (DGD)

**Échéance des mandats :** Assemblée à tenir en 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (Administrateur) et Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD). L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, dont la date est fixée au 18 juin 2015, sera amenée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Benoliel

Né le 13 mai 1964 à Paris (XVII<sup>e</sup>) (France), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** Directeur Général Délégué

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours :**

- Gérant de :
  - ALTEN Cash Management SARL (depuis 2011)
- Administrateur de :
  - ALTEN SIR Global Security Services SAS (depuis 2014)
- *Consejero del consejo de Administracion* (Espagne) de :
  - ALTEN Soluciones, Productos, Auditoria e Ingeneria SAU (depuis 2009)
- *Consigliere* (Italie) de :
  - ALTEN Italia SPA (depuis 2012)
- *Vice President* (Italie) de :
  - ALTEN Italia SPA (depuis 2012)
- Directeur (Pays-Bas) de :
  - ALTEN Nederland BV (depuis 2005)
  - ALTEN DDA BV (depuis 2006)
  - ORION Engineering BV (depuis 2012)
  - EclipseIT BIS BV (depuis 2015)
  - EclipseIT MN BV (depuis 2015)
  - EclipseIT Services BV (depuis 2015)
  - EclipseIT TS BV (depuis 2015)
- *Administrateur* (Suède) de :
  - ALTEN Sverige AB (Publ) (ex XDIN AB (Publ)) (depuis 2009)
  - Recoverrest AB (depuis 2009)
- *President of Management Board* (Pologne) de :
  - IMP Engineering Poland SP ZOO (depuis 2004)
- *Member of Management Board* (Pologne) de :
  - Itekna Polska SP ZOO (depuis 2013)
- Administrateur (Inde) de :
  - ALTEN India Private Ltd (depuis 2012)

- Calsoft Labs (India) Private Ltd (depuis 2012)
- Sesame Consulting Private Ltd (depuis 2013)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
  - ALTEN Ltd (ex ALTEN Technology Ltd) (depuis 2013)
  - XDIN Consulting Ltd (depuis 2013)
  - ALTEN 2 Ltd (ex ALTEN Ltd) (depuis 2014)
- *Director* (États-Unis) de :
  - Calsoft Labs Inc. (depuis 2011)
  - ALTEN USA Inc. (depuis 2013)
  - ALTEN Technology USA Inc. (depuis 2013)
  - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
  - Cprime Inc. (depuis 2014)

**Mandats échus :**

- Représentant permanent de la société Cisia Investissements, personne morale Président de :
  - Cisia Exaterm SAS (2007-2010)
- Administrateur de :
  - Avenir Conseil Formation SA (2006-2011)
  - Cisia Ingénierie SA (2006-2010)
- Gérant (Pologne) de :
  - IMP Poland SP ZOO (2004-2011)
- *Consigliere* (Italie) de :
  - Onion SPA (2009-2011)
- Gérant (Belgique) de :
  - Axen SPRL (2008-2010)
- Administrateur unique (Roumanie) de :
  - ALTEN SI Techno Romania SRL (2009-2012)
- Représentant permanent de la société Groupe Idestyle, personne morale Président de :
  - Idestyle Technologies SAS (depuis 2009-2013)
- Administrateur (Suède) de :
  - HRH Consulting AB (2009-2013)
  - XDIN Francisco AB (2009-2013)
  - XDIN Systems AB (2009-2013)
- Administrateur unique (Roumanie) de :
  - B2I Ingénierie et Technologies SRL (2012-2014)

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours :**

- Gérant de :
  - Balantine SC
  - Balantino SC
  - Balantina SC
  - SEV 56 SC

**EMILY AZOULAY***Administrateur*

**Date de première nomination :** 22 juin 2011 (Administrateur)

**Date du dernier renouvellement :** N/A

**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2015 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014, dont la date est fixée au 18 juin 2015, sera amenée à statuer sur le renouvellement du mandat d'Administrateur de Madame Emily Azoulay

Née le 20 juillet 1948 à Rabat (Maroc), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** N/A

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

- Gérant de :
  - Sicogex SC

**PIERRE MARCEL***Directeur Général Délégué*

**Date de première nomination :** 28 janvier 2013 (DGD)

**Date du dernier renouvellement :** 19 juin 2013 (DGD)

**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé (DGD)

Né le 5 juin 1961 à Carcassonne (France), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** Directeur Général Délégué

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

- Président de :
  - Elitys Consulting SAS (depuis 2009)
  - Atexis France SAS (depuis 2010)
  - Anotech Energy SAS (depuis 2014)
  - ALTEN Sud-Ouest SAS (depuis 2014)
- *Director* (Grande-Bretagne) de :
  - Anotech Energy Ltd (depuis 2006)
  - ALTEN Ltd (ex ALTEN Technology Ltd) (depuis 2013)
  - ALTEN 2 Ltd (ex ALTEN Ltd) (depuis 2014)
- *Director* (Nigeria) de :
  - Anotech Energy Nigeria Ltd (depuis 2011)
- *Director* (États-Unis) de :
  - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
- *Chairman of the Board of Directors* (États-Unis) de :
  - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2013)
- *President (Chief Executive Officer)* (États-Unis) de :
  - Anotech Energy USA Inc. (depuis 2014)
- *Chairman* (Norvège) de :
  - Anotech Energy Norge AS (depuis 2013)

- *Administrador Unico* (Espagne) de :
  - Geci Ingenieria SL (depuis 2014)

**Mandats échus :**

Représentant permanent de la société ALTEN SA, personne morale  
Président de :

Anotech Energy SAS (2008-2014)

- Président de :
  - Assistance Générale Ingénierie Réalisation (AGIR) SAS (2014)
  - Geci Systèmes SASU (2014)
  - Geci Services SAS (2014)
- Gérant de :
  - HPA SARL
- *Director* (Allemagne) de :
  - Aerotec Engineering (2011-2012)
- *Administrator Unic* (Roumanie) de :
  - Geci Engineering Services SRL (2014)
- Gérant (Suisse) de :
  - ALTEN Switzerland SARL (2008-2013)
  - ALTEN Consulting SARL (2011-2013)
- Administrateur (Suisse) de :
  - Elitys SA (2011-2013)

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

- Gérant de :
  - Amarcis SC
  - Lomaris SC

---

## ANAËLLE AZOULAY

---

### Administrateur

**Date de première nomination :** 18 juin 2014 (Administrateur)

**Date du dernier renouvellement :** N/A

**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé

Née le 31 octobre 1990 à Paris, de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** N/A

---

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

---

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

---

## JANE SEROUSSI

---

### Administrateur

**Date de première nomination :** 18 juin 2014 (Administrateur)

**Date du dernier renouvellement :** N/A

**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé

Née le 5 février 1966 à Paris, de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** N/A

---

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

---

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

- Gérant de Cécile et Jeanne SARL

---

## MARC EISENBERG

---

### Administrateur

**Date de première nomination :** 18 juin 2014 (Administrateur)

**Date du dernier renouvellement :** N/A

**Échéance du mandat :** Assemblée à tenir en 2018 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Né le 9 avril 1955 à Paris, de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** N/A

---

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

---

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

- Gérant de :
  - Almanagers SC
  - Almalabar SC
  - Alice SC
  - Société Civile Allifond SC
- Président de :
  - Almarkup SAS

---

## JÉRÔME VALAT

---

### Administrateur

**Date de première nomination :** 23 octobre 2014 (Administrateur)

**Date du dernier renouvellement :** N/A

**Échéance du mandat :** 22 octobre 2018

Né le 19 juin 1969 à Rodez, de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société :** Directeur de projets

---

**Mandats exercés au sein du Groupe (hors ALTEN SA) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

---

**Autres mandats exercés dans toute société (hors groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices**

**Mandats en cours :**

Néant

**CATHERINE BEHAR***Administrateur (mandat échu)***Date de première nomination** : 28/06/2002 (Administrateur)**Date du dernier renouvellement** : 27/06/2008**Échéance du mandat** : 18 juin 2014 (mandat échu)

Née le 18/11/1958 à Paris (XIVe) (France), de nationalité française

**Fonction principale exercée dans la Société** : N/A**Mandats exercés au sein du Groupe (hors Alten SA) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours** :

Néant

**Autres mandats exercés dans toute société (hors Groupe ALTEN) au cours des 5 derniers exercices****Mandats en cours** :

- Gérant de Cakciv SC

À la connaissance de la Société, les mandataires sociaux d'ALTEN SA n'exercent pas de mandat dans d'autre société cotée.

#### 14.1.4 DÉCLARATIONS RELATIVES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

À la connaissance de la Société, au jour de l'établissement du présent document et au cours des cinq (5) dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration, ni de la Direction générale, (ii) aucun membre du Conseil d'administration et de la Direction générale n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un

émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre d'un membre du Conseil d'administration, ni de la Direction générale par des autorités statutaires ou réglementaires, et (iv) aucun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation judiciaire.

#### 14.1.5 INFORMATIONS PARTICULIÈRES RELATIVES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Madame Emily Azoulay est la sœur de Monsieur Simon Azoulay.

Mademoiselle Anaëlle Azoulay est la fille de Monsieur Simon Azoulay.

Il n'existe aucun autre lien familial entre les mandataires sociaux de la Société.

Pour les besoins de leurs mandats sociaux, les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale sont domiciliés au siège social de la Société.

### Opérations des dirigeants sur les titres de la Société au cours de l'exercice 2014

État récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier réalisées au cours du dernier exercice (opérations sur titres des dirigeants) :

Nom du dirigeant et/ou de la personne mentionnée à l'article L. 621-18-2 du CMF	Fonction exercée au sein d'ALTEN	Nature des opérations	Montant Total des Opérations (en euros)
<b>Bruno Benoliel</b>	Directeur Général Délégué	Exercice de bons de souscription d'actions	951 000
<b>GMA</b> Personne morale liée à Gérald Attia (Directeur Général Délégué)	Aucune	Exercice de bons de souscriptions d'actions	1 188 750
<b>Fabrice Pecqueur</b>	Directeur en charge du développement externe	Acquisition	20 810
<b>Pierre Marcel</b>	Directeur Général Délégué	Exercice de bons de souscriptions d'actions	1 188 750
<b>Personne physique liée à Pierre Marcel</b> (Directeur Général Délégué)	Aucune	Cession	35 085
			35 118
			57 458
			1 408
			1 408
			13 086
			44 700
			13 086
			44 700
			67 202
			67 202
			1 510
			1 510
			50 931
			50 931
<b>SGTI</b> Personne morale liée à Simon Azoulay (Président-Directeur général)	Aucune	Cession	3 989 970
			2 722 518
			1 253 706
			691 647
			959 364
			567 424
			527 316
			323 813
			191 850
			429 400
			1 500 000
			750 000
			289 238
			75 000
			153 200
			385 750
			1 191 098
			194 300
			193 100
			325 125
			319 123



Nom du dirigeant et/ou de la personne mentionnée à l'article L. 621-18-2 du CMF	Fonction exercée au sein d'ALTEN	Nature des opérations	Montant Total des Opérations (en euros)
<b>SGTI</b> Personne morale liée à Simon Azoulay (Président-Directeur général)	Aucune	Cession	189 500 760 800 1 125 000
<b>SGTI</b> Personne morale liée à Simon Azoulay (Président-Directeur général)	Aucune	Exercice de bons de souscription d'actions	2 377 500
<b>SGTI</b> Personne morale liée à Simon Azoulay (Président-Directeur général)	Aucune	Acquisition	127 479

## 14.2 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu

avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la Direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

# RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

# 15

**15.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE ET AVANTAGES  
EN NATURE** 156

---

**15.2 PROVISIONS POUR PENSIONS  
ET RETRAITES** 161

---

## 15.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE ET AVANTAGES EN NATURE

TABLEAU 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

<i>Simon Azoulay Président-Directeur général</i>	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	125 811 €	100 630 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>125 811 €</b>	<b>100 630 €</b>
<i>Gérald Attia Directeur Général Délégué</i>	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	266 097 €	266 097 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>266 097 €</b>	<b>266 097 €</b>
<i>Bruno Benoliel Directeur Général Délégué</i>	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	249 141 €	159 141 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>249 141 €</b>	<b>159 141 €</b>
<i>Pierre Marcel Directeur Général Délégué</i>	2014	2013
Rémunérations dues au titre de l'exercice	350 979 €	185 291 €
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>350 979 €</b>	<b>185 291 €</b>

TABLEAU 2 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Simon Azoulay	2014		2013	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
• Rémunération fixe	120 000 €	120 000 €	99 000 €	99 000 €
• Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Jetons de présence	Néant <sup>(1)</sup>	Néant	Néant <sup>(3)</sup>	Néant
• Avantages en nature	5 811 € <sup>(2)</sup>	5 811 €	1 630 € <sup>(2)</sup>	1 630 €
<b>TOTAL</b>	<b>125 811 €</b>	<b>125 811 €</b>	<b>100 630 €</b>	<b>100 630 €</b>

(1) La société SGTI 2, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, doit percevoir au titre de l'exercice 2014, 150 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. La société SGTI 2 doit également percevoir au titre de l'exercice 2014, 150 000 euros par la société de droit espagnol Atexis Spain SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN Spain SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Administrador unico.

(2) Véhicule de fonction.

(3) La société SGTI, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, a perçu au titre de l'exercice 2013, 150 000 euros par la société de droit anglais ALTEN Ltd, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de son mandat de Director. La société SGTI a également perçu au titre de l'exercice 2013, 150 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. La société SGTI a perçu au titre de l'exercice 2013, 150 000 euros par la société de droit espagnol Atexis Spain SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN Spain SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Administrador unico.

Gérald Attia	2014		2013	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
• Rémunération fixe	178 224 €	178 224 €	178 224 €	178 224 €
• Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Jetons de présence	0 €	84 000 € <sup>(1)</sup>	134 671 € <sup>(3)</sup>	84 000 €
• Avantages en nature	3 873 € <sup>(2)</sup>	3 873 €	3 873 € <sup>(2)</sup>	3 873 €
<b>TOTAL</b>	<b>182 097 €</b>	<b>266 097 €</b>	<b>316 768 €</b>	<b>266 097 €</b>

(1) Monsieur Gérald Attia a perçu en janvier 2015, au titre de l'exercice 2014, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

(2) Véhicule de fonction.

(3) Monsieur Gérald Attia a perçu 50 671 euros en janvier 2013, correspondant au solde restant à percevoir sur l'exercice 2012 par la société de droit espagnol ALTEN Spain SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, elle-même filiale à 100 % de la société ALTEN SA, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

Monsieur Gérald Attia a perçu 84 000 euros en décembre 2013, au titre de l'exercice 2013 par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

	2014		2013	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
<b>Bruno Benoliel</b>				
• Rémunération fixe	249 141 €	249 141 €	159 141 €	159 141 €
• Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Jetons de présence	Néant	Néant	2 645 €	Néant
• Avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>249 141 €</b>	<b>249 141 €</b>	<b>161 786 €</b>	<b>159 141 €</b>

	2014		2013	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
<b>Pierre Marcel</b>				
• Rémunération fixe	346 006 €	346 006 €	180 253 €	180 253 €
• Rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• Jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• Avantages en nature	4 973 € <sup>(1)</sup>	4 973 € <sup>(1)</sup>	5 038 € <sup>(1)</sup>	5 038 €
<b>TOTAL</b>	<b>350 979 €</b>	<b>350 979 €</b>	<b>185 291 €</b>	<b>185 291 €</b>

(1) Véhicule de fonction.

### TABLEAU 3 : TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

### TABLEAU 4 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### TABLEAU 5 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

<b>Gérald Attia</b> <i>Directeur Général Délégué</i>	Date du Plan	Nombre d'options	Prix d'exercice
		levées durant l'exercice	
	23/10/2006	16 000	24,10 €

### TABLEAU 6 : ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

### TABLEAU 7 : ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

TABLEAU 11 : RÉCAPITULATIF DES CONTRATS DE TRAVAIL DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX, INDEMNITÉS ET/OU DES AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE LEURS FONCTIONS ET AUTRES

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
<b>Simon Azoulay</b> Président-Directeur général Dernier renouvellement : 19/06/2013 Date de fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Gérald Attia</b> Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>Bruno Benoliel</b> Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Oui <sup>(1)</sup>	Néant	Néant	Néant
<b>Pierre Marcel</b> Directeur Général Délégué Dernier renouvellement : 19/06/2013 Fin de mandat : Assemblée à tenir en 2017 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé	Oui <sup>(2)</sup>	Néant	Néant	Néant

(1) Le contrat de travail de Monsieur Bruno Benoliel, antérieur à sa nomination en qualité d'Administrateur et de Directeur Général Délégué, correspond à l'exercice par ce dernier des fonctions qu'il occupe au sein du groupe ALTEN depuis le 29 septembre 1997 en qualité de Directeur en charge de la Direction financière, de la Direction juridique et de la Direction des Systèmes d'information. Monsieur Benoliel est également titulaire d'un contrat de travail qui le lie à une filiale du Groupe.

(2) Le contrat de travail de Monsieur Pierre Marcel avec la société ALTEN Sud Ouest, filiale à 100 % de la société ALTEN SA, antérieur à sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, correspond à l'exercice par ce dernier des fonctions de Directeur qu'il occupe au sein d'ALTEN Sud Ouest, depuis le 1<sup>er</sup> avril 1996. Monsieur Marcel est également titulaire d'un contrat de travail qui le lie à deux filiales du Groupe.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice écoulé.

**TABLEAU 9 : OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS**

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Date du plan
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options consenties est le plus élevé. (Information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé. (Information globale)	50 280	34,93 35,37 35,17	23/10/06 18/02/08 07/09/09

**TABLEAU 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2014**

Date de l'attribution par le Conseil	Date de l'Assemblée	Nombre de bénéficiaires	Date de 1 <sup>re</sup> levée possible	Date d'échéance du plan	Nombre d'options attribuées	Prix d'exercice en euros	Nombre d'options renoncées	Nombre d'options exercées	Nombre d'options Caduques	Nombre d'options exerçables
23/10/2006	27/06/2006	598	23/10/2010	23/10/2014	1 189 780	24,100	30 000	353 450	806 330	0
18/02/2008	27/06/2006	794	18/02/2012	18/02/2016	622 790	19,130	30 000	269 830	299 360	23 600
07/09/2009	23/06/2009	689	07/09/2013	07/09/2017	574 330	15,210	0	253 808	263 435	57 087
19/10/2010	23/06/2009	6	19/10/2014	19/10/2018	120 000	22,365	30 000	0	0	90 000
<b>TOTAL</b>					<b>2 506 900</b>		<b>90 000</b>	<b>877 088</b>	<b>1 369 125</b>	<b>170 687</b>

Il n'existe aucune condition spécifique de conservation des options de souscription d'actions imposée aux mandataires sociaux.

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA)

Date d'Assemblée	23/06/2009
Date du Conseil d'administration	07/09/2009
Nombre total d'actions pouvant être souscrites sur exercice des bons	487 000
Nombre d'actions pouvant être souscrites par les mandataires sociaux :	
<i>Simon Azoulay</i>	150 000
<i>Gérald Attia</i>	75 000
<i>Bruno Benoliel</i>	60 000
<i>Pierre Marcel</i>	75 000
Point de départ d'exercice des bons	07/09/2013
Date d'expiration	07/09/2017
Prix d'exercice des bons	15,85 €
Modalités d'exercice (lorsque le plan comporte plusieurs tranches)	N/A
Nombre de BSA levés au 31 décembre 2014	487 000
Nombre cumulé de bons de souscription d'actions annulés ou caduques	0
Bons de souscription d'actions restants en fin d'exercice	0

Bons de souscription d'actions attribués durant l'exercice à chaque mandataire social : néant.



**BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS CONSENTIS AUX DIX PREMIERS SALARIES NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET BONS EXERCES PAR CES DERNIERS**

Bons de souscription d'actions (BSA) consentis aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et bons exercés par ces derniers	Nombre total de BSA attribuées/d'actions souscrites	Prix moyen pondéré (en euros)	Date du plan
BSA consentis durant l'exercice par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des BSA, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de BSA consentis est le plus élevé. (Information globale)	Néant	N/A	N/A
BSA détenus sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, exercés, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre de BSA ainsi exercés est le plus élevé. (Information globale)	40 000	15,85	7/09/2009

**HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS**

A ce jour, il n'y a pas de plan d'attribution gratuite d'actions en cours.

Le Conseil d'administration d'ALTEN avait attribué, le 11 avril 2008, 105 600 actions gratuites à deux bénéficiaires salariés. Les délais d'acquisition et de conservation de ce plan sont révolus.

## 15.2 PROVISIONS POUR PENSIONS ET RETRAITES

Néant.

# 15 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

# FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

# 16

<b>16.1 DATE D'EXPIRATION DES MANDATS</b>	<b>164</b>	<b>16.4 CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>165</b>
<b>16.2 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>164</b>	16.4.1 Rapport du Président du conseil relatif au gouvernement d'entreprise, ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par ALTEN	165
<b>16.3 INFORMATIONS SUR LES COMITÉS</b>	<b>164</b>	16.4.2 Rapport des commissaires aux comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société ALTEN	173

## 16.1 DATE D'EXPIRATION DES MANDATS

---

Voir chapitre 14, paragraphe 14.1.3.

## 16.2 CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

---

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

## 16.3 INFORMATIONS SUR LES COMITÉS

---

Lors de sa réunion du 28 janvier 2015, le Conseil d'administration a considéré que les missions dévolues au Comité d'audit sont efficacement assurées par le Conseil et il n'a pas été jugé nécessaire de constituer, en 2015, de Comité d'audit distinct du Conseil d'administration. L'ensemble des missions dévolues au Comité d'audit continue ainsi d'être assurées par le Conseil d'administration d'ALTEN SA, en présence de Monsieur Bruno Benoliel, Directeur Général Délégué, ainsi que les articles L. 823-19 et suivants du Code de commerce le lui permettent et en conformité avec la 12<sup>e</sup> recommandation du Code Middlenext.

Le Conseil d'administration s'appuie également sur le travail du Comité Exécutif et du Comité de Direction France.

Pour plus de précisions, il est renvoyé au paragraphe 16.4.1 « Rapport du Président du Conseil relatif au gouvernement d'entreprise, ainsi qu'aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par ALTEN ».

## 16.4 CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### 16.4.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL RELATIF AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE, AINSI QU'AUX PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR ALTEN

Chers actionnaires,

Le présent rapport du Président du Conseil d'administration, approuvé par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 9 avril 2015, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce, est destiné à vous rendre compte de la composition du Conseil d'administration de la Société et notamment de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux, des éventuelles limitations apportées aux pouvoirs du Directeur général et des Directeurs Généraux Délégués, des références faites à un Code de gouvernement d'entreprise et des modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.

Ce rapport précise également les principes et règles de détermination des rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique.

Dans le cadre de l'établissement du présent rapport, le Président du Conseil d'administration a rencontré à plusieurs reprises les Directeurs des services juridique et financier, mais également le Directeur des Systèmes d'information, ainsi que les responsables des services transverses les plus impliqués dans le contrôle interne.

Un rapport des Commissaires aux comptes relatant l'accomplissement de leur mission présente leurs observations sur ce rapport.

#### I. Le gouvernement d'entreprise

La société ALTEN (ci-après : la « Société ») se réfère, depuis la réunion de son Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> février 2010, au Code de gouvernement d'entreprise Middelnext pour les valeurs moyennes et petites rendu public le 17 décembre 2009 (ci-après le « Code de référence ») pour la mise en œuvre de sa gouvernance. Le Conseil d'administration a récemment réitéré, lors de sa réunion du 28 janvier 2015, l'adhésion d'ALTEN au Code de référence.

Le Code Middelnext est disponible sur le site internet de Middelnext à l'adresse suivante : [www.middelnext.com](http://www.middelnext.com).

Le Code de référence contient des points de vigilance issus du référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, qui rappellent les questions que le Conseil d'administration doit se poser pour favoriser le bon fonctionnement de la gouvernance. Le Conseil d'administration de la Société a pris connaissance de ces points de vigilance lors de ses séances du 10 mai 2010 et du 28 janvier 2015.

Le Code de référence contient quinze recommandations qui concernent plus particulièrement les mandataires dirigeants et le Conseil d'administration.

La Société est, depuis la nomination par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2014 de deux membres indépendants au sein de son Conseil d'administration, en conformité avec l'ensemble des quinze recommandations du Code de référence.

#### 1 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a adopté un Règlement intérieur le 20 janvier 2004, dont l'objet est de préciser les modalités de fonctionnement et d'organisation du Conseil d'administration, ainsi que les règles relatives aux opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux et leurs proches, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires de la Société.

Ce Règlement intérieur a été modifié par décision du Conseil d'administration en date du 6 mars 2007, afin notamment de se conformer aux nouvelles dispositions figurant dans le Règlement général de l'AMF et relatives aux opérations sur titres effectuées par les dirigeants.

Le Règlement intérieur a, en outre, été enrichi par des informations faisant notamment référence au gouvernement d'entreprise en mars 2008.

Enfin, compte tenu de l'adoption du nouveau Code de référence Middelnext par le Conseil d'administration, le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'un certain nombre d'ajustements lors de la réunion du Conseil d'administration du 1<sup>er</sup> février 2010.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est conforme à la sixième Recommandation du Code de référence relative à la publicité du Règlement intérieur. Il est disponible sur le site Internet de la Société (<http://www.alten.fr/wp-content/uploads/2013/11/Reglement-conseil-dadministration.pdf>).

##### 1.1 Règles de fonctionnement et d'organisation

###### 1.1.1 Composition du Conseil d'administration

L'article 16 des statuts de la Société dispose que le Conseil d'administration comprend trois membres au moins et dix-huit au plus.

La nomination de chaque Administrateur fait l'objet d'une résolution distincte, conformément à la neuvième Recommandation du Code de référence.

Le Conseil d'administration est composé de :

- Monsieur Simon Azoulay, qui exerce également les fonctions de Président-Directeur général ;
- Monsieur Gérard Attia, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- Monsieur Bruno Benoliel, qui exerce également les fonctions de Directeur Général Délégué ;
- Madame Emily Azoulay ;
- Mademoiselle Anaëlle Azoulay ;
- Madame Jane Seroussi, Administrateur indépendant ;
- Monsieur Marc Eisenberg, Administrateur indépendant ;
- Monsieur Jérôme Valat, Administrateur représentant les salariés.

Madame Jane Seroussi et Monsieur Marc Eisenberg sont considérés comme indépendants au regard des critères suivants :

Critères d'indépendance	Mme Seroussi	M. Eisenberg
Ne pas être salarié ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe et ne pas l'avoir été au cours des trois dernières années	✓	✓
Ne pas être client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou de son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité	✓	✓
Ne pas être actionnaire de référence de la Société	✓	✓
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence	✓	✓
Ne pas avoir été auditeurs de l'entreprise au cours des trois dernières années	✓	✓

Le tableau ci-après fait apparaître les modifications intervenues dans le cadre de la composition du conseil au cours de l'exercice 2014 :

Nom des membres du Conseil	Nature du changement	Date d'effet	Diversification dans la composition du Conseil
Madame Catherine Behar-Azoulay	Echéance du mandat	18/06/2014	-
Mademoiselle Anaëlle Azoulay	Nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires	18/06/2014	Diversification du Conseil en termes de féminisation
Madame Jane Seroussi	Nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires	18/06/2014	Diversification du Conseil en termes de féminisation, d'expérience internationale et indépendance
Monsieur Marc Eisenberg	Nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires	18/06/2014	Indépendance
Monsieur Jérôme Valat	Nomination par le Comité d'Entreprise d'ALTEN	23/10/2014	Représentation salariés

Monsieur Simon Azoulay, de nationalité française, né le 29 mai 1956, à Rabat (Maroc) est diplômé de Supélec. Au 31 décembre 2014, il détient 7 417 481 actions en son nom propre et via les sociétés SGTI et SGTI 2 qu'il contrôle à 100 % soit 22,08 % du capital de la Société.

Monsieur Gérard Attia, de nationalité française, né le 6 avril 1962, à Livry-Gargan, est titulaire d'un MBA Hartford. Au 31 décembre 2014, il détient, en son nom propre et via la société GMA qu'il contrôle, 204 477 actions de la société ALTEN soit 0,61 % du capital de la Société.

Monsieur Bruno Benoliel, de nationalité française, né le 13 mai 1964, à Paris XVII<sup>e</sup> est diplômé de l'ESC Reims (1985). Il détient, au 31 décembre 2014, 112 800 actions de la société ALTEN, soit 0,34 % du capital de la Société.

Madame Emily Azoulay, de nationalité française, née le 20 juillet 1948, à Rabat (Maroc), détient au 31 décembre 2014, 3 600 actions de la société ALTEN, soit 0,01 % du capital de la Société.

Mademoiselle Anaëlle Azoulay, de nationalité française, née le 31 octobre 1990, à Paris, ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société. Mademoiselle Anaëlle Azoulay a été nommée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires d'ALTEN du 18 juin 2014.

Madame Jane Seroussi, de nationalité française, née le 5 février 1966, à Paris, ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société. Madame Jane Seroussi a été nommée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires d'ALTEN du 18 juin 2014.

Monsieur Marc Eisenberg, de nationalité française, né le 9 avril 1955, à Paris, ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société. Monsieur Marc Eisenberg a été nommé par l'Assemblée générale mixte des actionnaires d'ALTEN du 18 juin 2014.

Monsieur Jérôme Valat, de nationalité française, né le 19 juin 1969, à Rodez, ne détient, au 31 décembre 2014, aucune action de la Société. Monsieur Jérôme Valat a été nommé par le Comité d'Entreprise d'ALTEN le 23 octobre 2014, ce dont le Conseil d'administration a pris acte le 29 octobre 2014.

Il n'existe à ce jour, à la connaissance de la Société, aucun conflit d'intérêt entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'administration vis-à-vis de la Société et leurs intérêts privés.

Concernant la prévention des conflits d'intérêts, le Règlement intérieur du conseil prévoit que dans une situation générant ou pouvant générer un conflit entre l'intérêt social et son intérêt personnel direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente, l'Administrateur concerné doit en informer le Conseil et s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

#### 1.1.2 Représentation hommes/femmes au sein du Conseil d'administration

La loi Warsmann du 27 janvier 2011 a institué des règles relatives à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment dans le cadre d'une représentation équilibrée au sein des conseils. Depuis les nominations de Madame Jane Seroussi et de Mademoiselle Anaëlle Azoulay, le Conseil d'administration de la Société compte désormais trois femmes sur huit membres au total.

Conformément aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011, le Conseil d'administration s'est réuni le 29 janvier 2015 afin de constater les nouvelles avancées en matière d'égalité professionnelle et salariale au cours de l'exercice 2014.

Le Conseil d'administration de la Société se réunira à nouveau en 2016, à l'effet de constater les nouvelles avancées en matière d'égalité professionnelle et salariale mises en place au cours de l'exercice 2015.

#### 1.1.3 Durée et cumul des mandats

La durée des mandats des membres du Conseil d'administration est statutairement fixée à quatre années. Cette durée est conforme aux préconisations de la dixième Recommandation du Code de référence.

Il est rappelé que les mandats des Administrateurs font l'objet d'un échelonnement.

La liste des mandats exercés par les membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2014 figure au chapitre 14.1 (il est précisé que les membres du Conseil d'administration d'ALTEN SA n'exercent aucun mandat dans une société cotée autre qu'ALTEN SA).

#### 1.1.4 Convocation aux réunions du Conseil d'administration

Conformément au Règlement intérieur, les Administrateurs sont convoqués par lettre, télécopie, par courrier électronique ou verbalement. Le délai moyen de convocation du Conseil d'administration sur l'exercice 2014 est de 6 jours.

Les délégués du Comité d'entreprise (un représentant du collège cadre, un représentant du collège non-cadre) ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration par courrier électronique et par lettre recommandée avec accusé de réception. Le Comité d'entreprise a depuis le 5 février 2015, désigné un troisième représentant au Conseil d'administration (collège employé), qui est également convoqué à toutes les réunions du Conseil.

De manière à leur permettre d'exercer au mieux leurs diligences, les Commissaires aux comptes de la Société ont été convoqués à toutes les réunions du Conseil d'administration qui se sont tenues en 2014, notamment ceux ayant porté sur l'examen ou l'arrêté des comptes annuels ou intermédiaires, conformément aux dispositions de l'article L. 823-17 du Code de commerce, ainsi qu'à l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

#### 1.1.5 Information des Administrateurs

Pour permettre aux membres du Conseil d'administration de préparer utilement les réunions, le Président fournit aux Administrateurs, dans un délai raisonnable et suffisant, les informations nécessaires à la prise de décision et, plus généralement, à l'exercice de leur mission, et ce, en toute indépendance. Chaque Administrateur peut se faire communiquer les informations complémentaires nécessaires à l'exercice de sa mission.

Les Administrateurs estiment que l'information communiquée est claire, précise et leur permet notamment de débattre de façon constructive et de contribuer à l'élaboration de la stratégie de la Société en matière de développement et de croissance externe.

Les Administrateurs sont régulièrement informés entre les réunions du Conseil d'administration, lorsque l'actualité de la Société le justifie, conformément à la onzième Recommandation du Code de référence.

Les délégués du Comité d'entreprise ont bénéficié dans les mêmes délais des mêmes informations que les membres du conseil.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et soumis à l'approbation du Conseil d'administration lors de sa plus proche réunion.

#### 1.1.6 Représentation des Administrateurs

Les Administrateurs ont la possibilité de se faire représenter aux séances du Conseil d'administration par un autre Administrateur. Le mandat doit être donné par écrit. Au cours de l'exercice 2014, aucun Administrateur n'a usé de cette faculté.

#### 1.1.7 Utilisation des moyens de visioconférence ou de télécommunication

Les statuts de la Société et le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoient la possibilité, pour les Administrateurs, de participer aux délibérations du Conseil d'administration par voie de visioconférence ou de télécommunication. Les Administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil d'administration par ces moyens sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, sauf pour l'adoption des décisions pour lesquelles cette

faculté ne serait pas permise par la loi ou les règlements (actuellement comptes annuels et rapport de gestion).

Cette faculté a été utilisée deux fois au cours de l'exercice 2014, lors de ses réunions du 18 juin et du 29 octobre 2014.

#### 1.1.8 Présidence des séances

Monsieur Simon Azoulay, Président, a présidé sept réunions du Conseil d'administration sur les huit réunions qui se sont tenues au cours de l'exercice 2014.

Conformément aux statuts et aux dispositions de l'article L. 225-50 du Code de commerce, le Conseil d'administration a ainsi délégué, lors de sa réunion du 29 octobre 2014, à un Administrateur, à titre exceptionnel et pour cette seule réunion, les fonctions de Président du conseil.

#### 1.1.9 Invités du Conseil

Au cours de l'exercice 2014, le Directeur juridique du Groupe, monsieur Arnaud Flandé, a assisté à l'ensemble des réunions du conseil. Il a également exercé les fonctions de Secrétaire du conseil.

#### 1.1.10 Réunion du Conseil sous forme de Comité d'audit

La Société respecte la douzième recommandation du Code Middledex sur la mise en place des comités, le Conseil d'administration se réunissant sous la forme de Comité d'audit.

Ainsi, conformément aux dispositions des articles L. 823-19 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'administration, en présence de Monsieur Bruno Benoliel, Directeur Général Délégué en charge des Finances, s'est réuni sous la forme d'un Comité d'audit, en date des 25 février, 2 avril et 23 septembre 2014, à l'effet d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

#### 1.1.11 Évaluation du Conseil

Conformément aux dispositions de la quinzième Recommandation du Code de référence les membres du conseil débattent de façon régulière de sujets tels que la composition du Conseil d'administration ainsi que des travaux effectués, des autorisations données et des décisions prises par le Conseil d'administration. Ces débats sont retranscrits dans un procès-verbal. Le conseil a notamment débattu de ces sujets et des travaux effectués au cours de l'exercice 2014 lors de sa réunion du 28 janvier 2015.

Lors de ces débats, les membres du conseil passent en revue l'organisation du Conseil d'administration, ainsi que son fonctionnement. Sont examinés notamment les documents qui sont remis en séance aux Administrateurs, aux représentants du Comité d'entreprise et aux Commissaires aux comptes. De même, les membres du conseil vérifient que les questions importantes sont convenablement préparées, notamment en s'appuyant sur la compétence du Directeur Général Délégué en charge des Finances, Juridique et Systèmes d'Information dès que l'ordre du jour comporte une question relative à l'activité du Groupe, aux comptes sociaux ou consolidés de la Société ou à la communication financière.

Lors de sa réunion du 31 janvier 2014, le Conseil d'administration a statué sur l'équilibre au sein des organes de gouvernance et a notamment considéré que le cumul des fonctions de Président et



Directeur général était nécessaire pour la gouvernance d'ALTEN, au regard des fonctions opérationnelles exercées par Monsieur Simon Azoulay, fonctions indispensables dans le cadre de la gestion et du développement de la Société.

### 1.2 *Fréquence des réunions et taux moyen de présence des Administrateurs*

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois au cours de l'exercice 2014, au siège social, respectant en cela la treizième Recommandation du Code de référence, avec un taux de présence moyen de ses membres de 63 %.

### 1.3 *Principales missions*

Le Conseil d'administration a pour principales missions de déterminer les orientations de l'activité de la Société, définir sa stratégie, et veiller à leur mise en œuvre.

Il intervient dans les domaines qui relèvent de sa compétence propre comme l'arrêté des comptes (comptes annuels et situations comptables intermédiaires), la convocation des Assemblées générales d'actionnaires, les conventions réglementées (au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce), ainsi que la détermination de la rémunération des mandataires sociaux.

Par ailleurs, sont notamment soumises à l'approbation préalable du Conseil d'administration, les opérations suivantes : (i) opérations de croissance externe, (ii) opérations de cession d'activité, (iii) les constitutions de sociétés communes avec des tiers, (iv) l'émission de cautions, avals ou garanties.

Au cours de l'exercice 2014, le Conseil d'administration a notamment arrêté les comptes annuels de l'exercice 2013, la situation intermédiaire au 30 juin 2014 et les documents de gestion prévisionnelle, examiné et autorisé les communiqués financiers, statué sur les rémunérations à percevoir par les mandataires sociaux, examiné et autorisé l'ensemble des projets de croissance externe, donné délégation au Président-Directeur général à l'effet d'émettre des cautions, avals et garanties dans certaines conditions et limites et pris acte de la désignation par le Comité d'Entreprise de l'Administrateur représentant les salariés.

### 1.4 *Limitation de pouvoirs de la Direction générale*

Le Conseil d'administration de la Société a opté le 28 juin 2002 pour le cumul des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Ainsi, la Direction générale de la Société est exercée par Monsieur Simon Azoulay.

Le Conseil d'administration du 19 juin 2013 a décidé du cumul des fonctions de Président et de Directeur général et a ainsi renouvelé le mandat de Président et de Directeur général de Monsieur Simon Azoulay.

Monsieur Simon Azoulay est l'associé fondateur de la société ALTEN. Il exerce toujours des fonctions opérationnelles indispensables dans le cadre de la gestion et du développement de la Société. À ce titre, le Conseil d'administration considère que le cumul des fonctions est nécessaire pour la Gouvernance d'ALTEN, ainsi qu'il l'a été décidé lors de sa réunion du 31 janvier 2014.

Le Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Ils exercent leurs pouvoirs dans la limite de l'objet social de la Société et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Ils représentent la Société dans ses rapports avec les tiers et en justice.

Par ailleurs, le Règlement intérieur du Conseil prévoit des limitations aux pouvoirs de la Direction générale. Sont notamment soumises à l'autorisation préalable du Conseil, les opérations suivantes : (i) les opérations de croissance externe (acquisition de sociétés ou fonds de commerce), (ii) les opérations de cession d'activité (titres de sociétés ou éléments de fonds de commerce), (iii) la constitution de sociétés communes avec des tiers, (iv) l'émission de cautions, avals ou garanties.

### 1.5 *Politique de rémunération des mandataires sociaux*

#### 1.5.1 **Rémunérations versées par ALTEN SA**

##### *Rémunération fixe*

Le Conseil d'administration se prononce en début d'année sur le montant à attribuer au Président-Directeur général et aux Directeurs Généraux Délégués au titre de l'exercice en cours pour l'exercice de leurs mandats sociaux.

Le Président-Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués perçoivent une rémunération se composant généralement d'une rémunération fixe et le, cas échéant, d'une rémunération variable, versée par ALTEN SA.

Il est rappelé que le Conseil d'administration a maintenu le contrat de travail de Monsieur Bruno Benoliel lors de sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué le 27 septembre 2011, ayant considéré que ce contrat de travail est antérieur à sa nomination en qualité de mandataire social et que ce dernier correspond à ses fonctions salariées effectives qu'il occupe depuis 1997 à savoir Directeur en charge de la Direction financière, de la Direction Juridique et de la Direction des Systèmes d'Information, respectant en cela la première Recommandation du Code de référence.

Le Conseil d'administration a également maintenu le contrat de travail de Monsieur Pierre Marcel lors de sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué, ayant considéré que ce contrat de travail avec la société ALTEN Sud Ouest, filiale à 100 % de la société ALTEN SA, est antérieur à sa nomination en qualité de mandataire social le 28 janvier 2013 et que ce dernier correspond à ses fonctions salariées effectives qu'il occupe depuis le 1<sup>er</sup> avril 1996 à savoir des fonctions de Directeur au sein de la société ALTEN Sud Ouest.

Les rémunérations totales brutes fixes que ces derniers ont perçues, au titre de leur mandat de Président-Directeur général et Directeurs Généraux Délégués d'ALTEN SA sont présentées au chapitre 15.1.

##### *Rémunération variable*

Une rémunération variable peut également être versée à certains mandataires sociaux, dont le paiement est conditionné à la réalisation de critères de performance liés aux résultats d'ALTEN SA critères préalablement fixés par le Conseil d'administration.

Le Président-Directeur général et les Directeurs Généraux Délégués n'ont pas bénéficié de rémunération variable au cours de l'exercice 2014.

##### *Avantage en nature*

Certains dirigeants mandataires sociaux bénéficient d'un véhicule de fonction (cf. chapitre 15.1).

##### *Rémunération exceptionnelle*

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Président-Directeur général et aux Directeurs Généraux Délégués au cours de l'exercice 2014.

##### *Jetons de présence*

Les Administrateurs de la Société n'ont pas perçu de jetons de présence de la part de la société ALTEN SA au titre de l'exercice 2014. En revanche, certains dirigeants mandataires sociaux ont

perçu des jetons de présence de la part de sociétés du Groupe (cf. chapitre 15.1).

*Rémunération différée, indemnité de départ, ou engagement de retraite*

À ce jour, les mandataires sociaux d'ALTEN SA ne bénéficient d'aucune rémunération différée, indemnité de départ, ou engagement de retraite, visées aux troisième et quatrième Recommandations du Code de référence.

Aux rémunérations définies ci-dessus, peuvent s'ajouter l'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou de bons de souscription d'actions

*Options de souscription ou d'achat d'actions*

Aucune option de souscription ou d'achat d'actions n'a été attribuée au cours de l'exercice 2014.

*Actions de performance*

Aucune action de performance n'a été attribuée au cours de l'exercice 2014.

*Bons de souscription d'actions*

Aucun bon de souscription d'actions n'a été attribué au cours de l'exercice 2014.

**1.5.2 Rémunérations versées par les sociétés contrôlées par ALTEN SA (au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce)**

Des jetons de présence peuvent être perçus par les mandataires sociaux dirigeants d'ALTEN SA au titre des mandats sociaux qu'ils peuvent exercer dans les sociétés contrôlées par ALTEN SA.

Le Président-Directeur général et un Directeur Général Délégué d'ALTEN SA ont ainsi perçu, au cours de l'exercice 2014, les sommes telles que décrites au chapitre 15.1.

Les principes arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux ainsi que les rémunérations versées au cours de l'exercice sont précisés de manière exhaustive, motivée, cohérente, lisible et transparente, en adéquation avec les deuxième et troisième Recommandations du Code de référence, conformément à la Recommandation de l'Autorité des marchés financiers du 22 décembre 2008, sur les rémunérations des mandataires sociaux.

**1.6 Actions détenues et opérations sur titres**

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration comporte un certain nombre de dispositions régissant la réalisation par les membres du Conseil d'administration d'opérations sur les titres de la Société et notamment :

- les membres du Conseil d'administration déclarent à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et à la Société (selon les modalités fixées par la loi, le Règlement général de l'AMF et actuellement définies dans l'instruction AMF du 3 février 2006) toutes opérations (transfert, achat, vente, nantissement...) portant sur les titres de la Société et ce, dans le délai légal (actuellement de cinq jours de Bourse à compter de la date de l'opération).

Il est rappelé qu'il est recommandé que les titres détenus par les membres du Conseil d'administration soient mis au nominatif (pur ou administré). Conformément à la législation en vigueur, les Administrateurs n'ont plus l'obligation de détenir d'action de la Société ;

- à l'instar de tout actionnaire, les membres du Conseil d'administration déclarent à l'AMF tout seuil statutaire ou légal qu'ils pourraient franchir en capital et/ou droits de vote à la hausse ou à la baisse. Ces déclarations doivent être notifiées à

l'AMF dans un délai de quatre jours de Bourse à compter de la date de l'opération. Les membres du Conseil d'administration adressent par ailleurs à la Direction juridique de la Société copie de la déclaration faite auprès de l'AMF.

Concernant les franchissements de seuils statutaires, l'article 9 des statuts prévoit que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 3 % du capital social ou des droits de vote, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle le seuil de 3 % a été dépassé. L'information mentionnée au présent alinéa est également faite dans les mêmes délais lorsque la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure au seuil de 3 %.

**1.7. Le Comité Exécutif et le Comité de Direction France**

**1.7.1. Le Comité Exécutif**

Le Comité Exécutif qui se réunit au moins une fois par mois, est composé du Président-Directeur Général et des Directeurs Généraux.

Ce Comité a pour mission de définir la stratégie de développement et l'analyse des résultats commerciaux et financiers, définition des objectifs, mise en œuvre de mesures opérationnelles.

Ce comité se réunit une fois par mois en vue de traiter les sujets opérationnels concernant la France et assurer les synergies et la cohérence avec les sociétés internationales du Groupe.

**1.7.2. Le Comité de Direction France**

Le Comité de Direction France est composé des membres du Comité Exécutif et des Directeurs Exécutifs en charge des différents Pôles d'activité du Groupe, ainsi que de Directeurs en charge de services support. Il est présidé par le Président-Directeur général.

**1.8 Les Commissaires aux comptes**

Les comptes sociaux et consolidés sont certifiés conjointement par la société Grant Thornton, représentée par Monsieur Vincent Frambourt et par la société Dauge & Associés, représentée par Monsieur Christian Laplane.

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 juin 2015 sera amenée à statuer sur la nomination (ou le renouvellement total ou partiel) du collège des Commissaires aux comptes titulaires et suppléants, pour une durée de six exercices, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

A cet égard, la Direction financière d'ALTEN associée au Comité d'audit a décidé de solliciter dans le cadre d'un appel d'offres plusieurs cabinets d'audit.

L'appel d'offres a été restreint à cinq cabinets d'audit, disposant d'un réseau international solide dans les zones géographiques dans lesquelles Alten est implanté ou se développe, d'une maîtrise des enjeux de sociétés cotées, et connus par ALTEN pour délivrer ou avoir délivré des prestations d'audit et de conseil à des acteurs du secteur ou sociétés similaires.

Chaque compétiteur présélectionné a déposé un dossier de candidature en réponse au cahier des charges qui leur avait été transmis, et a participé à une soutenance en présence de représentants de la Direction financière et de la Direction juridique d'ALTEN. Cette soutenance a été suivie de réunions de travail sur des cas concrets, pour permettre d'approfondir et d'appréhender l'approche d'audit retenue par chacun d'entre eux.

## 2 Modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale

L'article R. 225-85 du Code de commerce, prenant en compte le nouveau cycle de règlement livraison tel que modifié depuis le 6 octobre 2014, dispose désormais qu'il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris (i) soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, (ii) soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'Assemblée générale extraordinaire d'ALTEN qui se réunira le 18 juin 2015 sera amenée à se prononcer sur une modification des statuts de la Société afin de les mettre en harmonie avec les dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce telles que modifiées par le décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014. L'article 23 des statuts serait ainsi modifié « Le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ».

L'inscription comptable des titres au porteur est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité.

À défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, les actionnaires peuvent choisir entre l'une des trois formules suivantes (i) donner une procuration à la personne physique ou morale de son choix dans les conditions de l'article L. 225 -106 du Code de commerce ; (ii) adresser une procuration à la Société sans indication de mandat ; (iii) voter par correspondance.

Les demandes d'inscription de projets de résolutions ou de points à l'ordre du jour par les actionnaires doivent être envoyées au siège social, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique, et être reçues au plus tard vingt-cinq jours avant la tenue de l'Assemblée générale, sans pouvoir être adressées plus de vingt jours après la date de publication au BALO de l'avis préalable.

## 3 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Toutes informations sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites au paragraphe 18.2.

## II Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Le cadre de référence utilisé pour la rédaction de la partie contrôle interne et gestion des risques du présent rapport fait l'objet d'une recommandation de l'AMF en date du 22 juillet 2010.

### 1 Définition et objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques – Périmètre

Le contrôle interne est défini dans le groupe ALTEN comme étant un processus mis en œuvre par la direction et le personnel, pour donner une assurance raisonnable sur la réalisation des objectifs suivants :

- la conformité aux lois et aux réglementations ;
- la mise en œuvre des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;

- l'optimisation des activités opérationnelles ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la protection de ses actifs et au contrôle interne ;
- la fiabilité et la qualité de l'information exploitée à l'intérieur de la Société et celle diffusée à l'extérieur ; et
- d'une façon générale, la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficace de ses ressources.

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à l'ensemble du groupe ALTEN, le groupe ALTEN étant défini comme la société ALTEN SA ainsi que toutes les sociétés consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Le Groupe s'appuie sur une longue pratique et sur des systèmes documentaires et d'information formalisés. Certaines sont accessibles à tous les collaborateurs et d'autres uniquement à certaines directions (Finance, Ressources Humaines, Juridique ainsi qu'aux Directeurs opérationnels).

Ce système de contrôle ne peut cependant fournir une garantie absolue sur l'atteinte des objectifs et l'élimination des risques dont il vise à réduire la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel.

### 2 Références et composantes du contrôle interne d'ALTEN

Le contrôle interne du Groupe est formalisé par un ensemble de procédures qui permet de sécuriser les différentes étapes de l'activité tant d'un point de vue financier que juridique.

La Direction financière est responsable des procédures de contrôle internes liées à l'élaboration et au traitement de l'information financière. La production et l'analyse de l'information financière s'appuient ainsi sur les services de la Comptabilité, de la Consolidation et du Contrôle de gestion ainsi que sur les Directions financières des différentes filiales du Groupe.

Les comptes consolidés du Groupe sont établis selon les normes comptables International Financial Reporting Standards (« IFRS »). Les points particulièrement significatifs pour l'entreprise font l'objet de travaux centralisés ; c'est ainsi que le test régulier de la valeur des actifs détenus par la Société, les opérations de croissance externe, les investissements sont étudiés par la Direction financière du Groupe.

L'établissement des comptes consolidés repose sur un progiciel présentant toutes les caractéristiques nécessaires en termes de traçabilité, de fiabilité et de sécurité des données et des traitements. Les filiales remontent des états financiers individuels qui sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation.

Toutes les sociétés du Groupe communiquent mensuellement un reporting opérationnel complété par un reporting financier, contenant les indicateurs de gestion et de pilotage opérationnels validés par le Contrôle de Gestion. Chaque reporting trimestriel fait l'objet d'une revue très approfondie.

Pour les structures étrangères, qui ne bénéficient pas de Services Partagés Groupe, des audits financiers complémentaires annuels dont les programmes de travail sont élaborés par la Direction financière au vu des zones de risques, sont mis en place. Le Contrôle de Gestion International est également associé à la mise en place et à l'évolution des organisations finance/gestion des filiales étrangères (process/ outils/recrutement) pour les accompagner dans leur développement et garantir la fiabilité des informations financières et opérationnelles. Des revues mensuelles, voire hebdomadaires, sur les reportings financiers, commerciaux et techniques sont réalisées.

En outre, il convient de mentionner certaines règles spécifiques élaborées par les différentes directions fonctionnelles du groupe ALTEN :

#### *Recrutement*

L'embauche d'un salarié est encadrée par une liste de procédures définies et régulièrement remises à jour par la Direction des Ressources humaines Groupe (démarches à suivre, contrats types...). Dès son embauche, le salarié est référencé dans les systèmes informatiques du Groupe. La paie des effectifs « France » est centralisée pour plus de 99 % des effectifs.

#### *Ventes*

Toute ouverture de compte client, en France, fait l'objet d'un scoring afin de s'assurer de sa solvabilité. L'intégralité des comptes clients est scoriée et fait l'objet de procédures de recouvrement différenciées selon les niveaux de scoring.

À ce titre, ALTEN utilise en France un logiciel de gestion des comptes clients et du recouvrement. Cette application intervient à différents niveaux à partir de la facturation : identification des retards de paiements, relances, identification et centralisation des litiges, recouvrement...

Des règles internes strictes précisent, selon la nature des projets (principalement régie, workpackages et forfaits) les modalités de reconnaissance du chiffre d'affaires.

Ces règles sont diffusées et appliquées de manière homogène pour toutes les filiales du Groupe, en France et à l'étranger.

Les factures sont émises par les services administratifs des entités concernées.

Le Groupe s'est doté de Conditions Générales de Services renforcées, qui sont systématiquement intégrées dans les réponses à appel d'offres.

Pour la conduite des projets structurés, ALTEN a mis en œuvre un process spécifique. Dès la réception d'un appel d'offres, le Responsable Chargé d'affaires et le Responsable Technique examinent les risques commerciaux et les risques techniques avant de se prononcer sur la suite à donner à l'appel d'offres, le Directeur des Opérations intervenant en qualité d'arbitre.

Le process se poursuit, le cas échéant, avec la conception, le développement de la proposition financière ainsi que de la proposition technique, puis par la revue d'offre à laquelle participent notamment le Directeur technique, le Directeur de Département, le Contrôle de gestion et le Directeur des Opérations.

La Direction juridique est systématiquement intégrée à ce process.

Eu égard à la clientèle du Groupe, le risque de change et le risque crédit sont faibles.

#### *Achats*

Toute procédure d'achat est soumise à des contrôles indépendants :

- émission du besoin par le donneur d'ordre interne ;
- achat du matériel ou de la prestation par le service Achat Groupe en coordination avec le département concerné (Services Généraux, Informatique...);
- validation de la prestation et/ou de la livraison par le service concerné ;
- validation du bon à payer et de la facture par la Comptabilité au vu des différents documents.

Le règlement des factures, organisé par la Comptabilité, est validé par une tierce personne indépendante, qui s'assure que les contrôles en

amont ont été effectués et qui, par sondage, procède également à une vérification des informations ayant permis de valider les factures.

Le Groupe s'est doté de Conditions Générales d'Achat renforcées.

#### *Juridique*

Des procédures juridiques sont en place au niveau du Groupe, impliquant l'intervention de la Direction juridique à différents niveaux des process déjà existants.

Des audits juridiques des filiales du Groupe sont conduits régulièrement, sur la base d'un questionnaire préalable d'autoévaluation.

#### *Croissance externe*

L'identification des cibles et leur préqualification sont initiées par une Direction dédiée ou des Directeurs opérationnels, puis sont validées par la Direction générale, la Direction financière et la Direction opérationnelle du Pôle concerné.

À l'issue des audits opérationnel, financier, RH, fiscal et juridique, dont l'objet est de valider l'adéquation des cibles au business model, les performances financières et l'identification des risques éventuels, les dossiers d'acquisition sont présentés au Conseil d'administration pour approbation.

Une fois le projet validé, la finalisation de l'opération est pilotée par la Direction Juridique, qui rédige la documentation associée.

Les sociétés acquises sont immédiatement intégrées dans les process de reporting opérationnel et de gestion du Groupe. Selon leur taille, les systèmes d'information du Groupe sont déployés pour garantir la fiabilité des informations. Elles subissent des tests de valorisation sur un rythme annuel.

#### *Immobilier*

L'expression des besoins concernant la recherche de nouveaux locaux est formalisée par le Responsable Opérationnel, confirmée par le Directeur des Opérations, et transmise aux Services Généraux du Groupe pour traitement et création du business case. L'étude du projet et la validation des locaux retenus sont du ressort de la Direction générale.

La Direction Juridique et la Direction Achats et Moyens Généraux interviennent ensuite aux différents niveaux de la négociation des baux et assure leur suivi avec les Services Généraux. Un Comité immobilier se tient régulièrement, permettant d'entretenir un échange d'informations régulier entre la Direction Juridique, les Services Généraux et le Contrôle de Gestion pour actualiser les données sur le parc existant et analyser les projets en cours et à venir.

#### *Communication financière*

Le groupe ALTEN met en œuvre tous les moyens pour fournir une information régulière, fiable, claire et transparente à ses actionnaires, ainsi qu'aux analystes financiers.

L'information est assurée par des communiqués diffusés dans la presse, par la publication trimestrielle du chiffre d'affaires du Groupe et par la publication semestrielle et annuelle de ses résultats.

Le Groupe organise deux fois par an des réunions « SFAF », à l'occasion de la publication de ses résultats, et quatre fois par an, des conférences téléphoniques à l'occasion de la publication du chiffre d'affaires trimestriel.

#### *Délégations de pouvoir*

Les principes de délégations de pouvoir mis en place répondent à un triple objectif :

- sensibilisation des Directeurs opérationnels à leurs responsabilités en matière d'hygiène et sécurité ;



- création d'un pouvoir de représentation du groupe ALTEN au profit des Directeurs opérationnels ;
- fixation d'un cadre précis dans lequel s'exercent les pouvoirs des Directeurs opérationnels (en ce compris la faculté de subdélégation).

Les délégations portent principalement sur des engagements directement liés à la partie opérationnelle (embauches de consultants ou de managers commerciaux, signature de contrats clients, gestion des litiges etc.).

La signature bancaire n'est que partiellement déléguée, en France et à l'International, et pour des montants limités.

#### Systèmes d'information

Le Groupe a mis en place des systèmes d'information dont l'objectif est triple :

- réaliser des gains de productivité ;
- sécuriser les flux d'informations financières ; et
- contrôler les opérations réalisées par les différentes sociétés du Groupe et disposer d'une information opérationnelle pertinente permettant de gérer l'activité de façon réactive.

Les principaux applicatifs existants sont :

- *Customer Relationship Management* (« CRM ») ;
- Ressources Humaines, gestion du personnel ;
- Paie ;
- Achats ;
- Administration des ventes et facturation ;
- Gestion et suivi des temps des collaborateurs (adossée à la gestion du personnel et des projets) ;
- Gestion et suivi des frais (adossée à la gestion des temps et des projets) ;
- Comptabilité générale et analytique, contrôle de gestion et gestion financière ;
- Consolidation ;
- Gestion de trésorerie.

Des interfaces ont été réalisées entre les différents applicatifs, afin de disposer d'une information fiable et homogène à toutes les étapes du traitement des données.

#### Travaux réalisés en 2014 – Projets 2015-16

Conformément au plan stratégique de modernisation du Système d'Information dans le Groupe, l'ERP Agresso 5.6 a été déployé au sein des sociétés européennes du groupe Atexis en intégration complète avec la solution de gestion de projet ChangePoint et au sein des sociétés du groupe Anotech Energy. Le déploiement se poursuivra en 2015 et 2016 à l'international et débutera par l'Espagne.

La mise en place d'une relation de partenariat avec le groupe Unit4, éditeur du progiciel Agresso a été mise en place à cette occasion en Espagne.

Ces déploiements, sur la base d'un *core model* «métier», dote le groupe ALTEN à l'international d'un Système d'Information

homogène et cohérent, tant sur les processus métiers que la solution technologique, rendant sa gestion et ses évolutions optimisées.

En France, des évolutions constantes ont été réalisées afin de poursuivre l'optimisation des processus de gestion du *back office* SAP, la digitalisation étant au cœur de ces optimisations (dématérialisation du bulletin de paie, consolidation financière par exemple).

Concernant la partie CRM (front office/gestion de la relation client), le déploiement du projet MUSE a permis de doter les managers du Groupe d'une solution innovante et intégrée de recherches de profils consultants fondée sur un moteur sémantique et un traitement automatique des CV. Cette solution permet d'améliorer la recherche et l'adéquation entre les projets Clients et les compétences disponibles.

Enfin, la refonte de la solution de gestion de projet métier a été lancée en fin d'année 2014 sur la base de la solution ChangePoint. Cette solution qui sera intégrée au *back office* SAP va ainsi compléter l'évolution du SI.

Enfin, le déploiement des sites institutionnels et intranet sur la base de technologie Sharepoint disponible en mobilité a été réalisé.

Concernant l'IT, la consolidation des infrastructures du Groupe est en cours dans le Datacenter européen situé à Paris. Cette consolidation apportera à terme une résilience et une sécurité renforcées.

La certification ISO 27001 est un objectif sur une partie des activités du Groupe pour le premier trimestre 2016.

De plus, une rénovation des outils de supervision de l'ensemble des infrastructures va doter le Groupe de moyens efficaces.

La mise en place d'une hybridation entre le *cloud* privé d'ALTEN et le *cloud* public de Microsoft a permis de préparer le déploiement d'Office365 dans le Groupe. Les ingénieurs en France bénéficieront début 2015 dans un premier temps de ces solutions de mobilité puis le reste du Groupe, permettant ainsi de converger globalement sur des solutions bureautiques en mobilité.

#### Trésorerie

La trésorerie centralisée du Groupe gère les liquidités de l'ensemble des filiales françaises. Tous les flux sont sécurisés depuis 2009 via le réseau SWIFT NET et un ensemble de progiciels de trésorerie performants.

#### Travaux réalisés en 2014 – Projets 2015

Le *cash pooling* couvre la totalité du périmètre France et a été déployé partiellement en 2014 à l'International, déploiement qui se poursuivra en 2015.

La Direction Trésorerie se dote ainsi de moyens efficaces pour la gestion de trésorerie des filiales et soutenir financièrement la croissance du Groupe.

### 3 Gestion des risques

Les risques identifiés et les moyens mis en œuvre pour la gestion desdits risques figurent au paragraphe 5 du rapport de gestion Groupe.

### 4 Conclusion – Perspectives

La démarche d'amélioration continue de son contrôle interne initiée par le groupe ALTEN depuis plusieurs années se poursuivra en 2015.

Le 9 avril 2015

Le Président du Conseil d'administration

Simon Azoulay

## 16.4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ALTEN

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société ALTEN et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations

concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris, le 20 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International  
Vincent Frambourt  
Associé

Cabinet Dauge et Associés  
Christian Laplane  
Associé





<b>17.1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS</b>	<b>176</b>	<b>17.5 CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ D'ALTEN SA</b>	<b>178</b>
<b>17.2 PARTICIPATIONS ET STOCK-OPTIONS</b>	<b>176</b>	17.5.1 L'emploi au sein d'ALTEN SA	178
<b>17.3 ACCORD PRÉVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL</b>	<b>176</b>	17.5.2 L'emploi et le recrutement de salariés étrangers	178
17.3.1 Plan d'intéressement	176	17.5.3 L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés	178
17.3.2 Accord de participation	177	17.5.4 Le temps de travail	179
<b>17.4 ACCORDS COLLECTIFS</b>	<b>177</b>	17.5.5 Les relations sociales	179
		17.5.6 Les conditions d'hygiène et de sécurité	179
		17.5.7 La rémunération, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale	179
		17.5.8 Les œuvres sociales et culturelles	180
		17.5.9 La sous-traitance et intérim	180

## 17.1 RÉPARTITION DES EFFECTIFS

---

### EFFECTIFS FIN DE PÉRIODE GROUPE ALTEN

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Consultants <sup>(1)</sup>	16 200	14 100	14 100
Fonctionnels <sup>(2)</sup>	2 200	1 900	1 850
<b>TOTAL</b>	<b>18 400</b>	<b>16 000</b>	<b>15 950</b>

(1) Effectif salarié réalisant des projets techniques chez les clients, dont les prestations sont facturées.

(2) Effectif fonctionnel interne ne donnant pas lieu à facturation.

Voir également chapitre 6, paragraphe 6.1 du présent Document de référence.

## 17.2 PARTICIPATIONS ET STOCK-OPTIONS

---

Voir chapitres 15.1. et 18.1

## 17.3 ACCORD PRÉVOYANT UNE PARTICIPATION DES SALARIÉS DANS LE CAPITAL

---

### 17.3.1 PLAN D'INTÉRESSEMENT

ALTEN n'a pas mis en place de plan d'intéressement.

## 17.3.2 ACCORD DE PARTICIPATION

En ce qui concerne la participation des salariés, les sociétés du Groupe employant plus de 50 salariés et qui réalisent des bénéfices ont mis en place des accords de participation conformément aux dispositions légales.

Sociétés	Date de conclusion des accords
ALTEN SA	27/05/1992
ALTEN SIR	12/02/2009
ALTEN Sud-Ouest	15/12/2001
Anotech Energy	06/12/2007
MI-GSO	15/11/2006
Avenir Conseil Formation	20/01/2009
Atexis France	14/12/2009

Par ailleurs, toutes les sociétés bénéficient du FCP Multipar Sécurité et Multipar Solidaire Dynamique.

Les accords de participation des sociétés du Groupe sont conclus selon les mêmes modalités et permettent au salarié de choisir le support qui lui convient parmi les fonds suivants :

- FCP ALTEN ;
- FCP Épargne Entreprise Prudence ;
- FCPE Épargne Entreprise Équilibre ;
- FCP Multipar Solidaire Dynamique.

Ces fonds ont tous fait l'objet d'un agrément de l'AMF.

### SOMMES AFFECTÉES AU PERSONNEL, AU TITRE DE LA PARTICIPATION, POUR CHACUNE DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ALTEN SA	2014	2013	2012
Participation (en milliers d'euros)	61	226	3 263

## 17.4 ACCORDS COLLECTIFS

Au cours de l'exercice 2014, le bilan des accords collectifs signés au sein des filiales est le suivant :

Au sein d'ALTEN SA :

- signature de l'accord NAO 2014 du 5 février 2015.

Au sein de la filiale ALTEN SIR :

- signature de l'avenant n° 4 PEE du 21 novembre 2014.

Au sein de la filiale ALTEN Sud Ouest :

- signature de l'accord NAO 2014 du 12 juin 2014 ;
- signature de l'avenant n° 1 PEE du 15 décembre 2014.

Au sein de la filiale MI-GSO :

- signature d'Avenant n° 4 de l'accord de participation, du 19 novembre 2014.

## 17.5 CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ D'ALTEN SA

### 17.5.1 L'EMPLOI AU SEIN D'ALTEN SA

	Effectif	
Effectif total au 31/12/2014	4 865	
Embauches en CDI	1 413	
Embauches en CDD	101	
Embauches Contrat Pro et Apprentissage	51	
Départ, tous motifs confondus	1 417	%
Démissions	810	57,16 %
Licenciements	232	16,37 %
Fin PE	192	13,55 %
Fin CDD	88	6,21 %
Fin Contrat Pro et Apprentissage	28	1,98 %
Autres (dont mutations)	67	4,73 %

### 17.5.2 L'EMPLOI ET LE RECRUTEMENT DE SALARIÉS ÉTRANGERS

Au 31 décembre 2014, ont été recensés dans les effectifs de la société ALTEN, 383 salariés de nationalité étrangère, dont 257 hors Union européenne.

	Effectif
Salariés français	4 482
Salariés étrangers	383
UE	126
Hors UE	257

### 17.5.3 L'EMPLOI ET L'INSERTION DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

ALTEN augmente régulièrement et progressivement son effectif de salariés en situation de handicap.

En 2014, 33 collaborateurs étaient déclarés travailleurs handicapés.

Des travaux ont été menés en vue de la création d'une plateforme dédiée au handicap dans l'entreprise, accessible à l'ensemble des collaborateurs. Elle est destinée à regrouper différentes informations pratiques et utiles sur le sujet, régulièrement mises à jour. Elle contient notamment un e-book sur le handicap en entreprise.

Par ailleurs la société ALTEN a fait réaliser des opérations de sous-traitance et achète des fournitures auprès d'entreprises du secteur protégé favorisant l'insertion de travailleurs handicapés.

La société ALTEN SA a versé à l'AGEFIPH une contribution de 1 286 516 euros pour l'année 2014.

## 17.5.4 LE TEMPS DE TRAVAIL

	Nombre	
<b>Salariés à temps plein</b>	<b>4 805</b>	
<b>Salariés à temps partiel</b>	<b>60</b>	
> 20 heures	55	
< 20 heures	5	
<b>Heures supplémentaires</b>	<b>9 087,74</b>	
<b>Absentéisme :</b>	<b>Nombre (jours)</b>	<b>%</b>
Congés sabbatiques, paternité, évts familiaux	3 916	9,13 %
Congé maternité	11 963	27,89 %
Congé maladie	17 064	39,79 %
Accident du travail	309	0,72 %
Accident de trajet	939,50	2,19 %
Autres causes (congs sans solde)	8 694,90	20,27 %
		<b>9,03 jours d'absence en moyenne</b>
<b>TOTAL Absentéisme</b>	<b>42 886,40</b>	<b>par salarié absent</b>

## 17.5.5 LES RELATIONS SOCIALES

Les sociétés du Groupe ont poursuivi une politique de dialogue avec les partenaires sociaux. Les négociations sur le sujet de la qualité de vie au travail se sont conclues en fin d'année et devraient déboucher sur la signature d'un accord.

Pour ALTEN SA, 15 réunions du Comité d'entreprise et 12 réunions des Délégués du personnel ont été tenues au cours de l'année 2014.

Le Comité d'entreprise a par ailleurs élu en séance du 23 octobre 2014, et à l'unanimité, l'Administrateur représentant les salariés, en la personne de Monsieur Jérôme Valat.

## 17.5.6 LES CONDITIONS D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ

9 réunions du CHSCT se sont tenues en 2014 au niveau d'ALTEN SA. Les autres filiales du Groupe qui ont atteint les seuils réglementaires réunissent leurs CHSCT selon les périodicités légales.

Du fait de l'activité d'ALTEN, et par principe, les salariés ne sont pas soumis à des conditions de travail contraignantes ou à l'exécution de tâches répétitives (travail à la chaîne).

La plupart des consultants exécutent les prestations de services sur les sites des clients, dans des laboratoires ou bureaux. Les autres collaborateurs travaillent au siège dans les services fonctionnels.

## 17.5.7 LA RÉMUNÉRATION, L'INTÉRESSEMENT, LA PARTICIPATION ET L'ÉPARGNE SALARIALE

Le montant des charges sociales liées à la masse salariale s'est élevé au 31 décembre 2014, à 79 532 milliers d'euros.

sont investies, au choix des salariés, dans le FCPE ALTEN ou dans des fonds communs profilés (monétaire – prudence – dynamique).

La plupart des sociétés du Groupe, dont l'effectif est supérieur à 50 personnes, ont mis en place des accords de participation, et des PEE prévoyant la possibilité de versements volontaires. Les sommes

Le montant de la participation pour la société ALTEN SA au 31 décembre 2014 est de 61 milliers d'euros.

### 17.5.8 LES ŒUVRES SOCIALES ET CULTURELLES

Le budget alloué aux œuvres sociales s'établit à 0,8 % de la masse salariale.

### 17.5.9 LA SOUS-TRAITANCE ET INTÉRIM

Le recours d'ALTEN SA à la sous-traitance se fait majoritairement à l'intérieur du Groupe. Pour l'exercice 2014, les dépenses liées à la sous-traitance se sont élevées à 86 311 milliers d'euros.

Le groupe ALTEN veille à ce que ses filiales respectent les dispositions fondamentales du droit du travail national et international, dans leurs relations avec les sous-traitants.

ALTEN essaie notamment de promouvoir, auprès de ses sous-traitants et de ses filiales, le respect d'un code éthique et notamment les dispositions de l'OIT, sachant que les ingénieurs proviennent principalement de pays membres de l'Union européenne, dans lesquels les normes fondamentales de l'OIT sont appliquées.

Les dépenses liées au recours à l'intérim pour l'exercice 2014 se sont élevées à 119 milliers d'euros pour ALTEN SA.

Les conséquences sociales et environnementales de l'activité du groupe ALTEN sont présentées pages 85 à 99 du rapport d'activité.

# PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

<b>18.1 ACTIONNARIAT</b>	<b>182</b>	<b>18.3 CONTRÔLE DIRECT OU INDIRECT</b>	<b>186</b>
18.1.1 Composition de l'actionnariat	182		
18.1.2 Évolution de l'actionnariat	184	<b>18.4 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE</b>	<b>186</b>
18.1.3 Franchissements de seuils	185		
<b>18.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE</b>	<b>186</b>		



## 18.1 ACTIONNARIAT

## 18.1.1 COMPOSITION DE L'ACTIONNARIAT

## 18.1.1.1 Situation au 31 mars 2015

	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% vote théoriques	Droits de vote AGO	% AGO	Droits de vote AGE	% AGE
Public	20 803 014	61,87 %	20 841 250	54,71 %	20 841 250	55,40 %	20 841 250	55,40 %
SGTI <sup>(1)</sup>	3 232 275 <sup>(2)</sup>	9,61 %	6 463 050 <sup>(2)</sup>	16,97 %	6 463 050 <sup>(2)</sup>	17,18 %	5 261 550	13,99 %
SGTI 2 <sup>(1)</sup>	868 187	2,58 %	868 187	2,28 %	868 187	2,31 %	868 187	2,31 %
Simon Azoulay	1 330 205 <sup>(3)</sup>	3,96 %	2 463 755 <sup>(3)</sup>	6,47 %	2 463 755 <sup>(3)</sup>	6,55 %	3 665 255	9,74 %
<b>SOUS-TOTAL (SIMON AZOULAY ET ASSIMILÉS)</b>	<b>5 430 667</b>	<b>16,15 %</b>	<b>9 794 992</b>	<b>25,72 %</b>	<b>9 794 992</b>	<b>26,04 %</b>	<b>9 794 992</b>	<b>26,04 %</b>
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,98 %	3 354 402	8,81 %	3 354 402	8,92 %	3 354 402	8,92 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 907 722	5,67 %	1 907 722	5,01 %	1 907 722	5,07 %	1 907 722	5,07 %
Harris Associates	1 148 231	3,42 %	1 148 231	3,02 %	1 148 231	3,05 %	1 148 231	3,05 %
Autodétention	464 447	1,38 %	464 447	1,22 %	-	-	-	-
FCPE ALTEN	244 200	0,73 %	244 200	0,64 %	244 200	0,65 %	244 200	0,65 %
Gérald Attia <sup>(4)</sup>	204 477	0,61 %	216 167	0,57 %	216 167	0,57 %	216 167	0,57 %
Bruno Benoliel	45 400	0,14 %	90 800	0,24 %	90 800	0,24 %	90 800	0,24 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %
Emily Azoulay	3 000	0,01 %	6 000	0,02 %	6 000	0,02 %	6 000	0,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>33 619 560</b>	<b>100 %</b>	<b>38 082 211</b>	<b>100 %</b>	<b>37 617 764</b>	<b>100 %</b>	<b>37 617 764</b>	<b>100 %</b>

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Monsieur Simon Azoulay ;

(2) Dont 601 500 titres ALTEN détenus en usufruit suite à l'apport réalisé par Monsieur Simon Azoulay (cf. décision de l'AMF n° 211C2232 et de deux déclarations AMF n° 212C0013 et 212D0036 et retour d'usufruit cf. déclaration AMF n° 214C0099) ;

(3) Dont 1 133 550 actions ALTEN détenues en nue-propiété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à l'ENIO dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit (cf. décision AMF n° 214C1116) ;

(4) Dont 117 858 titres ALTEN détenus par GMA, société contrôlée au plus haut niveau par Gérald Attia.

Il n'y a pas eu de variation significative de la répartition du capital et des droits de vote depuis le 31 mars 2015.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détient directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 3 % <sup>(1)</sup> du capital ou des droits de vote de la Société.

**Actions d'autocontrôle**

Au 31 décembre 2014, aucune action de la société ALTEN n'était détenue par l'une quelconque de ses filiales.

(1) Il s'agit d'un seuil statutaire tel que défini à l'article 9 des statuts.

### 18.1.1.2 Situation au 31 décembre 2014

Identité des personnes détenant directement ou indirectement au 31 décembre 2014, plus de 3 %, de 5 %, de 10 %, de 15 %, de 20 %, de 25 %, de 30 %, de 33,33 %, de 50 %, ou de 66,66 %, de 90 % ou de 95 % du capital social ou des droits de vote aux Assemblées générales est communiquée ci-après.

	Nombre d'actions	% du capital	Droits de vote théoriques	% vote théoriques	Droits de vote AGO	% AGO	Droits de vote AGE	% AGE
Public	18 655 586	55,54 %	18 697 942	48,07 %	18 697 942	48,68 %	18 697 942	48,68 %
SGTI <sup>(1)</sup>	4 047 275 <sup>(2)</sup>	12,05 %	8 093 050 <sup>(2)</sup>	20,82 %	8 093 050 <sup>(2)</sup>	21,07 %	6 891 550	17,94 %
SGTI 2 <sup>(1)</sup>	2 040 001	6,07 %	2 040 001	5,25 %	2 040 001	5,31 %	2 040 001	5,31 %
Simon Azoulay	1 330 205 <sup>(3)</sup>	3,96 %	2 463 755 <sup>(3)</sup>	6,33 %	2 463 755 <sup>(3)</sup>	6,41 %	3 665 255	9,54 %
<b>SOUS-TOTAL (SIMON AZOULAY ET ASSIMILÉS)</b>	<b>7 417 481</b>	<b>22,08 %</b>	<b>12 596 806</b>	<b>32,40 %</b>	<b>12 596 806</b>	<b>32,79 %</b>	<b>12 596 806</b>	<b>32,79 %</b>
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,99 %	3 354 402	8,63 %	3 354 402	8,73 %	3 354 402	8,73 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 935 852	5,76 %	1 935 852	4,99 %	1 935 852	5,04 %	1 935 852	5,04 %
Harris Associates Ltd	1 166 043	3,47 %	1 166 043	3,00 %	1 166 043	3,04 %	1 166 043	3,04 %
Autodétention	467 749	1,39 %	467 749	1,20 %	-	-	-	-
FCPE ALTEN	257 620	0,77 %	257 620	0,66 %	257 620	0,67 %	257 620	0,67 %
Gérald Attia <sup>(4)</sup>	204 477	0,61 %	216 167	0,56 %	216 167	0,56 %	216 167	0,56 %
Bruno Benoliel	112 800	0,34 %	165 600	0,43 %	165 600	0,43 %	165 600	0,43 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %	14 000	0,04 %
Emily Azoulay	3 600	0,01 %	7 200	0,02 %	7 200	0,02 %	7 200	0,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>33 589 610</b>	<b>100 %</b>	<b>38 879 381</b>	<b>100 %</b>	<b>38 411 632</b>	<b>100 %</b>	<b>38 411 632</b>	<b>100 %</b>

(1) Sociétés contrôlées au plus haut niveau par Simon Azoulay ;

(2) Dont 601 500 actions ALTEN détenues en usufruit suite à l'apport réalisé par Monsieur Simon Azoulay (cf. décision AMF n° 211C2232 et de deux déclarations AMF n° 212C0013 et 212D0036 et retour d'usufruit cf. déclaration AMF n° 214C0099) ;

(3) Dont 1 133 550 actions ALTEN détenues en nue-propiété et assimilées au titre du 6° du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce et dont l'usufruit a été donné par Monsieur Simon Azoulay à l'ENIO dans le cadre d'une donation temporaire d'usufruit (cf. décision AMF n° 214C1116) ;

(4) Dont 117 858 titres ALTEN détenus par GMA, société contrôlée au plus haut niveau par Gérald Attia.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autres actionnaires détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, 3 % ou plus du capital de la Société et des droits de vote.

## 18.1.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIONNARIAT

## 18.1.2.1 Modifications intervenues dans la répartition du capital au cours des 3 dernières années

	Situation au 31 décembre 2014			Situation au 31 décembre 2013			Situation au 31 décembre 2012		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote réels
Public	18 655 586	55,54 %	48,68 %	19 205 041	58,05 %	50,20 %	18 327 035	56,53 %	47,96 %
Simon Azoulay *	7 417 481	22,08 %	32,79 %	7 771 195	23,50 %	35,10 %	8 784 195	27,10 %	39,63 %
International Value Advisers LLC	3 354 402	9,99 %	8,73 %	1 673 322	5,06 %	4,36 %	1 225 623	3,78 %	3,14 %
FMR LLC (Fidelity International Ltd)	1 935 852	5,76 %	5,04 %	1 943 459	5,88 %	5,07 %	2 134 308	6,58 %	5,46 %
Harris Associates Ltd	1 166 043	3,47 %	3,04 %	1 591 707	4,81 %	4,15 %	961 966	2,97 %	2,46 %
Autodétention	467 749	1,39 %	-	474 970	1,44 %	-	478 019	1,47 %	-
FCPE ALTEN	257 620	0,77 %	0,67 %	270 000	0,82 %	0,70 %	315 000	0,97 %	0,81 %
Gérald Attia	204 477	0,61 %	0,56 %	88 477	0,27 %	0,26 %	138 477	0,43 %	0,38 %
Bruno Benoliel	112 800	0,34 %	0,43 %	52 800	0,16 %	0,14 %	52 800	0,16 %	0,14 %
Pierre Marcel	14 000	0,04 %	0,04 %	-	-	-	-	-	-
Emily Azoulay	3 600	0,01 %	0,02 %	4 330	0,01 %	0,02 %	4 330	0,01 %	0,02 %
<b>TOTAL</b>	<b>33 589 610</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>33 075 301</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>32 421 753</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Simon Azoulay et assimilés (y compris les sociétés SGTI et SGTI2 qu'il contrôle ainsi que les actions dont l'usufruit a été donné à titre temporaire à l'ENIO).

## 18.1.2.2 Offre publique d'achat ou d'échange

Aucune offre publique d'achat ou d'échange n'a été lancée par des tiers sur les actions de la Société.

Par ailleurs la Société n'a lancé aucune offre publique d'échange sur les actions d'une autre société, sur un marché réglementé.

## 18.1.2.3 Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, aucun pacte d'actionnaires n'est actuellement en vigueur.

### 18.1.3 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Les seuls franchissements de seuil qui ont été portés à la connaissance de la Société au cours de l'exercice 2014 sont les suivants :

Nom du déclarant	Date des opérations	Référence AMF	Nature du franchissement
SGTI	31/12/2013	214C0099	Franchissement à la baisse <sup>(1) (2)</sup> du seuil de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 % des droits de vote en AGO</li> <li>• 15 % du capital</li> </ul>
SGTI	05/03/2014	214C0355	Franchissement à la baisse <sup>(1) (2)</sup> du seuil de 20 % des droits de vote en AGE
Simon Azoulay	18/03/2014	214C0444	Franchissement à la baisse <sup>(1)</sup> du seuil de 33,33 % en droits de vote en AGO et AGE
ENIO	11/06/2014	214C1064	Franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote en AGO
ENIO	11/06/2014		- Franchissement à la hausse du seuil de 3 % du capital <sup>(3)</sup>
Harris Associates L.P.	03/07/2014		- Franchissement à la hausse du seuil de 3 % du capital <sup>(3)</sup>
International Value Advisers LLC	19/08/2013	214C1787	Franchissement à la hausse du seuil de 5 % des droits de vote <sup>(4)</sup>
International Value Advisers LLC	27/10/2014	214C2260	Franchissement à la hausse du seuil de 10 % du capital <sup>(5)</sup>

(1) Franchissement à la baisse du seuil de 25 % en capital, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés SGTI et SGTI 2 contrôlées par Monsieur Simon Azoulay.

(2) À cette occasion, Monsieur Simon Azoulay n'a franchi aucun seuil.

(3) Il s'agit d'un seuil statutaire tel que défini à l'article 9 des statuts.

(4) Déclaration effectuée à titre de régularisation.

(5) A cette occasion, la déclaration d'intention suivante a été effectuées : « L'acquisition des titres de la société ALTEN par International Value Advisers LLC s'inscrit dans le cadre normal de son activité de société de gestion de portefeuille menée sans intention de mettre en œuvre une stratégie particulière à l'égard d'ALTEN ni d'exercer, à ce titre, une influence spécifique sur la gestion de cette dernière. International Value Advisers LLC n'agit pas de concert avec un tiers et n'a pas l'intention de prendre le contrôle d'ALTEN, ni de demander sa nomination ou celle d'une ou plusieurs personnes comme administrateur, membre du directoire ou du conseil de surveillance. »

Depuis la clôture de l'exercice 2014, à la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent rapport, les seuils suivants ont été franchis :

Nom du déclarant	Date des opérations	Référence AMF	Nature du franchissement
BNP Paribas Investment Partners	20/02/2015		- Franchissement à la baisse du seuil de 3 % <sup>(1)</sup> des droits de vote
Simon Azoulay et SGTI	6/03/2015	215C0301	Franchissements à la baisse par SGTI des seuils de 10 % en capital, 20 % en droits de vote en AGO et 15 % des droits de vote en AGE Franchissements à la baisse par Simon Azoulay de manière directe et indirecte des seuils de 20 % en capital et 30 % en droits de vote en AGO et AGE
SGTI 2	13/03/2015	215C0331	Franchissement à la baisse des seuils de 5 % en capital et en droits de vote en AGO et en AGE
SGTI 2	16/03/2015		- Franchissement à la baisse du seuil de 3 % <sup>(1)</sup> du capital et en droits de vote en AGO et en AGE
FMR LLC	7/07/2014	215C0338	Franchissement à la baisse du seuil de 5 % des droits de vote <sup>(2)</sup>
BNP Paribas Investment Partners	30/03/2015		- Franchissement à la baisse du seuil de 3% du capital <sup>(1)</sup>
Harris Associates L.P.	30/03/2015		- Franchissement à la baisse du seuil de 3% des droits de vote <sup>(1)</sup>
Oakmark International Small Cap Fund	31/03/2015		- Franchissement à la baisse du seuil de 3% du capital <sup>(1)</sup>

(1) Il s'agit d'un seuil statutaire tel que défini à l'article 9 des statuts.

(2) Déclaration effectuée à titre de régularisation.

## 18.2 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

La structure du capital d'ALTEN ainsi que les participations directes ou indirectes connues de la Société et toutes informations en la matière, détaillées au paragraphe 18.1, révèlent que les actionnaires de référence (Monsieur Simon Azoulay et assimilés dont les sociétés SGT1 et SGT2 et comprenant les actions dont l'usufruit a été donné à titre temporaire par Monsieur Azoulay à l'ENIO) détiennent ensemble, au 31 mars 2015, 26,04 % des droits de vote réels.

Il n'existe pas de restrictions statutaires au transfert des actions.

Il n'existe pas de restriction statutaire à l'exercice des droits de vote, hormis la privation des droits de vote des actions n'ayant pas fait l'objet d'une déclaration de franchissement de seuil statutaire pouvant être demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital (article 9 des statuts).

Il n'existe pas de titres comportant des droits de contrôle spécifique en dehors des actions bénéficiant d'un droit de vote double.

Les statuts de la société ALTEN prévoient en outre dans leur article 14 « qu'il est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative au nom du même actionnaire depuis quatre ans au moins, un droit de vote double. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès leur émission, aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit ».

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'administration ainsi que les règles régissant les modifications statutaires sont les règles de droit commun.

Il n'existe pas d'accords particuliers prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions de membre du Conseil d'administration

ou de fonction salariée pour cause de démission ou licenciement sans cause réelle et sérieuse ou en cas de perte d'emploi en raison d'une offre publique.

Les délégations et autorisations conférées au Conseil d'administration, actuellement en vigueur, sont décrites aux paragraphes 21.1.1. et 21.1.3.1.

La société ALTEN est, par ailleurs, dûment informée des prises de participation (directes ou indirectes) significatives dans son capital :

- par application des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;
- par application de l'article 9 des statuts de la Société qui stipule que « toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui viendrait à franchir le seuil de détention de 3 % au moins du capital social ou des droits de vote (à la baisse ou à la hausse) est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions et de droits de vote qu'elle possède, par lettre recommandée avec avis de réception, dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle le seuil de 3 % a été dépassé ».

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun pacte d'actionnaires.

Le contrat de *Club Deal* conclu par le groupe ALTEN en mars 2015 comporte une clause de changement de contrôle au terme de laquelle, les prêteurs pourraient demander, dans certaines conditions, le remboursement obligatoire des avances consenties et/ou refuser l'octroi de nouvelles avances.

Les droits de vote attachés aux actions ALTEN détenues par le personnel au travers du FCPE actions ALTEN sont exercés par un représentant mandaté par le Conseil de surveillance du FCPE à l'effet de le représenter à l'Assemblée générale.

## 18.3 CONTRÔLE DIRECT OU INDIRECT

La Société n'est pas contrôlée (voir chapitre 18.1).

## 18.4 ACCORD DONT LA MISE EN ŒUVRE POURRAIT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

# OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS

# 19

<b>19.1 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE</b>	<b>188</b>	<b>19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)</b>	<b>189</b>
19.1.1 Conventions nouvelles conclues au cours de l'exercice écoulé	188	Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale	189
19.1.2 Conventions conclues au cours d'un exercice antérieur mais dont les effets se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé	188	Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale	189
19.1.3 Conventions résiliées durant l'exercice	188		
19.1.4 Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire de plus de 10 % et une filiale	188		

## 19.1 CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-38 DU CODE DE COMMERCE

### 19.1.1 CONVENTIONS NOUVELLES CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Aucune convention nouvelle n'a été conclue au cours de l'exercice écoulé.

### 19.1.2 CONVENTIONS CONCLUES AU COURS D'UN EXERCICE ANTÉRIEUR MAIS DONT LES EFFETS SE SONT POURSUIVIS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

#### 19.1.2.1 Prestations de service

Une convention de prestations de services a été signée en date du 3 juillet 2009, au titre de laquelle ALTEN consent des prestations de services administratifs à SGTI. Cette convention a été soumise et approuvée lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires, le 19 juin 2012 au titre de l'article L. 225-42 du Code de commerce. ALTEN a facturé une somme de 15 000 euros au titre de l'exercice 2014.

Une convention de prestations de services a été signée en date du 25 septembre 2013, au titre de laquelle ALTEN consent des prestations de services administratifs à SGTI 2. Cette convention a été soumise et approuvée lors de l'Assemblée générale mixte des

actionnaires, le 18 juin 2014 au titre de l'article L. 225-42 du Code de commerce. ALTEN a facturé une somme de 15 000 euros au titre de l'exercice 2014.

#### 19.1.2.2 Intégration fiscale

Le Conseil d'administration d'ALTEN a, par délibération du 24 février 2015, pris acte du fait que, compte tenu de la nouvelle rédaction de l'article L. 225-39 du Code de commerce, les conventions conclues entre ALTEN SA et les filiales qu'elle détient intégralement, de manière directe et indirecte, ne sont plus soumises à la procédure visée à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Sociétés	Date du Conseil d'administration ayant autorisé la convention	Date de signature de la convention	Date d'effet	Dirigeants Communs	Détention des droits de votes à plus de 10 %
Avenir Conseil Formation	06/05/2008	07/05/2008	01/01/2008	Gérald Attia	Oui

#### 19.1.2.3 Signature d'un bail commercial, entre les sociétés ALTEN SA et SIMALEP

Signature, par la société ALTEN SA d'un bail commercial avec la société SIMALEP, Société Civile au capital de 1 524,49 euros, dont le siège social est sis 221 Boulevard Jean-Jaurès, 92100 Boulogne-Billancourt, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 329 341 101, portant sur des locaux à usage de bureaux pour un loyer annuel d'un montant total de 96 000 euros hors taxes, révisable tous les ans en fonction de l'indice de référence,

mais sans pouvoir excéder la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE.

La société SIMALEP est détenue à 55 % par Monsieur Azoulay, également Gérant de la société SIMALEP. Madame Emily Azoulay, Administrateur de la société ALTEN SA détient également 25 % du capital de la société SIMALEP.

La conclusion de ce bail commercial a été autorisée par le Conseil d'administration d'ALTEN SA, lors de sa réunion du 28 juillet 2011.

### 19.1.3 CONVENTIONS RÉSILIÉES DURANT L'EXERCICE

Aucune convention n'a été résiliée au cours de l'exercice écoulé.

L'ordonnance du 31 juillet 2014 ayant modifié les articles L. 225-39 et suivants du Code de commerce, le Conseil d'administration d'ALTEN a décidé de ne pas procéder à l'examen annuel prévu à l'article

L. 225-40-1 dudit Code, des conventions conclues et autorisées au cours d'un exercice antérieur et dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice.

### 19.1.4 CONVENTIONS CONCLUES ENTRE UN MANDATAIRE SOCIAL OU UN ACTIONNAIRE DE PLUS DE 10 % ET UNE FILIALE

Néant



## 19.2 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2014)

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements.

Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article L. 225-38 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### Convention de prestations de services

Administrateurs et actionnaires concernés : Monsieur Simon AZOULAY et la société SGTI.

Par convention signée le 3 juillet 2009, la société ALTEN assure à la société SGTI une prestation de service administratif.

Le montant de cette prestation s'est élevé au titre de l'exercice 2014 à la somme de 15 000 € HT.

##### Convention de prestations de services

Administrateurs et actionnaires concernés : Monsieur Simon AZOULAY et la société SGTI 2

Par convention signée le 25 septembre 2013, la société ALTEN assure à la société SGTI 2 des prestations de service administratif, comptable et financier.

Le montant de ces prestations s'est élevé au titre de l'exercice 2014 à la somme de 10 000 € HT.

Cette convention a fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'administration d'ALTEN, lors de sa réunion du 24 septembre 2013.

##### Convention d'intégration fiscale

Administrateurs et actionnaires concernés : Messieurs Simon AZOULAY, Gérald ATTIA et Bruno BENOLIEL

La convention d'intégration fiscale signée entre votre société et la société AVENIR CONSEIL FORMATION a poursuivi ses effets au cours de cet exercice.

Cette convention n'a pas produit d'effet.

##### Signature d'un bail commercial avec la société SIMALEP

Administrateurs concernés : Monsieur Simon AZOULAY, Président et Madame Emily LUNA, administrateur.

Un bail commercial a été signé le 28 juillet 2011 avec la société SIMALEP, Société Civile immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 329 341 101, portant sur des locaux situés 119-121 Grande Rue, à Sèvres, représentant au total 444 m<sup>2</sup> environ et 9 emplacements de parking, pour un loyer annuel d'un montant total de 96 000 euros hors taxes, révisable tous les trois

ans en fonction de la valeur locative des lieux loués, mais sans pouvoir excéder la variation de l'indice trimestriel du coût de la construction publié par l'INSEE.

La charge constatée au cours de l'exercice s'est élevée à 156 053 € charges et taxes incluses.

Fait à Paris, le 20 avril 2015

Les Commissaires aux comptes,

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International  
Vincent Frambourt  
Associé

Cabinet Dauge et Associés  
Christian Laplane  
Associé

# INFORMATIONS FINANCIÈRES

# 20

<b>20.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES</b>	<b>192</b>	<b>20.5 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>251</b>
<b>20.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES PRO FORMA</b>	<b>192</b>	<b>20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES</b>	<b>251</b>
<b>20.3 ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>193</b>	<b>20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES</b>	<b>251</b>
20.3.1 Comptes consolidés 2014	193	<b>20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE</b>	<b>251</b>
20.3.2 Comptes annuels 2014	232	<b>20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE</b>	<b>251</b>
<b>20.4 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ANNUELLES</b>	<b>249</b>		
20.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	249		
20.4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	250		

## 20.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

---

En application de l'article 28 du Règlement européen 809/2004, les éléments suivants sont inclus par référence dans le présent Document de référence :

- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2013, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 171 à 230 du Document de référence n° D.14-0408 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2014 ;
- les comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2012, ainsi que les rapports de nos Commissaires aux comptes y afférents, présentés de la page 163 à 226 du Document de référence n° D. 13-0448 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2013.

## 20.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES *PRO FORMA*

---

Néant.

## 20.3 ÉTATS FINANCIERS

### 20.3.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2014

#### 1. COMPTES CONSOLIDÉS

##### État de la situation financière consolidée

##### ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Écarts d'acquisition	3.1	276 259	228 286	200 572
Immobilisations incorporelles	3.2	9 122	8 686	10 053
Immobilisations corporelles	3.2	18 145	18 311	14 061
Participations dans les entreprises associées	3.3	3 644	38	4 717
Actifs financiers non courants	3.4	67 920	43 516	26 827
Actifs d'impôts	3.5	13 242	8 808	9 942
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>388 332</b>	<b>307 645</b>	<b>266 172</b>
Clients	3.6	462 256	397 185	402 753
Autres actifs courants	3.6	68 695	55 255	40 664
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3.7	70 467	96 952	66 523
<b>ACTIFS COURANTS</b>		<b>601 418</b>	<b>549 391</b>	<b>509 941</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>989 750</b>	<b>857 036</b>	<b>776 113</b>

##### PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Capital social		34 140	33 618	32 953
Primes		44 981	36 951	25 443
Réserves consolidées		401 445	356 864	310 641
Résultat consolidé		79 487	73 780	78 160
<b>CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)</b>		<b>560 053</b>	<b>501 212</b>	<b>447 197</b>
<b>INTÉRÊTS MINORITAIRES</b>		<b>1 276</b>	<b>1 136</b>	<b>456</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>561 329</b>	<b>502 348</b>	<b>447 652</b>
Provisions	3.11	18 673	15 348	12 630
Passifs financiers non courants	3.8	6 194	7 515	1 517
Autres passifs non courants	3.9	15 429	4 653	5 487
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>40 296</b>	<b>27 516</b>	<b>19 633</b>
Provisions	3.11	6 482	6 410	6 496
Passifs financiers courants	3.8	38 814	15 439	7 936
Fournisseurs		47 972	48 822	38 100
Autres passifs courants	3.10	294 856	256 501	256 296
<b>PASSIFS COURANTS</b>		<b>388 125</b>	<b>327 172</b>	<b>308 828</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>989 750</b>	<b>857 036</b>	<b>776 113</b>

## Compte de résultat consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3.21</b>	<b>1 373 166</b>	<b>1 216 188</b>	<b>1 198 009</b>
Achats consommés	3.12	(105 783)	(93 411)	(93 927)
Charges de personnel	3.13	(979 669)	(865 042)	(850 855)
Charges externes	3.14	(136 880)	(123 029)	(117 176)
Impôts et taxes et versements assimilés	3.15	(9 098)	(6 606)	(7 063)
Dotations aux amortissements		(9 781)	(10 530)	(8 355)
Autres charges d'activité	3.16	(4 635)	(6 573)	(6 884)
Autres produits d'activité	3.16	4 878	6 577	6 836
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL D'ACTIVITÉ</b>		<b>132 198</b>	<b>117 574</b>	<b>120 586</b>
Paiements fondés sur des actions	3.17	(19)	(336)	(279)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>		<b>132 179</b>	<b>117 238</b>	<b>120 307</b>
Autres charges non courantes	3.18	(15 892)	(3 940)	(5 848)
Autres produits non courants	3.18	440	2 417	1 954
Résultat de cession d'actifs		805		(33)
Dépréciation des écarts d'acquisition			(4 950)	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>		<b>117 533</b>	<b>110 764</b>	<b>116 380</b>
Coût de l'endettement financier net	3.19	(746)	(324)	(728)
Autres charges financières	3.19	(7 655)	(6 634)	(3 679)
Autres produits financiers	3.19	12 300	4 195	3 695
Charge d'impôt	3.20	(42 169)	(36 243)	(38 955)
<b>RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTEGRÉES</b>		<b>79 263</b>	<b>71 758</b>	<b>76 713</b>
Résultat des entreprises associées	3.3	443	2 299	1 689
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>		<b>79 706</b>	<b>74 057</b>	<b>78 402</b>
dont :				
• Part des intérêts minoritaires		218	277	234
• Part du Groupe		79 487	73 780	78 168
Résultat net par action en euros (part du Groupe)	3.22	2,42	2,29	2,46
Résultat net dilué par action en euros (part du Groupe)	3.22	2,41	2,27	2,43

## État du résultat global consolidé

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat part du Groupe		79 487	73 780	78 168
Résultat part des intérêts minoritaires		218	277	234
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>		<b>79 706</b>	<b>74 057</b>	<b>78 402</b>
Variation de la juste valeur des actifs financiers réalisables (net d'IS)	3.4	4 527	2 242	(775)
Ecarts de conversion		648	(1 371)	185
<b>PRODUITS ET CHARGES DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES RECYCABLES EN RÉSULTAT</b>		<b>5 175</b>	<b>871</b>	<b>(590)</b>
Ecarts actuariels sur avantages au personnel (net d'IS)		(1 167)		
<b>ÉLÉMENTS DIRECTEMENT ENREGISTRÉS DANS LES CAPITAUX PROPRES ET NON RECYCLABLES EN RÉSULTAT</b>		<b>(1 167)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE</b>		<b>83 715</b>	<b>74 928</b>	<b>77 812</b>
dont :				
• Part du Groupe		83 500	74 651	77 578
• Part des intérêts minoritaires		215	277	234

### Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Notes	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>		<b>79 706</b>	<b>74 057</b>	<b>78 402</b>
Résultat des entreprises associées	3.3	(443)	(2 299)	(1 689)
Amortissements et provisions opérationnels	3.24	12 261	16 016	9 927
Paiements fondés sur des actions	3.17	19	336	279
Charge d'impôt	3.20	42 169	36 243	38 955
Plus-ou-moins values de cessions		(292)	(64)	302
Coût de l'endettement financier net	3.19	746	324	728
Coût financier sur actualisation et provisions	3.19	(2 146)	11	64
<b>Marge brute d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>		<b>132 019</b>	<b>124 624</b>	<b>126 968</b>
Impôts payés	3.24	(40 651)	(43 132)	(35 451)
Variation du besoin en fonds de roulement	3.24	(43 052)	12 866	(11 511)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉ PAR L'ACTIVITÉ</b>		<b>48 316</b>	<b>94 358</b>	<b>80 006</b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles		(7 433)	(8 704)	(9 320)
Acquisitions d'immobilisations financières		(3 436)	(2 027)	(3 437)
Incidences des variations de périmètre et compléments de prix	3.24	(40 283)	(45 564)	(22 518)
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles		79	501	81
Réductions d'immobilisations financières		3 953	2 756	1 227
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE SUR OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENTS</b>		<b>(47 121)</b>	<b>(53 038)</b>	<b>(33 967)</b>
Intérêts financiers nets versés		(1 155)	(340)	(731)
Dividendes versés aux actionnaires		(33 013)	(32 262)	(31 822)
Augmentation de capital	3.24	8 553	12 249	2 887
Acquisitions et cessions d'actions propres		223	(2)	(172)
Remboursements des passifs financiers non courants		(6 095)	4 133	(155)
Variation des passifs financiers courants		3 080	5 892	(9 299)
<b>FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>		<b>(28 408)</b>	<b>(10 330)</b>	<b>(39 292)</b>
<b>EFFET DE LA VARIATION DES COURS DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE</b>		<b>728</b>	<b>(562)</b>	<b>161</b>
<b>VARIATION DE TRÉSORERIE</b>		<b>(26 485)</b>	<b>30 428</b>	<b>6 908</b>
Trésorerie à l'ouverture	3.7	96 952	66 523	59 614
Trésorerie à la clôture	3.7	70 467	96 952	66 523
Variation		(26 485)	30 428	6 909

Conformément à la norme IAS 7 rattachant les concours bancaires courants et emprunts aux opérations de financement, le tableau ci-dessus fait ressortir la variation des postes de trésorerie d'actif (cf. note 3.7).

La trésorerie nette du Groupe s'analyse explicitement comme suit :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Note	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Trésorerie à la clôture	3.7	70 467	96 952	66 523
Concours bancaires	3.8	(3 507)	(4 806)	(7 086)
Emprunts bancaires	3.8	(41 052)	(17 751)	(1 071)
Trésorerie nette		25 908	74 395	58 366



## Variation des capitaux propres consolidés

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions en circulation	Nombre d'actions émises	Capital	Primes	Réserves	Actions propres	Réserves de conversion	Résultat (PDG)	Capitaux propres
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>31 943 734</b>	<b>32 421 753</b>	<b>32 954</b>	<b>25 442</b>	<b>318 684</b>	<b>(9 192)</b>	<b>1 147</b>	<b>78 160</b>	<b>447 197</b>
Affectation résultat 2012					78 160			(78 160)	0
Augmentation de capital	653 548	653 548	664	11 509					12 173
Dividendes versés aux actionnaires					(32 262)				(32 262)
Autres variations					(881)				(881)
Actions propres	3 049					(2)			(2)
Paiements fondés sur des actions					336				336
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>32 600 331</b>	<b>33 075 301</b>	<b>33 618</b>	<b>36 951</b>	<b>364 037</b>	<b>(9 194)</b>	<b>1 147</b>	<b>0</b>	<b>426 561</b>
Résultat global de la période					2 242		(1 371)	73 780	74 651
Dont résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle								2 299	2 299
<b>Résultat et produits et charges en capitaux propres</b>					<b>2 242</b>		<b>(1 371)</b>	<b>73 780</b>	<b>74 651</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>32 600 331</b>	<b>33 075 301</b>	<b>33 618</b>	<b>36 951</b>	<b>366 279</b>	<b>(9 194)</b>	<b>(224)</b>	<b>73 780</b>	<b>501 212</b>
Affectation résultat 2013					73 780			(73 780)	0
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	514 309	514 309	523	8 030					8 553
Dividendes versés aux actionnaires					(33 013)				(33 013)
Autres variations <sup>(2)</sup>					(439)				(439)
Actions propres	7 221					223			223
Paiements fondés sur des actions					19				19
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	<b>33 121 861</b>	<b>33 589 610</b>	<b>34 141</b>	<b>44 981</b>	<b>406 626</b>	<b>(8 971)</b>	<b>(224)</b>	<b>0</b>	<b>476 554</b>
Résultat global de la période					3 360		652	79 487	83 500
Dont résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle								443	443
<b>Résultat et produits et charges en capitaux propres</b>					<b>3 360</b>		<b>652</b>	<b>79 487</b>	<b>83 500</b>
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>33 121 861</b>	<b>33 589 610</b>	<b>34 141</b>	<b>44 981</b>	<b>409 986</b>	<b>(8 971)</b>	<b>428</b>	<b>79 487</b>	<b>560 053</b>

(1) Augmentations de capital liées à l'exercice de stock-options et de bons de souscription d'actions.

(2) la variation de périmètre est liée au rachat des minoritaires d'Alten SIR GTS et Aprova SPRL.

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES PART DES INTÉRÊTS MINORITAIRES

(en milliers d'euros)	Réserves	Réserves de conversion	Résultat	Capitaux propres
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>221</b>		<b>234</b>	<b>456</b>
Affectation résultat 2012	234		(234)	
Variation de périmètre	320			320
Résultat global de la période	82			82
Changement de méthode IAS 19 révisée			277	277
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>857</b>		<b>277</b>	<b>1 135</b>
Affectation résultat 2013	277		(277)	0
Variation de périmètre*	(75)			(75)
Augmentation de capital				0
Résultat global de la période	1		(4)	215
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>1 060</b>		<b>(4)</b>	<b>1 276</b>

\* La variation de périmètre est liée au rachat des minoritaires d'Alten SIR GTS et Aprova SPRL.

Sommaire détaillé des notes annexes

<b>2.</b>	<b>NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>198</b>		
2.1	Faits caractéristiques de l'exercice	198	3.14	Charges externes 219
2.2	Référentiel comptable du Groupe	199	3.15	Impôts et taxes et versements assimilés 220
2.3	Facteurs de risques financiers	205	3.16	Autres produits et charges d'activité 220
2.4	Périmètre de consolidation	207	3.17	Paiements fondés sur des actions 220
			3.18	Autres produits et charges non courants 222
			3.19	Résultat financier 222
<b>3.</b>	<b>DÉTAIL DES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>210</b>	3.20	Analyse de la charge d'impôt 223
3.1	Écarts d'acquisition	210	3.21	Segments opérationnels 223
3.2	Immobilisations et amortissements	213	3.22	Résultat par action 224
3.3	Participations dans les entreprises associées	214	3.23	Dividendes par action 224
3.4	Actifs financiers	214	3.24	Tableau des flux de trésorerie 225
3.5	Actifs d'impôts	215	<b>4.</b>	<b>AUTRES INFORMATIONS 226</b>
3.6	Actifs courants	216	4.1	Transactions avec les parties liées 226
3.7	Trésorerie et équivalents de trésorerie	217	4.2	Actif et passif eventuels 227
3.8	Passifs financiers courants et non courants	217	4.3	Capital social 228
3.9	Autres passifs non courants	217	4.4	Actions propres 228
3.10	Autres passifs courants	218	4.5	Engagements financiers 229
3.11	Provisions	218	4.6	Honoraires d'audit 231
3.12	Achats consommés	219	4.7	Nantissement de titres 231
3.13	Charges de personnel	219		

## 2. NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

### 2.1 Faits caractéristiques de l'exercice

#### 2.1.1 Évolution du périmètre de consolidation

##### Acquisitions

##### MATIS GMBH (CA 17 M€ ; 190 consultants)

ALTEN GMBH a acquis en date du 31 janvier 2014, 100 % de MATIS GMBH, société allemande spécialisée dans les systèmes temps réels embarqués et l'infotainment. Cette société a été renommée AVENTON GMBH.

##### POSITECH (CA 8 M€ ; 80 consultants)

ALTEN EUROPE a acquis la totalité du capital social soit 50 000 titres de la société POSITECH S.R.L le 18 mars 2014. Cette société italienne est spécialisée dans le conseil en technologies de l'information dans les secteurs Défense et Sécurité, Avionique, Naval et Télécoms.

##### SACC (CA 9 M€ ; 110 consultants)

CALSOFT LABS, Inc. a acquis le 21 mars 2014, 100 % des actions de SACC Inc., société de conseil en technologies de l'information sur les secteurs Télécommunication, virtualisation et cloud computing.

##### GECI (CA 29 M€ ; 420 consultants)

Les Tribunaux de Commerce de Paris et Nanterre ont homologué le protocole de cession des activités de GECI ENGINEERING comprenant les sociétés : GECI SYSTEMES (France) et ses filiales, GECI GMBH (Allemagne) et sa filiale, GECI INGENIERIA (Espagne) et GECI ENGINEERING SERVICES (Roumanie). Les actes de cession ont été régularisés le 7 mars 2014. GECI ENGINEERING est spécialisée dans les activités d'aérostructure, d'intégration de systèmes mécaniques et électriques, et le manufacturing engineering. Il est référencé chez les principaux donneurs d'ordre européens de l'aéronautique, du spatial, du naval et du ferroviaire. Cette acquisition permet au Groupe de compléter son offre et de renforcer ses domaines de compétences et d'expertise en Europe chez des clients stratégiques.

##### ALTE (CA 24 M€ ; 310 consultants)

ALTEN EUROPE a acquis le 24 avril 2014 100 % du capital et des droits de vote de la société Finlandaise ALTE OY ainsi que ses deux filiales, TSS et VISETEC.

##### WOTECH (CA 8 M€ ; 100 consultants)

ALTEN EUROPE a acquis le 22 août 2014 100 % du capital et des droits de vote de la société Allemande WOTECH.

##### ICT SOFTWARE SERVICE GMBHS (CA 7 M€ ; 80 consultants)

ALTEN GMBH a acquis le 9 octobre 2014 100 % du capital et des droits de vote de la société Allemande ICT.

##### C PRIME (CA 21 M\$ ; 100 consultants)

CALSOFT LABS Inc. a acquis le 9 décembre 2014 100 % du capital et des droits de vote de la société américaine C PRIME, société spécialisée dans le pilotage et le management de projets et basée à San Francisco.

Les chiffres d'affaires des sociétés acquises, indiqués ci-dessus, sont des données sociales présentées sur une base annuelle. Aucune des acquisitions intervenues sur l'exercice, prises individuellement ou globalement, n'impacte le total du bilan, le chiffre d'affaires ou le

résultat opérationnel du Groupe de plus de 25 %. Des informations chiffrées sont communiquées dans la note 3.21 sur ces acquisitions.

##### Prise de participations minoritaires

ALTEN SA a pris une participation de 30 % dans la société CTL PARTICIPATIONS, de droit luxembourgeois, au cours du dernier trimestre 2014. Cette société holding détient 3 filiales opérationnelles en France, en Belgique et au Luxembourg. Répondant aux critères de la norme IAS 28, cette participation a été mise en équivalence.

##### Rachats de minoritaires

Le Groupe a procédé à des rachats de participations minoritaires sur la période. Les sociétés APROVA SPRL et ALTEN SIR GTS détenues respectivement à 80 % et 51 % sont désormais détenues à 100 % par le Groupe.

##### Confusions de patrimoine

Au cours de l'exercice, le Groupe a procédé aux confusions de patrimoine suivantes :

- En France, les sociétés ADDS Sarl et ADDS Group ont respectivement fait l'objet d'une confusion de patrimoine dans la société ADDS SAS et dans la société ALTEN SA au 1<sup>er</sup> janvier 2014 ;
- La société holding VCTH, de droit belge a fusionné dans ALTEN EUROPE le 15 décembre 2014 (opération transfrontalière).

##### Cession

Le Groupe a cédé, début octobre, une société française au profit de CTL Participations générant une moins-value de cession d'un montant de 0,3 M€. Cette société a réalisé un chiffre d'affaires de 25 M€ sur l'ensemble de l'exercice 2014. Des informations chiffrées sont communiquées dans la note 3.21 sur cette cession.

#### 2.1.2 Dividendes versés

Au cours du premier semestre, et au titre de l'exercice 2013, 33,0 M€ de dividendes ont été versés aux actionnaires d'ALTEN SA.

#### 2.1.3 Autres informations

- Plusieurs sociétés dans le Groupe ayant fait l'objet de contrôles d'organismes sociaux (Urssaf notamment en France) ont donné lieu à des rectifications (cf. note 3.18).
- Le contrôle fiscal portant sur les exercices 2010, 2011 et 2012 d'ALTEN SA a donné lieu à une notification provisionnée dans les comptes 2014.

Ces rectifications URSSAF et notifications fiscales ont donné lieu à des réclamations contentieuses.

#### 2.1.4 Évènements postérieurs à la clôture

- Le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions en début d'année 2015 :
  - Acquisition d'une société de conseil en technologies aux Pays-Bas (CA : 11 M€ ; 95 consultants) ;
  - Acquisition d'une société spécialisée dans l'information décisionnelle et les études cliniques en France (CA : 21 M€ ; 230 consultants) ;
  - Acquisition d'une société de conseil en technologies au Canada (CA : 7 M€ ; 70 consultants).

- Un contrôle fiscal a débuté au mois de février 2015 sur une entité française.
- Le 20 mars 2015, ALTEN SA a conclu une nouvelle convention de crédit « Club Deal » en remplacement de l'actuelle convention qui se terminait fin décembre 2015. Cette convention, conclu à des conditions financières plus favorables, prévoit la mise en place d'une ligne de crédit ouverte à hauteur de 160 M€ pour une durée maximale de 7 ans.

## 2.2 Référentiel comptable du Groupe

ALTEN SA est une société anonyme à Conseil d'administration, de droit français, et a son siège social situé 40, avenue André Morizet à Boulogne-Billancourt.

Les comptes consolidés d'ALTEN SA comprennent :

- les comptes de la société ALTEN SA ;
- les comptes des sociétés contrôlées par ALTEN SA, directement ou indirectement consolidées par intégration globale ;
- les participations dans les entreprises associées et les coentreprises, consolidées par mise en équivalence.

L'ensemble économique est désigné comme le « Groupe ALTEN ».

Le Groupe ALTEN est leader européen sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie (ICT). Il réalise des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et Systèmes d'Information

des grands comptes industriels, télécoms et tertiaires. L'activité se scinde en trois métiers : Ingénierie et Conseil en Technologie (75 % du chiffre d'affaires), les Réseaux et Télécom (17 % du chiffre d'affaires) et l'IT, Finance, Tertiaire (8 % du chiffre d'affaires).

Les comptes consolidés présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 9 avril 2015. Sauf indications contraires, ils sont présentés en milliers d'euros.

Les comptes consolidés d'ALTEN SA inclus dans le Document de référence sont publiés sur l'espace internet dédié aux utilisateurs des états financiers : <http://www.alten.fr/investisseurs>.

### 2.2.1 Référentiel appliqué

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés du Groupe ALTEN SA au 31 décembre 2014 sont préparés conformément aux normes comptables internationales telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne, à la date de préparation de ces états financiers. Ces normes internationales comprennent les normes IAS (International Accounting Standards), IFRS (International Financial Reporting Standards) et les interprétations (SIC et IFRIC).

Les principes comptables et règles retenus pour l'élaboration des comptes consolidés au 31 décembre 2014 sont identiques à ceux retenus pour l'exercice clos au 31 décembre 2013 étant précisé que les nouvelles normes et interprétations obligatoires à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 ont été appliquées par le Groupe :

Normes, amendements ou interprétations	Date d'application exercices ouverts à compter du
IFRS 10 - Etats financiers consolidés	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 11 - Partenariats	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 12 - Information à fournir sur les participations dans d'autres entités	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 - Entités d'investissements	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendements à IFRS 10,11 et 12 - Dispositions transitoires	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IAS 28 Révisée - Participation dans des entreprises associées et des coentreprises	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendement à IAS 32 - Compensation des actifs et passifs financiers	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendement à IAS 36 - Informations à fournir relative à la valeur recouvrable des actifs non financiers	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendement IAS 39 - Novation des dérivés et maintien de la comptabilité de couverture	1 <sup>er</sup> janvier 2014

L'application de ces nouvelles normes et interprétations n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés.

Le Groupe n'a pas appliqué de façon anticipée les dernières normes, amendements ou interprétations déjà publiés par l'IASB adoptés au niveau européen mais d'application non obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2014. Il s'agit des normes suivantes :

Normes, amendements ou interprétations	Date d'application exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 - Régime à prestations définies - Cotisations des membres du personnel	1 <sup>er</sup> juillet 2014
IFRIC 21 - Droits ou taxes	17 juin 2014
Améliorations annuelles - cycle 2010-2012 et cycle 2011-2013	1 <sup>er</sup> juillet 2014

Le Groupe estime que l'application future de l'amendement à IAS 19 et des autres amendements dans le cadre des améliorations annuelles n'aura pas d'impact significatif sur ces comptes consolidés annuels.

L'application anticipée d'IFRIC 21 au 1<sup>er</sup> janvier 2014 aurait conduit à majorer les capitaux propres du Groupe de 0,9 M€ au 31 décembre 2014. Ce texte sera appliqué par le Groupe ALTEN dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015, avec application rétrospective aux comptes consolidés publiés en 2014.

### 2.2.2 Base de préparation

L'établissement des états financiers dans le cadre conceptuel du référentiel IFRS requiert de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers. Ces estimations et appréciations sont réalisées de façon continue sur la base d'une expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables.

Les principales estimations faites par la Direction lors de l'établissement de la situation consolidée portent sur l'évaluation des écarts d'acquisition (note 3.1), les titres disponibles à la vente (note 3.4), les impôts différés (note 3.5), les compléments de prix (notes 3.9 et 3.10), les indemnités de fin de carrière et les provisions (note 3.11) et les crédits d'impôts recherche (note 2.2.5.19)

Dans le contexte actuel de conjoncture économique très évolutive, l'appréhension des perspectives d'activité du Groupe est rendue plus complexe et le caractère aléatoire de certaines estimations peut se trouver amplifié, en particulier s'agissant des prévisions de résultat et de flux de trésorerie. En conséquence, il est possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe soient différents des valeurs actuellement estimées.

### 2.2.3 Retraitement des informations financières des exercices antérieurs

Néant.

### 2.2.4 Indicateurs financiers

Le Groupe utilise comme principaux indicateurs financiers :

- le chiffre d'affaires ;
- le « Résultat Opérationnel d'Activité » ROA, c'est-à-dire le résultat opérationnel, avant prise en compte des charges sur stock-options (qui ne donnent jamais lieu à décaissement), résultats de cession d'actifs, dépréciations des écarts d'acquisition, et autres éléments inhabituels non récurrents et non directement liés à l'activité ;
- le « Résultat Opérationnel » RO, c'est-à-dire le résultat opérationnel courant après prise en compte des résultats de cession d'actifs, dépréciations des écarts d'acquisition et autres éléments inhabituels non récurrents et non directement liés à l'activité ;

- le taux de Résultat Opérationnel d'Activité qui est le rapport entre le Résultat Opérationnel d'Activité et le chiffre d'affaires, mesure la performance opérationnelle d'activité, hors éléments non récurrents et non directement liés à l'activité ;
- le gearing correspondant au ratio d'endettement financier net (ou trésorerie nette s'il s'agit d'un excédent de trésorerie) sur les capitaux propres consolidés.

### 2.2.5 Résumé des principales méthodes comptables et d'évaluation

#### 2.2.5.1 Segments opérationnels

En application de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information sectorielle est le reflet du système d'information interne utilisé par la Direction du Groupe aux fins décisionnelles. Le Groupe analyse son activité par zones géographiques, distinguant France et hors France (cf. note 3.21).

#### 2.2.5.2 Conversion des comptes libellés en devise étrangère

Les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités du Groupe sont évalués en utilisant la monnaie du principal environnement économique dans lequel l'entité exerce ses activités (monnaie fonctionnelle). Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle de la maison-mère.

Les états financiers des sociétés étrangères n'appartenant pas à la zone euro sont établis selon la monnaie fonctionnelle de l'entité convertis selon les principes suivants :

- les postes du bilan (à l'exception des capitaux propres) aux cours de clôture ;
- les capitaux propres au taux historique ;
- le compte de résultat au taux moyen de la période ;
- les différences de conversion sont portées directement dans les capitaux propres dans la rubrique « Réserves de conversion » incluse dans les capitaux propres.

Les taux de conversion des monnaies étrangères sont présentés ci-après :

Pays	Devise	Exercice 2014		Exercice 2013	
		Cours moyen	Cours de clôture	Cours moyen	Cours de clôture
Suisse	CHF 1 = EUR	0,82330	0,83139	0,81240	0,81460
Grande Bretagne	GBP 1 = EUR	1,24005	1,27828	1,17751	1,19947
Roumanie	RON 1 = EUR	0,22501	0,22298	0,22619	0,22366
Etats Unis	USD 1 = EUR	0,75254	0,82237	0,75293	0,72511
Pologne	PLN 1 = EUR	0,23898	0,23200	0,23826	0,24071
République Tchèque	CZK 1 = EUR	0,03632	0,03606	0,03848	0,03646
Suède	SEK 1 = EUR	0,10993	0,10554	0,11560	0,11288
Inde	INR 1 = EUR	0,01234	0,01296	0,01284	0,01171
Brésil	BRL 1 = EUR	0,32023	0,30870	0,34880	0,30697
Nigéria	NGN 1 = EUR	0,00456	0,00448	0,00471	0,00454
Chine	CNY 1 = EUR	0,12213	0,13255	0,12247	0,11977
Hong Kong	HKD 1 = EUR	0,09704	0,10600	0,09707	0,09352
Canada	CAD 1 = EUR	0,68172	0,70761	0,73075	0,68162
Maroc	MAD 1 = EUR	0,08957	0,09093	0,08945	0,08890
Australie	AUD 1 = EUR	0,67917	0,67213	0,72622	0,64838
Norvège	NOK 1 = EUR	0,11969	0,11060	0,12812	0,11957
Singapour	SGD 1 = EUR	0,59416	0,62170	0,60175	0,57425
Israël	ILS 1 = EUR	0,21067	0,21044	0,20853	0,20886
Indonésie	IDR 1 = EUR	0,00006	0,00007	0,00006	0,00006

### 2.2.5.3 Écarts d'acquisition

Les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise qui répondent à la définition d'actifs ou passifs identifiables sont reconnus à leur juste valeur à la date d'acquisition.

La date d'acquisition, à partir de laquelle le Groupe consolide les comptes de l'entreprise acquise, correspond à la date de sa prise de contrôle effective.

À la date d'acquisition, les passifs éventuels de l'entreprise acquise sont reconnus comme des passifs et comptabilisés à leur juste valeur lorsque celle-ci peut être évaluée de façon fiable.

Les écarts d'acquisition représentent la différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur à la date d'acquisition des actifs et passifs identifiables et des passifs éventuels. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Le Groupe dispose d'un délai maximum de 12 mois à compter de la date d'acquisition (délai d'affectation) pour finaliser la valorisation de ces actifs et passifs. Au-delà de ce délai, les effets sont constatés directement en résultat.

Dans le cas de parts conditionnelles dues par le Groupe aux cédants et en particulier de compléments de prix, ces derniers sont inclus dans les coûts de regroupements. Ces dettes sont évaluées à leur juste valeur sur la base de données non mesurables de niveau 3. Toutes variations de juste valeur de ces dettes après le délai d'affectation est constatée en résultat conformément à IFRS 3 révisée.

Les écarts d'acquisition sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou aux Groupes d'unités génératrices de trésorerie susceptibles de bénéficier du regroupement d'entreprises ayant donné naissance aux écarts d'acquisition. Le Groupe ALTEN réalise des tests de dépréciation des écarts d'acquisition dès qu'un indice de perte de valeur est identifié et au minimum une fois par an. Les pertes de valeur de l'écart d'acquisition ne sont pas réversibles (cf. note 2.2.5.6).

Lorsque le coût d'acquisition est inférieur à la juste valeur de la quote-part revenant au Groupe dans les actifs nets de la filiale acquise, l'écart est comptabilisé directement au compte de résultat au cours de la période d'acquisition, après vérification du processus d'identification et d'évaluation des différents éléments pris en compte dans son calcul.

### 2.2.5.4 Immobilisations incorporelles

Selon la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels dès que l'entreprise peut notamment démontrer :

- la faisabilité technique nécessaire à l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou en vente ;
- son intention et sa capacité financière et technique de mener le projet de développement à son terme ;
- qu'il est probable que les avantages économiques futurs attribuables aux dépenses de développement iront à l'entreprise ;
- et que le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.

Toutes les dépenses pouvant être directement attribuées à la création, la production et la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée sont immobilisées.

Ces coûts sont amortis linéairement sur la durée probable d'utilisation des immobilisations concernées.

Les systèmes d'information sont amortis sur 6 à 10 ans.

Les valeurs résiduelles et les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.



### 2.2.5.5 Immobilisations corporelles

#### Valeurs brutes

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles », la valeur brute des immobilisations corporelles correspond à leur coût d'acquisition. Elle ne fait l'objet d'aucune réévaluation.

Les frais d'entretien et de réparation sont enregistrés en charges dès qu'ils sont encourus, sauf ceux engagés pour une augmentation de productivité ou la prolongation de la durée d'utilité du bien.

Les valeurs résiduelles et les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.

#### Amortissements

La durée d'amortissement est fondée sur la durée d'utilité estimée des différentes catégories d'immobilisation, dont les principales sont les suivantes, amorties linéairement :

● matériel informatique	2 à 5 ans
● matériel de transport	3 à 5 ans
● matériel de bureau	3 à 5 ans
● agencements et installations	3 à 10 ans
● constructions	25 ans

### 2.2.5.6 Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Selon la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », la valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie est testée dès l'apparition d'indices de pertes de valeur, passés en revue à chaque clôture. Pour les écarts d'acquisition, à durée de vie indéfinie, ce test est effectué au minimum une fois par an.

Pour ce test, les immobilisations sont regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres Groupes d'actifs. Les UGT correspondent essentiellement aux entités juridiques en France et à des Groupes d'entités juridiques à l'étranger.

La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie nets, actualisés.

Lorsque cette valeur est inférieure à la valeur nette comptable de l'UGT, une perte de valeur est enregistrée en résultat opérationnel pour la différence ; elle est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

La nécessité de constater une dépréciation est appréciée par référence à la valeur des flux de trésorerie actualisés (*Discounted Cash Flows*), pour lesquels le Groupe s'attend à obtenir les flux de l'unité génératrice de trésorerie. Cette projection est fondée sur les hypothèses suivantes (cf. note 3.1) :

- budget financier sur 4 ans, établi par entité et validé par la Direction Financière du Groupe, remis à jour lors de l'exercice budgétaire de fin d'année. Les flux de trésorerie au-delà de 4 ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini ;
- taux de croissance à l'infini : ce taux de croissance n'excède pas le taux moyen de croissance à long terme du secteur d'activité ;
- taux d'actualisation : ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital, résultant des taux sans risque, prime de risque marché et pays, coefficient bêta et coût de l'endettement ;

Les taux d'actualisation, utilisés pour l'actualisation des flux de trésorerie après impôts, sont des taux nets d'impôt.

### 2.2.5.7 Contrats de location

Les contrats de location d'immobilisations incorporelles et corporelles pour lesquelles le Groupe ALTEN supporte substantiellement la quasi-totalité des avantages et risques inhérents à la propriété des biens, sont considérés comme des contrats de location-financement et font l'objet à ce titre d'un retraitement. La qualification d'un contrat s'apprécie au regard des critères définis par la norme IAS 17- Contrats de location.

Les actifs détenus en location-financement sont comptabilisés au bilan en immobilisations incorporelles et corporelles. Ces actifs sont amortis sur leur durée prévue d'utilisation (au passif, la contrepartie des contrats retraités figure en passif financier).

Les locations simples sont présentées dans les engagements financiers (note 4.5).

### 2.2.5.8 Participations dans des entreprises associées

En application de la norme IAS 28 – Participations dans des entreprises associées, les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées en utilisant la méthode de la mise en équivalence et sont présentées distinctement dans les actifs à long terme. La quote-part du Groupe dans les résultats de ces participations est présentée comme un élément distinct au compte de résultat.

Selon la méthode de la mise en équivalence, la participation est initialement enregistrée au coût puis la valeur comptable est augmentée ou diminuée pour comptabiliser la quote-part du Groupe dans les résultats de l'entreprise détenue après la date d'acquisition.

### 2.2.5.9 Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent des prêts et créances rattachés ou non à des participations, des actifs financiers disponibles à la vente, des actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance (dépôts et cautionnements...).

ALTEN détient des participations dans des sociétés sans exercer une influence notable ou le contrôle. Ces titres de participation non consolidés sont analysés comme des titres disponibles à la vente et sont donc évalués à leur juste valeur à chaque clôture. Ils sont inclus dans les actifs non courants, sauf si le Groupe compte les vendre dans les douze mois suivant la date de clôture. La juste valeur est déterminée par référence au dernier cours de Bourse connu pour les titres cotés. En l'absence de marché actif, ils sont inscrits au bilan au montant que le Groupe estime comme représenter leur juste valeur, déterminée en fonction de critères tels que la quote-part de capitaux propres, l'actif net réévalué et/ou de prévisions. Les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres, ou en résultat dès lors que la dépréciation est jugée irréversible.

### 2.2.5.10 Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat », des impôts différés sont constatés sur toutes les différences temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales, ainsi que sur les déficits fiscaux recouvrables, selon la méthode du report variable. Les différences sont temporaires lorsqu'elles doivent s'inverser dans un avenir prévisible.

Les déficits fiscaux reportables font l'objet d'une reconnaissance d'impôt différé à l'actif du bilan lorsque leur récupération apparaît probable. La recouvrabilité de ces impôts est appréciée en fonction des budgets de l'entité et de la réglementation fiscale en vigueur dans le pays.

Les impôts différés sont évalués au taux d'impôt dont l'application est connue à la date d'arrêt des comptes.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

#### 2.2.5.11 Créances clients

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation pour tenir compte de difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

#### 2.2.5.12 Autres actifs courants

Ils sont évalués à leur valeur nominale sous déduction des dépréciations tenant compte des possibilités effectives de recouvrement.

#### 2.2.5.13 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les liquidités en comptes courants bancaires à vue, les parts d'OPCVM de trésorerie et de titres de créances négociables qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (échéance inférieure à 3 mois à l'origine) et ne présentent pas de risque significatif de perte de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt. Conformément à la norme IAS 7, les concours bancaires courants sont traités comme des éléments de financement dans le tableau des flux de trésorerie.

#### 2.2.5.14 Actions propres

Toutes les actions propres détenues par le Groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

Le produit de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat de l'exercice.

#### 2.2.5.15 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Le Groupe s'appuie sur ses avocats pour évaluer la probabilité de réalisation des risques et l'estimation des provisions.

Les provisions non courantes incluent pour l'essentiel :

- les provisions destinées à couvrir des litiges et contentieux du Groupe dont le dénouement est supérieur à un an ;
- les provisions pour indemnités de fin de carrière.

Les provisions courantes incluent pour l'essentiel les provisions destinées à couvrir des litiges et contentieux dont le dénouement est prévu à court terme.

Les provisions font l'objet d'une actualisation lorsque leur échéance est estimée supérieure à un an et lorsque leur montant présente un caractère significatif pour le Groupe.

Une provision pour restructuration est comptabilisée dès lors que le Groupe a approuvé un plan formalisé de restructuration et a soit commencé à exécuter le plan, soit l'a rendu public.

Une provision pour contrats déficitaires est comptabilisée lorsque les avantages économiques attendus du contrat sont inférieurs aux coûts directs devant être engagés pour satisfaire aux engagements contractualisés.

#### Avantages au personnel

Le Groupe offre des avantages à travers des régimes à cotisations définies. Dans le cadre de ces régimes, le Groupe n'a pas d'autre

obligation que le paiement de primes portées en charge au compte de résultat sur l'exercice.

Le Groupe n'a pas mis en place d'avantages au personnel dans le cadre de régimes à prestations définies. Son engagement se limite aux indemnités de fin de carrière qui, conformément à la norme IAS 19 révisée – Avantages post-emploi, sont évaluées par un actuaire indépendant, suivant la méthode des unités de crédits projetées.

Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale.

Cette obligation finale est ensuite actualisée. Ces calculs intègrent principalement deux types d'hypothèses (cf. note 4.5) :

- Hypothèses financières :
  - un taux d'actualisation financière ;
  - un taux d'inflation ;
  - un taux de revalorisation des salaires ;
  - un taux de charges sociales patronales.
- Hypothèses démographiques :
  - une hypothèse de date de la retraite fixée généralement à soixante-cinq ans à l'âge auquel le salarié français aura atteint le nombre d'annuités de cotisations pour obtenir une retraite complète au titre du régime général de l'assurance vieillesse ;
  - les tables de mortalité selon l'INSEE ;
  - un taux moyen de rotation du personnel, par tranche d'âge et catégories de salariés ;
  - les âges de premier emploi ;
  - le nombre de salariés mis à la retraite.

Ces évaluations sont effectuées tous les ans.

Les charges sont comptabilisées :

- en résultat opérationnel pour la partie afférente au coût des services ;
- en résultat financier pour la partie afférente à l'actualisation.

Les pertes et gains actuariels (Ecart actuariels) sont reconnus directement dans les autres éléments du résultat global.

#### 2.2.5.16 Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les dettes financières à long terme, les découverts bancaires. Ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

La ventilation entre passifs financiers courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à moins ou plus d'un an des éléments qui composent ces rubriques.

#### 2.2.5.17 Autres passifs

Les autres passifs sont composés de dettes sociales, fiscales, autres dettes et des produits constatés d'avance, et des compléments de prix.

Les passifs non courants comprennent essentiellement les comptes épargne temps et les dettes envers des anciens actionnaires de certaines filiales acquises au cours des années passées (clause de complément de prix). A la date de la reconnaissance de la dette, la juste valeur correspond à la valeur des flux de décaissements futurs actualisés au taux du marché, si le montant est significatif.



La ventilation entre autres passifs courants et non courants s'effectue en fonction de l'échéance à court ou long terme des éléments qui composent ces rubriques.

#### 2.2.5.18 Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les revenus du Groupe sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus et sont constitués de la facturation (émise ou à établir) de prestations :

- en régie : le revenu est égal au temps passé multiplié par un taux horaire, journalier ou mensuel ;
- au forfait : le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, proportionnellement aux dépenses engagées. Les contrats déficitaires donnent lieu à la constatation d'une provision pour perte à terminaison correspondant à la perte totale attendue sous déduction des pertes déjà appréhendées à l'avancement. Les opérations au forfait représentent moins de 10 % du chiffre d'affaires ;
- en mode *workpackage* : la reconnaissance du revenu diffère selon la nature de l'engagement de moyens. Lorsque le *workpackage* s'apparente à une régie globalisée, le revenu est égal au temps passé multiplié par un prix de vente horaire journalier ou mensuel ; s'il s'agit d'un plateau externalisé, pour lequel la facturation est forfaitisée, mensuellement, voire trimestriellement, le revenu est reconnu sur une base mensuelle, selon le montant du forfait, de façon indépendante des temps réellement passés par les consultants ; enfin s'il s'agit d'un *workpackage* en engagements de service, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de la réception/validation par le client des livrables et/ou des indicateurs de performance (unités d'œuvre) pour lesquels le prix est déterminé dans le contrat de *workpackage*.

#### 2.2.5.19 Subventions, crédits d'impôt et CVAE

Les subventions d'exploitation et les crédits d'impôts sont inscrits en déduction des charges par nature qu'ils sont destinés à compenser (essentiellement les charges de personnel pour les crédits d'impôts recherche et les crédits d'impôts compétitivité-emploi).

En France, la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) est constatée en charge d'impôt.

#### 2.2.5.20 Plan de souscription d'actions

Des options de souscription d'actions sont accordées à certains salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « Paiements fondés sur des actions », les options sont évaluées par un expert indépendant à la date d'octroi. Le Groupe utilise pour les valoriser le modèle Black and Scholes.

Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.

La valeur des options est notamment fonction de leur durée de vie attendue, que le Groupe estime correspondre au moins à leur période d'indisponibilité fiscale. Cette valeur est enregistrée en charges de personnel linéairement entre la date d'octroi et la date de maturité – période d'acquisition des droits – avec une contrepartie directe en capitaux propres.

#### 2.2.5.21 Autres produits et charges non courants

Les opérations non courantes de montants significatifs pouvant nuire à la lisibilité de la performance opérationnelle courante sont classées en « autres produits et autres charges non courants », conformément à la recommandation de l'ANC du 7 novembre 2013.

Elles comprennent notamment :

- les plus ou moins-values de cessions ou dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs, corporels ou incorporels ;
- les coûts de restructuration résultant de plans dont le caractère inhabituel et l'importance perturbent la lisibilité du résultat opérationnel courant ;
- les provisions et autres frais de matérialités significatives notamment les frais d'acquisition de titres ;
- les opérations à caractère non récurrent.

#### 2.2.5.22 Résultat Financier

Le résultat financier se compose du coût de l'endettement financier net et des autres produits et charges financiers.

##### Coût de l'endettement financier net

Il comprend :

- les produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie (produits d'intérêts générés par la trésorerie et les équivalents de trésorerie, résultat de cession d'équivalents de trésorerie) ;
- le coût de l'endettement financier brut (charges d'intérêts sur opérations de financement).

##### Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers comprennent des produits et charges de nature financière qui ne sont pas de nature opérationnelle et ne font pas partie du coût de l'endettement financier net :

- les produits financiers (dividendes, profits sur cession de titres non consolidés, produits d'intérêts et produits de cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie), gains de change, produits financiers d'actualisation, variation positive de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur par le résultat, autres produits financiers) ;
- les charges financières (dépréciation de titres non consolidés, pertes sur cession de titres non consolidés, dépréciations et pertes sur cession des autres actifs financiers (hors trésorerie et équivalents de trésorerie), perte de change, charges financières d'actualisation, variation négative de juste valeur des actifs et passifs financiers évalués en juste valeur par le résultat, autres charges financières).

#### 2.2.5.23 Information sur le résultat net par action et résultat dilué par action

Le résultat net par action s'obtient par le rapport du résultat sur le nombre moyen pondéré annuel d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, en excluant les actions auto-détenues.

Le résultat net dilué par action s'obtient par le rapport du résultat net sur le nombre potentiel moyen pondéré d'actions ajusté des effets de toutes les actions potentiellement dilutives (bons de souscription, options, actions gratuites). L'effet des dilutions s'obtient par le nombre d'actions potentielles qui résulteraient des instruments dilutifs, déduction faite du nombre d'actions qui pourraient être rachetées au prix de marché avec les fonds recueillis de l'exercice des instruments concernés. Le prix de marché retenu correspond au cours moyen de l'action sur l'exercice. Il est tenu compte de l'effet dilutif de l'instrument de capitaux propres dès lors que le prix d'exercice est inférieur au cours moyen du marché des actions ordinaires.

## 2.3 Facteurs de risques financiers

### Risque de liquidité

#### Identification du risque

Une gestion prudente du risque de liquidité implique de conserver un niveau suffisant de liquidité et de disposer de ressources financières grâce à des facilités de crédits appropriées. Le Groupe veille à disposer d'une liquidité permanente pour faire face à ses engagements et en particulier pour concrétiser ses opportunités d'investissements.

#### Gestion du risque / Exposition

Le Groupe dispose :

- d'une gestion de trésorerie centralisée lorsque la législation locale le permet ;
- de procédures internes visant à optimiser le délai de recouvrement client ;
- de lignes de crédit ouvertes d'un montant de 150 M€, dans le cadre d'un « Club Deal » et de lignes de crédit à court terme non confirmées, renouvelables annuellement pour un montant de 21,5 M€.

Cette ligne de crédit dite « club deal » impose le respect de ratios financiers semestriellement et annuellement suivants tant que le contrat reste en vigueur et qu'une avance est en cours :

- Ratio 1 - « Endettement financier net consolidé/Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,1,
- Ratio 2 - « Endettement financier net consolidé/Fonds propres consolidés ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

Au 31 décembre 2014, ces ratios sont respectés.

Afin de pérenniser ses sources de financement, le Groupe a conclu une nouvelle convention « Club Deal » en mars 2015 en remplacement de l'ancien contrat, lui assurant une ligne de crédit ouverte à hauteur de 160 M€ pour une durée maximale de 7 ans. Cette ligne de crédit fera également l'objet du respect de ratios financiers avec des seuils proches de ceux en vigueur au 31 décembre 2014 :

- Ratio 1 - « Endettement financier net consolidé/Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,5,
- Ratio 2 - « Endettement financier net consolidé/Fonds propres consolidés ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

La Société a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir.

### Risque de taux

#### Identification du risque

Le risque de taux auquel le Groupe est exposé provient en particulier du « club deal » mis en place en décembre 2012 qui est indexé sur l'Euribor de la période d'intérêts considérée. Il encourt un risque de variation de taux en fonction des évolutions de l'indice de référence.

#### Gestion du risque / Exposition

En raison du faible recours à l'endettement et de l'évolution des taux d'intérêt, le Groupe n'a pas jugé opportun la mise en place d'une couverture de taux d'autant qu'il s'agit d'un financement à court terme. L'exposition du Groupe reste limitée. Au 31 décembre 2014, le montant de la dette financière à taux variable s'élevait à 37 M€.

Une hausse moyenne du taux variable de référence de 100 points de base sur une année conduirait à accroître le coût de l'endettement financier du Groupe de 0,4 M€.

### Risque de crédit client

#### Identification du risque

Le risque de crédit représente le risque de perte financière dans l'hypothèse où un client viendrait à manquer à ses obligations contractuelles.

#### Gestion du risque / Exposition

Les clients du Groupe sont parmi les plus grands comptes européens : Près de 90 % du chiffre d'affaires est réalisé avec cette typologie de clients limitant dès lors le risque d'insolvabilité. Voir note 3.6 Actifs Courants – répartition du portefeuille des créances clients par ancienneté. Les délais de recouvrement de créances clients s'établissent à 98,5 jours (95 jours en 2013).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des procédures internes visant à évaluer le risque d'insolvabilité client lors de l'avant-vente puis à réaliser a posteriori une recouvrabilité efficace des créances.

Le Groupe ALTEN réalise 37,1 % de son chiffre d'affaires avec une dizaine de clients, le premier client d'entre eux représentant 11,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, dans plusieurs pays, et sur plusieurs entités juridiques. Aucun risque de dépendance à l'égard d'un client en particulier n'a été identifié.

### Risque de change

#### Identification du risque

*Risque de change opérationnel* : Bien que le Groupe soit largement présent à l'international, les flux monétaires liés à l'activité sont circonscrits au marché intérieur de chaque filiale et libellés essentiellement en devises locales.

*Risque de change financier* : Les besoins de financement des filiales hors zone euro et certaines opérations de financement du Groupe exposent certaines entités à un risque de change financier (risque lié à la variation de valeur des dettes ou des créances libellées en devises autres que la devise fonctionnelle de l'entité emprunteuse ou prêteuse). Les financements externes du Groupe sont en règle générale libellés en euros. Toutefois certaines opérations de croissance externe ont pu donner lieu à des refinancements par le Groupe libellés en devises mais restent limités et font l'objet d'une couverture totale ou partielle par des crédits bancaires libellés en devises.

*Risque de change de conversion* : Des filiales du Groupe sont présentes notamment aux Etats-Unis et en Suède. Les états financiers de ses filiales convertis en monnaie de consolidation sont soumis à l'évolution des taux de change.

**Gestion du risque / Exposition**

Le risque de change opérationnel et financier est marginal pour le Groupe. Le risque de change de conversion constitue la principale exposition du Groupe au risque de change :

**EXPOSITION BILANCIELLE**

<i>(en millions de devises)</i>	2014	2014
	SEK	USD
Créances commerciales	316	26
Dettes fournisseurs	(37)	(13)
<b>EXPOSITION BILANCIELLE BRUTE</b>	<b>353</b>	<b>39</b>

**EXPOSITION DU CHIFFRES D'AFFAIRES**

Chiffre d'affaires consolidé	2014		2013	
	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du CA)</i>	<i>(en millions d'euros)</i>	<i>(en % du CA)</i>
Suède	100,8	7,3 %	101,7	8,4 %
USA	51,0	3,7 %	25,3	2,1 %
Autres	58,9	4,3 %	24,6	2,0 %
<b>EXPOSITION CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>210,7</b>	<b>15,3 %</b>	<b>151,6</b>	<b>12,5 %</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ</b>	<b>1 373,2</b>	<b>100 %</b>	<b>1 216,2</b>	<b>100 %</b>

**Risque sur actions****Actions autodétenues et valeurs mobilières**

Le risque lié au cours de Bourse est faible. En sus des actions propres détenues dans le cadre du contrat de liquidité, ALTEN SA détient 460 022 actions propres représentant 1,39 % du capital social au 31 décembre 2014. Les valeurs mobilières donnant accès à terme au capital ne représentent que 0,5 % du capital social au 31 décembre 2014.

**Participation dans la société Ausy**

ALTEN SA détient 420 653 actions ordinaires de la société AUSY (cotée sur NYSE Euronext) représentant 9,25 % du capital au 31 décembre 2014.

## 2.4 Périmètre de consolidation

Les pourcentages d'intérêt et de contrôle mentionnés ci-dessous intègrent les engagements fermes ou conditionnels de cessions d'intérêts minoritaires, même si les cessions n'ont pas encore été réalisées, conformément aux normes IFRS 3 et IAS 27 révisées.

Le Groupe ne présente pas d'intérêts minoritaires significatifs.

Nom de la société	N° SIRET	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle
ALTEN SA	34860741700055	IG	-	-
ALTEN SIR	40035788500021	IG	100,00	100,00
ALTEN TRAINING CENTER	35390354500062	IG	99,70	99,70
ALTEN SUD-OUEST	40419144700048	IG	100,00	100,00
MI-GSO SAS	38054561600050	IG	100,00	100,00
ALTEN CASH MANAGEMENT	48011617700019	IG	100,00	100,00
ALTEN EUROPE	48016830100012	IG	100,00	100,00
ELITYS CONSULTING	48420799800010	IG	100,00	100,00
PEGASE SI	48484024400012	IG	100,00	100,00
ATEXIS FRANCE	43904555000019	IG	100,00	100,00
ALTEN AEROSPACE	48761023100019	IG	100,00	100,00
AVENIR CONSEIL FORMATION	40246017400038	IG	100,00	100,00
ANOTECH ENERGY France	49304667600018	IG	100,00	100,00
HPTI	49967035400012	IG	100,00	100,00
ALTEN SIR GTS	52190314600012	IG	100,00	100,00
ID.APPS	52910153700015	IG	100,00	100,00
APTECH SAS	53296422800011	IG	80,00	80,00
ADDS SAS	40252087800024	IG	100,00	100,00
G-FIT SAS	41865181600054	IG	100,00	100,00
PCUBED SAS	43868487000050	IG	100,00	100,00
HOREX	79890660800012	MEE	37,50	37,50
GECI SYSTEMES SAS	43921653200077	IG	100,00	100,00

\* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

Nom de la société	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle	Pays d'activité
MI-GSO GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
ALTEN TECHNOLOGY GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
ATEXIS GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
ALTEN GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
BARDENHEUER GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
INVENTIVE ENGINEERING GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
Program Planning Professionals GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
GECI GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
DO PROFESIONAL SERVICES GMBH	IG	100,00	100,00	Allemagne
AVENTON GMBH (EX-MATIS DEUTSCHLAND GMBH)	IG	100,00	100,00	Allemagne
AVENTON TECHNOLOGY GMBH (EX-ICT SOFTWARE SERVICE)	IG	100,00	100,00	Allemagne
WOTECH	IG	100,00	100,00	Allemagne
Program Planning Professionals PTY LTD	IG	100,00	100,00	Australie
ALTEN BELGIUM	IG	100,00	100,00	Belgique
APROVA	IG	100,00	100,00	Belgique
VCTH BVBA	IG	100,00	100,00	Belgique
QUASUS NV	IG	100,00	100,00	Belgique
ANOTECH DO BRASIL	IG	100,00	100,00	Brésil
ALTEN CANADA	IG	100,00	100,00	Canada
PCUBED CANADA INC	IG	100,00	100,00	Canada
SESAME GROUP BEIJING	IG	100,00	100,00	Chine
ALTEN SPAIN	IG	100,00	100,00	Espagne
ATEXIS SPAIN	IG	100,00	100,00	Espagne
MI GSO EMP SPAIN	IG	100,00	100,00	Espagne
ALTEN USA	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
ANOTECH ENERGY USA	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
ALTEN TECHNOLOGY USA	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
X-DIN INC	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
X-DIN TECHNOLOGY INC	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
CALSOFT LABS INC. (USA)	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
Program Planning Professionals INC	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
SACC Inc	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
C PRIME	IG	100,00	100,00	Etats-Unis
ALTE OY	IG	100,00	100,00	Finlande
ALTE VISETEC OY	IG	100,00	100,00	Finlande
TSS GROUP OY	IG	100,00	100,00	Finlande
ANOTECH ENERGY UK	IG	100,00	100,00	Grande-Bretagne
ALTEN LTD	IG	100,00	100,00	Grande-Bretagne
MI-GSO LTD	IG	100,00	100,00	Grande-Bretagne
ALTEN TECHNOLOGY LTD	IG	70,00	70,00	Grande-Bretagne
Program Planning Professionals LTD	IG	100,00	100,00	Grande-Bretagne
SESAME GROUP LIMITED	IG	100,00	100,00	Hong Kong
ALTEN INDIA	IG	100,00	100,00	Inde
CALSOFT LABS INDIA	IG	100,00	100,00	Inde
SESAME INDIA	IG	100,00	100,00	Inde

\* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

Nom de la société	Méthode de Consolidation*	% d'intérêt	% de contrôle	Pays d'activité
ADDS LTD	IG	100,00	100,00	Israël
ALTEN ITALIA	IG	100,00	100,00	Italie
POSITECH SRL	IG	100,00	100,00	Italie
CTL Participations	MEE	30,00	30,00	Luxembourg
G-FIT MAROC SARL	IG	100,00	100,00	Maroc
ANOTECH NIGERIA	IG	100,00	100,00	Nigéria
ALTEN NORWAY	IG	100,00	100,00	Norvège
ANOTECH NORGE AS	IG	80,00	80,00	Norvège
ALTEN NEDERLAND	IG	100,00	100,00	Pays-Bas
ALTEN DDA	IG	100,00	100,00	Pays-Bas
ORION	IG	100,00	100,00	Pays-Bas
QUASUS BV	IG	100,00	100,00	Pays-Bas
IMP POLAND	IG	100,00	100,00	Pologne
ITEKNA POLSKA	IG	65,00	65,00	Pologne
ALTEN SI TECHNO ROMANIA	IG	100,00	100,00	Roumanie
ATEXIS SRL	IG	100,00	100,00	Roumanie
GECI ENGINEERING SERVICES SRL	IG	100,00	100,00	Roumanie
Program Planning Professionals PTE LTD	IG	100,00	100,00	Singapour
ADDS SRO	IG	100,00	100,00	République Tchèque
ALTEN SWEDEN (Ex ALTEN Sverige AB)	IG	100,00	100,00	Suède
ALTEN SWITZERLAND SARL	IG	100,00	100,00	Suisse

\* IG = Intégration globale / MEE = Mise en équivalence.

### 3. DÉTAIL DES COMPTES CONSOLIDÉS

#### 3.1 Écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition, affectés par pays, se répartissent comme suit :

(en milliers d'euros)	France	UK	Belgique	Pays-Bas	Espagne	Allemagne
<b>31/12/2012</b>	<b>94 909</b>	<b>1 235</b>	<b>3 104</b>	<b>12 824</b>	<b>24 941</b>	<b>18 428</b>
Acquisitions	7 753		5 323			4 354
Cessions						
Ajustements compléments de prix	(2 115)					(305)
Autres						
Reclassements						
Dépréciations					(4 950)	
<b>31/12/2013</b>	<b>100 547</b>	<b>1 235</b>	<b>8 426</b>	<b>12 824</b>	<b>19 991</b>	<b>22 477</b>
Acquisitions	10 552					22 112
Cessions	(18 974)					
Ajustements compléments de prix	(475)		86			
Autres	(1 623)	(1 681)				234
Reclassements	2 082	4 682				625
Dépréciations						
<b>31/12/2014</b>	<b>92 109</b>	<b>4 236</b>	<b>8 512</b>	<b>12 824</b>	<b>19 991</b>	<b>45 448</b>

Au cours de l'exercice 2014, l'évolution des écarts d'acquisition s'explique par :

- les acquisitions et la cession réalisées par le Groupe (décrites dans la note 2.1.1) ;
- l'ajustement des compléments de prix et des situations nettes acquises des acquisitions antérieures (inclus dans la ligne « Autres ») dans le délai d'affectation ;
- les écarts de conversion sur les écarts d'acquisition en devises (inclus dans la ligne « Autres »).

Le Groupe a réalisé des tests de dépréciation sur l'ensemble des actifs de ses UGT au 31 décembre 2014. Ces tests montrent que les valeurs recouvrables des actifs des UGT sont supérieures à leurs valeurs

comptables. Par conséquent, aucune dépréciation, représentative d'une perte de valeur n'a été constatée au 31 décembre 2014.

Le tableau ci-dessous présente les principales hypothèses actuarielles et opérationnelles structurantes retenues lors de la mise en œuvre des tests de dépréciation de l'exercice pour les principaux pays. Nous rappelons que les UGT correspondent aux entités juridiques (et plus rarement à des regroupements d'entités juridiques) et qu'ils sont pour les besoins de cette note et de la suivante regroupés en pays.

Les hypothèses de taux de croissance et du coût moyen pondéré du capital utilisées dans la valorisation de l'ensemble des unités génératrices de trésorerie ont été revues en accord avec l'évolution des données globales de marché.

Italie	Finlande	Suède	Etats-Unis	Offshore + Asie	Nearshore	Autres	Total
7 183	0	27 275	6 347	3 282	1 044		200 572
			15 289	23	1 304		34 045
				1 039			(1 381)
							0
							0
							(4 950)
7 183	0	27 275	21 636	4 344	2 348	0	228 286
5 766	13 228		15 904		1 663	466	69 690
							(18 974)
					(113)		(502)
			630	72		126	(2 242)
			(9 085)	1 622		75	0
							0
12 949	13 228	27 275	29 084	6 038	3 898	666	276 259

Pays	2014				2013			
	Valeur des écarts d'acquisition	Taux de croissance moyen annuel du CA sur 2014-2018	Taux de croissance à perpétuité	Coût moyen pondéré du capital (WACC)	Valeur des écarts d'acquisition	Taux de croissance moyen annuel du CA sur 2013-2017	Taux de croissance à perpétuité	Coût moyen pondéré du capital (WACC)
France	92 109	3 %	2 %	8,73 %	100 547	3 %	2 %	9,01 %
Allemagne	45 448	5 %	2 %	8,12 %	22 477	5 %	2 %	9,01 %
Espagne	19 991	6 %	2 %	10,61 %	19 991	3 %	2 %	10,80 %
Pays-Bas	12 824	5 %	2 %	8,17 %	12 824	7 %	2 %	9,01 %
Belgique	8 512	5 %	2 %	9,07 %	8 426	4 %	2 %	9,30 %
Italie	12 949	7 %	2 %	9,91 %	7 183	8 %	2 %	10,16 %
Suède	27 275	6 %	2 %	8,20 %	27 275	8 %	2 %	9,01 %
Etats-Unis	29 084	8 %	2 %	8,02 %	21 636	9 %	2 %	9,01 %
Finlande	13 228	6 %	2 %	8,22 %				

Les principales hypothèses opérationnelles utilisées dans la construction budgétaire sont en ligne avec les données historiques observées pour chaque UGT.



Le Groupe présente des analyses de sensibilité aux hypothèses clés sur le WACC, le taux de croissance à perpétuité et le résultat opérationnel d'activité (ROA) normatif. Les résultats de ces analyses, en matière de dépréciation des écarts d'acquisition sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Pays	2014				
	Écarts d'acquisition	Marge des tests*	WACC + 1 point**	Taux de croissance nul**	Taux ROA normatif - 1 point**
France	92 109	293 673	-	-	-
Allemagne	45 448	128 721	(336)	(55)	(225)
Espagne	19 991	10 367	-	-	-
Pays-Bas	12 824	38 493	-	-	-
Belgique	8 512	38 902	-	-	-
Italie	12 949	37 695	-	-	-
Suède	27 275	120 002	-	-	-
Etats-Unis	29 084	20 698	-	-	-
Grande Bretagne	4 236	129 865	-	-	-
Finlande	13 228	33 315	-	-	-
Nearshore	3 898	29 758	-	-	-
Offshore	6 038	2 617	-	-	-
Autres	666	3 957	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>276 259</b>	<b>888 063</b>	<b>(336)</b>	<b>(55)</b>	<b>(225)</b>

Pays	2013				
	Écarts d'acquisition	Marge des tests*	WACC + 1 point**	Taux de croissance nul**	Taux ROA normatif - 1 point**
France	100 547	242 905	-	-	-
Allemagne	22 477	99 888	-	-	-
Espagne	19 991	-	(3 566)	(3 730)	(4 076)
Pays-Bas	12 824	35 075	-	-	-
Belgique	8 426	20 222	-	-	-
Italie	7 183	22 626	-	-	-
Suède	27 275	123 044	-	-	-
Etats-Unis	21 636	10 832	-	-	-
Grande Bretagne	1 235	82 809	-	-	-
Finlande	néant	néant	-	-	-
Nearshore	2 348	11 898	-	-	-
Offshore	4 344	3 791	-	-	-
Autres	néant	néant	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>228 286</b>	<b>653 090</b>	<b>(3 566)</b>	<b>(3 730)</b>	<b>(4 076)</b>

\* Marge des tests = Valeur d'utilité - valeur des actifs à tester (y compris les écarts d'acquisition) total pour l'ensemble des UGT inclus dans le pays.

\*\* Montant de dépréciation de l'UGT ou des UGT inclus dans le pays. Autres paramètres constants.

### 3.2 Immobilisations et amortissements

#### VALEURS BRUTES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Incorporelles	Corporelles	Total
<b>31/12/2012</b>	<b>29 694</b>	<b>41 950</b>	<b>71 644</b>
Variations de périmètre	2 492	6 729	9 221
Variations de change	(42)	(247)	(289)
Acquisitions et virements	1 879	7 530	9 408
Cessions et mises au rebut *	(718)	(6 098)	(6 816)
<b>31/12/2013</b>	<b>33 305</b>	<b>49 864</b>	<b>83 168</b>
Variations de périmètre	1 296	3 053	4 349
Variations de change	64	527	590
Acquisitions et virements	3 086	6 338	9 424
Cessions et mises au rebut *	(1 406)	(3 649)	(5 055)
<b>31/12/2014</b>	<b>36 345</b>	<b>56 133</b>	<b>92 477</b>

\* Concerne essentiellement les mises au rebut d'agencements dans le cadre de transfert d'établissement.

#### AMORTISSEMENTS

<i>(en milliers d'euros)</i>	Incorporelles	Corporelles	Total
<b>31/12/2012</b>	<b>19 641</b>	<b>27 889</b>	<b>47 530</b>
Variations de périmètre	2 644	2 237	4 881
Variations de change	(31)	(126)	(157)
Dotations et virements	3 080	7 281	10 361
Diminutions	(715)	(5 727)	(6 443)
<b>31/12/2013</b>	<b>24 619</b>	<b>31 553</b>	<b>56 172</b>
Variations de périmètre	1 135	2 048	3 184
Variations de change	43	163	206
Dotations et virements	2 808	7 365	10 172
Diminutions	(1 383)	(3 141)	(4 524)
<b>31/12/2014</b>	<b>27 223</b>	<b>37 988</b>	<b>65 211</b>

#### VALEURS NETTES <sup>(1)</sup>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Incorporelles	Corporelles	Total
<b>31/12/2012</b>	10 053	14 061	24 114
<b>31/12/2013</b>	8 686	18 311	26 997
<b>31/12/2014</b>	9 122	18 145	27 267

<sup>(1)</sup> Dont locations financières :

	Incorporelles	Corporelles	Total
<b>Au 31/12/2012</b>	1 223	796	2 018
<b>Au 31/12/2013</b>	1 019	783	1 801
<b>Au 31/12/2014</b>	815	686	1 501

## 3.3 Participations dans les entreprises associées

(en milliers d'euros)	Montant
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>4 717</b>
Résultat de l'exercice	2 299
Variation de périmètre *	(6 977)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>38</b>
Résultat de l'exercice	443
Variation de périmètre *	3 164
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>3 645</b>

\* En 2014, la variation de périmètre correspond à la prise de participation dans la société CTL PARTICIPATIONS de droit Luxembourgeois au cours du dernier trimestre 2014. En 2013, la participation mise en équivalence en 2012 a été cédée fin 2013 à une holding créée en 2013 et dans laquelle le Groupe est actionnaire à 37,5 %. Cette nouvelle participation a été mise en équivalence à compter du 31 décembre 2013.

Les données financières des entreprises associées sont résumées dans le tableau suivant :

(en milliers d'euros)	Exercice 2014
Chiffre d'Affaires	102 780
Résultat opérationnel d'activité	10 698
Total actifs	143 128
Capitaux propres	41 834

Les données présentées correspondent à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2014

## 3.4 Actifs financiers

(en milliers d'euros)	Note	Valeur au bilan selon IAS 39			31/12/2014	31/12/2013	Hiérarchisation des JV des actifs financiers		
		Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
<b>Actifs</b>									
<b>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :</b>		42 071	25 848		67 919	43 516	15 689	1 285	8 874
Titres disponibles à la vente			25 848		25 848	20 459	15 689	1 285	8 874
Dépôts et cautionnements		6 677			6 677	13 320			
Autres actifs long terme (prêts et créances)		35 394			35 394	9 737			
<b>Clients</b>	3.6	462 256			462 256	397 185			
<b>AUTRES ACTIFS COURANTS</b>	3.6	3 390			3 390	3 948			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	3.7			70 467	70 467	96 952	70 467		

\* Hors créances fiscales, sociales et charges constatées d'avance.

Les autres postes incluant les prêts, dépôts et cautionnements et les autres actifs long terme, d'un montant total de 42 071 K€ au 31 décembre 2014, sont ramenés par voie de dépréciation à leur valeur recouvrable si cette dernière est estimée inférieure. Leur juste valeur ne diffère pas de leur valeur comptable.

L'augmentation des autres actifs long-terme sur la période provient de l'octroi d'un prêt de 24 M€ à une entreprise associée.

Les titres disponibles à la vente comprennent les participations suivantes :

Entité	% intérêts	Juste valeur Ouverture	Acquisition (cession)	Dépréciation	Variation de juste valeur	Juste valeur Clôture	Niveau hiérarchique JV	Données utilisées
AUSY	9,33 %	9 898			3 127	13 026	1	Cours de Bourse
FCP X-ANGE	5,90 %	1 561	702		400	2 663	1	Valeur liquidative
SMART TRADE	4,19 %	570	(285)		1 000	1 285	2	Transaction récente
PHINERGY LTD*	16,52 %	8 391				8 391	3	
DIVERS		40	344	100		483	3	
<b>TOTAL</b>		<b>20 459</b>	<b>761</b>	<b>100</b>	<b>4 527</b>	<b>25 848</b>		

\* Des investisseurs sont rentrés au capital de la Société en début d'exercice 2015 sur la base d'une valorisation confortant la valeur des titres PHINERGY détenus par le Groupe. La Société étant encore en phase de recherche et développement aucune réévaluation des titres n'a été réalisée au 31 décembre 2014.

Le Groupe constate une dépréciation irréversible dès lors qu'il observe une baisse très significative et durable des résultats de l'entité.

### 3.5 Actifs d'impôts

Les impôts différés se décomposent en :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Participation des salariés	514	803	3 115
Indemnités de fin de carrière	4 836	3 554	2 876
Autres décalages temporaires	2 902	2 052	896
Déficits reportables	3 860	2 136	2 141
<b>TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS</b>	<b>12 113</b>	<b>8 545</b>	<b>9 029</b>
Dont :			
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIF</b>	<b>13 242</b>	<b>8 808</b>	<b>9 942</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIF</b>	<b>(1 129)</b>	<b>(263)</b>	<b>(914)</b>

La variation des impôts différés s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Impôts différés au début de l'exercice</b>	<b>8 545</b>	<b>9 029</b>	<b>8 487</b>
Changement de méthode IAS 19 révisée	579	250	(250)
Variations de périmètre	2 215	(179)	223
Variations de change	108	(54)	(25)
Charges (ou produits) de la période (note 3.20)	666	(501)	594
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>12 113</b>	<b>8 545</b>	<b>9 029</b>

Le montant des impôts différés non activés (indéfiniment reportable) se rapportant à des déficits reportables s'élève à 2 352 K€ (7 776 K€ en base) au 31/12/2014.

## 3.6 Actifs courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>CLIENTS</b>			
Valeurs brutes	467 243	402 200	409 396
Dépréciations	(4 988)	(5 015)	(6 643)
<b>TOTAL</b>	<b>462 256</b>	<b>397 185</b>	<b>402 753</b>
<b>AUTRES ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks	133	85	77
Créances sociales	3 843	2 515	1 845
Créances fiscales*	54 479	40 064	27 254
Autres créances	3 867	4 369	11 693
Dépréciations des autres créances	(610)	(506)	(6 373)
Charges constatées d'avance	6 983	8 727	6 167
<b>TOTAL</b>	<b>68 695</b>	<b>55 255</b>	<b>40 664</b>

\* L'augmentation au 31 décembre 2014 des créances fiscales est principalement liée aux créances de CICE (accroissement du taux applicable de 4 % à 6 %) et à l'augmentation des crédits d'impôt recherche.

Les tableaux suivants présentent la répartition du portefeuille des créances clients par ancienneté :

(en milliers d'euros)	31/12/2014				Solde
	Non échues	Moins de 6 mois	6 mois à un an	Plus d'un an	
<b>CLIENTS</b>					
Valeurs brutes	362 110	92 029	9 864	3 240	467 243
Provisions		(312)	(597)	(4 079)	(4 988)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>362 110</b>	<b>91 717</b>	<b>9 267</b>	<b>(839)</b>	<b>462 255</b>

(en milliers d'euros)	31/12/2013				Solde
	Non échues	Moins de 6 mois	6 mois à un an	Plus d'un an	
<b>CLIENTS</b>					
Valeurs brutes	346 596	52 114	1 928	1 562	402 200
Provisions		(406)	(542)	(4 067)	(5 015)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>346 596</b>	<b>51 708</b>	<b>1 386</b>	<b>(2 505)</b>	<b>397 185</b>

(en milliers d'euros)	31/12/2012				Solde
	Non échues	Moins de 6 mois	6 mois à un an	Plus d'un an	
<b>CLIENTS</b>					
Valeurs brutes	343 934	56 135	4 358	4 969	409 396
Provisions		(617)	(1 115)	(4 911)	(6 643)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>343 934</b>	<b>55 518</b>	<b>3 243</b>	<b>58</b>	<b>402 753</b>

Sur la base de son expérience et compte tenu de sa politique de recouvrement des créances commerciales, le Groupe estime que le niveau de dépréciation de l'exercice est en adéquation avec les risques encourus.

### 3.7 Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Valeurs mobilières de placement	4 527	12 052	13 034
Disponibilités	65 940	84 900	53 489
<b>TOTAL</b>	<b>70 467</b>	<b>96 952</b>	<b>66 523</b>

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur juste valeur. Elles sont constituées par des SICAV monétaire et des valeurs négociables d'une maturité inférieure à 3 mois. Les produits des SICAV ne sont pas significatifs.

### 3.8 Passifs financiers courants et non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2013	Aug	Rbt	Var périmètre	Autres (écart conversion)	31/12/2014	Courant	Non courant
Emprunts auprès des éts de crédit	16 938	32 497	(9 853)	460	118	40 159	34 626	5 533
Autres emprunts et dettes assimilées	813	47	(18 919)	17 569	1 383	893	459	434
Découverts bancaires	4 806		(6 818)	5 452	67	3 507	3 507	
Dépôts et cautionnements reçus	167	19			40	226		226
Participation des salariés	230	14	(4)		(17)	223	223	
<b>TOTAL</b>	<b>22 954</b>	<b>32 577</b>	<b>(35 594)</b>	<b>23 481</b>	<b>1 590</b>	<b>45 008</b>	<b>38 814</b>	<b>6 194</b>

#### Emprunts auprès des établissements de crédit

Le montant des emprunts auprès des établissements de crédit s'élève à 40,2 M€ au 31 décembre 2014.

(en milliers d'euros)	31/12/2014	EUR	USD	GBP	Taux fixe	Taux variable
Emprunts auprès des éts de crédit	40 159	35 853	2 467	1 839	2 692	37 467

Le poste se compose principalement au 31 décembre 2014 :

- du tirage « Club Deal » à hauteur de 30 M€ (financement court terme) sur une ligne ouverte à hauteur de 150 M€ ;
- d'un emprunt de 5 M€ souscrit fin décembre 2013 remboursable sur 3 ans (taux variable Euribor 3 mois + 0,5 %) ;
- d'une ligne de crédit confirmée à hauteur de 2,5 M€ libellée en USD souscrite en novembre 2014 et remboursée intégralement au cours du premier trimestre 2015 ;
- d'autres emprunts à moyen/long terme pour 2,6 M€ provenant des entrées de périmètre 2013 et 2014 dont 1,8 M€ sont libellés en GBP.

A noter également sur la période le remboursement d'une ligne de crédit confirmée de 9 M€ en janvier 2014 souscrite en novembre 2013.

#### Autres passifs financiers

Les principaux passifs financiers acquis à travers les opérations de croissance externe réalisées au cours de l'exercice ont été remboursés sur la période.

### 3.9 Autres passifs non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Compléments de prix <sup>(1)</sup>	10 197	486	421
Dettes sociales <sup>(2)</sup>	3 924	3 904	4 153
Impôts différés passifs	1 129	263	914
Autres dettes	179		
<b>TOTAL</b>	<b>15 429</b>	<b>4 653</b>	<b>5 487</b>

(1) Compléments de prix relatifs aux sociétés acquises en 2014 ayant leur contrepartie en écarts d'acquisition. La juste valeur de ces compléments de prix est déterminée à partir de données non observables (niveau 3).

(2) Dettes relatives aux comptes épargne-temps.

## 3.10 Autres passifs courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Dettes sociales	142 605	131 405	130 920
Dettes fiscales	93 368	79 326	87 867
Compléments de prix*	8 241	2 285	676
Autres passifs	28 228	27 728	22 694
Produits constatés d'avance	22 414	15 757	14 139
<b>TOTAL</b>	<b>294 856</b>	<b>256 501</b>	<b>256 296</b>

\* Compléments de prix relatifs aux sociétés acquises en 2014 ayant leur contrepartie en écarts d'acquisition. La juste valeur de ces compléments de prix est déterminée à partir de données non observables (niveau 3).

## 3.11 Provisions

(en milliers d'euros)	Litiges sociaux <sup>(1)</sup>	Litiges commerciaux	Autres risques	Indemnités de fin de carrière <sup>(2)</sup>	Total
<b>AU 31/12/2012</b>	<b>6 088</b>	<b>57</b>	<b>4 397</b>	<b>8 583</b>	<b>19 125</b>
Variations de périmètre	274		144	266	684
Reclassements	(8)		8	694	694
Variations de change			(0)		(0)
Dotations de l'exercice	2 156	668	3 352	1 323	7 499
Reprises (provisions utilisées)	(3 168)	(17)	(1 344)		(4 529)
Reprises (provisions non utilisées)	(1 027)	(13)	(613)	(62)	(1 716)
<b>AU 31/12/2013</b>	<b>4 316</b>	<b>695</b>	<b>5 943</b>	<b>10 804</b>	<b>21 758</b>
Variations de périmètre	(133)		(1 975)	424	(1 684)
Reclassements dont écarts actuariels	(257)	4	79	1 851	1 677
Variations de change	0		(12)		(12)
Dotations de l'exercice	2 438	0	3 668	2 238	8 344
Reprises (provisions utilisées)	(1 110)	(119)	(1 333)	(161)	(2 722)
Reprises (provisions non utilisées)	(648)	(14)	(1 543)		(2 205)
<b>AU 31/12/2014</b>	<b>4 606</b>	<b>566</b>	<b>4 828</b>	<b>15 155</b>	<b>25 155</b>

(1) Les litiges sociaux concernent des montants individuellement non significatifs.

(2) La provision pour indemnités de fin de carrière est en hausse de 4,3 M€ dont 1,8 M€ s'explique en particulier par la baisse du taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements (cf. note 4.5).

## PROVISIONS NON COURANTES

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Litiges sociaux	2 296	1 728	1 260
Litiges commerciaux	549	549	12
Autres risques	672	2 408	2 775
Indemnités de fin de carrière	15 155	10 663	8 583
<b>TOTAL</b>	<b>18 673</b>	<b>15 348</b>	<b>12 630</b>

### PROVISIONS COURANTES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Litiges sociaux	2 310	2 588	4 829
Litiges commerciaux	17	146	45
Autres risques	4 155	3 535	1 622
Indemnités de fin de carrière	0	141	0
<b>TOTAL</b>	<b>6 482</b>	<b>6 410</b>	<b>6 496</b>
Total provisions non courantes	18 673	15 348	12 629
Total provisions courantes	6 482	6 410	6 496
<b>TOTAL PROVISIONS RISQUES ET CHARGES</b>	<b>25 155</b>	<b>21 758</b>	<b>19 125</b>

### 3.12 Achats consommés

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Achats et sous-traitance opérationnels	(95 541)	(85 181)	(84 772)
Achats non stockés	(10 243)	(8 229)	(9 155)
<b>TOTAL</b>	<b>(105 783)</b>	<b>(93 411)</b>	<b>(93 927)</b>

### 3.13 Charges de personnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Salaires et charges sociales	(964 019)	(852 780)	(829 621)
Litiges sociaux	(916)	2 057	(344)
Indemnités fin de carrière (cf. note 4.4)	(1 619)	(867)	(1 980)
Taxes assises sur les salaires	(11 574)	(11 075)	(10 405)
Participation	(1 541)	(2 376)	(8 505)
<b>TOTAL</b>	<b>(979 669)</b>	<b>(865 042)</b>	<b>(850 855)</b>

Le poste « Salaires et charges sociales » est minoré des crédits d'impôts recherche (CIR) et des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE).  
Les charges sociales dans le cadre de régimes à cotisations définies se sont élevées à 211,2 M€ en 2014 (contre 199,7 M€ en 2013).

### 3.14 Charges externes

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Locations, entretiens	(39 252)	(33 451)	(29 582)
Personnel extérieur, honoraires	(21 967)	(18 855)	(17 682)
Transports et déplacements	(52 520)	(51 537)	(51 057)
Autres charges externes	(23 141)	(19 186)	(18 854)
<b>TOTAL</b>	<b>(136 880)</b>	<b>(123 029)</b>	<b>(117 176)</b>



## 3.15 Impôts et taxes et versements assimilés

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Taxe professionnelle et assimilée	(1 255)	(789)	(495)
Taxe foncière	(1 241)	(772)	(1 340)
Autres impôts et taxes	(6 601)	(5 045)	(5 227)
<b>TOTAL</b>	<b>(9 098)</b>	<b>(6 606)</b>	<b>(7 063)</b>

## 3.16 Autres produits et charges d'activité

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Charges</b>			
Dotations aux provisions pour dépréciation	(1 027)	(1 019)	(1 819)
Pertes sur créances irrécouvrables	(874)	(1 937)	(2 766)
Dotations aux provisions pour risques et charges	(2 295)	(3 233)	(1 971)
Valeur comptable des immobilisations cédées	(361)	(373)	(172)
Autres charges	(78)	(11)	(157)
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>(4 635)</b>	<b>(6 573)</b>	<b>(6 884)</b>
<b>Produits</b>			
Reprise de provisions sur créances	1 779	4 105	4 606
Reprises de provisions pour risques et charges	2 696	1 970	2 143
Prix de cession des immobilisations cédées	79	501	82
Autres produits	324	0	6
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>4 878</b>	<b>6 577</b>	<b>6 836</b>

## 3.17 Paiements fondés sur des actions

Ces paiements sont basés sur les différents plans détaillés ci-après :

**Bons de souscription d'actions (BSA)**

Le Conseil d'administration du 7 septembre 2009 a attribué 487 000 BSA conformément à l'autorisation octroyée par l'Assemblée générale mixte du 23 juin 2009.

Ces BSA qui ne sont pas admis sur le marché réglementé donnent droit à leurs titulaires de souscrire des actions ordinaires nouvelles à raison

d'une (1) action nouvelle ALTEN pour un (1) BSA (nombre maximal d'actions à émettre : 487 000 actions). Ces actions nouvelles seront assimilées, dès leur admission à la cote, sur le marché d'Euronext Paris – Compartiment B.

Le prix de souscription a été établi à un euro dix-neuf (1,19 €), sur la base d'un rapport émis par un expert indépendant. Le prix d'exercice a été fixé à quinze euros quatre-vingt-cinq (15,85 €).

La période d'exercice est fixée du 7 septembre 2013 au 7 septembre 2017. La durée maximum des BSA est de huit (8) ans, passé ce délai les bons deviendront caducs.

Historique des attributions de bons de souscription d'actions (BSA) :

**Plan 2009**

Date d'Assemblée générale	23/06/2009
Date d'attribution par le conseil	07/09/2009
Nombre de bénéficiaires	7
<b>Nombre attribué</b>	<b>487 000</b>
Dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	285 000
Prix d'exercice des bons (en euro)	15,85
Date de première levée possible	07/09/2013
Date de dernière levée possible	07/09/2017
Nombre de BSA levés au 31 décembre 2013	81 000
<b>NOMBRE DE BSA RESTANT AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>406 000</b>
Nombre de BSA levés au 31 décembre 2014	406 000
<b>NOMBRE DE BSA RESTANT AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0</b>

## Plans de souscription d'options

Les plans de souscription sont valorisés selon le modèle de Black & Scholes. Les différents plans en vigueur sont les suivants :

Plan	1	2	3	4	5	6	Total
Date d'attribution par le conseil	06/01/2004	24/03/2005	23/10/2006	18/02/2008	07/09/2009	19/10/2010	
Nombre de bénéficiaires	259	356	598	794	689	6	
<b>NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES</b>	<b>318 970</b>	<b>496 500</b>	<b>1 189 780</b>	<b>622 790</b>	<b>574 330</b>	<b>120 000</b>	<b>3 322 370</b>
Dont nombre d'options attribuées aux salariés	318 970	496 500	1 173 780	622 790	574 330	120 000	3 306 370
Dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux			16 000				16 000
Prix d'exercice	10,7	17,9	24,1	19,1	15,2	22,4	
Prix moyen pondéré d'exercice en 2011	10,7	17,9	24,1				
Juste valeur de l'option en euros	7,13	6,83	10,58	7,86	3,12	4,09	
Date de première levée possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
Date de dernière levée possible	06/01/2012	29/03/2013	23/10/2014	18/02/2016	07/09/2017	19/10/2018	
Date de première cession possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>7 500</b>	<b>82 625</b>	<b>235 200</b>	<b>319 780</b>	<b>389 595</b>	<b>120 000</b>	<b>1 154 700</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées						30 000	30 000
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2012	2 200	50 825	18 680	78 371			150 076
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2012	5 300	(1 800)	3 320	26 600	55 470		88 890
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>0</b>	<b>33 600</b>	<b>213 200</b>	<b>214 809</b>	<b>334 125</b>	<b>90 000</b>	<b>885 734</b>
<i>Charge annuelle 2012</i>					(223)	(56)	(279)
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>0</b>	<b>33 600</b>	<b>213 200</b>	<b>214 809</b>	<b>334 125</b>	<b>90 000</b>	<b>885 734</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2013		31 800	158 160	175 034	207 554		572 548
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2013		1 800	0	(600)	23 380		24 580
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55 040</b>	<b>40 375</b>	<b>103 191</b>	<b>90 000</b>	<b>288 606</b>
<i>Charge annuelle 2013</i>					(232)	(104)	(336)
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55 040</b>	<b>40 375</b>	<b>103 191</b>	<b>90 000</b>	<b>288 606</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2014			45 630	16 425	46 254		108 309
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2014			9 410	350	(150)		9 610
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23 600</b>	<b>57 087</b>	<b>90 000</b>	<b>170 687</b>
<i>Charge annuelle 2014</i>			100	0	(0)	(118)	(19)

Plan	Total
Date d'attribution par le conseil	11/04/2008
Nombre de bénéficiaires	2
<b>Nombre d'options attribuées</b>	<b>105 600</b>
Dont nombre d'actions attribuées aux salariés	52 800
Dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	52 800
Juste valeur de l'option en euros	20,08

## 3.18 Autres produits et charges non courants

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Charges</b>			
Coûts de restructuration	(3 093)	(1 951)	(3 067)
Redressements sociaux et fiscaux	(10 086)	(628)	
Honoraires et frais d'acquisition	(1 753)	(1 290)	(1 489)
Autres	(958)	(71)	(1 292)
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>(15 890)</b>	<b>(3 940)</b>	<b>(5 848)</b>
<b>Produits</b>			
Remboursements sur réclamations sociales et fiscales		811	425
Accord transactionnel sur acquisition antérieure		961	
Provision devenue sans objet		417	1 529
Autres	440	228	
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>440</b>	<b>2 417</b>	<b>1 954</b>

Les coûts de restructuration concernent les coûts engendrés par des mesures ponctuelles d'adaptation liées à la dégradation de l'environnement économique (chômage partiel, réductions d'effectifs, regroupements des sites,...) et par des réorganisations dans les sociétés récemment acquises. En 2014, ce poste concerne en particulier des coûts supportés sur GECL postérieurement à l'acquisition (2,0 M€) et des coûts provisionnés sur deux autres entités en Allemagne (0,9 M€). En 2013, ce poste concerne des coûts supportés en Espagne et au Benelux.

Les coûts de redressements sociaux et fiscaux comprennent plus particulièrement des notifications d'organismes sociaux (Urssaf en France) sur plusieurs entités du Groupe.

Le poste « Autres » concerne pour l'essentiel des variations de dettes sur compléments de prix (0,7 M€) dans le cadre de l'application d'IFRS 3 révisée.

## 3.19 Résultat financier

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Charges d'intérêts bancaires	(1 283)	(765)	(1 190)
Intérêts sur contrats de location-financement	(50)	(48)	(36)
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(1 333)</b>	<b>(813)</b>	<b>(1 227)</b>
Revenus des prêts et créances	588	489	498
Produits de cession des valeurs mobilières de placement	0		1
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(746)</b>	<b>(324)</b>	<b>(728)</b>
Pertes de change	(6 340)	(5 379)	(3 220)
Autres charges financières*	(1 315)	(849)	(459)
Dotations aux provisions financières	0	(407)	
<b>Autres charges financières</b>	<b>(7 655)</b>	<b>(6 634)</b>	<b>(3 679)</b>
Gains de change	9 258	3 629	2 913
Autres produits financiers	2 223	566	781
Produits financiers d'actualisation	676		
Reprises de provisions financières	142		1
<b>Autres produits financiers</b>	<b>12 300</b>	<b>4 195</b>	<b>3 695</b>
<b>AUTRES CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS NETS</b>	<b>4 645</b>	<b>(2 439)</b>	<b>16</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER NET</b>	<b>3 899</b>	<b>(2 763)</b>	<b>(712)</b>

\* Dont charges financières sur avantages au personnel : 458 K€ en 2014 et 394 K€ en 2013.

### 3.20 Analyse de la charge d'impôt

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat Net : Groupe et Minoritaires	79 706	74 057	78 402
Résultat des sociétés mises en équivalence	(443)	(2 299)	(1 689)
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	4 950	0
Stock-options	19	336	279
Charge d'impôt constatée	42 169	36 243	38 955
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔT</b>	<b>121 451</b>	<b>113 287</b>	<b>115 947</b>
Taux d'impôt de la société consolidante	34,43 %	34,43 %	34,43 %
Charge théorique d'impôt	41 820	39 009	39 924
Taxe spéciale 3 % sur dividendes versés	990	968	0
Contribution additionnelle 10.7 % (5 % en 2012)	1 145	1 303	755
Différence de taux d'imposition avec les sociétés étrangères	(3 674)	(3 389)	(3 235)
Divers crédits d'impôts*	(10 713)	(6 496)	(5 791)
Impôts différés non activés	1 520	153	(88)
Reclassement CVAE	6 487	6 526	6 490
Autres différences permanentes**	4 592	(1 830)	901
<b>IMPÔT EFFECTIVEMENT CONSTATÉ</b>	<b>42 169</b>	<b>36 243</b>	<b>38 955</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION</b>	<b>34,72 %</b>	<b>31,99 %</b>	<b>33,60 %</b>
Ventilation de l'impôt :			
Impôts différés	(666)	501	(594)
Impôts exigibles	42 835	35 742	39 549
<b>TOTAL</b>	<b>42 169</b>	<b>36 243</b>	<b>38 955</b>

\* Produits non imposables.

\*\* Dont notamment charge d'impôt sur une plus-value de cession interne provenant du reclassement de titres Program Planning Professionals à l'intérieur du Groupe (1,6 M€).

### 3.21 Segments opérationnels

Conformément à la norme IFRS 8 – Secteurs opérationnels, l'information financière publiée ci-après correspond à l'information sur laquelle le principal décideur opérationnel (le Président) s'appuie en interne pour évaluer la performance des segments.

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	France	Hors France	Total	France	Hors France	Total	France	Hors France	Total
Chiffre d'Affaires	799 323	682 870	1 482 193	787 197	524 687	1 311 884	797 557	492 657	1 290 214
Neutralisation inter-segments et intra-groupe	(37 872)	(71 155)	(109 027)	(36 239)	(59 457)	(95 696)	(39 876)	(52 330)	(92 205)
Chiffre d'Affaires net	761 451	611 715	1 373 166	750 958	465 230	1 216 188	757 681	440 327	1 198 009
Résultat opérationnel d'activité	78 574	53 624	132 198	69 563	48 010	117 574	67 129	53 457	120 586
Taux ROA / CA du segment	10,3%	8,8%	9,6%	9,3%	10,3%	9,7%	8,8%	12,1%	10,1%
Résultat opérationnel courant	78 555	53 624	132 179	69 227	48 010	117 237	66 850	53 457	120 307
Résultat opérationnel	66 972	50 561	117 533	68 963	41 800	110 763	68 427	47 953	116 380
Résultat financier	782	3 117	3 899	(1 846)	(917)	(2 763)	(145)	(567)	(712)
Charge d'impôt	(22 608)	(19 561)	(42 169)	(25 204)	(11 039)	(36 243)	(25 039)	(13 916)	(38 955)
Résultat des Sociétés intégrées	45 146	34 118	79 263	41 914	29 844	71 758	43 244	33 469	76 713
<b>RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE</b>	<b>45 588</b>	<b>34 118</b>	<b>79 706</b>	<b>44 213</b>	<b>29 844</b>	<b>74 057</b>	<b>44 933</b>	<b>33 469</b>	<b>78 402</b>

(en milliers d'euros)	31/12/2014			31/12/2013			31/12/2012		
	France	Hors France	Total	France	Hors France	Total	France	Hors France	Total
Écarts d'acquisition	92 109	184 150	276 259	100 547	127 739	228 286	94 909	105 663	200 572
Dont dépréciation de l'exercice			0		(4 950)	(4 950)			0
Participations dans les entreprises associées	3 644		3 644	38		38	4 717		4 717
Effectifs fin de période	9 370	9 030	18 400	9 060	6 940	16 000	9 300	6 650	15 950
Trésorerie à la clôture	28 442	42 025	70 467	57 609	39 342	96 952	38 332	28 191	66 523
Passifs financiers	41 227	3 781	45 008	19 397	3 557	22 954	8 402	1 051	9 453
<b>INVESTISSEMENTS NETS DE LA PÉRIODE</b>	<b>19 845</b>	<b>27 276</b>	<b>47 121</b>	<b>7 290</b>	<b>45 747</b>	<b>53 037</b>	<b>9 008</b>	<b>24 958</b>	<b>33 966</b>

La contribution des sociétés acquises au résultat net 2014 de l'ensemble consolidé s'est élevée à +1 285 K€ (France et hors France) et à 128,0 M€ pour le chiffre d'affaires 2014.

La contribution de la société cédée au résultat net 2014 de l'ensemble consolidé s'est élevée à +581 K€ (France et hors France) et à 18,7 M€ pour le chiffre d'affaires 2014.

### 3.22 Résultat par action

(en euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Résultat (part du Groupe)</b>	<b>79 487 416</b>	<b>73 779 724</b>	<b>78 167 566</b>
Nombre moyen pondéré d'actions	32 879 540	32 280 297	31 839 040
<b>Résultat par action</b>	<b>2,42</b>	<b>2,29</b>	<b>2,46</b>

(en euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat	79 487 416	73 779 724	78 167 566
Effet dilutif des BSA	0	0	(134 978)
<b>Résultat dilué</b>	<b>79 487 416</b>	<b>73 779 724</b>	<b>78 032 588</b>
Nombre moyen pondéré d'actions	32 879 540	32 280 297	31 839 040
Effet des dilutions	48 390	259 367	276 919
Nombre moyen pondéré d'actions après dilution potentielle	32 927 930	32 539 664	32 115 959
<b>Résultat dilué par action</b>	<b>2,41</b>	<b>2,27</b>	<b>2,43</b>

Il n'existe aucun instrument non dilutif.

### 3.23 Dividendes par action

	2015*	2014	2013
Date de versement des dividendes sur les résultats de l'exercice précédent	25 juin 15	25 juin 14	25 juin 13
Date de l'Assemblée Générale statuant sur la proposition de distribution de dividendes	18 juin 15	18 juin 14	19 juin 13
Montant total de la distribution (en milliers d'euros) sur le résultat de l'exercice précédent	33 620	33 013	32 261
Dividende par action sur le résultat de l'exercice précédent (en euro et par action)	1,00	1,00	1,00

\* Soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale et fonction du nombre de titres en circulation à cette date

### 3.24 Tableau des flux de trésorerie

#### VARIATIONS DES AMORTISSEMENTS, PROVISIONS NETTES DES REPRISES

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Amortissements immobilisations incorporelles	2 408	3 045	2 059
Amortissements immobilisations corporelles	6 437	6 767	5 717
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	4 950	0
Provisions pour risques et charges	3 416	1 254	2 151
<b>TOTAL</b>	<b>12 261</b>	<b>16 016</b>	<b>9 927</b>

#### DÉTAIL DES IMPÔTS PAYÉS

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Remboursements reçus	3 455	2 055	6 343
Versements effectués	(44 106)	(45 187)	(41 794)
<b>TOTAL</b>	<b>(40 651)</b>	<b>(43 132)</b>	<b>(35 451)</b>

#### DÉTAIL DES FLUX DE TRÉSORERIE SUR LE BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Variation du BFR net - clients	(40 705)	29 511	(5 181)
Variation du BFR net - fournisseurs	(6 278)	2 977	21
Variation du BFR net - autres créances et dettes d'exploitation	3 931	(19 622)	(6 351)
<b>TOTAL</b>	<b>(43 052)</b>	<b>12 866</b>	<b>(11 511)</b>

#### INCIDENCES DES VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE ET COMPLÉMENTS DE PRIX

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Acquisitions de titres de filiales consolidées	(43 176)	(55 965)	(24 941)
Trésorerie liée aux nouvelles filiales consolidées	5 498	10 401	2 699
Trésorerie liée aux filiales déconsolidées	(2 605)		(277)
<b>TOTAL</b>	<b>(40 283)</b>	<b>(45 564)</b>	<b>(22 518)</b>

#### AUGMENTATION DE CAPITAL

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Levées de stock-options	1 801	12 249	2 887
Exercice de bons de souscription d'actions	6 751		
<b>TOTAL</b>	<b>8 553</b>	<b>12 249</b>	<b>2 887</b>

## 4. AUTRES INFORMATIONS

## 4.1 Transactions avec les parties liées

## Rémunérations accordées aux mandataires sociaux

Dans la Société, dans les sociétés contrôlées et dans la société contrôlante <sup>(1)</sup>

	2014		2013	
	Montant versé	Montant dû	Montant versé	Montant dû
<b>Simon AZOULAY <sup>(2)</sup></b>				
• rémunération fixe	120 000 €	120 000 €	99 000 €	99 000 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• avantages en nature	5 811 €	5 811 €	1 630 €	1 630 €
<b>TOTAL</b>	<b>125 811 €</b>	<b>125 811 €</b>	<b>100 630 €</b>	<b>100 630 €</b>
<b>Gérald ATTIA</b>				
• rémunération fixe	178 224 €	178 224 €	178 224 €	178 224 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence <sup>(3)</sup>	Néant	84 000 €	134 671 €	84 000 €
• avantages en nature	3 873 €	3 873 €	3 873 €	3 873 €
<b>TOTAL</b>	<b>182 097 €</b>	<b>266 097 €</b>	<b>316 768 €</b>	<b>266 097 €</b>
<b>Bruno BENOLIEL</b>				
• rémunération fixe	249 141 €	249 141 €	159 141 €	159 141 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	2 645 €	Néant
• avantages en nature	Néant	Néant	Néant	Néant
<b>TOTAL</b>	<b>249 141 €</b>	<b>249 141 €</b>	<b>161 786 €</b>	<b>159 141 €</b>
<b>Pierre MARCEL</b>				
• rémunération fixe	346 006 €	346 006 €	180 253 €	180 253 €
• rémunération variable	Néant	Néant	Néant	Néant
• rémunération exceptionnelle	Néant	Néant	Néant	Néant
• jetons de présence	Néant	Néant	Néant	Néant
• avantages en nature	4 973 €	4 973 €	5 038 €	5 038 €
<b>TOTAL</b>	<b>350 979 €</b>	<b>350 979 €</b>	<b>185 291 €</b>	<b>185 291 €</b>

(1) Les montants sont exprimés en valeurs brutes.

(2) La société SGTI 2, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, doit percevoir au titre de 2014, 150 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero, et 150 000 euros par la société de droit espagnol ATEXIS SPAIN SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN SPAIN SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat d'Administrador único.

La société SGTI, dont Monsieur Simon Azoulay est le Président et l'associé unique, a perçu au titre de l'exercice 2013, 150 000 euros par la société de droit anglais ALTEN Ltd, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de son mandat, 150 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU, filiale à 100 % de la société ALTEN Europe, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero, et 150 000 euros par la société de droit espagnol ATEXIS SPAIN SLU, filiale à 100 % de la société ALTEN SPAIN SAU, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat d'Administrador único.

(3) Monsieur Gérald Attia a perçu en 2015 au titre de l'exercice 2014, 84 000 euros par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU filiale à 100 % de la société ALTEN EUROPE, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

Monsieur Gérald Attia a perçu 50 671 euros en janvier 2013, correspondant au solde restant à percevoir sur l'exercice 2012 par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU, filiale à 100 % d'ALTEN EUROPE, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero. Monsieur Gérald Attia a perçu 84 000 euros en décembre 2013, au titre de l'exercice 2013 par la société de droit espagnol ALTEN SPAIN SAU, filiale à 100 % d'ALTEN EUROPE, à titre de jetons de présence dans le cadre de l'exercice de son mandat de Consejero.

L'administrateur salarié n'a perçu aucune rémunération en sa qualité d'administrateur au cours de l'exercice.

### Information relative aux régimes de cotisations définies pour les mandataires sociaux

Les cotisations sociales enregistrées au titre de l'exercice 2014 pour les dirigeants se sont élevées à 446K€.

### Transactions avec les parties liées

Filiales non consolidées, entreprises associées du Groupe ou sociétés contrôlées directement par les dirigeants du Groupe.

#### Au compte de résultat :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Chiffre d'affaires	115	71	137
Autres produits (charges) d'exploitation	(2 837)	(3 818)	(4 000)
Produits (charges) financiers	506	19	575
<b>TOTAL</b>	<b>(2 216)</b>	<b>(3 728)</b>	<b>(3 289)</b>

#### Au bilan :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Actifs financiers long terme*	38 084	9 347	1 800
Clients	118	37	134
Compte-courant	83	964	960
Autres créances	0	26	17
<b>ACTIF</b>	<b>38 285</b>	<b>10 374</b>	<b>2 911</b>
Fournisseurs	706	786	1 036
<b>PASSIF</b>	<b>706</b>	<b>786</b>	<b>1 036</b>

\* L'augmentation sur la période provient de l'octroi d'un prêt de 24 M€ à une entreprise associée sur l'exercice, CTL Participations.

### Relations entre ALTEN et ses filiales

Les principales relations d'ALTEN avec ses filiales sont décrites ci-après :

#### Prestations de services

ALTEN offre à ses filiales, en fonction de leurs besoins, des prestations courantes (prestations de service Groupe), mais aussi, en cas de besoin, des prestations plus spécifiques (sous-location de locaux). Ces relations sont définies par une convention cadre entre ALTEN et ses filiales françaises et étrangères.

#### Utilisation de la marque ALTEN

ALTEN facture à ses filiales l'utilisation de la marque ALTEN.

#### Contrats de référencement

Des contrats de référencement sont signés avec certaines filiales. À ce titre, ALTEN facture un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par ces sociétés avec les clients objets du référencement.

#### Convention de portage

Des conventions de portage ont été conclues entre ALTEN et certaines de ses filiales. Au titre de ces conventions de portage, mises en place pour répondre à la demande de certains clients qui ne souhaitent plus qu'un seul interlocuteur au sein des Groupes de sociétés, ALTEN est l'intermédiaire entre le client et la filiale. En conséquence, même si

l'ensemble des prestations est réalisé par la filiale, ALTEN facture le client et est facturée elle-même par la filiale, supportant ainsi les coûts liés à la facturation client et le risque d'impayé. Au titre du service rendu par ALTEN et des coûts générés, la filiale rémunère ALTEN à hauteur d'un pourcentage du chiffre d'affaires annuel réalisé avec le client pour lequel le portage a été mis en place.

## 4.2 Actif et passif éventuels

### Actif éventuel

Une contestation des redressements opérés par les Urssaf (portant sur 14,8 M€) a été engagée par des sociétés du Groupe. Aucun actif éventuel n'a été constaté dans les comptes à ce titre dans l'attente des décisions des tribunaux.

### Passif éventuel

Le Groupe a un contentieux avec un ex-associé minoritaire d'une filiale. Le montant total des réclamations du demandeur, contestées par ALTEN, s'élève à environ 2 M€. L'échéance est à horizon indéterminé.

Les sommes que le Groupe considère devoir sont comptabilisées dans les comptes consolidés en écart d'acquisition, à l'actif, et en dettes au passif, conformément aux normes IFRS.



## 4.3 Capital social

Nombre d'actions (valeur nominale 1,016 euro)	Actions émises	Actions propres	Actions en circulation
<b>Au 31 décembre 2013</b>	<b>33 075 301</b>	<b>(474 970)</b>	<b>32 600 331</b>
Levée d'options/BSA	514 309		514 309
Autres augmentations de capital			
<b>Actions propres</b>			
Achats			0
Ventes			0
Transferts			
Mouvements dans le cadre du contrat de liquidité		7 221	7 221
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>33 589 610</b>	<b>(467 749)</b>	<b>33 121 861</b>

## 4.4 Actions propres

Dans le cadre d'un programme de rachat de ses propres actions, la Société a procédé en cours d'exercice aux différentes opérations d'achat et de vente indiquées ci-dessous :

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>ACTIONS NON AFFECTÉES</b>			
Détentions à l'ouverture	460 022	460 022	464 022
Achats d'actions			
Ventes d'actions			
Reclassements			(4 000)
Détention à la clôture	460 022	460 022	460 022
<b>PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES</b>			
Actions propres acquises non encore affectées à l'ouverture			
Achats d'actions			
Actions gratuites attribuées			
Renoncements			
Reclassements			
Actions propres acquises non encore affectées à la clôture			
<b>CONTRAT DE LIQUIDITÉ</b>			
Détentions à l'ouverture	14 948	17 997	12 230
Achats d'actions	204 256	375 139	241 340
Ventes d'actions	(211 477)	(378 188)	(245 572)
Reclassements			10 000
Détention à la clôture	7 727	14 948	17 997

Soit un total de 467 749 actions propres d'une valeur 8 971 K€ éliminées par les capitaux propres au 31 décembre 2014.

#### 4.5 Engagements financiers

##### ENGAGEMENTS LIÉS AU PÉRIMÈTRE DU GROUPE

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Nantissements et cautions données</b>			
ALTEN SA <sup>(1)</sup>	10 000	20 000	
HPTI <sup>(2)</sup>	24 000		
ALTEN SA			107
ALTEN Belgium			178
ALTEN Italia	122		32
ALTEN Spain	1 839	2 041	2 270
<b>TOTAL</b>	<b>35 961</b>	<b>22 041</b>	<b>2 587</b>
<b>Cautions bancaires reçues</b>			
(en garantie des garanties de passif)			
ALTEN Europe	750	750	
ALTEN SIR	400	600	
ALTEN GMBH	1 000		
<b>TOTAL</b>	<b>2 150</b>	<b>1 350</b>	<b>0</b>

(1) En 2014, caution de 10 M€ en garantie d'un prêt souscrit par une société sous influence notable objet d'un nantissement en 2013 pour 20 M€.

(2) Nantissement des titres détenus par CTL Participations en garantie du prêt octroyé (cf. note 4.1)

##### ENGAGEMENTS LIÉS AU FINANCEMENT DU GROUPE

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Lignes de crédit reçues non utilisées	141 500	170 000	170 000

##### ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Locations simples <sup>(1)</sup>	58 217	53 422	48 801
Locations financières <sup>(2)</sup>	797	926	889

(1) Dont locations immobilières : 53 718 K€  
(dont : 15 487 K€ à moins d'un an, 28 396 K€ de 2 à 5 ans et 9 835 K€ à plus de 5 ans).

(2) Les redevances restant dues au 31 décembre 2014 se répartissent comme suit :

Nature des immobilisations (en milliers d'euros)	Redevances restant dues			Dont part à - d'un an	Dont part de 1 à 5 ans
	Capital	Intérêts	Total		
Immobilisation incorporelles	0	0	0	0	0
Immobilisation corporelles	710	87	797	408	388
<b>TOTAL</b>	<b>710</b>	<b>87</b>	<b>797</b>	<b>408</b>	<b>388</b>

Actifs donnés en garantie :	Montant (en milliers d'euros)	Nature d'actif
Des opérations de location-financement :	686	immobilisations

**Options d'achats d'intérêts minoritaires**

- ITEKNA : Au terme du protocole d'achat de fin 2012, signature d'une promesse d'achat de vente croisée sur les 35 % détenus par le minoritaire.
- ALTEN SI GSS : Au terme du protocole signé le 26 novembre 2014, signature d'une promesse d'achat de vente croisée sur les 49 % détenus par le minoritaire.

La Direction estime qu'il n'existe pas, à la clôture de l'exercice, en dehors des engagements mentionnés ci-dessus, d'autres engagements qui seraient de nature à affecter significativement la situation financière du Groupe.

**Indemnités de fin de carrière :**

Le Groupe ne dispose d'aucun actif de couverture au titre de ses engagements en matière d'indemnités de fin de carrière.

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat opérationnel (note 3.13)	(1 619)	(867)	(1 980)
Résultat financier (note 3.19)	(458)	(394)	
<b>Charge constatée au compte de résultat</b>	<b>(2 077)</b>	<b>(1 261)</b>	<b>(1 980)</b>

La variation de la provision inscrite au bilan s'analyse comme suit :

(en milliers d'euros)	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
<b>Solde en début de période</b>	<b>10 804</b>	<b>9 378</b>	<b>7 399</b>
Changement de méthode (IAS-19 R)		(795)	
<b>Solde en début de période corrigé</b>	<b>10 804</b>	<b>8 583</b>	<b>0</b>
Impacts au bilan			
Variations de périmètre et reclassements	529	960	
<b>Impacts au bilan</b>	<b>529</b>	<b>960</b>	<b>0</b>
Impacts en résultat			
Coût des services rendus	1 619	1 571	1 595
Coût financier sur l'exercice	458	394	355
Ecart actuariels (Autres éléments du résultat global en 2014)	1 745	(704)	30
<b>Charge constatée au compte de résultat global</b>	<b>3 822</b>	<b>1 261</b>	<b>1 980</b>
<b>Solde en fin de période</b>	<b>15 155</b>	<b>10 804</b>	<b>9 378</b>

Les principales hypothèses actuarielles suivantes ont été retenues :

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Taux d'actualisation*	2,65%	3,70%	3,60%
Taux de turn-over (données historiques constatées)	Selon courbe	Selon courbe	Selon courbe
Taux de revalorisation des salaires			
• Cadres	1,50 %	1,50 %	1,50 %
• Non cadres	2,50 %	2,50 %	2,50 %
Taux de charges patronales			
• Cadres	44,80 à 48,00 %	46,89 %	46,89 %
• Non cadres	42,73 à 47,50 %	46,49 %	46,49 %
Table de mortalité			
• Femmes	TV 2004-2006	TV 2004-2006	TV 2004-2006
• Hommes	TD 2004-2006	TD 2004-2006	TD 2004-2006
Age 1 <sup>er</sup> emploi			
• Cadres	24 ans	24 ans	25 ans
• Non cadres	20 ans	20 ans	21 ans
Age de départ à la retraite	65-67 ans	65-67 ans	65-67 ans

\* Le Groupe utilise une courbe de taux

Le taux de rotation du personnel est appréhendé société par société en fonction des données historiques observées. En France, la variation du taux d'actualisation dans le calcul des engagements liés aux indemnités de fin de carrière est présentée ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Taux d'actualisation - 1 %	Valeurs centrales	Taux d'actualisation + 1 %
Provision indemnités fin de carrière	18 809	15 155	11 780

#### 4.6 Honoraires d'audit

<i>(en milliers d'euros)</i>	DAUGE ET ASSOCIES				GRANT THORNTON			
	Montant HT		%		Montant en HT		%	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes :								
• Émetteur	195	199	62 %	60 %	218	208	24 %	35 %
• Filiales intégrées globalement	96	100	30 %	30 %	495	303	53 %	51 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des Commissaires aux comptes :								
• Émetteur	0	2	0 %	0 %	98	20	11 %	3 %
• Filiales intégrées globalement	24	32	8 %	10 %	108	58	12 %	10 %
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>333</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>920</b>	<b>588</b>	<b>99 %</b>	<b>100 %</b>
<b>Autres prestations</b>								
Juridique, fiscal, social								
• Émetteur	-	-	-	-	-	-	-	-
• Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres								
• Émetteur	-	-	-	-	5	-	0 %	-
• Filiales intégrées globalement	-	-	-	-	2	-	0 %	-
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>1 %</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>333</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>926</b>	<b>588</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

#### 4.7 Nantissement de titres

À la connaissance de la Société, les titres ALTEN ci-après font l'objet des nantisements suivants dans le cadre de la couverture de différents prêts, de cautions bancaires ou de convention de trésorerie :

Nom	Nombre de titres ALTEN nantis	Date d'échéance	Nature	Pourcentage du capital social
Simon Azoulay	500 000	28/11/2018	Couverture de prêt	1,5%
SGTI 2	2 040 001	31/12/2016	Couverture de prêt	6,2%

## 20.3.2 COMPTES ANNUELS 2014

## 1. BILAN

## ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	Brut	Amortissements Provisions	31/12/2014	31/12/2013
<b>Immobilisations incorporelles</b>	51 571	14 479	37 092	38 070
<b>Immobilisations corporelles</b>	22 799	17 245	5 554	7 537
<b>Immobilisations financières</b>	201 409	309	201 100	183 433
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>275 779</b>	<b>32 033</b>	<b>243 746</b>	<b>229 040</b>
Stocks et en-cours	0		0	63
Avances et acomptes versés sur commande	0		0	89
Clients et comptes rattachés	144 601	1 812	142 789	134 467
Autres créances	89 441	88	89 353	27 852
Valeurs mobilières de placement	267		267	489
Disponibilités	3 423		3 423	22 046
Charges constatées d'avance	2 250		2 250	4 939
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>239 983</b>	<b>1 900</b>	<b>238 083</b>	<b>189 945</b>
Écart de conversion actif	285		285	4
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>516 047</b>	<b>33 933</b>	<b>482 113</b>	<b>418 989</b>

## PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Capital	34 140	33 618
Primes liées au capital	44 981	36 951
Réserves et Report à Nouveau	164 388	126 786
Résultat de l'exercice	32 327	70 615
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>275 836</b>	<b>267 970</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>11 047</b>	<b>9 600</b>
Emprunts et dettes assimilées	4 999	3 552
Emprunts et dettes financières diverses	60 406	7 153
Fournisseurs et comptes rattachés	31 579	31 962
Dettes fiscales et sociales	80 884	79 678
Autres dettes	14 650	16 670
Produits constatés d'avance	2 562	2 029
<b>DETTES</b>	<b>195 080</b>	<b>141 045</b>
Écart de conversion passif	150	374
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>482 113</b>	<b>418 989</b>

## 2. COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	<b>434 762</b>	<b>442 091</b>
Reprises sur amortissements et provisions, transferts de charges autres produits	7 057	8 850
Autres produits	8 122	10 200
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>449 940</b>	<b>461 141</b>
Autres achats et charges externes	146 788	148 616
Impôts taxes et versements assimilés	13 695	14 608
Charges de personnel	256 090	265 699
Dotations aux amortissements et provisions	7 656	9 060
Autres charges d'exploitation	1 651	1 651
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>425 880</b>	<b>439 633</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>24 060</b>	<b>21 508</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>7 997</b>	<b>52 066</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>32 057</b>	<b>73 574</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>948</b>	<b>(565)</b>
Participation des salariés	61	229
Impôts sur les bénéfices	616	2 164
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>32 327</b>	<b>70 615</b>

<b>3.</b>	<b>ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2014</b>	<b>235</b>	3.4 Règles et méthodes comptables	235
3.1.	Informations générales sur ALTEN SA	235	3.5 Notes du bilan	238
3.2	Faits marquants	235	3.6 Notes du compte de résultat	243
3.3	Évènements postérieurs à la clôture	235	3.7 Autres informations	246
			3.8 Tableau des filiales et participations	248

### 3. ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2014

#### 3.1. Informations générales sur ALTEN SA

Fondé en 1988, ALTEN est leader européen sur le marché de l'Ingénierie et du Conseil en Technologie (ICT).

ALTEN SA réalise des projets de conception et d'études pour les Directions Techniques et Systèmes d'Information des grands comptes industriels, télécom et tertiaires.

ALTEN SA intervient chez ses clients selon différents types d'offres :

- en mode *consulting* ;
- en mode *workpackage* ou « plateaux globalisés ». Ces prestations sont réalisées pour la plupart en engagement de moyens, et facturées au temps passé ;
- en mode projet ou forfait pour lesquels ALTEN SA est tenu à une obligation de résultat pour un prix forfaitaire. Cette activité représente moins de 10 % de l'activité.

ALTEN SA est certifié ISO depuis 1998 et est évalué CMMI niveau 3.

Le marché d'ALTEN SA recouvre l'ensemble des prestations externalisées de l'Ingénierie et du Conseil en Technologies.

#### 3.2 Faits marquants

##### 3.2.1 Activité

L'année 2014 est restée difficile sur le plan économique, en France, où les donneurs d'ordre sont en recherche permanente de gains de productivité.

Cette année, le marché de l'Aéronautique s'est contracté en raison de la fin des grands programmes de développement des Airbus A380 et A350. ALTEN a néanmoins réussi à limiter le recul dans ce secteur grâce au déploiement de son offre dans les métiers du manufacturing engineering, et au gain de workpackages en lien avec l'A330 Neo.

Le marché des télécoms a également souffert en raison de l'arrivée du quatrième opérateur mobile.

A contrario, le marché automobile a connu une forte reprise d'activité en France, aussi bien chez les constructeurs que les équipementiers, ce dont ALTEN a su tirer profit. Enfin, le secteur de l'énergie est resté dynamique, en particulier dans l'Oil and Gas.

##### 3.2.2 Autres informations

- Au cours du premier semestre 2014, et au titre de l'exercice 2013, 33 013 milliers d'euros de dividendes ont été versés aux actionnaires.
- Le contrôle fiscal déjà en cours en 2013, pour les exercices 2010, 2011 et 2012 a fait l'objet d'une proposition de rectification provisionnée dans les comptes 2014, et qui fait l'objet de réclamations contentieuses.
- Le 7 mars 2014, ALTEN SA, a acquis la société GECl Systemes et ses filiales françaises. Ces sociétés sont spécialisées dans les activités d'aérostructure, d'intégration de systèmes mécaniques et électriques, et le manufacturing engineering. Le 28 novembre 2014 ALTEN SA a cédé l'intégralité de ses titres GECl Systèmes à ALTEN SUD OUEST afin de procéder à une confusion de patrimoine. ALTEN SA a également acquis 20 % de la société GECl Systèmes Engineering Services en Roumanie. ALTEN EUROPE, filiale à 100 % d'ALTEN SA, détient le solde.

- Constitution, en date du 26 mars 2014 de la société HPA, société à responsabilité limitée à associé unique par actions simplifiée au capital de 100 milliers d'euros dont le siège social se situe 40, Avenue André Morizet 92100 Boulogne Billancourt, dans le domaine de la gestion de participations.
- Constitution, en date du 28 novembre 2014 de la société ALTEN SIR GLOBAL SECURITY SERVICES commune avec la société AKERVA, société par actions simplifiée au capital de 150 milliers d'euros dont le siège social se situe 40, avenue André Morizet 92100 Boulogne-Billancourt, dans le domaine des prestations technologiques, informatiques, micro-informatiques, électroniques, télécommunication et systèmes. Cette société est détenue à hauteur de 51 % du capital et des droits de vote par ALTEN SA et 49 % du capital et des droits de vote par la société AKERVA.
- Constitution, en date 17 décembre 2014 de la société APTECH OP2, société par actions simplifiée au capital de 100 milliers d'euros dont le siège social se situe 221 bis, Boulevard Jean Jaurès 92100 Boulogne-Billancourt, dans le domaine d'ingénierie et étude technique, conseil en architecture systèmes et réseaux, bureau d'étude en informatique et électronique, maintenance, exploitation, administration de réseaux locaux, nationaux et internationaux.
- Au cours du dernier trimestre 2014, ALTEN SA a pris une participation de 29.91 %, dans le capital de la société CTL PARTICIPATIONS SA, société de droit luxembourgeois. Cette société détient trois filiales opérationnelles en France, en Belgique et au Luxembourg.
- Le 19 décembre 2014, ALTEN SA a acquis auprès de sa filiale PROGRAMM PLANNING PROFESSIONNALS INC 100 % du capital de la société PROGRAMM PLANNING PROFESSIONNALS LTD ayant une activité de gestion de programmes, de projets et de Business Process Management au Royaume-Uni.

#### 3.3 Évènements postérieurs à la clôture

- Le 12 février 2015, ALTEN SA a acquis la société ABILENE SA détenant la société LINCOLN et ses filiales françaises, spécialisées dans l'information décisionnelle et les études cliniques.
- Le 20 mars 2015, ALTEN SA a conclu une convention de crédit « Club Deal » en remplacement de l'actuelle convention. Cette convention conclue à des conditions financières plus favorables, prévoit une ligne de crédit de 160 000 milliers d'euros, pour une durée maximale de sept ans.

#### 3.4 Règles et méthodes comptables

Les principes et méthodes comptables appliqués par ALTEN SA sont conformes au Plan Comptable Général, en application du règlement de l'ANC 2014-03.

Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.



Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

### 3.4.1 Changement de méthodes comptables

Néant.

### 3.4.2 Immobilisations

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire/dégressif en fonction de la durée d'utilité de chaque immobilisation :

- frais de développement 10 ans / L ;
- concessions-Brevets-Licences informatiques 1 an / L ;
- matériel de transport 5 ans / L ;
- matériel de bureau et informatique 1 à 5 ans / L – 2 à 3 ans / D ;
- mobilier de bureau 5 à 10 ans / L ;
- agencements, installations 3 à 9 ans / L ;

Les frais de développement sont obligatoirement immobilisés comme des actifs incorporels et toutes les dépenses pouvant être directement attribuées à la création, la production et la préparation de l'actif en vue de l'utilisation envisagée sont immobilisées.

Les systèmes d'information sont amortis sur une durée de six à dix ans.

Les valeurs résiduelles et les durées de vie attendues sont revues au moins une fois par an et sont modifiées si les attentes diffèrent sensiblement des estimations précédentes.

Toutes les dotations aux amortissements sont comptabilisées en exploitation.

### 3.4.3 Fonds de commerce

Les fonds de commerce sont évalués à leur coût d'acquisition. Ils ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de valeur, si du fait d'évènements ou de circonstances intervenus au cours de l'exercice, leur valeur recouvrable apparaît durablement inférieure à leur valeur nette comptable. Leur valeur recouvrable est basée sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie qui seront générés par l'utilisation continue des actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux correspondant au coût moyen pondéré du capital.

Les principaux critères retenus pour l'application de la méthode d'évaluation selon les *Discounted Cash Flow* sont décrits sous la rubrique « Titres de Participation ».

### 3.4.4 Titres de participation

La valeur brute des titres de participation figure au bilan pour leur coût d'acquisition. Le prix d'acquisition des titres de participation tient compte du prix payé lors de l'acquisition et des éventuels compléments de prix variables, fonction de l'activité et des résultats futurs de la société acquise. Ces compléments de prix à payer sont inscrits en titres de participation en contrepartie du poste de dettes sur immobilisations.

Lorsque l'environnement économique et/ou des changements significatifs défavorables ont conduit l'entreprise acquise à réaliser un chiffre d'affaires et des résultats significativement en deçà des hypothèses retenues lors de l'acquisition, une dépréciation exceptionnelle des titres de participation est comptabilisée.

La nécessité de constater une dépréciation financière est appréciée par référence à la valeur des flux de trésorerie actualisée (*Discounted Cash Flow*). Cette projection est établie uniquement pour les sociétés acquises et est fondée sur les hypothèses suivantes :

- budget financier sur 4 ans, établi par entité et validé par la Direction financière du Groupe, remis à jour lors de l'exercice budgétaire de fin d'année. Les flux de trésorerie au-delà de 4 ans sont extrapolés en tenant compte d'un taux de croissance à l'infini ;
- taux de croissance faible (2 %) : ce taux de croissance n'excède pas le taux moyen de croissance à long terme du secteur d'activité ;
- coût moyen pondéré du capital (8,73 %), résultante des taux sans risque, prime de risque, coefficient bêta et prime complémentaire le cas échéant ;
- endettement net (sauf pour les Fonds de commerce).

Dans le contexte actuel de conjoncture économique très évolutive, l'appréhension des perspectives d'activité est rendue plus complexe et le caractère aléatoire de certaines estimations peut se trouver amplifié, en particulier s'agissant des prévisions de résultat et de flux de trésorerie.

### 3.4.5 Actions propres

Toutes les actions propres détenues par ALTEN SA sont enregistrées à leur coût d'acquisition dans les autres immobilisations financières.

### 3.4.6 Créances clients

Les créances clients sont évaluées à leur valeur nominale. Elles sont appréciées individuellement et, le cas échéant, font l'objet d'une dépréciation pour tenir compte de difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

Ces dépréciations sont constituées dès lors qu'il existe un indicateur d'incapacité du Groupe à recouvrer l'intégralité des créances tel qu'une défaillance ou un défaut de paiement à l'échéance. Le montant de la dépréciation est comptabilisé en autres produits et charges d'exploitation.

Pour les créances ne faisant pas l'objet d'une dépréciation individualisée, la méthode de dépréciation appliquée est une méthode statistique.

### 3.4.7 Valeurs mobilières de placements

Les valeurs mobilières (Sicav de trésorerie) figurant au bilan sont évaluées à leur coût historique ou pour leur valeur d'inventaire si celle-ci est inférieure.

### 3.4.8 Provisions pour risques et charges

Des provisions pour risques et charges sont constituées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

L'estimation du montant figurant en provision correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que la Société devra supporter pour éteindre son obligation.

Parmi ces provisions, figure le montant des indemnités de fin de carrière déterminé par un cabinet d'actuariat indépendant, conformément à l'avis 97-06 du CNC.

Le montant des indemnités est calculé à partir de l'effectif présent à la date de clôture. Il est fonction des éléments suivants :

Présentation des hypothèses actuarielles	31/12/2014	31/12/2013
Taux d'actualisation*	2,65 %	3,70 %
Taux de revalorisation des salaires		
Cadres	1,50 %	1,50 %
Non cadres	2,50 %	2,50 %
Taux de charges patronales		
Cadres	46,89 %	46,89 %
Non cadres	46,49 %	46,49 %
Table de mortalité		
Pour femmes	TV 2004-2006	TV 2004-2006
Pour hommes	TD 2004-2006	TD 2004-2006
Age 1 <sup>er</sup> emploi		
Cadres	24 ans	24 ans
Non cadres	20 ans	20 ans
Age de départ à la retraite	65 ans - 67 ans	65 ans - 67 ans

\* Le Groupe utilise une courbe de taux allant de 0,20 % à 2,65 %.

### 3.4.9 Reconnaissance des revenus

Les revenus sont comptabilisés sur la période au cours de laquelle les services sont rendus et sont constitués de la facturation (émission ou à établir) de prestations :

- en régie : le revenu est égal au temps passé multiplié par un taux horaire, journalier ou mensuel ;
- au forfait : le revenu est reconnu selon la méthode de l'avancement, proportionnellement aux dépenses engagées. Les contrats déficitaires donnent lieu à la constatation d'une provision pour perte à terminaison correspondant à la perte totale attendue sous déduction des pertes déjà appréhendées à l'avancement. Les opérations au forfait représentent moins de 10 % du chiffre affaires ;
- en mode *workpackage* : la reconnaissance du revenu diffère selon la nature de l'engagement de moyens. Lorsque le *workpackage* s'apparente à une régie globalisée, le revenu est égal au temps passé multiplié par un prix de vente horaire journalier ou mensuel ; s'il s'agit d'un plateau externalisé, pour lequel la facturation est forfaitisée, mensuellement, voire trimestriellement, le revenu est reconnu sur une base mensuelle, selon le montant du forfait, de façon indépendante des temps réellement passés par les consultants ; enfin s'il s'agit d'un *workpackage* en engagements de service, le chiffre d'affaires est reconnu au fur et à mesure de la réception/validation par le client des livrables et/ou des indicateurs de performance (unités d'œuvre) pour lesquels le prix est déterminé dans le contrat de *workpackage*.

### 3.4.10 Crédit Impôt Compétitivité Emploi (CICE)

Conformément aux préconisations de l'ANC, le CICE a été comptabilisé au crédit des charges de personnel au rythme de l'engagement des charges de rémunérations correspondantes.

ALTEN SA a déclaré sur les bordereaux récapitulatifs de cotisations les rémunérations concernées dans le respect des conditions d'éligibilité

du dispositif. Le CICE est utilisé conformément à son objet et ne finance ni une part des bénéfices distribués, ni une augmentation des rémunérations des personnes exerçant des fonctions de direction.

Le montant du CICE concernant ALTEN SA, au titre de l'année 2014, s'élève à 7 202 milliers d'euros.

### 3.4.11 Intégration fiscale

La société ALTEN SA bénéficie du régime de l'intégration fiscale dont elle est la société tête de Groupe.

Par cette convention, la société ALTEN SA devient seule redevable du paiement de l'impôt sur les sociétés pour le compte des filiales, à charge pour ces dernières d'indemniser ALTEN SA de cette dépense. En cas de déficit constaté dans une des filiales, celui-ci est également transféré à ALTEN SA. Ce déficit n'est pas restitué à la filiale en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

### 3.4.12 Avantage accordé au personnel

Conformément à l'avis du Conseil National de la Comptabilité (CNC) 2008-17 du 6 novembre 2008, les actions affectées aux plans d'options d'achat d'actions ne sont pas dépréciées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif.

### 3.4.13 Écarts de conversion des actifs et passifs en monnaie étrangères

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contrevaletur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contrevaletur à la date de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est comptabilisée en écart de conversion actif ou passif qui fait l'objet d'une provision pour risque de change.

## 3.5 Notes du bilan

## 3.5.1 Immobilisations brutes

Rubriques (en milliers d'euros)	31/12/2013	Acquisitions création/virts	Diminution par virements de poste à poste	Diminutions par cessions	31/12/2014
Immobilisations incorporelles*	52 126	1 165		1 720	51 571
Immobilisations corporelles	22 724	1 299		1 224	22 799
Immobilisations financières	184 306	31 724	285	14 336	201 409
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>259 156</b>	<b>34 188</b>	<b>285</b>	<b>17 280</b>	<b>275 779</b>

\* Les immobilisations incorporelles sont constituées d'une part de fonds de commerce issus essentiellement d'opérations de transmission universelle de patrimoine pour un montant de 32 882 milliers d'euros au 31/12/2014, et d'autre part, de frais de développement d'un logiciel de gestion intégrée mis en service le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

## 3.5.2 Amortissements – dépréciations – valeurs nettes

Rubriques (en milliers d'euros)	Amortissements et dépréciations			Valeurs nettes		
	31/12/2013	Augmentations Dotations	Diminutions Reprises	31/12/2014	31/12/2014	31/12/2013
Immobilisations incorporelles*	14 055	1 518	1 094	14 479	37 092	38 070
Immobilisations corporelles	15 187	3 209	1 152	17 245	5 554	7 537
Immobilisations financières	873	210	774	309	201 100	183 433
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>30 116</b>	<b>4 937</b>	<b>3 020</b>	<b>32 033</b>	<b>243 746</b>	<b>229 040</b>

\* Les fonds de commerce n'ont pas donné lieu à dépréciation sur l'exercice.

## 3.5.3 Ventilations immobilisations financières

Rubriques (en milliers d'euros)	31/12/2013	Transfert compte à compte	Acquisitions création/virts	Diminutions par cessions	31/12/2014
Titres de participations*	164 284	(285)	30 916	12 380	182 535
Autres titres immobilisés	0	285			285
Actions propres	8 713				8 713
Dépôts de garantie	2 739		329	156	2 912
Prêts	8 570		194	1 800	6 964
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>184 306</b>	<b>0</b>	<b>31 439</b>	<b>14 336</b>	<b>201 409</b>

\* Les acquisitions concernent essentiellement l'acquisition de la société Programm Planning Professionals LTD, la prise de participation dans la société CTL Participation, le rachat d'actions auprès de minoritaires, l'investissement dans le fonds X Ange 2 et les augmentations de capital des filiales GECL Systemes et ACM. Les diminutions correspondent majoritairement à la cession des titres de GECL Systemes et à la sortie des titres PHOEBE suite à la liquidation judiciaire.

## 3.5.4 Provisions pour risques et charges

RUBRIQUES (en milliers d'euros)	31/12/2013	Augmentations Dotations	Diminutions Reprises (1)	31/12/2014
Provisions pour prud'hommes & risques sociaux	1 988	1 209	747	2 449
Provisions pour risques divers	1 377	380	790	967
Provisions pour charges	972	260	313	918
Provisions IFC (2)	5 264	1 449		6 712
<b>PROV. POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>9 600</b>	<b>3 297</b>	<b>1 850</b>	<b>11 047</b>

(1) Dont reprises de provisions : 1 007 milliers d'euros utilisées en 2014, et 843 milliers d'euros non utilisées en 2014

(2) Dont une augmentation de 358 milliers d'euros sur l'exercice s'expliquent par la baisse du taux d'actualisation.

Rubriques (en milliers d'euros)	31/12/2013	Augmentations Dotations	Diminutions Reprises*	31/12/2014
Provisions sur immobilisations incorporelles	206			206
Provisions sur immobilisations financières	873	210	774	309
Provisions sur comptes clients	1 989		176	1 813
Autres dépréciations	116	30	57	88
<b>PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION</b>	<b>3 183</b>	<b>240</b>	<b>1 008</b>	<b>2 415</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>12 784</b>	<b>3 536</b>	<b>2 858</b>	<b>13 462</b>

\* 2014 : Dont reprise de provision pour dépréciation des titres PHOEBE à hauteur de 774 milliers d'euros, à la suite de la liquidation de la société.

Dont	Dotations	Reprises
Exploitation	2 927	1 768
Financières	350	777
Exceptionnelles	260	313
<b>TOTAL</b>	<b>3 536</b>	<b>2 858</b>

### 3.5.5 État des échéances des créances et des dettes

#### ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montants bruts 2014	Au 31/12/2014	
		À 1 an au plus	À plus d'1 an
<b>De l'actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations			
Prêts	13	13	
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>	18 576	0	18 576
	<b>18 589</b>	<b>13</b>	<b>18 576</b>
<b>De l'actif circulant</b>			
Clients douteux	1 804	1 804	
Autres créances clients	142 797	142 797	
Personnel et comptes rattachés	356	356	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	73	73	
Impôts sur les bénéfices	28 344	28 344	
Taxe sur la valeur ajoutée	4 762	4 762	
Autres créances	1	1	
Groupes et associés	53 792	53 792	
Débiteurs divers	2 114	2 114	
	<b>234 042</b>	<b>234 042</b>	<b>0</b>
Charges constatées d'avance <sup>(2)</sup>	2 250	2 250	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>254 882</b>	<b>236 305</b>	<b>18 576</b>

(1) Dont 8 713 milliers d'euros correspondent aux actions propres et 6 750 milliers d'euros correspondent à un prêt accordé à une société contrôlée par influence notable.

(2) Dont 968 milliers d'euros de maintenances.

## ÉTAT DES DETTES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montants bruts 2014	Au 31/12/2014		
		À 1 an au plus	À + d'1 an et 5 ans au plus	À plus de 5 ans
Emp. Aup. des étés de crédit à 1 an max.	4 999	4 999		
Concours bancaires				
Emprunts et dettes financières divers	45 759	166	45 593	
Fournisseurs et comptes rattachés	31 579	31 579		
Personnel, Dettes Sociales	47 628	47 628		
Dettes Fiscales	33 257	33 257		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0	0		
Groupes et associés	14 646	14 646		
Autres dettes	14 650	13 274	877	224
Produits constatés d'avance	2 562	2 562		
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>195 080</b>	<b>148 111</b>	<b>46 470</b>	<b>224</b>

## 3.5.6 Charges à payer

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 585	7 909
Dettes fiscales et sociales	39 077	40 224
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0	564
Intérêts courus	188	198
Autres dettes	12 731	14 252
<b>TOTAL</b>	<b>59 580</b>	<b>63 147</b>

## 3.5.7 Produits à recevoir

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/2014	31/12/2013
Créances clients et comptes rattachés	20 612	25 199
Créances sur l'État	1 037	978
Autres créances	1 568	1 913
<b>TOTAL</b>	<b>23 218</b>	<b>28 089</b>

## 3.5.8 Disponibilités et Valeur Mobilières de Placement

Elles sont constituées majoritairement des comptes à terme et de SICAV de Trésorerie dont la plus-value latente au 31/12/2014 n'est pas significative.

### 3.5.9 Variation des Capitaux Propres

<i>(en milliers d'euros)</i>	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Autres réserves et R.A.N	Résultat (Pdg)	Capitaux propres
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>32 421 753</b>	<b>32 953</b>	<b>25 443</b>	<b>3 509</b>	<b>127 596</b>	<b>27 725</b>	<b>217 226</b>
Affectation résultat 2012				22	27 703	(27 725)	0
Impact changement de méthode (IFC)					218		218
Dividendes distribués 2013					(32 262)		(32 262)
Augmentation de capital <sup>(1)</sup>	653 548	664	11 508				12 173
Diminution de capital							0
Résultat 31 décembre 2013						70 615	70 615
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>33 075 301</b>	<b>33 618</b>	<b>36 951</b>	<b>3 531</b>	<b>123 255</b>	<b>70 615</b>	<b>267 970</b>
Affectation résultat 2013				71	70 544	(70 615)	0
Dividendes distribués 2014					(33 013)		(33 013)
Augmentation de capital <sup>(2)</sup>	514 309	523	8 030				8 553
Diminution de capital							
Résultat 31 décembre 2014						32 327	32 327
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>33 589 610</b>	<b>34 140</b>	<b>44 981</b>	<b>3 601</b>	<b>160 786</b>	<b>32 327</b>	<b>275 836</b>

(1) Le nombre d'actions émises correspond en 2013 à l'émission d'actions suite à la levée de stocks options (572 548 actions) et à l'exercice des BSA (81 000 actions).

(2) Le nombre d'actions émises correspond en 2014 à l'émission d'actions suite à la levée de stocks options (108 309 actions) et à l'exercice des BSA (406 000 actions).

Au 31/12/2014 la valeur nominale d'une action s'élève à 1,016 €.

#### 3.5.10 Informations sur le Capital

Aucune émission d'action gratuite n'a été décidée par le conseil d'administration au titre de la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 21 juin 2010.

Pour mémoire, au titre de la délégation du 27 juin 2007, 105 600 actions gratuites ont été attribuées à deux bénéficiaires par le conseil du 11 avril 2008. L'un des bénéficiaires ayant renoncé au bénéfice de ses actions gratuites, seules 52 800 actions gratuites demeurent attribuées à ce jour (représentant 0.16 % du capital à la date du présent rapport).

170 687 options attribuées sont encore exerçables, soit 0.51 % du capital au 31 décembre 2014.

## 3.5.11 Plan d'option de souscription d'actions

Plan	1	2	3	4	5	6	Total
Date d'attribution par le conseil	06/01/2004	24/03/2005	23/10/2006	18/02/2008	07/09/2009	19/10/2010	
Nombre de bénéficiaires	259	356	598	794	689	6	
<b>NOMBRE D'OPTIONS ATTRIBUÉES</b>	<b>318 970</b>	<b>496 500</b>	<b>1 189 780</b>	<b>622 790</b>	<b>574 330</b>	<b>120 000</b>	<b>3 322 370</b>
Dont nombre d'options attribuées aux salariés	318 970	496 500	1 173 780	622 790	574 330	120 000	3 306 370
Dont nombre d'options attribuées aux mandataires sociaux			16 000				16 000
Prix d'exercice	10,7	17,9	24,1	19,1	15,2	22,4	
Prix moyen pondéré d'exercice en 2011	10,7	17,9	24,1				
Juste valeur de l'option en euros	7,13	6,83	10,58	7,86	3,12	4,09	
Date de première levée possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
Date de dernière levée possible	06/01/2012	29/03/2013	23/10/2014	18/02/2016	07/09/2017	19/10/2018	
Date de première cession possible	06/01/2008	29/03/2009	23/10/2010	18/02/2012	07/09/2013	19/10/2014	
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2012</b>	<b>7 500</b>	<b>82 625</b>	<b>235 200</b>	<b>319 780</b>	<b>389 595</b>	<b>120 000</b>	<b>1 154 700</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées						30 000	30 000
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2012	2 200	50 825	18 680	78 371			150 076
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2012	5 300	(1 800)	3 320	26 600	55 470		88 890
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>0</b>	<b>33 600</b>	<b>213 200</b>	<b>214 809</b>	<b>334 125</b>	<b>90 000</b>	<b>885 734</b>
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013</b>	<b>0</b>	<b>33 600</b>	<b>213 200</b>	<b>214 809</b>	<b>334 125</b>	<b>90 000</b>	<b>885 734</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2013		31 800	158 160	175 034	207 554		572 548
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2013		1 800	0	(600)	23 380		24 580
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2013</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55 040</b>	<b>40 375</b>	<b>103 191</b>	<b>90 000</b>	<b>288 606</b>
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55 040</b>	<b>40 375</b>	<b>103 191</b>	<b>90 000</b>	<b>288 606</b>
Nombre d'options attribuées							
Nombre d'options renoncées							
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2014			45 630	16 425	46 254		108 309
Nombre d'options caduques au 31 décembre 2014			9 410	350	(150)		9 610
<b>NOMBRE D'OPTIONS EXERÇABLES AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23 600</b>	<b>57 087</b>	<b>90 000</b>	<b>170 687</b>

## 3.5.12 Bons de souscription d'actions

Le Conseil d'administration du 7 septembre 2009 a attribué 487 000 BSA conformément à l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Mixte du 23 juin 2009.

Ces BSA qui ne sont pas admis sur le marché réglementé donnent droit à leurs titulaires de souscrire des actions ordinaires nouvelles à raison d'une (1) action nouvelle ALTEN SA pour un (1) BSA (nombre maximal d'actions à émettre : 487 000 actions). Ces actions nouvelles seront assimilées, dès leur admission à la cote, sur le marché d'Euronext Paris – Compartiment B.

Le prix de souscription a été établi à un euro dix-neuf (1,19 €), sur la base d'un rapport émis par un expert indépendant.

Le prix d'exercice a été fixé à quinze euros quatre-vingt-cinq (15,85 €).

La période d'exercice est fixée du 7 septembre 2013 au 7 septembre 2017. La durée maximum des BSA est de huit (8) ans, passé ce délai les bons deviendront caducs.

Toutes les BSA ont été exercés à la date du 31/12/2014.

Historique des attributions de bons de souscription d'actions (BSA) :

**Plan 2009**

Date d'Assemblée Générale	23/06/2009
Date d'attribution par le conseil	07/09/2009
Nombre de bénéficiaires	7
<b>Nombre attribué</b>	<b>487 000</b>
dont nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux	285 000
Prix d'exercice des bons (en euro)	15,85
Date de première levée possible	07/09/2013
Date de dernière levée possible	07/09/2017
Nombre de BSA levés au 31 décembre 2013	81 000
<b>Nombre de BSA restant au 31 décembre 2013</b>	<b>406 000</b>
Nombre de BSA levés au 31 décembre 2014	406 000

**NOMBRE DE BSA RESTANT AU 31 DÉCEMBRE 2014**

**0**

**3.5.13 Information sur les dettes financières**

ALTEN SA et sa filiale ALTEN CASH MANAGEMENT assument le financement du Groupe en disposant de lignes de crédit ouvertes et non utilisées (à la clôture de l'exercice) d'un montant de 150 000 milliers d'euros, confirmées en décembre 2012 dans le cadre d'un « Club Deal » pour une durée maximale de 3 ans et de lignes de crédit à court terme non confirmées, renouvelables annuellement.

Ce « Club Deal » impose les ratios suivants à respecter semestriellement et annuellement tant que le contrat sera en vigueur et tant qu'une avance sera en cours :

- Ratio 1 - « Endettement financier net consolidé / Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,1.
- Ratio 2 - « Endettement financier net consolidé / Fonds propres amélioré ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

Au 31/12/2014, ces ratios sont respectés.

Afin de pérenniser ses sources de financement, ALTEN SA et sa filiale ALTEN CASH MANAGEMENT ont conclu une nouvelle convention «Club Deal» en mars 2015 en remplacement de l'ancien contrat,

lui assurant une ligne de crédit ouverte à hauteur de 160 000 milliers d'euros pour une durée maximale de 7 ans. Cette ligne de crédit fera également l'objet du respect de ratios financiers avec des seuils proches de ceux en vigueur au 31 décembre 2014 :

- Ratio 1 - « Endettement financier net consolidé / Résultat opérationnel d'activité consolidé ». Ce ratio doit être inférieur à 2,5.
- Ratio 2 - « Endettement financier net consolidé / Fonds propres amélioré ». Ce ratio doit être inférieur à 0,7.

**3.6 Notes du compte de résultat**

**3.6.1 Chiffre d'affaires**

ALTEN SA a réalisé un chiffre d'affaires de 434 762 milliers d'euros en 2014, en baisse de 1.66 % par rapport à l'an passé (442 091 milliers d'euros).

98.84 % du chiffre d'affaires d'ALTEN SA est réalisé en France et 1,16 % en Europe, dans le cadre de missions réalisées pour le compte de clients français.

**3.6.2 Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique**

(en milliers d'euros)	2014	2013
France	429 720	436 611
Hors France	5 042	5 480
<b>TOTAL*</b>	<b>434 762</b>	<b>442 091</b>

\* dont CA opérationnel = 408 362 milliers d'euros contre 414 137 milliers d'euros en 2013.  
CA Services partagés = 26 400 milliers d'euros contre 27 934 milliers d'euros en 2013.

**3.6.3 Transfert de charges**

Le solde du compte Transfert de Charges est de 5 287 milliers d'euros (5 424 milliers d'euros en 2013). Il est composé, notamment, des frais de déplacement et de certaines charges de personnel.

**3.6.4 Résultat financier**

Le résultat financier s'élève à 7 997 milliers d'euros contre 52 066 milliers d'euros en 2013.



Ce résultat est constitué de :

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Dividendes et produits des filiales	21 561	42 100
Reprises (dépréciations) nettes d'immobilisations financières <sup>(1)</sup>	427	14 428
Autre résultat financier <sup>(2)</sup>	(13 991)	(4 462)
<b>TOTAL</b>	<b>7 997</b>	<b>52 066</b>

(1) En 2013, la reprise concerne essentiellement le Groupe Idestyle suite à la liquidation judiciaire.

(2) En 2014, concerne essentiellement la moins value dégagée dans le cadre de la cession des titres Geci Systemes.

### 3.6.5 Résultat exceptionnel

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Plus et Moins values sur éléments d'actif cédés	1 019	122
Autres	(125)	(59)
Reprises (dotations) exceptionnelles aux provisions	54	(628)
<b>TOTAL</b>	<b>948</b>	<b>(565)</b>

### 3.6.6 Entreprises liées

#### BILAN

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Créances sur immobilisations <sup>(1)</sup>	6 969	8 575
Clients Groupe	13 456	12 835
Fournisseurs Groupe	21 807	21 284
Autres créances Groupe	55 551	8 065
Dettes financières Groupe	45 607	0
Autres dettes Groupe	16 228	7 251

#### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014	2013
Produits exploitation Groupe	52 431	54 809
Charges exploitation Groupe	76 147	74 890
Produits financiers Groupe	367	129
Autres produits financiers <sup>(2)</sup>	21 500	42 100
Charges financières Groupe	27	0

(1) Dont 6 750 milliers d'euros de prêts consentis à une société contrôlée par influence notable.

(2) Les produits de participation s'élèvent en 2014 à 21 500 milliers d'euros contre 42 100 milliers d'euros en 2013.

### 3.6.7 Informations sur les bases et taux d'imposition

Impôt sur les bénéficiaires (en milliers d'euros)	2014	2013
Résultat Net	32 327	70 615
Charge d'impôt constatée	616	2 164
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>32 944</b>	<b>72 780</b>
Taux d'impôt	33,33%	33,33%
Charge théorique d'impôt	10 981	24 260
Contribution sociale 3,3 %	186	159
Contribution additionnelle 10,70 % sur IS droit commun	684	597
Taxe 3 % sur distribution dividendes	990	
Différences temporaires et permanentes <sup>(1)</sup>	(12 226)	(22 852)
<b>Impôt effectivement constaté</b>	<b>616</b>	<b>2 164</b>

(1) Différences temporaires et permanentes	2014	2013
Dividendes	(6 828)	(13 332)
Dépréciations titres	(188)	(3 807)
Plus-Moins value à court terme nette	3 693	0
Plus value - à long terme nette	(338)	(2 023)
Moins-value à long terme nette	258	3 307
Boni transmission universelle de patrimoine B2I	0	(891)
Produit d'économie d'impôt résultant de l'intégration fiscale	(1 024)	(2 313)
Dons	(662)	(559)
Participation	(56)	(1 012)
Crédits d'impôts	(5 192)	(2 462)
Autres différences temporaires et permanentes *	(1 889)	240
<b>TOTAL</b>	<b>(12 226)</b>	<b>(22 852)</b>

\* Concerne principalement le CICE

Ventilation de l'impôt entre le résultat courant et le résultat exceptionnel	2014	2013
Résultat Courant	327	1 940
Résultat Exceptionnel	290	225
<b>IMPÔT TOTAL</b>	<b>616</b>	<b>2 164</b>

Accroissement et allègement de la dette future d'impôt	2014	2013
<b>Accroissement</b>		
Honoraires d'acquisition	0	(498)
<b>Allègement</b>		
Provisions et charges non déductibles l'année de leur comptabilisation :		
Honoraires d'acquisition	340	
Participation	61	227
Organic	669	731
IFC	6 712	5 482
Ecart de conversion	154	375
Pertes à terminaison	136	796
Clients douteux	304	0
<b>TOTAL PROVISIONS ET CHARGES NON DÉDUCTIBLES</b>	<b>8 377</b>	<b>7 112</b>
<b>ALLÈGEMENT DES CHARGES FISCALES FUTURES</b>	<b>3 171</b>	<b>2 692</b>

### 3.7 Autres informations

#### 3.7.1 Effectif

Effectif moyen par catégorie	31/12/2014	31/12/2013
Cadres	4 198	4 269
Non cadres	539	542
<b>TOTAL</b>	<b>4 738</b>	<b>4 812</b>

Le Droit Individuel de Formation représente 266 096 heures pour l'exercice 2014.

#### 3.7.2 Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration comprend huit Administrateurs, dont le Président fondateur. ALTEN SA a trois Directeurs Généraux Délégués.

Au cours de l'année 2014, le montant des rémunérations brutes et avantages en nature versé aux mandataires sociaux par ALTEN SA s'est élevé à 467 milliers d'euros. Cette rémunération correspond aux mandataires sociaux salariés d'ALTEN SA.

Conformément à la législation en vigueur, aucune avance ni crédit n'a été consenti en faveur des dirigeants et mandataires sociaux.

#### 3.7.3 Intégration fiscale

La société ALTEN SA est la société tête de groupe de l'intégration fiscale regroupant plusieurs filiales.

Le montant de l'impôt dû au titre du groupe fiscal est de 12 148 milliers d'euros. L'économie d'impôt nette dont bénéficie ALTEN SA est de 1 024 milliers d'euros.

Le montant de l'impôt concernant ALTEN SA est de 616 milliers d'euros.

#### 3.7.4 Passifs éventuels

ALTEN SA est partie à un contentieux avec un ex-associé minoritaire d'une filiale. Le montant total des réclamations du demandeur, contesté par ALTEN SA, s'élève à environ 2 000 milliers d'euros.

#### 3.7.5 Engagements hors bilan

##### Options d'achat d'intérêts minoritaires

Aux termes du Protocole de Joint-Venture signé en date du 26 novembre 2014, une promesse unilatérale et irrévocable de vente a été accordée à ALTEN SA portant sur 49 % de la société commune Alten SIR GLOBAL SECURITY SERVICES.

**Autres engagements**

Engagements donnés ou réciproques	2014	2013
Avals, cautions donnés et nantissements*	10 000	32 600
Avals et cautions reçus	0	0

\* En 2014 caution de 10 000 milliers d'euros en garantie d'un prêt souscrit par une société contrôlée par influence notable. En 2013, ce prêt faisait l'objet d'un nantissement de 20 000 milliers d'euros.

ALTEN SA a consenti une garantie à première demande au profit des banques dans le cadre du Club Deal. Cette garantie porte sur 170 000 milliers d'euros jusqu'en décembre 2015 et sera substituée par une nouvelle garantie de 180 000 milliers d'euros, valable jusqu'en 2022 maximum, dans le cadre du nouveau club deal.

**3.7.6 Actions propres**

**3.7.6.1 Au titre du contrat de liquidité**

Dans le cadre du programme de rachat d'actions adopté par les Assemblées Générales Mixtes des 27 juin 2008 et 23 juin 2009, la Société a procédé entre la date d'ouverture et de clôture du dernier exercice à des opérations d'achat et de vente d'actions réalisées au titre de son contrat de liquidité.

	2014
Détention à l'ouverture	14 948
Achats d'actions	204 256
Ventes d'actions	(211 477)
Détention à la clôture	7 727

**3.7.6.2 Au titre d'actions destinées à être attribuées au personnel**

Aucune acquisition d'actions propres n'a été effectuée au titre de l'exercice 2014.

Date exécution	2014		
	Date valeur	Quantité	Cours
Report au 31/12/2013	-	460 022	-
<b>TOTAL ACTIONS</b>		<b>460 022</b>	

Les titres auto détenus sont constatés dans les immobilisations financières pour un montant de 8 713 milliers d'euros pour un total de 460 022 titres achetés.

Les actions propres ne font pas l'objet d'une revalorisation dans les comptes annuels. Sur la base de la moyenne des 20 derniers jours du mois de Bourse, les titres auto détenus sont estimés à 15 850 milliers d'euros.

**3.7.6.3 Récapitulatif des mouvements de l'année :**

	2014
Détention à l'ouverture	474 970
Achats d'actions	204 256
Ventes d'actions	(211 477)
Détention à la clôture	467 749

## 3.8 Tableau des filiales et participations

	ALTEN SA Clôture au 31/12/2014									
	Capital	Capitaux Propres autres que capital	QP du capital détenu en %	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la société	CA HT du dernier exercice écoulé	Résultats du dernier exercice clos	Dividendes versés au groupe par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
<b>Filiales détenues directement à + de 50 % (en milliers d'euros)</b>										
Alten SIR	20 003	20 810	100,00	26 221	26 221	0	118 292	3 609	4 000	
Alten Training Center	16	(498)	99,80	68	0	0	1 074	(318)		
Alten Sud-Ouest	15 061	6 536	100,00	15 939	15 939	0	109 469	8 901	8 000	
MI-GSO	1 000	7 884	100,00	11 941	11 941	0	54 606	3 869	5 000	
Alten Cash Management	850	(402)	100,00	1 493	1 493	38 463	0	(618)		
Alten Europe	57 120	49 332	100,00	58 072	58 072	14 397	0	21 760		
Elitys Consulting	60	887	100,00	1 750	1 750	0	5 954	213		
Pegase SI	100	(767)	100,00	426	216	0	4 473	(217)		
Atexis France	1 307	2 254	100,00	9 435	9 435	0	18 791	(330)		
Alten Aerospace	37	2 103	100,00	37	37	0	26 856	2 159	4 500	
Avenir Conseil Formation	50	6 275	99,96	533	533	0	16 387	1 594		
Alten SI Techno Romania	1	720	100,00	0	0	260	4 672	397		
Anotech Energy France	100	9 750	100,00	621	621	0	74 225	2 064		
HPTI	40	14 649	100,00	40	40	0	0	(1 268)		
Alten SIR GTS	200	36	100,00	612	612	0	2 673	310		
ID.APPS	100	(346)	100,00	100	100	0	3 839	161		
APTECH SAS	100	1 544	80,00	80	80	0	27 406	888		
APROVA SAS	482	(1 319)	100,00	482	482	0	2 046	(652)		
PPP USA INC	2	672	100,00	29 830	29 830	0	15 255	13 156		
PPP LTD UK	0	14 647	100,00	14 085	14 085	0	20 757	(643)		
HPA	100	0	100,00	100	100	0	0	0		
ALT 02	1	0	100,00	1	1	0	0	0		
ALT 03	1	0	100,00	1	1	0	0	0		
ALT 04	1	0	100,00	1	1	0	0	0		
ALT 05	1	0	100,00	1	1	0	0	0		
APTECH OP2	100	0	100,00	100	100	0	0	0		
Alten SIR GLOBAL Security Services	150	0	51,00	77	77	0	0	0		
<b>TOTAL TITRES</b>				<b>172 047</b>	<b>171 769</b>					
<b>Renseignements globaux sur les autres titres</b>										
Filiales françaises				0	0					
Filiales étrangères				3 203	3 202					0
Participation dans des sociétés françaises				7 570	7 570					
<b>TOTAL AUTRES TITRES</b>				<b>10 773</b>	<b>10 772</b>	<b>0</b>				<b>0</b>

## 20.4 VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES ANNUELLES

### 20.4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société ALTEN, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### 1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

#### 2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les écarts d'acquisition sont évalués sur la base de leur valeur d'utilité selon les modalités décrites dans la note 2.2.5.6 « Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé » des états financiers. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données sur lesquelles se fondent les valeurs d'utilité, notamment à revoir l'actualisation des flux futurs de trésorerie attendus des unités génératrices de trésorerie, à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les prévisions budgétaires établies et à vérifier que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### 3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Paris, le 20 avril 2015

Les Commissaires aux comptes,

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton International  
Vincent Frambourt  
Associé

Cabinet Dauge et Associés  
Christian Laplane  
Associé

## 20.4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société ALTEN SA, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### 1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### 2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les fonds de commerce font l'objet de tests de valeur et sont évalués selon les modalités décrites dans la note 3.4.3 « Fonds

de commerce » de l'annexe. Les titres de participation sont évalués selon les modalités décrites dans la note 3.4.4 « Titres de participation ». La nécessité de constater une dépréciation de ces actifs est appréciée respectivement par référence à la valeur recouvrable des fonds de commerce et à la valeur des flux futurs de trésorerie actualisés des participations déterminées selon les modalités exposées dans les notes précitées. Nos travaux ont consisté à apprécier les données communiquées par la direction sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir l'actualisation des flux futurs de trésorerie attendus, à contrôler la cohérence des hypothèses retenues avec les prévisions budgétaires et à vérifier que les notes de l'annexe donnent une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### 3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Paris, le 20 avril 2015

Les Commissaires aux comptes,

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Frambourt

Associé

Cabinet Dauge et Associés

Christian Laplane

Associé

## 20.5 DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

---

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2014.

## 20.6 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

---

Néant.

## 20.7 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

---

Au titre des trois derniers exercices, ALTEN SA a distribué les dividendes bruts unitaires suivants :

<i>(en euros par actions)</i>	2014	2013	2012
Dividende brut	1,00	1,00	1,10

Les dividendes bruts futurs dépendront de la capacité de la Société à générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte.

## 20.8 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

---

Aucune procédure judiciaire et d'arbitrage n'a eu d'effets significatifs sur la situation financière de l'émetteur et du Groupe (cf. chapitre 20.3.1, note 3.11).

## 20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

---

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale du groupe ALTEN n'est survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers vérifiés ont été publiés.





# INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

# 21

<b>21.1 CAPITAL SOCIAL</b>	<b>254</b>	<b>21.2 INFORMATIONS STATUTAIRES</b>	<b>258</b>
21.1.1 Montant du capital souscrit et autorisé	254	21.2.1 Objet social	258
21.1.2 Actions non représentatives du capital	255	21.2.2 Gouvernance	258
21.1.3 Rachats d'actions et actions autodétenues	255	21.2.3 Droits attachés aux actions	259
21.1.4 Valeurs mobilières donnant accès au capital	256	21.2.4 Modification des droits des actionnaires	260
21.1.5 Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	256	21.2.5 Assemblées générales (article 23 des statuts)	260
21.1.6 Options ou accords	256	21.2.6 Dispositions statutaires sur un changement de contrôle	260
21.1.7 Historique du capital social	257	21.2.7 Seuils statutaires (article 9 des statuts)	260
		21.2.8 Modifications du capital (article 29 des statuts)	260

## 21.1 CAPITAL SOCIAL

## 21.1.1 MONTANT DU CAPITAL SOUSCRIT ET AUTORISÉ

Au 31 décembre 2014, le capital social souscrit s'élevait à 34 140 451,05 euros, divisé en 33 589 610 actions, tel que constaté par le Conseil d'administration de la Société lors de sa réunion du 28 janvier 2015. Ces 33 589 610 actions représentent 38 879 381 droits de vote théoriques et 38 411 632 droits de vote réels.

Au 9 avril 2015, le capital social souscrit s'élève à 34 170 892,28 euros divisés en 33 619 560 actions ordinaires, intégralement souscrites et libérées, toutes de même catégorie. Ces 33 619 560 actions représentent au 9 avril 2015 38 082 211 droits de vote et 37 617 764 droits de vote réels.

L'écart entre le nombre d'actions et de droits de vote résulte de l'existence d'un droit de vote double.

L'écart entre le nombre droits de vote théoriques et le nombre droits de vote réels correspond au nombre d'actions autodétenues.

Les actions sont librement négociables, elles sont soit nominatives, soit au porteur, au choix de l'actionnaire.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

	Date AGM	Date d'expiration de la délégation	Montant autorisé	Augmentation(s) et émission(s) réalisée(s) les années précédentes	Augmentation(s) et émission(s) réalisée(s) au cours de l'exercice	Montant résiduel au 31/12/2014
Délégation aux fins d'augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes	19/06/2013	18/08/2015	16 560 000 €	Néant	Néant	16 560 000 €
			16 560 000 € (montant nominal des actions)			16 560 000 € (montant nominal des actions)
Délégation aux fins d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital et /ou donnant droit à l'attribution de titres de créance avec maintien du droit préférentiel de souscription	19/06/2013	18/08/2015	250 000 000 € (montant nominal des titres de créances)	Néant	Néant	250 000 000 € (montant nominal des titres de créances)
			14 % du montant du capital existant au jour de la première attribution			14 % du montant du capital du capital existant au jour de la première attribution
Autorisation aux fins d'émettre des options de souscription et/ou d'achat d'actions	19/06/2012	18/08/2015		Néant	Néant	
Délégation aux fins d'augmenter le capital dans la limite de 10 % en vue de rémunérer des apports en nature de titres ou des valeurs mobilières	19/06/2013	18/08/2015	10 % du montant du capital au 19 juin 2013	Néant	Néant	10 % du montant du capital au 19 juin 2013
			5 % du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation			5 % du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation
Délégation aux fins d'augmenter le capital avec suppression du DPS en faveur des adhérents d'un PEE	18/06/2014	17/08/2016		Néant	Néant	
			3 372 747 € (montant nominal des actions)			3 372 747 € (montant nominal des actions)
Délégation aux fins d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital t/ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du DPS et délai de priorité obligatoire par offre au public	18/06/2014	17/08/2016	175 000 000€ (montant nominal des titres de créances)	Néant	Néant	175 000 000€ (montant nominal des titres de créances)
			1,5 % du montant du capital lors de la décision du conseil de la réalisation de cette augmentation			1,5 % du montant du capital
Autorisation aux fins d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié	18/06/2014	17/08/2017		Néant	Néant	

## 21.1.2 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Néant.

## 21.1.3 RACHATS D' ACTIONS ET ACTIONS AUTODÉTENUES

### 21.1.3.1 Bilan du programme de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 18 juin 2014 a autorisé le Conseil d'administration, pour une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée générale, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la Société dans la limite de 8 % du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée générale du 19 juin 2013.

ALTEN a confié la mise en œuvre d'un contrat de liquidité, conforme à la charte de déontologie de l'Amafi, à Kepler Capital Market (Paris).

Au cours de l'exercice 2014, ALTEN a procédé aux opérations d'achat et de vente d'actions suivantes, au titre de son contrat de liquidité :

- nombre d'actions achetées : 204 256 actions ;
- cours moyen des achats : 35,18 euros ;
- nombre d'actions vendues : 211 477 actions ;
- cours moyens des ventes : 35,27 euros.

À la clôture de l'exercice, le nombre de titres détenus de manière directe et indirecte s'élève à 467 749 représentant 1,393 % du capital de la Société, répartis comme suit par objectif :

- animation du cours par l'intermédiaire d'un contrat de liquidité Amafi : 7 727 ;
- opérations de croissance externe : 0 ;
- couverture d'options d'achat d'actions ou autre système d'actionariat des salariés : 460 022 ;
- couverture de valeurs mobilières : 0 ;
- annulation : 0.

### 21.1.3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions

**Autorisation du programme :** Assemblée générale mixte du 18 juin 2015.

**Titres concernés :** actions ordinaires.

**Part maximale du capital dont le rachat est autorisé :** 6 % du capital (soit 2 017 173 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des

éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité. La Société ne pouvant détenir plus de 6 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 464 447 (soit 1,38 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 1 552 726 actions (soit 4,6 % du capital) sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

**Prix maximum d'achat :** 55 euros.

**Montant maximal du programme :** 110 944 515 euros.

**Modalités des rachats :** les achats, cessions et transferts pourront être réalisés par tous moyens sur le marché ou de gré à gré, y compris par opérations sur blocs de titres, étant précisé que la résolution proposée au vote des actionnaires ne limite pas la part du programme pouvant être réalisée par achat de blocs de titres. Ce programme ne pourra pas être utilisé en période d'offre publique.

**Objectifs :**

- procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, sous réserve de l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée générale mixte du 18 juin 2015 dans sa douzième résolution ;
- assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action ALTEN par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi admise par l'AMF ;
- conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
- assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur.

Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du 18 juin 2015 soit jusqu'au 17 décembre 2016 inclus.

**21.1.4 VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL****Dilution potentielle**

Sur la base de 33 589 610 actions émises au 31 décembre 2014, le capital social pourrait être augmenté jusqu'à un maximum de 170 687 actions nouvelles, soit 0,51 % du capital social après dilution. Cette dilution interviendrait par l'exercice d'options de souscription d'actions attribuées aux salariés et mandataires sociaux.

<i>(en nombre)</i>	<b>31/12/2014</b>	<b>% Dilution</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>Variation</b>
Nombre d'actions	33 589 610		33 075 301	514 309
Options de souscriptions d'actions	170 687	0,51 %	288 606	(117 919)
Dilution potentielle	170 687	0,51 %	694 606	(523 919)
<b>TOTAL DU CAPITAL POTENTIEL</b>	<b>33 760 297</b>		<b>33 769 907</b>	<b>(9 610)</b>

**21.1.5 CONDITIONS RÉGISSANT TOUT DROIT D'ACQUISITION ET/OU TOUTE OBLIGATION ATTACHÉ(E) AU CAPITAL SOUSCRIT, MAIS NON LIBÉRÉ, OU SUR TOUTE ENTREPRISE VISANT À AUGMENTER LE CAPITAL**

Néant.

**21.1.6 OPTIONS OU ACCORDS**

Néant.

## 21.1.7 HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL

### INFORMATIONS RELATIVES À LA PÉRIODE COUVERTE PAR LES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Date	Opération	Capital	Primes cumulées	Nombre d'actions
18/01/2010	Levées de stock-options	32 292 949 €	14 436 570 €	31 771 921
21/04/2010	Levées de stock-options	32 386 537 €	15 202 780 €	31 863 999
29/07/2010	Levées de stock-options	32 405 583 €	15 452 158 €	31 882 738
27/09/2010	Levées de stock-options	32 414 274 €	15 546 698 €	31 891 288
09/11/2010	Levées de stock-options	32 459 461 €	16 219 426 €	31 935 746
17/12/2010	Levées de stock-options	32 487 936 €	16 598 396 €	31 963 230
31/01/2011	Levées de stock-options	32 491 014,23 €	16 639 021 €	31 966 790
01/03/2011	Levées de stock-options	32 557 657,65 €	17 785 955 €	32 032 358
10/05/2011	Levées de stock-options	32 716 958,27 €	20 577 664,98 €	32 189 088
28/07/2011	Levées de stock-options	32 782 470,43 €	21 818 197,42 €	32 253 543
27/09/2011	Levées de stock-options	32 793 691,50 €	22 060 188,35 €	32 264 583
08/11/2011	Annulation d'actions	32 793 593,93 €	22 058 194,47 €	32 264 487
27/01/2012	Levées de stock-options	32 800 901,86 €	22 128 035,24 €	32 271 677
28/02/2012	Levées de stock-options	32 803 951,06 €	22 162 976,04 €	32 274 677
03/04/2012	Levées de stock-options	32 815 995,42 €	22 371 469,68 €	32 286 527
07/05/2012	Levées de stock-options	32 835 103,77 €	22 708 760,83 €	32 305 327
23/07/2012	Levées de stock-options	32 839 880,86 €	22 793 894,74 €	32 310 027
24/09/2012	Levées de stock-options	32 854 618,68 €	23 054 636,43 €	32 324 527
06/11/2012	Levées de stock-options	32 893 262,27 €	23 736 297,84 €	32 362 547
14/12/2012	Levées de stock-options	32 920 568,91 €	24 237 151,43 €	32 389 413
28/01/2013	Levées de stock-options	32 953 439,34 €	24 862 909,00 €	32 421 753
26/02/2013	Levées de stock-options	33 020 695,65 €	26 175 431,96 €	32 487 924
03/04/2013	Levées de stock-options	33 271 807,83 €	31 125 166,38 €	32 734 984
19/06/2013	Levées de stock-options	33 277 360,43 €	31 227 540,33 €	32 740 447
24/07/2013	Levées de stock-options	33 277 563,71 €	31 231 163,05 €	32 740 647
24/09/2013	Levées de stock-options	33 290 778,96 €	31 501 973 €	32 753 649
29/10/2013	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 503 169,29 €	34 577 148,32 €	32 962 612
31/01/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 617 706,56 €	36 371 208,54 €	33 075 301
25/02/2014	Levées de stock-options	33 647 025,68 €	36 835 542,28 €	33 104 147
02/04/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	33 727 469,79 €	38 101 983,47 €	33 183 293
18/06/2014	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	34 026 504,30 €	42 482 300,21 €	33 477 502
28/07/2014	Levées de stock-options	34 026 707,58 €	42 485 138,93 €	33 477 702
23/09/2014	Levées de stock-options	34 032 704,35 €	42 591 617,16 €	33 483 602
29/10/2014	Levées de stock-options	34 036 729,30 €	42 678 086,21 €	33 487 562
28/01/2015	Levées de stock-options et de Bons de souscriptions d'actions	34 140 451,05 €	44 400 980,64 €	33 589 610
24/02/2015	Levées de stock-options	34 141 314,99 €	44 416 377,20 €	33 590 460
09/04/2015	Levées de stock-options	34 170 892,28 €	44 991 130,92 €	33 619 560

## 21.2 INFORMATIONS STATUTAIRES

### 21.2.1 OBJET SOCIAL

L'objet social de la Société est défini à l'article 2 des statuts, comme suit : « toutes prestations en France et à l'étranger dans les domaines technologique, informatique ou électronique, notamment, en matière de : conseil, études et ingénierie, formation, assistance, maintenance, exploitation de systèmes et réseaux, infogérance, développement et distribution de produits, matériels ou logiciels, et également la participation de la Société par tous moyens, directement ou indirectement, dans toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de

tous fonds de commerce ou établissements ; la prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de tous procédés et brevets concernant ces activités... et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, civiles, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tout objet similaire ou connexe. »

#### Exercice social (article 25 des statuts)

L'exercice social de la Société est de douze (12) mois. Il commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.

### 21.2.2 GOUVERNANCE

#### 21.2.2.1 Conseil d'administration – Composition – Durée des fonctions (article 16 des statuts)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de 3 membres au moins et de 18 au plus ; toutefois, en cas de fusion, ce nombre de 18 personnes pourra être dépassé dans les conditions et limites fixées par le Code de commerce.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire qui peut les révoquer à tout moment. En cas de fusion ou de scission, leur nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire. Les personnes morales nommées Administrateurs sont tenues de désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations que s'il était Administrateur en son nom propre.

Un salarié de la Société ne peut être nommé Administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre des Administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des Administrateurs en fonction.

La durée des fonctions des Administrateurs est ainsi de 4 années expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat. Tout Administrateur sortant est rééligible.

L'acceptation et l'exercice du mandat d'Administrateur entraînent l'engagement, pour chaque intéressé, d'attester par écrit à tout moment qu'il satisfait personnellement aux conditions et obligations requises par les lois en vigueur, notamment en ce qui concerne les cumuls de mandats.

Le Conseil d'administration comprend en outre, en vertu de l'article L. 225-27-1 du code de commerce, un Administrateur représentant les salariés du groupe, désigné par le comité d'entreprise de la Société. La durée du mandat de l'Administrateur représentant les salariés est de 4 ans.

#### 21.2.2.2 Présidence du Conseil d'administration (article 17 des statuts)

Le conseil élit parmi ses membres un Président, qui est obligatoirement une personne physique, pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Il détermine sa rémunération. Le Conseil d'administration peut à tout moment mettre fin à son mandat.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci. Il rend compte dans un rapport des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

S'il le juge utile, le Conseil d'administration peut nommer, parmi les Administrateurs, un Vice-Président dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil d'administration et les Assemblées. Le Conseil d'administration fixe la durée de ses fonctions, qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. En l'absence du Président et du Vice-Président, le Conseil d'administration désigne celui des Administrateurs présents qui présidera sa réunion.

#### 21.2.2.3 Délibérations du Conseil d'administration – Procès-verbaux (article 18 des statuts)

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la Direction générale, sur demande du Directeur général ou encore, si le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs. Hors ces cas où il est fixé par le ou les demandeurs, l'ordre du jour est arrêté par le Président. Les réunions doivent se tenir au siège social.

Elles peuvent toutefois se tenir en tout autre lieu indiqué dans la convocation, mais du consentement de la moitié au moins des Administrateurs en exercice.

Le conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Le Règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque Administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante. Si le conseil est composé de moins de cinq membres et que deux Administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les délibérations du conseil sont constatées par des procès-verbaux établis et signés sur un registre spécial ou sur des feuilles mobiles dans les conditions fixées par les dispositions en vigueur.

Le Conseil d'administration peut désigner, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des Administrateurs.

#### 21.2.2.4 Pouvoirs du Conseil d'administration (article 19 des statuts)

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la

bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée même par les actes du Conseil d'administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le Président ou le Directeur général de la Société est tenu de communiquer à chaque Administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

#### 21.2.2.5 Direction générale (article 20 des statuts)

La Direction générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique choisie parmi les membres du conseil ou en dehors d'eux, qui porte le titre de Directeur général.

Le Conseil d'administration statuant dans les conditions définies par l'article 18 choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction générale. Il peut à tout moment modifier son choix. Dans chaque cas, il en informe les actionnaires et les tiers conformément à la réglementation en vigueur.

Dans l'hypothèse où le Président exerce les fonctions de Directeur général, les dispositions des présents statuts relatives à ce dernier lui sont applicables.

### 21.2.3 DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

#### 21.2.3.1 Répartition statutaire des bénéfices (article 27 des statuts)

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserve, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou être affectées au report à nouveau.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserve sur lesquels les prélèvements sont effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur les bénéfices de l'exercice. Les pertes, s'il en existe, sont, portées en report à nouveau après approbation des comptes par l'Assemblée générale, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

#### 21.2.3.2 Modalités de paiement du dividende (article 28 des statuts)

L'Assemblée générale ordinaire, statuant sur les comptes de l'exercice, peut accorder à chaque actionnaire pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende ou des acomptes, soit en numéraire, soit en actions.

#### 21.2.3.3 Indivisibilité des actions – Nue propriété – Usufruit (article 13 des statuts)

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société. Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Le droit de vote attaché aux actions appartient à l'usufruitier dans les Assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées générales extraordinaires.

#### 21.2.3.4 Droit de vote double (article 14 des statuts)

Il est précisé que, depuis l'Assemblée générale mixte du 7 janvier 1999, il existe un droit de vote double soumis aux dispositions suivantes :

Dès l'inscription de leurs actions au nominatif, les actionnaires ont vocation à bénéficier du droit de vote double en fonction du délai en vigueur le jour de cette inscription. Toute modification ultérieure de ce délai leur est inopposable.

Nonobstant ce qui est précisé ci-dessus, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis 4 ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint



ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans visé ci-dessus.

La fusion ou la scission de la Société reste sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la ou des sociétés bénéficiaires si les statuts de celles-ci l'ont institué.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.

### 21.2.3.5 Titres au porteur identifiables (article 10 des statuts)

La Société est autorisée à demander, à tout moment, auprès du dépositaire central, les renseignements prévus par la loi relatifs à l'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote aux Assemblées d'actionnaires.

## 21.2.4 MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Néant.

## 21.2.5 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 23 DES STATUTS)

Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi. Les Assemblées générales ont lieu soit au siège social de la Société, soit dans tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

L'article 23 des statuts prévoit dans sa rédaction actuelle que : « le droit de participer aux Assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ».

L'Assemblée générale extraordinaire qui se réunira le 18 juin 2015 devra se prononcer sur une modification des statuts de la Société sur ce point afin de les mettre en harmonie avec les dispositions de l'article R.225-85 du Code de commerce telles que modifiées par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014. L'alinéa 3 de l'article 23 des statuts serait ainsi modifié « Il est justifié du droit de participer aux assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire habilité ».

## 21.2.6 DISPOSITIONS STATUTAIRES SUR UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE

Néant.

## 21.2.7 SEUILS STATUTAIRES (ARTICLE 9 DES STATUTS)

Les statuts rappellent l'obligation d'information à la charge des actionnaires telle que visée à l'article 233-7 du Code de commerce en cas de dépassement des seuils légaux.

L'Assemblée générale mixte du 7 janvier 1999 a ajouté une obligation d'information à la charge des actionnaires pour ceux qui viendraient à détenir seuls ou de concert un pourcentage de participation supérieur ou inférieur à 3 % du capital social ou des droits de vote, par lettre recommandée avec accusé de réception dans les 15 jours du franchissement de seuil.

En cas de non-respect des obligations de déclaration, les actions qui excèdent la fraction qui aurait dû être déclarée, sont privées du droit de vote dans les conditions prévues par la loi ; cette sanction s'applique si, à l'occasion d'une Assemblée générale, le défaut de déclaration a été constaté par un ou plusieurs actionnaires détenant 3 % au moins du capital et que le défaut de déclaration a été consigné dans le procès-verbal.

## 21.2.8 MODIFICATIONS DU CAPITAL (ARTICLE 29 DES STATUTS)

Toutes modifications du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent sont soumises aux prescriptions légales.

Aucune clause statutaire ne soumet ces modifications à des conditions plus restrictives que les obligations légales.

## CONTRATS IMPORTANTS

# 22

Le 20 mars 2015, ALTEN a mis en place un *Club Deal* d'un montant global maximum de 160 000 000 d'euros pour une durée maximale de 7 ans. Ce *Club Deal* a pour objet d'assurer au groupe ALTEN les ressources financières nécessaires pour assurer ses besoins d'exploitation ainsi que ses opérations d'investissement et de croissance externe.

Par ailleurs, ALTEN a conclu plusieurs contrats d'acquisitions au cours des deux derniers exercices aux termes desquels elle a réalisé des opérations de croissance externe ciblées et de taille limitée au regard de la taille du Groupe.

À ce jour, la Société n'a pas conclu d'autres contrats importants, autres que ceux conclus dans le cadre normal de ses affaires, conférant une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe.

Aucun membre du Groupe n'a conclu de contrats en dehors du cadre normal des affaires et contenant des dispositions conférant à un membre quelconque du Groupe une obligation ou un engagement important pour l'ensemble du Groupe à la date du présent Document de référence.



# INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D'EXPERTS ET DÉCLARATIONS D'INTÉRÊTS

23

Néant.



## DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

# 24

Les statuts de la Société, les comptes, les rapports des Commissaires aux comptes, ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales peuvent être consultés au siège social de la Société, dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

Les communiqués de la Société, les Documents de référence annuels déposés auprès de l'AMF, ainsi que, le cas échéant, leur actualisation, sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : [www.alten.fr](http://www.alten.fr).



# INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

# 25

Voir chapitre 20.3.1, note 2.4 « Périmètre de consolidation » et le paragraphe 20.3.2, note 3.8.





## TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

*Selon l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.*

	N° de pages	N° de chapitres
Responsabilité sociétale des entreprises, Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012	85 à 99	-
1. Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	128 à 130	9.1.1 et 9.1.2
Analyse des résultats	130	9.1.3
Analyse de la situation financière	131	9.2
Principaux risques et incertitudes	109 à 114 - 122	4 et 6.3
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	181 à 186	18.1 et 18.2
Rachats par la Société de ses propres actions	255	21.1.3
2. Comptes consolidés	193	20.3.1
3. Comptes annuels	232	20.3.2
4. Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	249 - 250	20.4.1 et 20.4.2
5. Honoraires des contrôleurs légaux des comptes	231	2.3
6. Rapport du Président du conseil	165	16.4.1
7. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du conseil	173	16.4.2
8. Déclaration du responsable assumant la responsabilité du rapport financier annuel	103	1.1

## NOTES

---

## NOTES

---

## NOTES

---

Designed & published by  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

[WWW.ALTEN.COM](http://WWW.ALTEN.COM)

