

Transcription française audiocall Alten

Résultats du 1^{er} semestre 2024

Présentation

Simon AZOULAY
CEO

Bonjour à tous. Ravi de pouvoir vous présenter les résultats du premier semestre 2024, même s'ils ne sont pas extraordinaires et au niveau de l'attendu, compte tenu de la conjoncture. Comme cela a déjà été publié hier, vous avez vu que nous avons un résultat exceptionnellement plus bas que ce que nous avons l'habitude d'avoir, c'est-à-dire sur un premier semestre, en régime de croisière depuis une vingtaine d'années, nous avons un Ebit au-dessus de 9 % ; sur le second semestre, nous avons un Ebit au-dessus de 10 %, et nous ciblons toujours, dans le cadre de notre activité, un Ebit autour de 18 %.

L'année dernière, on en était proche, et on pensait revenir au normatif sur l'année 2024, en espérant une reprise intéressante sur les activités qui avaient été retardées, bloquées, décalées sur l'année 2023. L'année 2023 nous a – on va y revenir – beaucoup fait souffrir sur les aspects IT Services dans certains secteurs particuliers que je vous commenterai après, mais on pensait que l'ingénierie rattraperait largement, avec des promesses relativement (inaudible 00'01'50), ce qui n'a pas été tenu : nos meilleurs clients dans l'aéronautique ont décalé un certain nombre de projets qu'on pensait pouvoir réaliser en début d'année.

Ce résultat sur le premier semestre est de 8,4 %. La baisse de l'Ebit est liée essentiellement non pas à une réduction ou une pénalisation des marges, mais, en partie, à une baisse du taux d'activité et à une augmentation à l'international – pas en France où nous avons fait beaucoup d'efforts – des SGNA.

Ce résultat S1 est donc de 8,4 %, avec un peu moins d'un jour ouvré partout à l'échelle mondiale qui a dû pénaliser l'Ebit d'environ 0,3 %, sachant que ce jour perdu au premier semestre, nous en aurons deux de gagnés sur le second semestre, donc il y aura un effet rattrapage.

Concernant le chiffre d'affaires, la croissance organique a été relativement *flat*. Il a été meilleur en France qu'à l'international. Avec le MNA, nous avons eu une croissance globale de 2,9 %. Les tendances embarquées sur le second semestre ressemblent à peu près à celles du premier semestre. Il y a eu une zone de *cut* (coupure) entre le mois de juin et le mois de juillet, qu'on rattrape d'ici la fin de l'année. C'est exactement ce qui s'était passé sur le premier semestre.

En ce qui concerne le nombre d'ingénieurs, il est en croissance. Depuis décembre 2022, nous sommes passés de 47 000 à 50 000 et à 51 500 ingénieurs. Nous avons cédé une

activité non structurante qui était de plutôt moyen niveau en Inde d'environ 1 500 ingénieurs, ce qui nous a fait redémarrer l'année à 50 000 – elle n'a pas été cédée ; elle a été transférée au client, qui l'a réintégrée chez lui. Ce que l'on doit retenir, c'est que nous sommes partis de 50 000 ingénieurs pour arriver à 51 390 ingénieurs. Attention : dans cette croissance du nombre d'ingénieurs, il y a un effet MNA d'environ 1 200 ingénieurs. On est quand même en croissance, et je vous garantis que ça a été très difficile de maintenir cette croissance quand on a vu la baisse d'activité que nous avons subie en fin d'année entre décembre et janvier. Et il a fallu rattraper sur février, mars, avril, mai, juin toute cette perte d'activité et d'arrêt de projets dans tous les secteurs – j'insiste – et nous avons réussi à redépasser, en organique et grâce à un peu de MNA, l'effectif que nous avions en décembre.

Au niveau de la mappemonde, je vous laisse regarder géographie par géographie comment se répartissent les effectifs. Cette croissance de 1 400 ingénieurs est répartie à peu près partout. C'est *flat* iso sur la France ; ça croît en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, donc ce n'est pas lié à une géographie en particulier.

Quand vous regardez le total de l'Europe, qui représente un peu moins de 34 000 ingénieurs, on est toujours à quasiment 75 % de l'activité du Groupe. Notre stratégie, bien sûr, consiste à développer très fort l'Asie – quand je dis « l'Asie », ce sera essentiellement l'Inde, qui devient de plus en plus un pivot pour des demandes de délocalisation low cost off-shore de la plupart des clients occidentaux, et qui sera aussi un vecteur de développement pour les États-Unis où ce phénomène d'off-shore low cost avait déjà eu lieu il y a une quinzaine d'années, pour des raisons culturelles et linguistiques : beaucoup de front offices indiens vivent aux États-Unis, et le langage anglais. C'est un phénomène connu depuis longtemps aux États-Unis, sur lequel vous m'avez d'ailleurs, lors de nos rendez-vous, posé beaucoup de questions déjà il y a cinq ans, il y a six ans, il y a sept ans : vous disiez que ce n'était pas d'actualité, surtout dans le monde de l'ingénierie et que l'Europe n'était pas trop touchée. C'est parti ; le challenge maintenant consiste à savoir délocaliser pour certains secteurs : pas trop l'aéronautique, pas trop la défense et pas trop l'énergie, mais pour tous les autres secteurs, grosse recherche de délocalisation, donc l'Inde sera un enjeu important pour les années à venir.

Dans les 12 700 collaborateurs ingénieurs que nous avons en Asie-Pacifique, l'Inde représente à peu près 8 000 collaborateurs. Il faudra qu'on monte à 20 000, par le MNA ou par les délocalisations de transposition de l'activité que nous avons en Europe. Ça pèse sur le chiffre d'affaires. Des clients, comme dans l'automobile, et des principaux clients français nous ont demandé de transférer massivement vers l'Inde les effectifs que nous avons en France et parfois déjà un peu en Europe comme en Roumanie, voire au Maroc. Ça correspond, à effectif équivalent, à une baisse de chiffre d'affaires.

Concernant le positionnement d'Alten dans le monde des sociétés de services technologiques, depuis plusieurs années nous avons formalisé le *split* (séparation) clair entre deux types d'activités qu'on a matérialisées sur ce slide en bleu et en jaune : en bleu vous voyez les activités dites d'ingénierie, qui consistent à concevoir des équipements et des produits essentiellement industriels, aéronautiques, spatial, défense, automobile, ferroviaire et équipement industriel – c'est ce qu'on appelle l'ingénierie. Les services que nous fournissons à l'ingénierie consistent à faire la R&D pour les deux tiers environ, et à concevoir les usines et les moyens de production et de déploiement que vous voyez sur la deuxième partie en bleu pour ces clients.

D'autres types de clients dans l'ingénierie n'ont pas exactement les mêmes problématiques, en tous les cas en Europe. Vous les voyez en dessous : c'est le déploiement et la transmission d'énergie pour les producteurs d'énergie. On n'est plus en production, on est en réseau, ce qu'on appelle le Grid. Pareil pour le réseau télécom, et pour le *live science*, où c'est un métier très particulier, où nous faisons du réglementaire, de la traçabilité dans la production, et beaucoup de *data science* pour analyser les essais cliniques.

Voilà à peu près ce qu'est l'ingénierie. Ça représente 73 %, et vous avez 27 % pour les services internes des entreprises qui consistent principalement à tout ce qui est gestion client, billing facturation, marketing, site internet : c'est ce que nous appelons le *customer*

management avec plein d'applications spécifiques, plein de logiciels que nous pouvons intégrer et utiliser comme SAP, Salesforce, Oracle, etc. Vous avez aussi un besoin interne des entreprises sur la deuxième ligne : ce sont toutes les infrastructures, les réseaux, la cybersécurité, les migrations Cloud.

Ce sont les deux gros blocs que l'on trouve chez les ESN et les SS2I ; on appelle ça IT Enterprise Services (avant, on appelait ça « informatique de gestion de l'entreprise »). La partie applicative essentiellement liée aux gestion client, facturation billing et HR, et la partie infra réseau, déploiement avec cybersécurité et migrations Cloud. Enfin, tout ce qui est traitement des données, avec des équipes spécialisées en *data analytics* pour traiter toutes les données de l'entreprise. Ces deux blocs sont bien séparés dans le Groupe Alten, la partie services en ingénierie et la partie IT Enterprise Services : 73 % et 27 %.

Pour la partie engineering, Alten est le troisième acteur mondial ce jour, indépendant et non *pure player* indien. Nous avons devant nous Cap et Accenture, plutôt déployés sur ce secteur-là aux États-Unis. Vous trouvez ensuite Alten, ensuite certains acteurs locaux et après – c'est difficile à évaluer – toutes les grosses sociétés indiennes qui sont en IT Enterprise Services essentiellement dédiées aux États-Unis : TCS, Info6, HCL, etc., ont des activités d'ingénierie qu'on a du mal à évaluer. Mais Alten reste dans le top 5 mondial de tout ce qui est services engineering et est très apprécié et sollicité des clients, parce que c'est un acteur indépendant, qui sait faire du business et de la production locale de proximité. Nous avons aujourd'hui 80 % de nos ingénieurs qui sont en proximité client dans tous les pays européens et également aux États-Unis et en Asie.

Et nous savons maintenant délivrer du off-shore avec des projets panachés off-shore/local, ce que ne savent pas faire les *pure players* indiens. Nous n'intervenons pas et nous ne sommes pas sollicités sur les mêmes types de projets. J'espère que je suis à peu près clair là-dessus : dans la partie ingénierie, vous avez les *players* qui savent faire du local (on est 5 et Alten est le troisième dans les gros *players*) et les *pure players* indiens qui nous prendront des projets 100 % suivis en Inde et sur lesquels seule une ressource commerciale sera déployée dans le pays émetteur du besoin.

Dans la partie IT Services, où il y a beaucoup plus de monde, Alten doit être en 19^e position. Ça représente quand même 14 000 ingénieurs, donc dans la catégorie ESN et IT Services, Alten est quand même un *player*, mais à un rang moins intéressant.

On a gardé le même code couleur pour les secteurs, parce que l'essentiel de l'activité IT services que vous voyez là également en jaune vient des secteurs retail, services publics et grande distribution ou banque/finance/assurance. Et, chez nous, très peu dans le monde de l'industrie ; dans le monde de l'industrie, nous sommes spécialement déployés pour les problématiques de techniques industrielles, c'est-à-dire R&D et manufacturing. Quand vous regardez les tendances secteur par secteur, nous avons tenu et crû en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe (mais c'est un peu lié au MNA) notre pourcentage en secteur Automotive RS (ce qu'on appelle transport terrestre). Nous avons tenu et crû en pourcentage du Groupe la part de ce secteur aéronautique : Space /défense représente 23 %.

Les autres industries, que vous voyez en bas, nous ont fait souffrir – pas l'énergie où on a fait de la croissance, mais le *live science*, les équipements industriels et les équipementiers souvent qui souffrent énormément de la concurrence chinoise et de la reprise en main d'un certain nombre de leurs propres activités, surtout dans le monde automobile, par les OAM, comme tout ce qui est dans l'automobile (Adas, etc.). Ce n'est pas évident maintenant qu'un équipementier saura vendre à tous les constructeurs ces propositions. Beaucoup d'OAM Automotive veulent les avoir eux-mêmes, centraliser la commande totale de leur véhicule – mais c'est un exemple. Les télécoms, avec une pression très forte vers le off-shore de tout ce qui est support technique et support au déploiement de leurs infrastructures. Ça fait mécaniquement baisser le chiffre d'affaires.

Pour les aspects IT services, qui représentent 27 % de notre activité informatique de gestion, beaucoup de pression, avec des tentatives de baisser les budgets dans les DSI de tous les clients qui font partie de ces deux secteurs (banque/finance/assurance et

retail/services), malgré parfois des sociétés qui ont d'excellents résultats, mais ce qui s'est passé, c'est que le passage au Cloud, les passages aux solutions globales notamment autour de Microsoft, ont augmenté considérablement le coût des licences et les coûts externalisés vers les grands opérateurs hyperscalers. Et c'est peu négociable, en vérité, du coup, forte pression pour réduire les coûts de réalisation et de déploiement de prestations de services où nous intervenons pour 27 % de notre chiffre d'affaires. Une énorme pression là-dessus, et c'est surtout là où nous avons souffert, que ce soit en résultat d'exploitation et en croissance. Si on devait séparer les deux, il y aurait des meilleurs résultats dans le bleu que dans le jaune.

Vous allez retrouver, dans les présentations sectorielles, que nous avons séparées secteur par secteur, un certain nombre de commentaires :

Sur l'automobile, bien qu'il y ait des enjeux technologiques très importants, sur lesquels nous missions énormément en termes de croissance, beaucoup de décalages ont eu lieu, liés à la baisse des volumes et des retards ou des attentes de l'ensemble de nos clients, que ce soit les deux gros français ou l'ensemble des clients allemands, qui souffrent énormément, et un (inaudible 00'18'45) très fort vers des délocalisations où même l'Inde est considérée aujourd'hui comme un pays cher. Ce n'est pas lié aux besoins ou à des ruptures technologiques ; c'est lié vraiment à des conjonctures financières propres au marché final dans ce secteur.

Le ferroviaire se passe bien : beaucoup de nouveaux projets ; on a fait une belle croissance dans le ferroviaire.

Concernant l'aéronautique et le spatial, qui est l'un des fers de lance du Groupe Alten, notamment avec Airbus où nous sommes en pole position pour la partie engineering, on s'attendait en fin 2023 où il y avait eu un léger gel à « ce n'est pas grave, tout va repartir sur l'année 2024 ». Ça n'a pas été le cas. Et on a même des projets qu'on attendait en 2024 qui sont redécalés sur 2025, des problèmes divers et variés liés peut-être à des retards d'approvisionnement qui permettent d'accélérer les cadences de production, entrer le cash, etc. Mais en tout état de cause, ce secteur qui se porte très bien, aujourd'hui l'aéronautique civile a décalé et bloqué beaucoup de projets et ça a pesé chez Alten – dans le Sud-Ouest de la France, mais pas seulement ; c'est vrai aussi sur le Royaume-Uni et sur l'Allemagne.

Le spatial s'est comporté convenablement, même s'il y a eu quelques accidents.

Le secteur qui a vraiment bien porté et qui s'est bien développé, qui représente 7,5 % de notre activité, tout ce qui est défense et sécurité navale, pour des raisons de politique mondiale que l'on imagine bien, est très demandeur et on y a fait une forte croissance.

Heureusement que les uns compensent un peu les autres. Mais le global ne nous a pas permis, entre les activités IT Services, les décalages d'off-shore dans certains secteurs comme les télécoms et l'automobile, le ralentissement ou l'arrêt de certains projets dans l'aéronautique. Le boost dans la défense et la bonne tenue du ferroviaire font qu'on a réussi à faire 0,9 % de croissance. Par contre, on n'a pas pu améliorer notre taux d'activité qu'on comptait considérablement améliorer en 2024, et j'espère que ce sera le cas pour le second semestre et pour l'année prochaine.

Concernant l'énergie, on mise beaucoup dessus, notamment sur le nucléaire et le nouveau nucléaire, et on a fait un effort important pour la signature de l'acquisition exclusive de Worldgrid à la société Atos, sur laquelle on reviendra peut-être. On a fait là de la croissance, et on compte accélérer la croissance pour faire de l'énergie un secteur qui ne sera pas à 7,5 % et qui pourra monter, comme dans les autres activités industrielles, peut-être à 10 ou à 12 % du chiffre d'affaires du Groupe Alten – et pas qu'en France, puisque ce secteur est déployé dans tous les pays du monde.

Concernant les sciences de la vie, on a eu un ralentissement conjoncturel, mais on a tenu plus ou moins à iso effectif nos activités, tant dans la partie CRO, tout ce qui est réglementaire et data analyse de l'ensemble des données, les essais cliniques pour les certifications, et tout ce qui est optimisation et gestion de la production et de la qualité dans

les usines, où on doit assurer des activités spécifiques comme la traçabilité et la qualité liées à tout ce qui est *live science* qui est un peu différent de ce que l'on voit dans le reste de l'industrie. Ça a été *flat*, ni mal ni bien, mais ça ne s'est pas particulièrement développé. Et comme nous n'y sommes pas présents aux États-Unis et que ça devient l'épicentre et qu'il y a un gros décalage du *live science* existant en Europe sur les gros acteurs que vous connaissez (une partie de leurs activités vont aller aux États-Unis), il nous appartient pour les années à venir d'être présents, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, sur l'Amérique du Nord.

Les télécoms : forte pression tarifaire qui entraîne des forts besoins de délocalisation où même des pays où nous étions déjà délocalisés partiellement, comme le Maroc, paraissent trop chers. Donc il faut aller encore plus loin et avec des contraintes parfois linguistiques et d'horaires. Sur les autres équipements industriels de façon générale et des équipements télécoms, il y a des équipements machines-outils, voire des équipements liés à l'automobile. C'est tout ce qui n'est pas un secteur à part entière, ça tient à 9 % et ça s'ouvre plutôt dans les équipements liés à l'automobile.

Par rapport au IT Services : dans le secteur banque/finance/assurance, très forte pression, très forte baisse demandée à l'ensemble des DSI des coûts de développement et de gestion des IT liés à l'augmentation des licences.

C'est la même chose dans tout ce qui est retail/services et secteurs publics. C'est là où nous souffrons et nous avons perdu à peu près 1 à 2 % de notre chiffre d'affaires.

Voilà pour le commentaire sur les secteurs. Je reviens maintenant sur la politique MNA. Là aussi, ce n'est pas très joli. On pourrait croire, comme on l'avait espéré en 2020 ou en 2009, que quand une conjoncture pour un secteur n'est pas terrible, on peut acquérir des sociétés qui auraient davantage de vendeurs et que les prix seraient plus raisonnables, mais c'est tout l'inverse qui se produit dans ces moments-là. À la limite, c'est plus dur de faire des acquisitions aujourd'hui qu'il y a deux ans.

Le premier critère qu'il faut comprendre, c'est que toutes les sociétés aujourd'hui (à 90 %) qui ont plus de 400 ingénieurs, sont déjà en main avec des Private Equity. C'est rarissime de trouver des sociétés autonomes de 400 à 2 000 personnes ou plus qui n'ont pas une prise de 40 à 60 % voire 100 % par un Private Equity. Ça veut dire que nos interlocuteurs en MNA, dans notre cible, qu'ils soient en sociétés de 400 ingénieurs à 1 000 ingénieurs, sont très souvent les Private Equity, avec des méthodes compliquées. Entre leur prix d'achat et leur prix de vente, ils doivent faire entre fois deux et fois trois, ou davantage, dans notre secteur d'activité. Il y a une date précise à l'échelle d'un an ou deux, de quatre ou cinq ans pour la revendre, donc ce n'est pas *open* quand on veut, il y a des cycles.

Deuxièmement, ils mettent une enchère sans *earn out*. C'est très cher et c'est très compliqué. Ils trouvent toujours acheteur d'ailleurs, c'est ça le pire, même quand les multiples sont hyper élevés, par exemple 15 fois, parfois 18 fois. J'ai vu, l'année dernière, que ce soit en France ou à l'étranger, des sociétés sur lesquelles on était positionnés (InTech en Allemagne ; on a vu le prix auquel a été acheté Scalian), qu'on est sur des multiples incroyables, c'est-à-dire bien plus élevés que les multiples que nous avons en Bourse. C'est très dilutif, et c'est parfois dangereux dans la mesure où on fait des business plans qui n'engagent absolument personne parce qu'il n'y a pas d'*earn out*, et on a très peu la possibilité de faire des *new diligences* précises. Ce sont des achats compliqués.

Notre jeu consiste à identifier les rares cibles qui sont encore indépendantes et qui veulent un rapprochement industriel plutôt que d'un rapprochement vers un Private Equity. Nos deux acquisitions sont assez pauvres : une acquisition au Vietnam qui travaille essentiellement pour le Japon et qui consolide notre activité japonaise (on fait travailler près de 2 000 ingénieurs au Japon face à du off-shore au Vietnam et pour l'essentiel du marché local au Japon, donc ça vient compléter notre taille critique au Japon) et une société qui vient consolider notre activité à Varsovie, où nous étions peu présents (on est plutôt dans les autres villes en Pologne) qui nous amène aussi proche de la taille critique. On n'est pas

encore à 1 500 – je crois qu'on est à 1 300 avec cette société en Pologne, et on doit y monter à 2 000.

On aura Worldgrid qui doit se dénouer d'ici la fin de l'année, le temps que le Groupe Atos remette tout en conformité au sein d'une même entreprise, puisque ça avait été plus ou moins éclaté dans une vue d'intégration globale dans Atos par le passé. Les discussions ont déjà eu lieu, pour se préparer et pour consolider notre position de partenaire avec EDF. Ça devrait nous amener 170 millions d'euros de chiffre d'affaires, et 1 100 salariés. Mais en vérité, ça fait travailler 1 600 ingénieurs, puisqu'il y a à peu près 500 sous-traitants. Et le jeu sera peut-être externe, d'en réinternaliser une partie, parce que c'est notre métier.

Heureusement qu'il y a eu ces acquisitions ; ça nous a permis de montrer une croissance de 1 400 ingénieurs sur le premier semestre. Mais clairement ce n'est pas satisfaisant. Vu le bilan financier d'Alten, nous pourrions postuler à beaucoup plus d'acquisitions ; nous pourrions acheter pour 500 millions d'euros de plus, voire 800 millions de plus, sans être particulièrement endetté et en ayant un bilan, notamment en Equity, très sain. Mais le problème est que nous ne trouvons pas, ou alors ce sont des prix exorbitants, ou des sociétés sur lesquelles on hésite beaucoup à se décider en termes de complémentarité, à se positionner. Voilà pour le MNA.

Avant de laisser la parole à Bruno et de revenir ensuite sur les perspectives, le capital n'a pas changé. L'essentiel du capital est détenu par le « public ». C'est surtout par rapport à des investisseurs institutionnels. Je n'ai pas vendu d'actions, même si j'ai annoncé que je comptais le faire dans les dernières réunions – ce n'est pas en vendre, mais les offrir à des fondations caritatives. J'attendais que le titre soit un peu plus haut. Je me suis fixé comme barre au-dessus de 140-150 €. J'espère que ce sera pour très bientôt et c'est à ce moment-là que je transférerai une partie de mes actions (5 % environ) à des fondations caritatives.

Pour les employés, on est autour de 2 % grâce aux plans d'actions gratuites que nous avons votés dans les différentes assemblées générales d'actionnaires, qui ont toujours été acceptés. Et nous distribuons à l'ensemble des dirigeants chaque année (350 personnes minimum concernées, mais parfois plus) l'équivalent de 150 000 actions, ce qui fait que les employés d'Alten sont incentivés au capital.

Je vous dis un mot sur la politique RSE, sujet d'investissement très important sur lequel nous avons travaillé depuis dix ans, non pas parce que c'est obligatoire et qu'on doit passer des certifications, mais d'abord parce que c'est dans l'ADN d'Alten. Quand vous prenez le CSR Program RSE axé autour des trois grands pôles, (humain, social et environnemental, innovation durable), la force d'Alten, c'est le côté humain, ses centres de formation, ses universités internes, l'accompagnement de nos consultants et de nos ingénieurs et la diversité des projets. Pour fidéliser nos ingénieurs, c'est une de nos clés. On a affaire à des gens difficiles qui ont fait des grandes écoles et sur lesquels on voit une évolution importante du mode de vie privée, beaucoup de réflexions autour du télétravail et des conditions de travail. Le côté international et le côté offshoring d'Alten ont entraîné une très forte diversité, et on en est très fier au sein du Groupe Alten, y compris en France.

Sur le plan environnemental, nous ne produisons rien à proprement parler, mais nous consommons à usage interne. On est très strict depuis plusieurs années sur tous ces sujets en interne et à la sensibilisation de nos équipes.

En termes d'innovation durable, on a créé un département d'innovation il y a une dizaine d'années, qui coûte cher (plus d'une dizaine de millions d'euros) et qui travaille sur des tas de sujets innovants, comme Smart City, et sur le respect des engagements du Groupe dans la supervision de ce que nous délivrons et dans notre façon de travailler avec nos clients.

C'est une démarche importante au sein du Groupe Alten, mais au-delà des paroles, elle est évaluée par un certain nombre de certifications que vous voyez sur la partie droite de ce slide. Nous avons upgradé, depuis une dizaine ou une douzaine d'années, tous nos indicateurs. Nous sommes toujours dans le top 5 de tous ces indicateurs. Dans le CDP, nous sommes dans le top 2 dans notre secteur. On est noté 84 sur 100 et on est dans le top 1 %.

C'est donc un investissement et nous avons une équipe importante qui travaille sur ce sujet. Je ne vais pas vous détailler toutes les actions. Vous avez des exemples : ce que nous faisons autour du carbone, ce que nous faisons pour la féminisation des métiers d'ingénieur – malheureusement pas avec grand succès. Il n'y a que dans le *live science* et dans l'IT Services qu'on arrive à se rapprocher du 50 % de taux de féminisation, mais dans l'industrie on est toujours autour des 17 %, alors même que nous avons mobilisé l'ensemble des femmes ingénieurs d'Alten pour qu'elles aillent dans les différentes écoles promouvoir le métier d'ingénieur auprès, par exemple en France, des premières et des terminales, en partenariat avec des associations. Il y a les changements de règles : les ex-terminales S ou premières S qui n'existent plus, rendent les matières scientifiques optionnelles, ça a été un contrecoup pour la promotion du métier d'ingénieur auprès des femmes. Mais on travaille beaucoup dessus. Et pareil pour la proposition managériale et l'accompagnement managérial : les femmes prennent des fonctions de direction. Enfin, investissement dans le sport avec participation aux Jeux paralympiques. Tout un tas d'actions sur lesquelles Alten s'investit beaucoup, mais qui font naturellement partie de notre ADN.

Je laisse maintenant Bruno vous présenter l'ensemble des résultats du semestre et je reviendrai pour la conclusion.

Bruno BENOLIEL

Bonjour. Comme d'habitude, le slide qui vous présente l'évolution de l'activité d'Alten. Si l'année 2024 est une année qui va être *flat* en termes d'activité, il ne faut pas oublier qu'en six ans et en dépit de la période Covid, le Groupe a doublé de taille, et l'international, qui représentait moins de la moitié du chiffre d'affaires en représente aujourd'hui plus des deux tiers.

Nos effectifs ingénieurs sont passés de 50 550 en juin 2023 à 51 390 en juin 2024, tenant compte des acquisitions, mais aussi du transfert des 1 480 ingénieurs à un tiers en décembre l'an passé.

Sur les 50 390 ingénieurs, pour être précis, 11 810 sont en France (soit 23 % de l'effectif), et 39 500 (77 % de l'effectif) hors de France, avec une part qui va grandissante dans les pays medium cost et low cost, parce que vous en avez de plus en plus en Inde et en Asie.

De façon organique, et du fait du fort ralentissement de l'activité depuis le second semestre 2023, nos effectifs ingénieurs n'ont crû que de 117 collaborateurs au second semestre l'an passé et de 510 collaborateurs au premier semestre cette année.

Le ralentissement de l'activité s'est poursuivi dans le prolongement de celui du second semestre 2023. La croissance organique est de l'ordre de 1 % cette année, avec quand même une croissance restée forte en France puisqu'elle a représenté 5,7 % alors qu'elle est de -1,4 % hors de France, avec des performances hétérogènes selon les zones géographiques que nous allons commenter ensuite. Une surprise : l'effet de change est nul ce semestre ; des acquisitions vont réaliser les deux tiers de la croissance totale qui représente 3 %.

Par zone géographique, rapidement parce que nous l'avons déjà revu lors de la publication du mois de juillet :

– La France a réalisé au premier semestre une bonne performance : l'activité est restée dynamique dans les secteurs automobile, aéronautique ou civile, la défense, la sécurité et l'énergie, alors que les activités retail, télécoms et BFA sont en recul assez sensible.

– Dans la zone ibérique, où l'Espagne représente 85 % de l'activité, la croissance a rebondi au second trimestre à 9 et 10 %, portant la croissance du semestre à 7,5 %. Tous les secteurs sont en croissance, à l'exception des secteurs jaunes, essentiellement banque/finance en Espagne.

– En Italie, la croissance a continué à ralentir, mais est restée élevée, car environ 10 % au deuxième trimestre, et de 11 % sur l'ensemble du semestre. Tous les secteurs

significatifs ont ralenti, mais restent en croissance forte à l'exception là encore du secteur banque/finance qui est en léger recul.

– En Allemagne, la situation est beaucoup plus compliquée. L'activité a continué à s'effriter, portant le recul semestriel à près de 10 %. Le secteur automobile, qui représente à peu près la moitié de l'activité, est en recul de 15 %, non pas du fait des OAM puisque les constructeurs sont toujours en croissance, mais surtout du fait des équipementiers dont le recul atteint près de 50 % au premier semestre. L'activité s'est redressée au second trimestre dans l'aéronautique ; elle progresse légèrement. En revanche, les secteurs tertiaires électroniques ont accentué leur recul.

– Au Royaume-Uni, l'activité a été fortement impactée au premier semestre : un recul d'activité de plus de 12 %, de façon organique, principalement dû aux secteurs aéronautique, civil et secteurs publics (qui représente 45 % du chiffre d'affaires) qui a été impacté par la baisse voire le gel des budgets publics. A contrario, l'automobile (15 % du chiffre d'affaires) et la défense et sécurité sont en forte croissance.

– Au Bénélux, une croissance faible : 2 %. Tous les secteurs y sont à peu près en croissance, à l'exception de l'électronique et des semi-conducteurs aux Pays-Bas, qui sont en recul ce semestre.

– En Scandinavie, l'activité a continué à se détériorer, de 9 % ce semestre, en raison du recul du secteur des machines-outils en Finlande (secteur prépondérant) et du tertiaire en Suède (qui représente une part faible de l'activité mensuelle néanmoins).

– En Europe de l'Est, le ralentissement a atteint 6 % ce semestre. La Pologne, qui représente les deux tiers de la zone, est en croissance, alors qu'en Roumanie l'activité a reculé de plus de 10 % en raison des secteurs automobile et tertiaire.

– En Amérique du Nord, l'activité a recommencé à se redresser au second trimestre, même si elle reste globalement en léger recul sur le semestre.

– Aux États-Unis on a noté un retour à la croissance organique, même faible, au deuxième trimestre.

– Au Canada, dans la même situation, l'activité a renoué avec la croissance au deuxième trimestre même si le secteur banque/finance est encore en recul. L'activité s'est surtout relancée dans le secteur aéronautique, *live science* et automobile.

– Le Mexique, qui représente une part assez faible de la zone (5 %) se développe et est en croissance assez sensible sur les comptes automobile et banque/finance.

– Si on considère la zone Asie-Pacifique, une croissance de 1,5 %, toujours légèrement pénalisée par Singapour : elle serait de 4 % hors Singapour.

– La Chine, qui représente le tiers de la zone, a crû de 10 % grâce à l'automobile, mais est toujours pénalisée par les télécoms en très net recul.

– L'Inde, qui représente un tiers de la zone, près de 13 % grâce aux comptes automobiles et industries.

– Le Japon, qui représente 20 % de la zone, qui avait ralenti légèrement, est maintenant en décroissance franche en raison du secteur tertiaire.

– La Corée, qui représente 10 % de la zone, est en légère décroissance également en raison du secteur des semi-conducteurs et de l'électronique.

On passe à l'analyse des résultats de ce premier semestre 2024, dont Simon vous a donné les traits saillants :

La marge opérationnelle d'activité s'est contractée à 8,4 % du chiffre d'affaires.

Le semestre a compté au global 0,6 jour ouvré de moins que le premier semestre 2023 : un jour en France de moins et moins sur l'international.

Le taux d'activité est aussi en recul : il est passé de 91,8 à 91,2. Ces deux éléments conjoncturels ont eu un impact de 50 dibs sur la marge brute. Les ratios prix/salaire et la productivité/projet sont restés stables. La marge brute nominale se contracte, mais les fondamentaux de la marge brute sont restés préservés ; ils se sont même améliorés à certains endroits, ce qui est encourageant pour les semestres à venir.

Côté coûts, même si Alten a engagé depuis l'an passé une politique volontariste de maîtrise des coûts, le ralentissement d'activité qui se poursuit a eu pour conséquence de relever les SGNA, qui ont très légèrement progressé en valeur absolue, mais ont augmenté de 30 dibs en valeur relative. Une politique de maîtrise et de réduction des coûts se poursuivra au second semestre et les années prochaines.

On a des acquisitions récentes, dont Methods au Royaume-Uni, qui ont une rentabilité bien plus faible que celle du Groupe, et elles ont contribué à opérer la marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 35 dibs ce semestre.

Le coût des paiements en actions a diminué à 9,8 millions d'euros cette année, en raison de la fin de plans importants en 2023 qui ont été octroyés entre 2019 et 2021. La charge prévisionnelle pour le second semestre est de 10,5 millions d'euros environ, hors nouveaux plans qui seront attribués comme chaque année au mois d'octobre ou novembre. Au titre de l'année, vous pouvez considérer une charge de 21 à 22 millions d'euros.

Le résultat non récurrent est en forte diminution à 7,6 millions d'euros. Il est constitué de coûts liés aux acquisitions pour 2,6 millions d'euros. Les coûts de Worldgrid ne sont pas inclus pour l'instant puisque l'essentiel va être passé au second semestre. Les frais de restructuration sont à hauteur de 5 millions d'euros environ, dont l'essentiel est situé en Allemagne.

Le résultat opérationnel s'établit à 159,8 millions d'euros, soit 7,6 % du chiffre d'affaires, identique à celui de l'an passé.

L'IS est de 43,7 millions d'euros, soit un taux d'imposition effectif de 25,6 %, et il sera, je pense, de l'ordre de 25 % sur l'année.

Le résultat financier chez Alten est assez simple. Le revenu de placement net a progressé de 1,6 à 3,8 millions d'euros. Notre résultat de change, qui était négatif l'an passé, est à l'équilibre cette année. Quant aux produits financiers autres, qui ont été opérés par des provisions de l'année dernière, ils sont à l'équilibre cette année également.

Au global, avant IFRS16, notre résultat financier s'améliore fortement, puisqu'il passe de -1 million d'euros en 2023 à +4,2 millions d'euros en 2024. Et après la prise en compte des intérêts théoriques sur les contrats de location IFRS16, il passe de -2,7 à 12 millions d'euros.

Par zone géographique :

– En France, malgré un jour ouvré de moins et un taux d'activité inférieur, la marge brute diminue que de 20 dibs, ce qui témoigne d'une amélioration des fondamentaux de la marge en France. Les SGNA s'améliorent de 30 dyps. La marge opérationnelle d'activité est donc augmentée de 5,6 à 5,7 %.

Je vous rappelle, comme je le fais à chaque fois, que la France supporte l'ensemble des coûts corporate du groupe, et que le résultat économique de la France (sa marge opérationnelle d'activité) serait de 9 %, comparable à celle de l'année passée.

– À l'international, la marge opérationnelle d'activité est en recul de 120 dibs, d'une part du fait d'un taux d'activité légèrement inférieur à celui de l'an passé, de la poursuite à l'international des investissements de structuration notamment dans les directions techniques et de performances en net recul dans certaines géographies.

– Au Bénélux, en Europe du Sud, la marge opérationnelle d'activité diminue légèrement, mais reste bien supérieure à 10 %.

– En Amérique du Nord, en région Apac, nordique et Europe de l'Est, la marge fléchit légèrement, mais reste comprise entre 8 et 10 %.

– En Allemagne, la situation économique de l'automobile, et au Royaume-Uni celle du secteur public, ont entraîné une baisse sensible de l'activité, un taux d'inter-contrat plus élevé et une marge opérationnelle en très net recul, puisque dans ces deux pays elle est inférieure à 5 %.

Le résultat non récurrent, sans surprise, concerne exclusivement l'international, là où ont lieu les restructurations et où sont réalisées les acquisitions.

Le taux d'imposition effectif est de 23 % en France et de 26,3 % à l'international, assez élevé ce semestre, car nous avons pris la décision de ne pas traiter en impôt différé actif certaines pertes fiscales.

Le bilan d'Alten, que vous connaissez bien : la structure financière est très saine, comparable à celle des périodes précédentes. Deux précisions néanmoins. À l'actif, le Goodwill augmente de 39 millions d'euros du fait de l'acquisition de la société polonaise et des effets de change sur le Goodwill pour les Goodwill libellés en devises hors Euro.

Les actifs non courants augmentent de façon très significative, de 136 millions d'euros, principalement du fait de la comptabilisation des titres de la société vietnamienne qui n'est pas encore consolidée – comptabilisation des titres *earn out* compris évidemment – et du classement dans cette rubrique d'à peu près 85 à 90 millions d'euros de MTN, qui sont en fait des placements réalisés par Alten à plus d'un an, et qui sont passés, selon les règles comptables, du courant au non courant. Symétriquement, le poste d'actif financier courant baisse du même montant.

Au passif, les *earn out* représentaient 46 millions d'euros fin décembre 2023 ; ils s'élèvent à 50 millions d'euros fin juin 2024, en tenant compte de 3 millions d'euros de coûts d'actualisation. En nominal, ils sont de 3 millions d'euros supérieurs. La part à moins d'un an représente 43 millions d'euros et le reste est (inaudible 00'50'10).

La trésorerie : sur ce semestre, Alten a généré un free cash flow de 98 millions d'euros, soit 4,6 % du chiffre d'affaires, et en progression de 83 millions d'euros par rapport à l'an passé après qu'on a retraité l'impôt exceptionnel qui a été payé en 2023 au titre de la vente de CIPRAD.

Les investissements financiers, pour 79 millions d'euros, correspondent quasi exclusivement aux variations de périmètres et compléments de prix.

Le dividende a représenté 52 millions d'euros.

Les autres flux de financement sont essentiellement constitués des intérêts versés et des effets de change sur la trésorerie en devise hors Euro. Notre trésorerie nette est passée de 297 millions d'euros fin décembre 2023 à 267 millions d'euros fin juin 2024.

Comme d'habitude, un zoom sur le free cash flow. Le cash flow opérationnel est comme toujours en ligne avec notre résultat opérationnel d'activité. L'impôt payé en 2024 redevient normatif, puisque l'impôt de 2023 tenait compte de l'impôt payé sur une plus-value de cession. Le BFR cette année n'augmente que de 24,3 millions d'euros cette année ; il a augmenté de 112 millions d'euros l'an passé. La faible augmentation du BFR cette année est due essentiellement à la stabilisation de l'activité, puisque nous avons une sensibilité très forte de la variation du BFR avec croissance organique du fait de notre DSO. Le DSO a augmenté d'un jour entre décembre 2023 (il était de 94 jours) et juin 2024 (il est aujourd'hui de 95 jours). Il s'améliore néanmoins de 2 jours par rapport à juin 2023 puisqu'il était de 97 jours à cette époque.

Le poste fournisseurs décroît de 11 millions d'euros, conséquence d'un moindre recours à la sous-traitance.

Enfin, la variation des autres postes est soit non significative, soit en lien avec l'évolution de l'activité.

Nos Capex sont très faibles : ils représentent 0,45 % du chiffre d'affaires, alors que le normatif est de l'ordre de 0,7 %.

Le free cash-flow s'élève à 98 millions d'euros, soit 4,6 % du chiffre d'affaires. Sur douze mois glissants corrigés de l'effet de saisonnalité, il s'établit à 6,5 % du chiffre d'affaires, soit son niveau normatif à activité constante.

En synthèse, un ralentissement d'activité constaté sur le second semestre de l'an passé, qui s'est poursuivi sur le premier semestre 2024. Malheureusement, contrairement aux anticipations de début d'année, aucun rebond n'est anticipé au second semestre. L'activité devrait rester atone encore pendant plusieurs mois. Plusieurs projets ont été reportés en ce début de quatrième trimestre. La marge opérationnelle d'activité s'est contractée en raison d'une part d'éléments purement conjoncturels (taux d'activité, nombre de jours ouvrés inférieur à ceux du premier semestre 2023) avec – je le redis et c'est important de le noter – un ratio prix/salaire qui a été préservé, donc une marge brute dont les fondamentaux sont intégralement préservés voire améliorées. Une augmentation relative des SGNA de 0,3 %, mais qui est la conséquence de la stabilisation de l'activité. Et malheureusement, une rentabilité opérationnelle très faible de certaines acquisitions, indépendamment d'une situation compliquée en Allemagne. Le free cash flow néanmoins représente 6,5 % du chiffre d'affaires correspondant à son niveau normatif sur douze mois glissants, qui permet à Alten d'autofinancer sa croissance, comme d'habitude, interne et externe.

Nos perspectives pour l'année : compte tenu des décalages de projets qui viennent de nous être communiqués sur septembre/octobre, nous avons été obligés de reconsidérer nos perspectives de croissance organique, que l'on voit aujourd'hui s'établir entre 0,5 et 1 %, en espérant qu'il n'y ait pas d'autres décalages qui interviennent d'ici la fin de l'année. En conséquence, la marge opérationnelle sera forcément meilleure au second semestre du fait de la saisonnalité, puisqu'il y a 2 jours ouvrés de plus en moyenne et un peu moins au deuxième semestre par rapport au premier semestre. Au global sur l'année, on aura à peu près 1 jour ouvré d'écart, donc une marge opérationnelle d'activité qu'on estime aujourd'hui devoir s'établir entre 8,7 et 8,9 % du chiffre d'affaires, soit forcément plus faible que l'an passé. Mais le Groupe se dimensionne pour la reprise qui interviendra nécessairement soit en 2025, soit début 2026, et continue à travailler à se structurer.

Je vais relaisser la parole à Simon, qui va vous présenter notre stratégie de développement, et ensuite nous serons à votre disposition pour répondre à vos questions.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Merci, Bruno. Juste un commentaire d'ordre financier, ou plutôt économique, avant de parler de la stratégie, du marché et de notre organisation. Sur le plan purement financier, les différents paramètres permettent d'appréhender l'amélioration ou la détérioration de l'Ebit. C'est un peu nouveau pour Alten. On a eu un maintien, voire une amélioration dans pas mal de pays, de la marge potentielle de nos projets. La bonne gestion de nos Work Packages nous a permis d'améliorer pas mal la marge. Il y a des pays où l'assistance technique, qui baisse beaucoup, a été très resserrée et a créé une légère détérioration, mais globalement nous tenons nos marges. Le mix salaire/prix de vente/productivité des projets tient très bon, voire s'améliore. C'est là le côté très optimiste.

Pourquoi notre résultat opérationnel a-t-il donc baissé ? C'est lié à deux paramètres : le taux d'occupation s'est légèrement détérioré parce que le marché n'était pas là. Doit-on arrêter de recruter ? Le turnover va considérablement baisser aussi : d'habitude il tourne à 27 %, on aimerait l'avoir à 25 % et il est plutôt à 22 %. C'est plutôt au niveau du taux d'activité. Et le surdimensionnement des GNA, des dépenses, des coûts managériaux, les Sales et HR font qu'on a perdu aussi 0,5 point.

Dans une situation normative – c'est le message important que je vous passe – nos marges sont là. Elles sont bonnes. Et il n'y a rien qui nous empêche d'être au-dessus de 10 % si on tient le taux d'occupation et les GNA. C'est le travail que nous essayons de faire

et sur lequel, malheureusement, on subit, contrairement à ce qu'on espérait en 2023, un report. Nous avons un surdimensionnement des effectifs, qu'on n'a pas assez réduits, tant en fonctionnel interne, en commercial, ou en ingénieurs de production.

Au-delà les aspects financiers, Alten entre dans une ère que je vais qualifier de globale/internationale. On ne peut plus considérer Alten comme une addition de Business Units géographiques (les États-Unis, l'Angleterre, la France, l'Allemagne, etc.). Le top 50 de nos clients sont des clients transnationaux, où nous avons des projets répartis sur tous les pays, que ce soit dans l'automobile, dans l'aéronautique, dans l'énergie ou d'autres secteurs. Le challenge pour Alten est non pas de réussir à atteindre ces 70 000 ingénieurs (parce que je considère, sans prétention, que ça va être fait, avec l'organique, même s'il est ralenti en ce moment, et le MNA). C'est de mettre en place cette structuration internationale avec les quatre critères que vous voyez sur ce slide : les aspects HR, renforcer le nombre, la formation et la mobilité de nos dirigeants. C'est vraiment clé : on ne peut pas embaucher de dirigeants dans notre métier ailleurs. C'est très compliqué. Quand on veut se développer aux États-Unis ou en Allemagne, on ne va pas trouver de concurrents pour aller embaucher des gens, même si on les paie à prix d'or, ça ne marche pas. On doit donc former des gens et les mettre en France ou dans les pays où on est déjà bien développé, et les mettre en mobilité, ou intégrer des étrangers en France pour les envoyer en mobilité. C'est l'un des challenges de la réussite, que ce soit pour les fonctions management, dirigeants, direction technique. Notre direction technique est déjà presque *worldwide* ; elle ne couvre pas la zone Pacifique même elle couvre tout le reste de la planète. Ça n'a pas été simple ; il nous a fallu quinze ans pour faire ça.

De la même façon que notre organisation commerciale ne doit pas être figée sur les Business Units locales, l'équipe qui travaille dans l'énergie doit pouvoir utiliser des ressources, si ce sont par exemple les mêmes typologies de ressources en mécanique, en développement logiciel ou en cybersécurité, dans les autres secteurs. Il faut que nos vendeurs ne se focalisent pas sur le secteur sur lequel ils travaillent ; il faut qu'ils soient ce qu'on appelle maintenant chez Alten Global Sales, c'est-à-dire qui vendent la totalité du catalogue d'Alten. Ce catalogue est constitué de centres de compétences et de centres d'expertise transnationaux. C'est très dur ; c'est la partie la plus dure à mettre en place et qui casse beaucoup le système établi existant, sur lequel on compte finaliser cette organisation avant la fin de l'année prochaine.

L'analyse de ce que sait faire Alten, dans tous les pays, est impressionnante. Nous avons des capacités absolument incroyables à proposer toutes sortes de choses à l'ensemble de nos clients, si tant est qu'on sache le marketer. Quand nos équipes commerciales disent à nos clients « voilà notre catalogue, on sait faire ça et ça, que ce soit en ingénierie en IT Services », beaucoup de nos clients disent : « Ah bon, Alten sait faire ça ? » On a donc une nécessité de formalisation de notre catalogue d'offres et de notre capacité à le marketer, y compris nos centres off-shore. Ils sont répartis sur les pays (Mexique, Maroc, Roumanie, Inde, Chine, Vietnam), donc nous avons des capacités de *delivery* impressionnantes ; encore faut-il savoir les marketer et former nos équipes de Business Unit Sales à tout vendre et ne pas vendre que ce qu'ils ont chez eux dans leur environnement. C'est un *mindset* que nous devons travailler. Vous voyez que je ne suis pas dans des considérations financières, mais plus dans des considérations organisationnelles.

Dans nos catalogues d'offres, on a un programme où on a dédié un de nos principaux dirigeants du Comex à la mise en place du plan IA Corporate pour l'ensemble du Groupe. Former tous les ingénieurs, reprendre l'ensemble de nos projets en Work Packages, ou proposer ceux qui sont améliorables en productivité grâce à l'IA à l'ensemble de nos clients. On en a à peu près 20 % aujourd'hui sur lesquels on doit intégrer l'IA, mettre en place des *proofs of concept* (POC) et acheter les outils appropriés. Tout ce travail est en route chez Alten, sans pour autant que ça ait l'air d'une révolution ou d'un remue-ménage impressionnant. C'est en train d'être déroulé.

Enfin, achever l'atteinte de la taille critique dans les pays qui le méritent. Il n'est pas possible qu'on ait 2 000 ingénieurs pour les États-Unis, 3 000 pour l'Allemagne, 2 000 pour

le Japon, et qu'on n'ait qu'une capacité de 9 000 ingénieurs en Inde. On doit doubler, voire tripler. Donc, réussir le MNA et réussir la mise en place du management dans les pays qui sont les porteurs potentiels d'une forte croissance.

J'ai remis là les quatre items sur lesquels Alten travaille et qui font qu'au-delà des résultats de l'amélioration d'un Ebit (qui j'espère viendra très rapidement au-dessus des 10 %) et d'un taux de croissance intéressant, c'est aussi la mise en place d'une organisation d'une société qui, quand elle atteindra 70 000 personnes, doit pouvoir aller bien au-delà, à 100 000, parce qu'elle aura mis en place la structure internationale.

Je vous remercie pour votre attention. Bruno et moi sommes maintenant à votre disposition pour toutes vos questions.

Questions-Réponses

L'opérateur

Nous allons passer à la session des QNA. N'hésitez pas à poser vos questions directement dans le module QNA de Zoom ou à lever la main pour avoir la parole. Je vous rappelle que si vous êtes dans la session via votre téléphone, vous pouvez lever la main en composant * 9 et activer votre micro en composant * 6 une fois que je vous aurai donné la parole.

Nous avons une première question de M. DAVID. On ne vous entend pas, peut-être que votre micro est mal configuré. Je vais prendre une autre question et je vous laisse régler ça. Nous avons une question de M. BUDDHAVARAPU.

Aditya BUDDHAVARAPU

Bonjour. Merci d'avoir pris ma question. Tout d'abord, nous aimerions que les lignes directrices soient en place pour la croissance organique, qui stagne et qui est à 1 % au deuxième semestre. Au vu de vos commentaires sur les différents pays et les marchés finaux, pouvez-vous nous parler de ce qui vous donne confiance pour ces perspectives ? Au vu de tous les marchés finaux, la majorité d'entre eux semblent être en difficulté.

La deuxième question est sur les comparaisons que vous avez faites. Que pensez-vous de ce panorama en Inde ? Les acteurs locaux sont déjà présents à l'étranger ; comment se différencier vis-à-vis de ces acteurs locaux qui ont des coûts structurels plus bas ? En Inde, comment pensez-vous pouvoir recruter davantage d'ingénieurs pour mettre en avant la marque Alten comparée à ces acteurs locaux ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Je vais commencer par répondre à votre deuxième question, concernant le développement de notre marque et la stratégie en Inde. L'Inde représente à peu près 9 000 ingénieurs ; nous devons croître à plus de 12 000 ingénieurs en Inde, peut-être même 20 000. En effet, comme les acteurs purement indiens, nous avons des capacités de livraison locale, mais contrairement à eux, nous sommes des locaux en Europe ou aux États-Unis, au Canada, etc.

Moins de 20 % des ingénieurs d'Alten sont dans des pays à plus bas coût comme l'Inde, le Maroc, le Mexique, la Roumanie, le Vietnam. Donc nous devons croître. Nous recevons des demandes. Avec la nouvelle gestion technique que nous avons en Inde, nous avons maintenant des capacités très fortes, avec dix centres de livraison dans quatre villes en Inde. Nous pouvons croître simplement avec la volonté de bon nombre de nos clients de délocaliser leur business européen et américain en Inde. Je pense que nous atteindrons 12 000 ingénieurs d'ici 2025, mais pas en 2025 du fait de ce qu'on a expliqué, avec la demande des clients.

Nous allons également pousser les fusions et acquisitions pour atteindre un volume de 1 200 ingénieurs en Inde. La situation idyllique serait d'acheter cinq, six, voire sept entreprises de 700 à 1 000 personnes pour continuer ce mouvement naturel avec nos clients et pour gagner des contrats avec ces clients. Mais les fusions et acquisitions en Inde, c'est monstrueusement cher. Les prix des entreprises indiennes sont extrêmement élevés, parce que nous ne sommes pas le seul Groupe à avoir cette stratégie. Les prix sont deux à trois fois le chiffre d'affaires annuel ; parfois c'est même encore plus. Nous allons faire l'effort de payer ce prix, c'est notre stratégie.

La plupart des clients que nous avons en Inde aujourd'hui sont des clients internationaux et non pas des clients indiens. Ils sont français, allemands, américains, etc. Même eux transforment leur business original, de France, du Royaume-Uni ou des États-Unis, et ils ont des centres en Inde, et ensuite on gère directement d'Inde en Inde. Aujourd'hui, c'est surtout l'Europe et les États-Unis vers l'Inde, dans 70 % des cas. Dans 30 % des cas, les clients commencent à avoir des centres en Inde.

Pouvez-vous reposer votre première question, que je n'ai pas très bien comprise, s'il vous plaît ?

Aditya BUDDHAVARAPU

Merci pour cela ; sur l'Inde, c'était très clair. La première question était plutôt sur les nouvelles lignes directrices et sur la croissance organique, qui a stagné à 1 % sur seconde partie de l'année. Pouvez-vous nous dire ce qui vous permet d'assurer qu'on atteindra nos résultats escomptés du fait des ralentissements toujours présents sur la plupart de nos marchés ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

En fait, c'est très simple. Certains clients de taille ont décidé de repousser des projets qui auraient dû se tenir en septembre/octobre, principalement dans l'aéronautique civile et aussi dans l'automobile, en France, en Allemagne et ailleurs, donc on préfère être circonspect. On a demandé à revoir nos attentes pour le deuxième semestre de l'année, mais j'espère que nous allons au moins atteindre 0,5 % de croissance organique. Les projets ne sont pas annulés ; ils sont simplement repoussés, parce que ces clients sont confrontés à des problèmes de trésorerie, donc ils font très attention à leur trésorerie et c'est la raison pour laquelle ils ont décidé de repousser ces projets à 2025.

Nous ne pouvons pas imaginer que la situation continue, où nos clients développent et investissent dans de nouveaux programmes, mais qu'ils attendent, qu'ils repoussent tous leurs projets pour générer davantage de cash ou pour d'autres raisons – des raisons internes, etc. Nous sommes dans cette situation aujourd'hui. C'est un problème. Ce n'est pas une crise. C'est très étrange. J'ai fondé Alten il y a 35 ans ; je n'ai jamais vu une telle situation. Nous avons connu de grosses crises ; ça durait un an et ensuite les choses reprenaient très bien, mais une stagnation comme celle-ci – pas de croissance, mais pas de crise –, c'est la première fois. J'espère que cette phase va se terminer après le premier semestre 2025. Je pense qu'on s'en sortira bien au deuxième semestre 2025.

Aditya BUDDHAVARAPU

Merci beaucoup.

L'opérateur

Nous allons reprendre la question de M. DAVID, si son micro fonctionne.

Nicolas DAVID

Bonjour, désolé pour tout à l'heure. J'ai trois questions de mon côté. Pouvez-vous nous donner un peu plus de détails sur les discussions que vous avez sur le secteur automobile ? Au final, le S1 a été plutôt très correct au niveau des OAM. Là vous parlez de décalages de

projets dans l'automobile. Est-ce que c'est aussi avec les OAM ou plutôt avec équipementiers ? Est-ce qu'il pourrait y avoir aussi des coupes plus franches sur des activités que vous avez, qui seraient plus ou moins récurrentes et qui feraient que cette activité pourrait plonger ? Ce serait intéressant, que ce soit en France ou en Allemagne, de connaître les discussions que vous avez actuellement avec ce secteur, et quel niveau de risque vous voyez vu les annonces récentes.

La deuxième question est sur la position que vous avez dans l'IT. Vous avez une position de top 3 dans l'engineering ; par contre dans l'IT vous avez une part de marché beaucoup plus faible. C'est particulièrement sensible quand il y a des pressions sur les budgets ; vous avez peut-être moins de résilience dans l'IT que dans l'engineering. Y a-t-il un plan d'action stratégique ou opérationnel pour changer ça ? Et quel est l'objectif à moyen terme pour cette division ? Pouvez-vous continuer à la faire grossir pour être plus visible et notamment via du MNA ? Ou plutôt vous préférez la garder sur sa taille actuelle, voire la diluer au fur à mesure des années ?

Ma dernière question est sur les marges. Si on retire les effets calendaires, négatifs au S1 et positifs au S2, on se rend compte que votre cadence de marge implique une baisse plus forte *year on year* au S2 qu'au S1. J'ai un peu de mal à comprendre la dynamique ici, sachant que vous parlez bien d'une marge brute sur intervention qui est plutôt bien orientée, que finalement c'est S1 que vous avez été surpris et que le bench a monté. Est-ce que ça veut dire qu'on attend encore plus d'inter-contrats au S2 ? Quels sont les éléments qui font que la marge S2 sera encore baisse voire plus forte, en *year on year*, hors effet calendaire, qu'au S1 ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Par rapport au secteur automobile, il faut bien séparer les OAM des Tier 1. Ça a été une catastrophe et c'est ce qui a pénalisé énormément l'Allemagne, parce que nous étions assez paradoxalement très présents sur des Tier 1 (Ponti, ZF, Schneider, etc.) sur l'Allemagne. Et là il y a eu un arrêt brutal. Nous étions quasiment parmi les premiers *suppliers*, de Ponti par exemple, et tout s'est arrêté. Ça a été une catastrophe. Heureusement, on a rebondi sur d'autres secteurs en Allemagne. Ça ne se voit pas dans les chiffres, mais il faut savoir que même si au global l'Allemagne a baissé un peu, il y a un secteur qui a baissé beaucoup : ce sont les équipementiers, où ils étaient et sont très forts en Allemagne.

Pour les OAM, pour répondre à votre question, les Anglo-saxons et les constructeurs américains (Volvo) et suédois ou français (Renault, Stellantis) ont mis en place depuis cinq ans des plans drastiques d'offshoring. On en est à un taux d'offshoring quasiment de 70 %. Seulement 30 % des ressources de conception ou de suivi de l'organisation des usines (ce qu'on appelle le process manufacturing, et qui n'a rien à voir avec la supply chain ; ça fait partie des IT Services) sont délocalisés, à l'exception de l'Allemagne. Les Allemands ont toujours eu un côté un peu plus protectionniste de savoir-faire, et ils s'y mettent maintenant. C'est pour ça que beaucoup de *players* indiens se ruent en ce moment sur toutes les petites boîtes allemandes à des prix d'or, pour essayer de mettre un pied dans ce monde-là allemand en proposant derrière leurs services en Inde.

Nous devons accompagner ce mouvement dans le secteur automobile. On a été très bien positionnés sur les deux dernières années. On a une position d'attente chez les Allemands et un ralentissement pour des raisons non pas stratégiques, mais plutôt financières, de trésorerie, de nos *players* habituels que sont les Français et les Américains. Voilà ce que je peux vous répondre pour l'automobile, en espérant que ce ne soit que temporaire comme dans le monde de l'aéronautique : par exemple, Airbus qui a ralenti ou décalé un certain nombre de projets, pas pour des raisons de besoins et pour des raisons liées à sa stratégie financière.

Pour tout ce qui concerne l'informatique de gestion, l'IT ES, je vous rappelle que c'est 14 000 personnes chez Alten. Même si ce n'est pas Alten, on peut regarder ce qui s'est passé quand Altran a intégré Cap Gemini : ils ont bien séparé les deux, ils ont mis un Altran

Engineering auquel ils ont retiré toute la partie IT Services, qu'ils ont réintégré dans la partie Cap Gemini et ce sont devenu deux univers différents. Chez Alten, on a travaillé depuis trois ans à en faire aussi deux univers différents, parce que ça ne marche pas du tout de la même façon. Dans un cas, on travaille avec les directions de R&D, les directions techniques, les directions de programmes ou les actions de production et usines, c'est-à-dire toute l'activité de produit de l'industrie. Et dans l'autre cas, on travaille avec des DSI qui font le building, la gestion client ou la gestion RH. Donc on ne parle pas des mêmes choses.

Ces 14 000 ingénieurs que nous avons, on compte bien réussir à monter à 30 000 dans le plan moyen terme. Comment allons-nous faire ? Il faut qu'on soit une force de proposition d'offre. Le monde de l'IT Services n'est pas un monde où on cherche plein de jeunes ingénieurs brillants des meilleures écoles pour faire de la R&D et de la conception d'équipements ou d'usines. C'est un monde où vous avez des DSI, ils disent « déployez-moi Salesforce, déployez-moi SAP Ana pour la gestion de mes datas, déployez-moi Microsoft », etc. On cherche une compétence spécifique que l'on va utiliser, qui n'a rien de stratégique en vérité pour le DSI puisque c'est la même qu'on trouve dans toutes les boîtes. Ce que l'on va mettre dans la banque A, on le mettra dans la banque B, on le mettra dans la banque C, etc. Cela veut dire qu'il faut organiser.

Le monde des services s'organise en centre de compétences autour du développement et du testing logiciel, de la maîtrise d'ouvrage, du déploiement des infras réseaux, de la migration Cloud de la cybersécurité, et tout ce qui est data analyse. Vous avez six centres de compétences qui doivent être transnationaux. C'est cette transformation qu'on est en train de faire, pour montrer qu'on est digne d'être dans ce monde des IT Services, et que partout où on soit dans le monde, peu importe où sont nos centres de compétence dans le monde, nous devons les avoir, notamment avoir un centre de cybersécurité ou un centre de data analyse. Aujourd'hui, à l'échelle mondiale, on a 3 000 personnes qui font de la data chez Alten ; il faut les remettre comme une seule entité en centre de compétence. Et il faut avoir une capacité low cost en Inde, ce qui n'est pas fait par exemple pour la data.

Vous voyez le plan d'action, qui n'a rien à voir avec le plan d'action de l'ingénierie, qui va nous permettre d'escalader cinq niveaux dans le classement des ESN. C'est tout un travail qu'on doit faire, et on a embauché une équipe de direction dédiée à cet univers de 14 000 ingénieurs.

Voilà pour votre deuxième question. Je vais laisser Bruno répondre à la troisième : qu'est-ce qui se passe sur S2 pour les marges ? Puisqu'on a une amélioration du calendrier, pourquoi on n'améliore pas davantage la marge S2, si je la traduis avec mes mots.

Bruno BENOLIEL

Je pense que tu as bien traduit. Les effets calendaires, Nicolas, ne s'apprécient pas de la même façon sur S1 et sur S2. Pour une raison simple, c'est que sur S2, il y a beaucoup plus de congés qu'il y en a sur S1, donc la modélisation ne se fait pas à l'identique. En réalité, la baisse de la marge au S1 versus S1 retraitée des effets calendaires est moins importante qu'elle ne paraît. Cela dit, c'est vrai, on a pris des hypothèses un peu plus prudentes sur S2 en termes de projection de marge sur la partie activité. On verra si on a été prudent ou pas, mais il n'y a pas de différentiel de marge structurelle entre S1 et S2 important qui ne relèverait pas des effets calendaires.

On a pris aussi des hypothèses de taux d'activité à certains endroits peut-être un peu plus faibles. On a fait des plans de restructuration, on a maintenu des taux d'activité à peu près identiques à ceux du premier semestre, et à certains endroits on a pris des taux d'inter-contrat légèrement supérieurs du fait des décalages de projets qui viennent d'arriver, le temps de les résorber puisqu'il nous faut toujours deux ou trois mois pour le recrutement et les démarrages de projets en cours. Mais il n'y a pas de changement significatif entre la façon dont on appréhende la marge S1 et la façon dont on appréhenderait la marge S2.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

J'insiste sur une chose que j'ai dite tout à l'heure, qui est vraiment la clé de la compréhension de quelle va être le ROA du Groupe Alten. Le premier point important, qui est de mon point de vue une très bonne nouvelle parce que je n'aurais pas dit ça en 2021 où c'était l'inverse, c'est le maintien de nos marges théoriques. Le mixte salaire/prix de vente et productivité de nos Work Packages fait qu'on est en capacité, en situation normative, de dégager plus de 10 points d'Ebit sans problème. En 2021, c'était terrible : les salaires avaient augmenté et on avait du mal à suivre en tarifs. Là on n'a pas ça. Si on avait le bon taux d'occupation et les bons SGNA – ce qui n'est pas le cas –, on aurait 10 points d'Ebit. Le problème est là : il est dans ce dimensionnement qu'on a chez Alten, qu'on a quand même réduit en 2024, mais pas suffisamment, qui fait qu'on n'a toujours pas le bon taux d'occupation et les bons coûts de SGNA appropriés à ce qu'est le chiffre d'affaires et la croissance du chiffre d'affaires aujourd'hui. Et c'est dommage, parce que les fondamentaux sont là.

Nicolas DAVID

C'est clair, merci beaucoup.

L'opérateur

Nous allons prendre une question de M. DOR.

Laurent DOR

Bonjour Bruno, bonjour Simon. J'ai plusieurs questions. Pour rebondir tout d'abord sur la marge opérationnelle du Groupe (retour à 10 %). J'ai bien compris qu'en termes de marge brute les fondamentaux n'avaient pas changé, mais on a quand même l'impression qu'il y a eu des investissements structurels pour accompagner le Groupe à l'international et avoir des offres plus haut de gamme et verticalisées. Pour être à 10, est-ce que ça veut dire qu'il faut avoir une marge brute un peu supérieure à ce que vous aviez avant, ou finalement c'est la croissance des volumes qui a permis de structurer le Groupe au fil des années ? Une autre façon de poser la question, c'est savoir si dès que l'activité sera stabilisée ou en légère croissance, le retour à 10 % de marge est effectif.

Deuxième chose, il y a beaucoup de questions sur l'Inde aujourd'hui. Pourrait-on avoir un peu de granularité sur ce que fait Alten en Inde en termes de prestations, ce qui est vraiment le plus demandé aujourd'hui par les clients ?

La troisième question est sur l'automobile. En termes de *head count* pour Alten, pourrait-on avoir un *breakdown* (que pour l'automobile) entre ce qui est fait en off-shore (entre l'Inde, la Roumanie, le Maroc, etc.) et l'on-shore ? Et une vision à cinq ans de ce mix ? En conséquence, le risque que l'automobile qui fait 18 % des revenus (je parle à périmètre constant) puisse être un vertical beaucoup moins important, à 13/14 % dans quelques années. Je pense que c'est là où il y a un vrai sujet pour les investisseurs aujourd'hui. Ce sont les trois points clés. Merci.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

D'accord. Il est clair que les investissements de transnationalisation d'offres, de mobilité, etc., viennent s'ajouter aux coûts habituels. Je les évalue à peu près à 0,6 % du chiffre d'affaires. C'est 0,6 % nécessaire à se présenter comme un Groupe mondial, avoir des gammes transnationales, avoir une direction technique internationale, avoir des programmes de mobilité. Tout cela coûte cher, et ce sont des coûts que n'avions pas quand on était en *local country* par le passé. Pour compenser ça, il faut qu'on ait un retour sur investissement, et théoriquement, il doit être naturel.

Le fait d'avoir ces structures doit nous permettre de limiter parfois le nombre de business managers parce qu'on a des Work Packages plus gros, de négocier des meilleures marges, etc. On va considérer – sinon on a tout faux – que la mise en place de ces structures

transverses, même si elle nous coûte 0,5 ou 0,6 % du chiffre d'affaires, doit s'amortir en double ou en triple par rapport aux autres SGNA. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, donc clairement ça pèse. Clairement, ça pèse, et j'espère que ce ne sera plus le cas très rapidement dans le déploiement international.

Concernant l'Inde, quelle est l'activité ? Comme je le disais tout à l'heure, nous ne travaillons qu'avec des clients mondiaux, internationaux, tous les grands noms qui ont décidé d'être présents en Inde. Dans notre secteur d'activité, donc l'ingénierie pour l'essentiel – on a un peu d'IT Services – le gros n'est pas pour servir le marché local indien. La seule activité que nous avons qui servait le marché local indien est un très grand Groupe indien ; c'est celle qui nous a été reprise par ce grand Groupe qui a décidé de réinternaliser les 1 500 personnes. C'était quasiment le seul client pur indien que nous avions. Ça ne nous a pas tellement réussi sur le plan stratégique puisque ça a été transféré et réinternalisé chez eux.

Mais l'intégralité du business que nous avons en Inde, ce sont des *players* internationaux, de l'automobile ou des secteurs, y compris publics, aux États-Unis. Ce sont des demandes venant de l'étranger de l'Inde, en commande directe de l'étranger et on fait travailler les *delivery centers* Indes, ou en commande locale parce que le donneur d'ordre (comme Renault, comme Airbus, comme Stellantis) a déjà une structure d'interface locale en Inde, mais ça reste un *player* international, à quasiment aujourd'hui 95 %. C'est ça l'activité que nous avons.

En termes de sectorisation, il n'y a quasiment pas d'aéronautique ou de défense. Sur l'aéronautique, on fait de la documentation technique ; c'est du travail d'ingénieur sur lequel il y a beaucoup d'IA, mais pas de travaux de R&D. Les secteurs en ingénierie qui nous font travailler en Inde sont essentiellement le secteur des transports terrestres, comme l'automobile, le ferroviaire, aussi les fournisseurs d'équipements de propulsion, les télécoms. Voilà les clients qui nous font travailler en Inde.

On est essentiellement en engineering, très fort dans tout ce qui est conception système, global projet et design des structures mécaniques. On est présent (inaudible 01'33'01) et on a, sur les 9 000, à peu près 2000 Indiens qui travaillent pour les IT Services, essentiellement pour les États-Unis, et dans une moindre mesure en Europe – ce que l'on va devoir développer puisqu'on a les *delivery centers* pour l'IT Services. Je ne sais pas, Laurent, si ça répond à la question exactement.

Laurent DOR

Oui, tout à fait. Est-ce qu'il y a aussi un type de prestation sur lequel vous excellez sur la zone où les gens viennent vous chercher en Inde, ou c'est assez bien réparti en termes d'activité ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

En fait, les clients nous préfèrent aux *pure players* indiens quand ils veulent avoir un mix, ou un projet Inde + Occident. Pour un projet Stellantis, si on a un morceau au Maroc, un morceau en France, un morceau en Inde, et pourquoi pas un morceau au Mexique et un morceau à Détroit, sur un nouveau modèle ou un nouveau système intégré dans un nouveau modèle. Là, Alten est sollicité parce qu'on est partout et on a une direction technique worldwide. On sait faire du local, du onshore, et on sait faire du off-shore. Si c'est un projet à 1 000 personnes de support ou de développement logiciel, tout est en Inde comme une boîte noire, vous avez des boîtes comme KPIT qui savent faire ces choses-là, et ce n'est peut-être pas Alten qu'ils iront chercher. C'est selon la typologie projet. À nous de pouvoir postuler pour les deux. Vu la taille qu'on a en Inde, il y a certaines typologies. Et tout ce qui est support aussi, déploiement, qui n'est pas ingénieur R&D, nous, par stratégie, on ne prend pas. On n'est pas *end to end* sur ce qu'on appelle un BPO, donc il y a un projet qu'on n'ira pas prendre.

Laurent DOR

Ok, ça c'est très clair. La dernière question était sur l'automobile.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Sur l'automobile, c'est que je disais tout à l'heure : on arrive à faire monter le pourcentage de chiffre d'affaires de l'automobile dans Alten pour plein de raisons. On a fait une très belle croissance sur les deux ou trois dernières années, que ce soit en France, en Royaume-Uni, aux États-Unis, etc. En nombre d'ingénieurs, on pourrait dire qu'on a quasiment fait peu +50 % en trois ou quatre ans.

Par contre, en chiffre d'affaires, compte tenu qu'il y a énormément de demandes d'off-shore, ça fait +10 ou +20 %. Ça a augmenté plus que le reste, donc ça a fait augmenter la part de l'automobile dans le chiffre d'affaires. On est déjà à plus ou moins 70 % d'off-shore et 30 % en onshore. Est-ce que le ratio va aller plus loin ? Pas beaucoup plus.

Maintenant, par rapport à ce qui se passe dans le Groupe Alten, ce sera plus notre capacité à développer le secteur automobile. On ne va pas perdre de ratios liés à l'offshoring puisqu'on est déjà presque au bout, à la nuance près de l'Allemagne. En Allemagne, on est quand même pas mal encore onshore, mais ça pèse sur environ 800 personnes ; le reste ce sont des équipementiers, qu'on a déjà remplacés par d'autres activités.

Laurent DOR

Un tout dernier point. Dans les discussions ces dernières semaines ou ces derniers mois avec les OAM, est-ce que certains d'entre eux vous disent qu'il faut prévoir un plan pour qu'à horizon trois ans nos budgets sous-traités R&D baissent de 20 à 30 % parce qu'on va être pressurisés totalement par les Chinois ? ou vous n'avez pas du tout ce genre de conversation avec les clients ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Je souris parce qu'ils ne disent que ça. C'est la seule chose qu'on entend de leur part : « je veux -20, je veux -30 » (pour l'automobile). Donc oui, clairement, il n'y a que ça qui les intéresse aujourd'hui : le Maroc est devenu trop cher, même l'Inde est devenue trop chère. « Ah, est-ce que le Vietnam est moins cher ? » On parle du Pakistan ou du Bangladesh. « Tiens, du Maroc, est-ce qu'on peut aller au Sénégal ? Parce que c'est 15 % moins cher ». On marche sur la tête.

Pour l'instant, on a consolidé et fiabilisé techniquement nos *delivery centers* en Inde, au Maroc, au Mexique et en Roumanie et on est déjà en train de travailler sur des *delivery centers* ailleurs, pour pouvoir faire encore moins cher que le low cost – pour faire du super low cost. La Roumanie est devenue trop chère, alors qu'avant c'était le graal pour Renault. Pareil pour la documentation technique d'Airbus : elle était en Roumanie et on l'a passée en Inde. Bien sûr, ça continue tout le temps. Mais le super low cost ne va pas faire un tiers du low cost. Ça hésite, parce qu'entre la perte de compétences techniques, les coûts d'investissement, etc., les enjeux sont compliqués vu l'économie qu'on risque d'en tirer.

Laurent DOR

Ok, pour moi c'était top. Merci beaucoup, Simon.

L'opérateur

Nous avons maintenant une question de M. PARRAUD.

Emmanuel PARRAUD

Bonjour. J'avais trois questions, s'il vous plaît. La première était sur l'activité au T3 concernant le recrutement. On a vu que le *net staff hiring* a décéléré nettement sur le T2 par rapport au T1. Compte tenu de la macro que vous avez décrite, de la volonté d'optimiser le

(inaudible 01'39'29), faut-il anticiper une accélération de la baisse, bien que le mois de septembre ne soit pas tout à fait terminé ?

Ma deuxième question est sur l'allocation du capital. Compte tenu du fait que vous avez beaucoup de cash, mais que vous n'avez pas de quoi faire des acquisitions pour le moment, pourriez-vous être tenté d'accélérer sur les dividendes et les rachats d'actions ? Pouvez-vous nous préciser votre politique en la matière ?

Ma troisième question : avez-vous un peu plus de visibilité sur la marge de Worldgrid ? Ce n'était pas trop le cas la précédente fois qu'on s'est parlé.

Bruno BENOLIEL

Sur le T3, je réserve ma réponse parce qu'en réalité ça se joue surtout sur septembre et le mois n'est pas fini, donc on répondra précisément à la question lors de la publication du 24 octobre pour l'évolution du *net staff*.

Concernant l'allocation de capital, on a 270 millions d'euros de cash, dont une partie est (inaudible 01'40'40) dans le Groupe à certains endroits. On va décaisser, puisque c'est public, 270 millions d'euros pour Worldgrid, donc on va passer en territoire négatif. On aime bien avoir quand même un petit peu de cash pour les acquisitions, même si la capacité d'endettement est intacte. Sauf à ce que Simon me contredise, on n'a pas l'intention de faire de rachat d'actions pour cette raison-là, pas plus que d'augmenter les dividendes, même si c'est une décision de l'assemblée générale qui sera prise l'an prochain.

Quant à la marge de Worldgrid, on ne peut pas communiquer dessus. On est en train de tenter de mettre en œuvre le processus de *carb in/carb out*. Tout ça est soumis à l'approbation et des autorités et des IRP du côté d'Atos, donc notre niveau d'information n'a pas beaucoup progressé par rapport à il y a trois ou quatre mois. Sur le sujet, on fait des revues de *current trading* avec Worldgrid. Ce qu'ils nous disent, c'est que la marge brute tient à peu près. Cela veut dire que par rapport à ce qu'on a vu en *new deal*, on ne s'attend pour l'instant pas à voir d'écart avec l'analyse de la situation qu'on avait faite.

Mais on a assez peu d'informations, en réalité, sur le niveau de marge de Worldgrid. En plus, comme vous le savez puisqu'on l'a expliqué lorsqu'on a signé cet engagement d'achat, Worldgrid est une société totalement intégrée dans Atos, tant sur le plan opérationnel que sur le plan de l'organisation interne, de la finance et des RH, donc il y a un énorme travail de mise en œuvre d'une structure en *stand alone*. Des hypothèses ont été prises à cet endroit. Il va falloir aller au bout de l'exercice pour pouvoir répondre à la question.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Ce que je peux ajouter par rapport à Bruno, parce que c'est une acquisition qui coûte cher et qui est importante, on est parti du principe, avec l'analyse des salaires, des prix de vente, etc., où on devrait, au-delà de ce que nous a présenté Atos, qui est quasiment peu lisible, on a acheté une position chez EDF et on a acheté des compétences spécifiques (le contrôle commande, le billing B to B et B to C pour renforcer nos IT Services avec SAP, Salesforce, pour l'Espagne et l'Allemagne, et tout ce qui est la gestion du Grid du réseau). Ce sont ces trois compétences intéressantes qui vont vraiment nous aider beaucoup, et consolider notre position aussi chez EDF au vu des marges brutes. C'est comme quand on achète une position.

Si on fait bien notre travail, c'est-à-dire qu'on gère le taux d'occupation et on gère bien les projets, il n'y a pas de raison que Worldgrid ne revienne pas très rapidement pas à un Ebit normatif que j'espère supérieur à 10 %. C'est officiellement 12, officieusement 8, c'est peut-être 6 qu'on va trouver. L'essentiel c'est de la remettre au carré pour la mettre à la norme Alten. Souvent, on achète des sociétés qui ont 15 points d'Ebit ; on sait que ça ne tiendra pas, on sait que ça redescendra à 10 parce que le GNA était ridiculement faible. Et il y a des sociétés qu'on achète à 5 points d'Ebit, et c'est là où notre travail consiste à les ramener à 10 % – il est possible que ça arrive à Worldgrid. Mais c'est vrai que c'est

compliqué aujourd'hui par rapport à la reconstitution de l'entité par Atos. Je ne sais pas si j'ai été clair.

Emmanuel PARRAUD

C'est très clair, merci.

L'opérateur

Et nous avons une dernière question de M. MARCON.

Derric MARCON

Bonjour. J'ai deux questions. La première est : quid de ce qui se passera en Allemagne si les constructeurs automobiles vont vers beaucoup plus d'off-shore comme l'ont fait les autres de votre activité d'assistance technique à (inaudible 01'45'12) ? Sachant qu'elle avait de mémoire une exposition à certains gros reconstruteurs, type BMW.

Ma deuxième question est sur la transformation de l'organisation d'Alten. C'est quelque chose qu'on avait vu chez d'autres SSII avant. On peut aussi citer Altran qui était dans ce *mood* d'avoir plusieurs modèles de *delivery*, et une organisation plus complexe ; c'est un peu ce qu'on voit chez toutes les sociétés de services informatiques, qui finissent par grossir, atteindre une certaine taille et s'internationaliser. Ne crois-tu pas, Simon, qu'à un moment, cette complexité infusée dans le modèle rend Alten un peu différent de ce qu'il était auparavant ? en termes de gestion opérationnelle, d'inertie, de capacité à capter la croissance du marché quand elle arrive, etc. : les défauts, presque, que l'on avait vus chez Altran il y a cinq ou six ans.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Par rapport à l'Allemagne, l'Allemagne est déjà coupée en deux. On a deux Alten en Allemagne. On a l'Alten qu'on appelle Consulting Solution (Alten ACS) : c'est l'assistance technique, qui peut correspondre aux besoins locaux des clients (automobiles, mais pas seulement) et qui vont rester en Allemagne parce qu'il y a un peu de système de coordination, de PMO, il y a un tas de choses qui restent localement. C'est le ratio du 70/30 dont je parlais pour l'automobile : 70 off-shoré, peut être 80 maximum, et il y a toujours un morceau qui reste onshore. Cette séparation est déjà faite. L'autre morceau est la partie Work Packages qui est déjà dans Alten GNBA : c'est là où il faut s'attendre à un offshoring et à une substitution très rapidement de ce qu'on a en local. Elle représente aujourd'hui 700 à 800 personnes, et l'idéal serait d'arriver à la transformer en 2 000 personnes en Inde. On n'est pas très gros par rapport au marché allemand. Ça commence, on a déjà gagné des projets, mais on est constamment contre les acteurs indiens qui sont complètement vent debout sur l'Allemagne en ce moment, plus que sur la France.

Derric MARCON

(inaudible 01'47'33), Simon, c'est Alten GNBA, enfin la partie Work Packages, qui est déjà en Inde, c'est ça ?

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Oui, absolument. La partie à (inaudible 01'47'45) est pérenne. Quand j'en ai parlé pas plus tard que lundi dernier avec le patron de l'Allemagne, il me dit : « je suis très serein sur la partie locale, et en plus je n'ai pas les autres concurrents ou les *players* mondiaux en face de moi, donc c'est bien ». C'est sur la partie Work Packages où on doit, comme on l'a fait en France et comme on le fait sur le Royaume-Uni ou sur la Suède, commencer à déplacer vers des pays low cost et vers l'Inde. Si on fait bien cette transformation, on sera gagnant. On l'a réussie en France et en Angleterre, et ça ne se passe pas trop mal aux États-Unis.

Concernant le modèle de *delivery*, il y a plusieurs choses qui changent. Un changement de taille, c'est obligatoirement des nouveaux modèles à mettre en place, avec des structures

transnationales qui viennent coordonner tout le monde ou gagner les gros projets transnationaux, avec des gammes et des directeurs de stratégie, etc. Et aux échelles des niveaux en dessous (les dirigeants et les responsables), il va y avoir des changements de modèle, parce que la nature de ce que nous demandent les clients est de plus en plus Work Packages dans l'ingénierie, ou de plus en plus offre de compétences dans l'IT Services. Ce n'est pas « j'ai besoin d'un ingénieur qui fait ci » ou « j'ai besoin de 4 ingénieurs pour mon plateau de services ». Maintenant, c'est : « je veux une équipe spécialisée migrations Cloud ; je veux une équipe spécialisée cyber pour l'IT Services ». Ce n'est pas de l'assistance technique, c'est de l'offre de compétences. À nous de traduire ça en tarifs plus élevés, puisqu'il y a un coût de coordination technique.

Ça veut dire que les équipes managériales vendent des offres de compétences et non pas de la ressource. C'est ça le vrai changement sur le marché. Par rapport à l'ingénierie, ce sont des projets de plus en plus gros, sur lesquels on a une moyenne de 20 ETP par projet ; on va monter à 30, 40 voire 50, dont pour le secteur automobile, au moins 70 à 80 % en low cost. Maintenant les clients ne nous demandent même pas un tarif détaillé ; ils veulent un tarif global et ils nous disent « débrouillez-vous ». Donc à nous de mettre en low cost ce qu'on peut. Ça change complètement l'éducation et le comportement de nos managers, et ça change également le modèle.

Indirectement, si on doit entrer plus dans le détail, le système Business Unit où on avait des managers qui recrutent des ingénieurs et qui les placent que ce soit en instance technique ou en plateau de service, ce n'est plus ça qu'ils font aujourd'hui. Dans certains secteurs (ce n'est pas dans la défense ou dans l'énergie, qui restent franco-français ou locaux), c'est plutôt d'avoir une vision, de savoir vendre et organiser un projet fourni par des centres de compétences ; bien qu'ils ne soient pas chez le manager, ils sont un peu partout en France ou à l'étranger. Il y a un changement culturel dans la nature de nos business managers, et une partie de mon temps est vraiment là-dessus en ce moment.

Derric MARCON

Oui, mais Simon, ça existe déjà, la capacité à réutiliser les ressources disponibles dans les autres BU. Le changement, en fait, de ce modèle, et tu me diras si tu es d'accord avec ça, ou en tout cas le *downside* que je vois (et ce qui m'intéressait, c'est de savoir ce que tu pouvais mettre en face pour contrer), c'est l'effet stop-and-go : les phases de ramp up qui sont dures à gérer, le fait que si tu mets des grandes équipes en place et que d'un seul coup tu n'arrives pas à remplacer ce gros projet par un autre projet, tu te retrouves avec pas mal de monde sur le bench. Il y a une petite prise de risque, parce que ça devient plus industriel – une petite prise de risque qu'il n'y avait pas forcément dans le modèle d'Alten d'il y a dix ou quinze ans. Je ne sais pas si tu es d'accord avec ça.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Tu as tout à fait raison, et c'est soit on reste petit et on reste une boîte d'assistance technique avec des business managers qui ont l'épée de Damoclès sur la tête en permanence de gérer leur inter-contrat. Auquel cas on ne saura jamais fournir les demandes de plus en plus globalisées et de plus en plus exigeantes en termes de compétences des clients. Soit on reste en modèle capacitaire, soit on est en modèle d'offre de Work Packages ou de compétences, avec le risque qu'on n'a plus la gestion unitaire BU par BU de l'inter-contrat. Le risque est clairement là, je suis d'accord, mais il va bien falloir le faire, sinon on ne grandira pas.

Même si le taux d'occupation devait faiblir dans ce cas-là, on peut espérer – c'est comme pour l'histoire des coûts transverses internationaux – que le gain en marge brute compensera largement. Je vais te donner un autre exemple. Tu prends les boîtes de conseil – le conseil pur, pas le conseil technologique ou l'ingénierie ou les services. Ce sont des boîtes dont le taux d'occupation est de 75 % – pas 92, mais 75. Pourtant, elles font des Ebit intéressants, pourquoi ? Parce que le fait qu'elles vendent une prestation réputée à très forte valeur ajoutée fait qu'elles vendent à 900 €/jour, là où nous, un ingénieur qui a souvent le même

un nombre d'années d'expérience, on va le vendre à 500 €/jour. Il va bien falloir compenser un modèle d'organisation différent avec un risque et une façon de différente de gérer le taux d'occupation par rapport à une offre à plus forte valeur ajoutée vers laquelle on doit aller. Sinon, on ne reste pas dans la cour des grands.

Derric MARCON

Très clair, merci beaucoup, Simon et Bruno.

Simon AZOULAY, CEO, Alten

Avec plaisir. Merci pour votre présence, merci pour vos questions. Je pense qu'on aura l'occasion de se revoir parce qu'il y a pas mal de rendez-vous organisés dans les jours et les semaines qui viennent. Comme d'habitude, toujours à votre disposition, même en dehors de cette réunion, pour répondre à toutes vos questions. Je vous souhaite une bonne journée, et à bientôt à tous.



INDEX

Nous vous informons que nous n'avons pu nous assurer de l'exactitude des éléments suivants :

Automotive RS, 3
CIPRAD, 10
dibs, 9

Ponti, 15
processus de *carb in/carb out*, 20

