

# Conférence sur les résultats annuels 2022



## Simon AZOULAY

Bonjour à tous et merci d'être venu en cette semaine de ski, et surtout sur ce renouvellement avec une présentation en présentiel pour ces résultats de l'année 2022 et la présentation de la stratégie pour les deux ou trois prochaines années. Alors juste un petit commentaire sur la tenue de cette réunion, c'est qu'on a beaucoup hésité à la faire en présentiel parce que je crois qu'on fait partie des derniers rescapés à avoir voulu la faire et on s'est donné un test en fonction du taux de présence. Mais ça tombait dans la semaine de ski, pour voir si on faisait la même chose les fois d'après.

Alors on verra. Voilà, en tous les cas, ça fait plaisir de vous voir en présentiel et physiquement. Alors donc, vous avez pris connaissance des résultats qui ont été publiés hier soir. Le taux de croissance, le chiffre d'affaires avait déjà été publié quelques semaines auparavant.

Donc, très rapidement, je vous rappelle qu'on a fait une croissance très importante de 29 %.

Il y avait un double effet positif, un peu plus de croissance externe que d'habitude puisque la croissance externe a pesé sur ces 29 %, environ 18 %. Donc, ce qui nous fait un 18 % organique, pardon et un 11 % de croissance externe, pardon, c'est l'inverse et on a eu encore un effet en début d'année sur les trois premiers mois rattrapage Covid de projets qui avaient été arrêtés en 2020 ou en 2021 qui sont repartis, un gros bond dans l'aéronautique notamment. Et donc il faut se méfier par rapport maintenant à la remise, on va dire au rythme normal pour les années à venir.

Voilà, vous voyez aussi la différenciation entre la France et l'international.

Alors la France n'a pas du tout démerité. Ça fait dix ans qu'on qu'on sous estime notre capacité de croissance organique en France en se disant on est leader, on est gros, on a 13 000 ingénieurs.

Et puis ça continue malgré tout parce qu'on trouve des nouveaux secteurs et des présences et des développements sur des des activités qu'on n'avait pas encore vraiment développées ou sur des régions sur lesquelles on est encore très faible. Donc on a encore beaucoup de vecteurs de croissance en France.

Et comme vous le voyez, on a quand même fait plus de 12 % de croissance organique.

Ce n'est pas là où on va chercher évidemment la croissance externe, mais je vous le garantis, on a encore plein de régions sur lequel on est très faible encore, comme dans la région lyonnaise.

On a beaucoup de choses à faire autour de Grenoble, dans l'est de la France. On est à la conquête de l'ouest de la France parce qu'on était très Paris Toulouse jusqu'à présent. Et pour l'international, en deux mots je dirais on est encore des nains partout, partout ou que ce soir, aux USA, en Allemagne, dans les Nordiques, au Bénélux, en Europe du Sud, on est connus, on est le leader mondial de l'ingénierie et des IT services. Mais n'empêche que quand on est 500 au Japon, on est un nain, quand on est 3000 en Chine, on est un nain, ou 8000 en Inde. Donc on a tellement, tellement de conquête à faire.

Mais ce qui nous rassure, c'est qu'il n'y a pas d'acteurs plus gros que nous. Voilà un grand potentiel encore de développement. Il est infini et il est uniquement lié à notre capacité de management et de coordination sur lequel je vais revenir tout à l'heure. Voilà donc pour le ROA. Donc le ROA d'exploitation entre guillemets a été de 11 % et il y a eu un revenu exceptionnel. Il y a une cession sur laquelle on reviendra tout à l'heure, qui nous a amené à 12 % tout compris. Mais ce 11 % en lui-même est déjà une très belle information. Et encore, il est lié à des éléments calendaires, conjoncturels, reprise post-Covid, etc. Sachant que j'ai toujours dit que le normatif était de 10 % dans l'activité de Alten, il y a des activités qui font 7-8 % comme les acquisitions par exemple ou certains pays structurellement, on n'arrive pas à sortir des marges supérieures à 10 %. Il y a d'autres pays, on arrive à faire du 11-12 %, donc la moyenne tourne en général autour de 10 %.

Quand on fait 10,5, on est très content, on a fait une bonne année. Quand on fait 9,5, on n'est pas content, on a mal géré. C'est un peu l'exigence qu'on a en permanence chez Alten. Donc arrivé à 11, on va considérer qu'on un 0,5 vraiment exceptionnel. J'aurais tellement aimé être certain de l'avoir en 2023, mais rien n'est moins certain. Pour un tas de raisons normatives que je vous expliquerai aussi un peu plus tard.

En termes d'effectifs, on a pris l'habitude de donner l'effectif en nombre d'ingénieurs productifs facturables, on va dire, donc après retraité de l'inter-contrat et en prenant le chiffre d'affaires moyen par ingénieur, et par an, ça vous donne le revenu global annuel du groupe.

On a terminé l'année à 47 500. Ça intègre la cession que nous avons faite, qui faisait à peu près 500 ingénieurs et donc qu'il va falloir retirer en janvier. Mais par contre en janvier, on va rajouter tout le M&A qu'on avait conclu en fin d'année 2022 qui vient embarquer l'année 2023 qui est largement supérieure au



## Conférence sur les résultats annuels 2022

moins trois ou quatre fois supérieur à cette cession sur laquelle on reviendra.

Voilà pour information, vous avez les chiffres 21, 20, 19. Donc depuis on peut dire que depuis 2016, si on prend la photo de décembre 2016 et la photo de décembre 2022, Alten a doublé avec un taux de croissance externe relativement faible, raisonnable, qui porte uniquement essentiellement sur l'international et qui représente, c'est notre stratégie, environ 50 % ou un peu moins de notre croissance à l'international et 50 % restant, c'est la croissance organique. Voilà.

Alors si on regarde maintenant la ventilation géographique, il faut faire attention. Là encore, cette ventilation correspond à la présence des ingénieurs productifs, donc aux 47 700 ou 500 ingénieurs que nous avons sur des projets à travers le monde.

On aurait fait le même et il existe, mais on ne veut pas encombrer la présentation, le même tableau présentant le nombre d'où viennent les facturations, c'est à dire quels sont les pays demandeurs et payeurs des prestations que nous offrons à nos clients, on n'aurait pas exactement la même présentation puisque ce serait une présentation en projets et non pas en ingénieurs. Il y a beaucoup de projets, par exemple issus des Etats-Unis, de l'Europe, de France, qui sont réalisés maintenant en offshore, c'est à dire au Maroc, en Roumanie, en Pologne, en Chine, en Inde et au Mexique. On a quatre pays qui délivrent des projets en offshore, en low cost. Mais ce n'est pas la seule raison. C'est aussi parce qu'on y trouve de la ressource de qualité. Donc il faut pas se mettre dans la tête que ces pays sont que low cost.

On a d'excellents centres de compétences en Inde ou ailleurs, et au Maroc notamment, on a des fabuleux centres de compétences. Alors c'est pour ça que le nombre d'ingénieurs que vous voyez ne correspond pas au chiffre d'affaires. Par exemple, vous voyez la croissance de la France. Pour prendre cet exemple, on est passé de 10 300 ingénieurs à 11 100 ingénieurs. Ça, c'est la croissance en ingénieurs, mais en nombre de projets et de facturation, c'est beaucoup plus puisqu'on a beaucoup de projets qui sont allés en Roumanie, au Maroc ou en Inde. Et c'est pareil quand vous voyez la croissance de l'Asie, de 6007 à 11007. Il faut retirer en terme de chiffre d'affaires environ 1500 qui n'ont pas été générés en revenus par les ingénieurs indiens mais par des projets que nous avons gagnés dans d'autres pays.

Donc j'espère que c'est pas trop compliqué ce que je vous raconte. Donc il y a la croissance en ingénieurs par zone géographique et la croissance en revenus et en projets qui n'est pas forcément similaire, mais c'est assez proche quand même.

Il y a quelques exceptions, c'est l'Inde, le Maroc, évidemment, les pays offshore. Mais globalement, tous les pays ont fait une forte croissance. C'est à peu près homothétique partout. On est dans une belle dynamique et évidemment dans un besoin d'accélération. Vous le voyez bien sur sur l'Amérique du Nord où on mise beaucoup pour le futur et sur la partie Pacifique, notamment Japon, Corée pour le futur. Alors je reviens sur un slide qu'on a un peu simplifié mais que je mets un point d'honneur à représenter à tous ceux qui s'intéressent à Alten en interne et en externe. Ils en ont marre en interne que je leur dise toujours : il y a les bleus et les jaunes. Voilà. Alors les bleus, c'est le métier de l'ingénierie, c'est de la conception d'équipements industriels, d'équipements médicaux, de la recherche médicale. C'est tout ce qu'on conçoit, qu'on fabrique et qu'on vend.

Voilà, c'est à usage marketing-vente on va dire, produit vendu. Et les jaunes c'est tout ce qui est à usage administratif interne de l'entreprise : la compta, le SERH, la gestion des ventes, la gestion des clients, le webmarketing, la gestion des applis sur mobile, etc.... C'est tout ce qui est à usage interne : les infras, le réseau, la cybersécurité. Et voilà. Donc ce sont deux mondes. Avant on disait que les jaunes c'étaient les ESN, les SSII, les sociétés IT et ça m'énerve parce que le IT on en a des deux côtés. On en a autant dans le bleu que dans le jaune. Du IT, dans le bleu, on en fait énormément. IT, Digital Software, appelez ça comme vous voulez. On en a énormément dans le bleu puisque la moitié des besoins dans le monde bleu, c'est du développement logiciel applicatif embarqué dans les équipements, dans les avions, dans les trains, dans les voitures. L'infotainment, la DAS, le système de plan de vol pour les avions, etc. La gestion d'une cabine, le testing, tout ça c'est du logiciel qu'on fait dans le monde bleu. Et on en fait évidemment, par définition que ça dans le monde jaune. Dans le monde bleu, on a aussi de la mécanique, on a aussi de l'électronique et on a aussi de tout ce qui est architecture système qu'on ne trouve pas dans le monde jaune. Alors Alten, en tant que société essentiellement d'ingénierie, on va dire à peu près 75 %, on va dire est une société à tendance bleue. Le code bleu-jaune, on l'a inventé chez Alten, peut-être que ça deviendra la norme un jour. Mais c'est le monde du produit, du projet et de l'équipement destiné à être vendu. Donc on est à 75 % avec une plus grosse partie dans la partie conception que vous voyez à gauche du cycle en V bleu.

Et après il y a la partie manufacturing. La partie manufacturing, c'est de la conception d'usine : IoT, robotique, interconnexion d'usines et tout ce qui est autour du manufacturing. On n'est pas tellement impliqué dans le supply chain qui est plutôt de la gestion de tout ce qui est fonctionnement, approvisionnement, etc, autour de progiciels comme SAP, c'est pas tellement là dessus qu'on est dans le



## Conférence sur les résultats annuels 2022

partie manufacturing. On laisse ça aux gens du monde jaune, au Cap, aux Accenture, etc, qui sont très forts là dedans. Nous, on développe des projets de conception dans le monde bleu.

Ce sont des projets qui tournent autour de quinze personnes sur une durée d'un an et demi à peu près. C'est très spécifique à cette activité là. Ce sont des jeunes ingénieurs talentueux qui viennent des grandes écoles, qui n'ont pas forcément de spécialité forte. Ils sont électroniciens, ils sont mécaniciens, ils sont système, ils ont parfois une coloration aéronautique, automobile ou autre équipement industriel. Mais globalement, ils ont entre zéro et quatre ans d'expérience. On a une direction technique très puissante qui les utilise et qui délivre ses projets. En moyenne, une petite quinzaine de personnes. Les plus gros projets font 30 personnes et les plus petits font cinq personnes. Voilà comment fonctionne ce monde bleu.

Alors que le monde jaune n'a rien à voir, il s'adresse aux DSI qui ont des besoins internes de faire fonctionner leur système, leur réseau, leur applicatifs de gestion, etc. Autour de grosses bases de données SAP, Oracle, Salesforce, etc. Avec lesquels il faut être partenaire dans ce monde là en général et dérouler.

Et alors il y a aussi toutes les infra, les migrations cloud et toutes ces choses qu'on retrouve dans le monde jaune. J'espère que c'est assez clair. On doit être présent dans les deux. Mais Alten, c'est d'abord une société à prépondérance bleue qui utilise ses compétences IT héritées du monde bleu, sa capacité de développement logiciel, sa capacité technique notamment quand on travaille sur le déploiement des réseaux et des télécoms. Ça nous facilite la vie d'aller se déployer également : les infrastructures réseau.

On conçoit des systèmes de cybersécurité pour Thales, aller faire de la cybersécurité pour les entreprises, évidemment on a les compétences, donc il y a des compétences communes, mais ce ne sont pas du tout les mêmes interlocuteurs. Et vous avez en gris dans ce slide, quelques sociétés qu'on n'a pas nommé Alten, qu'on a laissé volontairement avec une identité très différente parce qu'elles ont un modèle organisationnel et une offre qui n'est pas compatible de l'organisation interne. Pour tout ce qui est conseil en gestion de projet, en PMO, vous la voyez en haut à gauche, pour tout ce qui est testing et certification, en bas, pour tout ce qui est opérations et déploiement d'infrastructures chantiers dans le monde entier, que ce soit dans les opérations ferroviaires, pétrolières, etc. Donc ce sont des expatriés énormément, mais les clients nous les demandent, mais ça correspond pas au modèle qu'on a dans Alten à priori, mais on a besoin de l'offrir à nos clients. Et pour tout ce qui est support, support client et documentation technique des produits vendus. Voilà à peu près où est Alten. Alors je ne sais pas si vous avez ce genre de présentation chez nos concurrents, mais nous on estime que c'est comme ça qu'on peut comprendre mieux qui nous sommes.

Alors, en termes de ventilation sectorielle, on va retrouver à peu près le même ratio que précédemment, puisque le monde jaune est essentiellement autour de la banque, de la finance, du retail, des administrations et des services divers. Et le monde bleu est autour essentiellement du monde industriel. Donc vous voyez, on est proche du 75-25 et qu'on a coupé en différents secteurs. On a eu la chance en 2022 d'avoir la plupart des secteurs porteurs de façon à peu près homogène. Alors évidemment, le plus pushy a été l'aéronautique, avec une grosse reprise et plein de nouveaux projets, notamment des nouvelles typologies d'avions bien sûr décarbonées, avec une accélération des capacités de production, donc beaucoup d'investissements dans de nouvelles typologies d'usines, dans l'Ouest de la France notamment. Donc un appel de besoins énorme avec un positionnement assez fort en leadership d'Alten chez les clients de l'aéronautique civile et leurs équipementiers. Dans la défense, pareil, d'énormes besoins, vous imaginez. Mais ce n'est pas spécifiquement lié à la guerre en Ukraine. C'est parce que le monde de la défense se digitalise et les équipements changent de nature, deviennent intelligents, moins de présentiel humain bien sûr. Et il y a une refonte complète de tout ce qui est équipement, technologie militaire, comme chez Thalès ou d'autres, ou Airbus Defense. Et pareil dans le spatial déploiement de nouvelles constellation de satellites.

On a eu beaucoup de demandes avec un trend comme vous le voyez dans tout ce qui est aéronautique, space défense qu'on appelle ASV chez Alten. Et alors l'automobile pareil a été très demandeuse, le marché continue à se développer, mais on n'est pas pour autant en décroissance sur les activités traditionnelles telles que le moteur thermique, mais beaucoup d'investissements supplémentaires sur évidemment les nouveaux besoins de l'automobile. On en avait déjà parlé les dernières fois et la demande a été forte. Alors en chiffre d'affaires, faut faire attention parce que l'augmentation d'ingénieurs travaillant dans le monde automobile a été importante, similaire à ce que l'on trouve dans les autres secteurs, mais pas le chiffre d'affaires. Pourquoi ? Parce qu'une des caractéristiques du monde automobile, c'est que les acheteurs sont hyper puissants, sont très, très présents sur les moindres coûts, et ils incluent dans les coûts de production du monde automobile, les prestations techniques dont nous faisons partie et ils nous demandent d'offshorer un maximum.

Les gros constructeurs nous demandent d'aller dans les pays que je citais tout à l'heure la Roumanie, le Maroc, l'Inde, etc. Et le phénomène commence à arriver en Allemagne. Donc croissance en ingénieurs importante, croissance en projets importante équivalente, mais en chiffre d'affaires un peu moins importante.



## Conférence sur les résultats annuels 2022

Alors les autres secteurs industriels qu'on a regroupés entre l'énergie, Life Science, équipements industriels et télécoms ont tous eu une grosse demande. Vous voyez Life Science, où on n'était absolument pas présents il y a dix ans, représente un petit 10 % du chiffre d'affaires du groupe.

Tout ce qui est traitement de données, d'essais cliniques ou manufacturing à haute haute qualité, quand on parle de médicaments, bien sûr. c'est aussi compliqué que dans le spatial parce que c'est du zéro défaut. L'énergie avec les programmes nucléaires et les nouveaux EPR, on va, je pense, doubler en volume avec tous les nouveaux EPR. Et je ne parle que du nucléaire parce qu'il y a toutes les autres énergies, énergies renouvelables et tout ce qui est la distribution d'énergie. Donc, sur les trois ans, on a un gros programme qui en plus va s'étaler en dehors de France puisque ça va toucher UK ou d'autres pays. Et pour les équipements industriels, donc, c'est très varié, il y a les équipements télécoms, les équipements médicaux, les machines outils qu'on trouve en Finlande où on est très présents et beaucoup d'instrumentation de machines qu'on trouve en Allemagne aussi, où là il y a de la demande partout. Il n'y a pas de gros acteurs, mais nous on nous connaît et on profite de notre présence sur les autres secteurs pour prendre notre part dedans. Les télécoms, on est un peu déçus. On s'attendait à beaucoup plus de besoins du fait du déploiement de la 5G. Et donc il y a eu des migrations, il y a eu beaucoup d'évolutions, mais globalement pas autant pour générer une croissance importante. On a fait une croissance intéressante, mais ce n'est pas là où on a fait le plus de croissance, mais ça marche bien et il y a des besoins très spécifiques avec là aussi des demandes d'offshoring. Et pour les secteurs à prépondérance jaune, banque, finance, ça s'est bien passé en 2021 et en 2022, warning en 2023.

La tendance je l'aurais pas mise flèche en haut, j'aurais mis horizontale ou voire légèrement vers le bas. Des restrictions budgétaires, et vous êtes mieux placé que moi pour le savoir sur tous les investissements dans le monde de la banque finance, dans les IT de la banque finance. Le seul endroit où il y a une forte demande c'est tout ce qui est cybersécurité et évidemment protection.

Mais dans tous les investissements on va dire du IT administratif, il y a eu des resserrements du budget et on a un peu la même tendance dans tout le monde du retail. Alors, d'après les analyses qu'on a faites, c'est pour le premier semestre et ça devrait repartir en septembre. Voilà, donc c'est un petit calme sur janvier à juillet. Voilà pour notre présence sectorielle et les tendances que je vais vous laisser redécouvrir en détail. Mais je ne veux pas les reprendre un par un. Je vous les ai déjà commentées dans les slides suivants où secteur par secteur, on a donné quelques informations tendancielle : automobile, ferroviaire, aéronautique, spatial, défense, énergie et sciences de la vie.

Enfin ceux que vous retrouvez dans le camembert précédent télécoms et autres industries. Voilà. Et après, pour les secteurs à prépondérance jaune, banque finance, retail et services et secteur public. Alors pour ces deux secteurs, on n'a pas du tout la prétention d'aller concurrencer les grosses ESN, les Cap, les Atos, les Sopra Steria, les Accenture ou les grosses indiennes. Eux ils prennent des ce qu'on appelle des BPO, des big process, de 200, de 300 personnes sur une durée de dix ans, parfois en bradant au début et en essayant de se rattraper après en offshorant une partie de ce qu'ils font. C'est leur métier, ils vont réussir si ils gèrent bien à faire 20 25 points d'EBIT sur un cycle, parfois de douze ans, sur une fonction complète, un process complet externalisé par un DSI parce que c'est pas core business. Faire un SIRH ou faire un support infra réseau, c'est pas core business, ça se fait de la même façon quasiment dans toutes les sociétés, tous secteurs confondus. Donc c'est externalisable à 80 % entre guillemets, contrairement au secteur bleu où le taux d'externalisation est de 30 à 35 %, parce que ce sont les produits core business. Donc ça se passe pas du tout de la même façon.

Si je reviens sur ce secteur jaune, nous on prend pas les BPO, on prend les développements spécifiques qui ressemblent un peu à ce qu'on sait faire dans le secteur bleu. Ce sont des projets de 5 à 20 personnes sur spécifications où on a une direction technique qui sait gérer cette typologie de projets. Alors un point important, c'est tous les investissements que nous faisons actuellement dans notre démarche RSE qui fait l'objet d'un comité spécifique dans notre conseil d'administration. Ce n'est pas qu'un effet de mode parce que tout le monde dit on est RSE, on est RSE. Très bien mais nous on y était depuis très très longtemps et les items que vous voyez apparaître comme tout ce qui est climat, carbone, entreprise solidaire, tout ce qui est diversité et mixité, qui sont les grands items du RSE. Et après il y a les items secondaires, tout ce qui est compliance etc. Nous on y est depuis toujours. Ça fait partie des valeurs d'Alten, on les a formalisées par rapport à des agréments, parce que c'est bien de mesurer ce qu'on est, ce que l'on fait dans ces domaines là. Et vous voyez qu'entre 2012 et 2021 sur une dizaine d'années, les notations que nous avons dans les principaux organismes de notation. Et nous sommes maintenant au top quasiment, alors on est toujours dans le top 2, top 3 du secteur des services. Et toutes sociétés confondues, et bien on est toujours dans le



## Conférence sur les résultats annuels 2022

tiércé gagnant on va dire, donc on en est très, très fiers. Mais par exemple, la démarche solidaire existe quasiment depuis 20 ans, voire 25 ans dans Alten, avec un département d'aide aux entreprises, de support d'associations, que ce soit des associations comme Elles bougent, dont j'ai été président d'honneur à un moment donné pour essayer de booster la promotion des femmes dans les fonctions de direction et dans le monde, on va dire, de l'ingénierie. La diversité, en donnant la chance à un ratio important et mesurable à des gens venant d'horizons différents, d'évoluer dans le monde technique. Tout ça est mesurable de toutes façons, de façon politiquement correcte bien sûr, et on en est très fiers. Donc très forte présence sur ces sujets là et évidemment sur nos sites où vous retrouvez beaucoup de documentation pour ceux qui veulent en savoir davantage. Voilà. Alors je reviens sur le M&A.

Alors vous voyez en bas cette session de société de 550 personnes où par discrétion on ne donne pas le nom, mais c'est une filiale que nous avons puisque on l'a cédée définitivement en décembre 2022, qui faisait environ 550 ingénieurs qui ne correspondaient pas au business model d'Alten puisque c'était une boîte de conseil en méthodologie agile et en distribution de progiciels sur des taux de facturation de 400 000 € an alors que la moyenne est de 82 000 chez Alten.

Vous voyez le gap de typologies de consultants, c'est plus une boîte de conseil au sens où on va la retrouver chez Accenture, etc. et on savait pas trop la développer. Le dirigeant est parti, nous avons eu une proposition d'une banque d'affaires et nous l'avons cédée à une banque d'affaires en se disant qu'avec cet argent là, même si on a pas vraiment besoin d'argent, on va aller acheter au lieu de 500 consultants, peut-être 2000 ou 3000, dans des métiers qui sont beaucoup plus business model qu'Alten.

Ce que nous sommes en train de faire absolument. Alors maintenant, par ailleurs, les sociétés qui rejoignent le groupe entre la fin 2022 ou qui sont déjà signées, qui vont être en embarqué en janvier 2023, donc toujours des add-on qui vont de 200 environ à 500 personnes. C'est notre cible aujourd'hui.

Vous voyez, c'est uniquement à l'international, ça touche au cloud, la transformation digitale en Espagne, en Inde c'est de l'ingénierie pure et dure, notre core business qui travaille en partie pour des projets aéronautiques et en partie pour des projets automobiles. Au Royaume-Uni, on a complété, on avait que du bleu, on a mis un peu de jaune avec une société de 700 consultants, ce qui nous permet de passer une taille importante sur UK. On a passé largement les 2000 consultants. En Australie, c'est une entité qui vient compléter notre offre que vous avez vue en haut à gauche du cycle en V bleu de tout ce qui est Project management PMO. En Roumanie, ça vient compléter beaucoup de prestations pour l'Allemagne notamment, et pour le marché local roumain en développement logiciel, orientation bleue ingénierie. Et aux USA, compléter notre offre PMO également, notamment dans l'aéronautique à Seattle.

En Inde pareil, 300 complètent notre offre offshore, 300 personnes.

Enfin en Allemagne compléter les télécoms. Vous voyez, on double la croissance organique de ces pays là par du M&A ciblé et facile à intégrer. En général, ils sont en earn out pendant deux ans ou trois ans, donc on ne peut pas trop y toucher pendant cette période là. Mais on les accompagne pour pouvoir bien les intégrer deux ou trois ans après. On les achète entre sept fois et dix fois leur EBIT dont au moins 30 % en earn out sur la base d'objectifs présentés au moment de l'acquisition. Voilà pour l'activité M&A et et si vous avez des questions, on y répondra tout de suite après, bien volontiers. Et enfin, pour la partie capitalistique, elle n'a pas bougé du tout, donc toujours une forte présence du public, monde financier essentiellement à 82 %.

En tant que fondateur, j'ai toujours 15 %. Ça va faire au moins sept, huit ans que je n'ai pas bougé.

J'avais annoncé il y a deux ans que je céderai une partie des actions que je possède à des fondations caritatives. Donc je ne l'ai pas fait parce est arrivée la Covid, l'Ukraine, etc.

Autant qu'elles gagnent un peu plus d'argent ces fondations en ayant le titre au bon moment et donc je le ferai certainement courant 2023 ou plus tard 2024 parce que je me le suis toujours promis. Voilà, déjà au moins un tiers des actions que je détiens. Donc ne vous étonnez pas si vous voyez ça passer. Ça veut pas dire je m'en vais. Voilà. Bon, donc maintenant, je vais laisser Bruno vous présenter davantage les éléments financiers. Merci pour votre attention et je reprendrai les conclusions après.

### Bruno BENOLIEL

Bonjour à toutes et tous, Donc le slide que vous avez l'habitude de regarder lorsqu'on vous présente nos résultats semestriels ou annuels. On aime bien vous montrer la progression du groupe qui a doublé de taille en cinq ans, avec l'international maintenant qui représente 70 % du chiffre d'affaire du groupe.



## Conférence sur les résultats annuels 2022

Un objectif qu'on s'était fixé plus tardivement et qu'on a atteint grâce à des acquisitions, mais aussi à une dynamique de croissance un peu plus importante à l'international, en avance.

Une marge opérationnelle qui, dans le temps, est stable autour de 10 % modulo 2020, qui est une année particulière. On a fait deux années à près de 11 % en 2021 et 2022. Comme Simon vous l'a indiqué, ce sont des années un peu particulières.

On reviendra sur 2023 à des niveaux de marge opérationnelle probablement supérieurs à 10 %, mais plus proche des 10 %. En termes d'activité, donc une croissance organique qui a encore été très forte cette année. La particularité, c'est qu'elle a très peu ralenti au cours de l'année, notamment au dernier trimestre, malgré un effet de comparaison qui était plutôt défavorable puisqu'on avait eu un très fort Q4 2021. C'est important de le souligner, de le noter. Donc une dynamique de croissance soutenue, ce qui nous donnera pour 2023 une croissance embarquée qui est assez élevée puisqu'elle est de l'ordre de 7 %, alors qu'habituellement on a une croissance embarquée qui est de l'ordre de 4- 5 % en début d'année. Entre la France et l'international, 12,3 % de croissance organique en France, 20,7 hors de France.

On verra un peu plus tard dans quelle géographie se situe les limites de croissance, mais vous verrez qu'à l'international, elle est assez homogène. Une contribution des acquisitions qui représentait le tiers de la croissance globale cette année.

Une contribution qui est exclusivement ou quasi exclusivement à l'international. Enfin un effet de change qui a quand même joué sur la croissance puisqu'il a représenté un peu plus de 2 % cette année. Assez significatif du fait de l'appréciation de plusieurs devises face à l'euro, notamment l'USD, le CAD, le CNY et le CHF pour citer les principales d'entre elles. Donc par zone géographique, vous voyez que toutes les zones géographiques ont crû de façon très significative. Toutes ont des croissances qui sont supérieures à 20 %. Je ne vais pas rentrer dans le détail comme j'ai pu le faire lors de la présentation du chiffre d'affaires il y a un mois. Je serai plus synthétique, mais juste pour vous dire qu'en France, la croissance dans l'automobile s'est accélérée tout au long de l'année.

On a démarré l'année avec 2 % de croissance, on a terminé à 16 dans l'auto pour finir à 9,5 en moyenne. Le secteur de l'aéronautique civile, ça c'est une tendance tous pays confondus, a progressé très significativement en 2022, en partie, comme l'a indiqué Simon, pour des effets de rattrapage Covid, mais aussi parce que beaucoup de nouveaux projets ont été lancés. Celui des autres industries a accru aussi de façon assez significative de plus de 20 %. Alors à l'international. Ce qu'il faut noter, ce qui est important, c'est une reprise forte en Allemagne, qui avait très peu faibli dans l'année, tirée par l'aéronautique, l'automobile, l'énergie et les sciences de la vie qui représentent au total pas loin de 80 % de l'activité allemande, une croissance qui est supérieure à 20 %.

En zone ibérique Espagne, Portugal, une croissance supérieure à 20 % qui a très peu ralenti également en fin d'année, avec une croissance qui est assez bien répartie sur l'ensemble des secteurs et en particulier auto, aéro, finance, tertiaire et défense et sécurité.

Au UK, c'est à peu près la même chose, une croissance très soutenue à 27 % à peu près grâce aux mêmes secteurs d'activité.

En Italie et c'est important de le noter pour la troisième année consécutive, y compris les années Covid, une croissance qui n'a pas faibli et qui se maintient à plus de 25 % avec une progression bien répartie sur l'ensemble des secteurs, mais essentiellement ceux que je vous ai déjà cités.

Au Benelux, là nous avons une situation qui est un peu différente entre les Pays-Bas, qui représentent à peu près 60 % de la zone et qui sont en très forte progression grâce au compte auto, électronique et semi-conducteurs, alors que l'activité est un peu plus poussive en Belgique.

En Scandinavie, donc vous voyez que la Scandinavie est la seule zone géographique où on est à moins de 10 % en zone significative, en fait les comptes principaux en Scandinavie sont tout ce qui est machines outils, biens d'équipement intermédiaires, auto et poids lourds. Et dans ces deux secteurs qui représentent à peu près la moitié de l'activité locale, l'activité a redémarré en cours d'année et s'est accélérée au cours du troisième-quatrième trimestre. D'où une croissance plus plus faible, mais qui non moins est significative puisqu'elle est proche des 10 %. En Europe de l'Est, une activité qui croît de 38 % grâce à la Pologne qui croît à plus de 50 %, qui représente les deux tiers de la zone. La Roumanie n'est pas en reste puisqu'elle croît de plus de 20 % également.

L'Amérique du Nord, vous verrez si vous regardez dans les annexes, on vous y a indiqué les taux de croissance séquentiels quarter par quarter. Vous verrez que la progression a ralenti en fin d'année mais ralentit parce que l'effet de base était vraiment très défavorable.

Aux Etats-Unis, qui représentent 80 % de la zone d'Amérique du Nord, on a les secteurs auto, finance, aéro qui sont en forte hausse, et au Canada ce sont les secteurs aérospatial et bancaire qui sont en très forte hausse.



## Conférence sur les résultats annuels 2022

Enfin, pour terminer sur ce tour du monde, vous avez en Asie-Pacifique une croissance de 30 %. L'Asie Pacifique chez Alten, c'est la Chine qui représente 36 % de la zone et qui croît de 30 % grâce au secteur auto, principalement. L'Inde, qui représente 30 % de la zone et qui croît de 40 % grâce au secteur tertiaire et semi-conducteurs et automobile. Le Japon, c'est 10 % de la zone maintenant qui est en croissance de plus de 20 % grâce au secteur finance et semi.

Et la Corée du Nord, société qu'on a achetée il y a quelques années, qui s'est développée, qui représente près de 10 % de la zone aussi, qui est en croissance, de l'ordre de 30 %. La Corée du Sud excusez-moi. On n'a pas encore investi en Corée du Nord. On s'est désengagé de la Russie, mais c'est pas pour investir en Corée du Nord. Alors le résultat maintenant. Une marge opérationnelle de 11 % cette année, un peu plus de 11 %, 420 millions d'euros, donc au-dessus de la fourchette haute qu'on vous avait communiquée il y a quelque temps, qu'on a atteint, grâce à une amélioration assez sensible du taux d'activité en 2022, on a eu très peu d'inter contrats, toutes zones géographiques confondues, à mettre en relation d'ailleurs avec le sujet du recrutement. Des gains de productivité sur projet. Régulièrement, chez Alten, on améliore notre capacité à gérer et à manager les work packages qui font que nos marges progressent régulièrement. Et donc ça nous a permis de compenser une dégradation du ratio prix-salaires puisque les salaires ont augmenté cette année, comme vous l'imaginez bien, les répercussions dans les tarifs se font plus progressivement. Il y a toujours un effet retard. Et puis certains clients sont quand même, malgré le contexte, très réticents à voir passer des hausses de prix qui compensent les hausses de salaires. Voilà. Et par ailleurs, on a une baisse relative en pourcentage du chiffre d'affaires. Donc tout ça a permis au groupe de dépasser les 11 % en 2022. Si on regarde par quarter, par semestre.

Je vous avais indiqué lors de la précédente réunion que notre second semestre serait inférieur au premier.

La promesse est tenue, mais au-dessus des 10,5, 10,6, ce qui était la gagnance supérieure de la prévision que nous avions pour ce second semestre. Donc une marge opérationnelle qui est plus faible qu'au S1, mais il ne faut pas en tirer de conclusions sur la tendance de la marge, c'est uniquement pour des aspects de calendrier majoritairement, puisque l'écart de jours ouvrés entre S1 et S2 cette année n'a été que de deux jours alors qu'il était de quatre l'an passé, ce qui, compte tenu des congés, ne permet pas d'amélioration séquentielle de la marge des SGNI qui ont progressé au S2 relativement par rapport aux S1 du fait de la poursuite de la structuration du groupe. Et puis des acquisitions qu'on a consolidées au second semestre, dont la rentabilité est notoirement plus faible que celle du groupe, notamment la société aux États-Unis dont Simon a parlé tout à l'heure, Methods, qui a coûté 20 bips sur la marge opérationnelle du groupe au second semestre. Voilà. D'où une marge de 10,8 qui est quand même, je vous le redis, non seulement très satisfaisante, mais supérieure à notre meilleure estimation. Ensuite, vous trouvez, comme à l'habitude, les paiements en actions non cash qui représentent à peu près 30 millions d'euros qui sont en ligne avec l'estimé qu'on vous avait donné au S1.

Un résultat non récurrent, dans lequel vous allez trouver la plus-value de cession au titre de participation, la société aux États-Unis, qui est ici pour un peu plus de 200 millions d'euros. Cette plus-value est brute avant impôt, évidemment, puisqu'on est au niveau du résultat opérationnel.

Un résultat non récurrent dans l'autre sens, qui fait 13 millions d'euros mais qui pour 10 millions et demi, correspond à des paiements d'earn out qui se sont avérés plus élevés que ce que nous avons provisionné en goodwill, donc qui là passe par le compte de résultat au lieu de passer en goodwill, et 2 millions d'euros d'honoraires payés dans le cadre des opérations de M&A. Donc à proprement parler pas vraiment de non récurrent au sens restructurer. Il y en a eu très peu cette année, donc le résultat opérationnel de ce fait atteint presque les 593 millions d'euros du fait de la plus-value de cession, évidemment non normatif. Le résultat financier, on va y revenir juste après est relativement faible, mais il fait l'objet d'une analyse particulière.

Et enfin, la charge d'impôt, donc, elle fait 138 millions d'euros cette année, ce qui fait un taux d'imposition effectif de 22,16 %, donc un taux qui est particulièrement faible pour deux raisons.

D'une part, l'absence de fiscalité en partie sur la plus-value qu'on a réalisée lors de la cession de nos activités du pôle Agile, puisqu'une partie de l'activité est aux États-Unis, une partie de l'activité est au UK, et une reprise d'impôt différé actif qu'on n'avait pas activé les années passées et qu'on a utilisé cette année. Donc retenez que ce taux n'est pas normatif de 22,16. Et comme vous allez me poser la question, je vous donne la réponse pour 2023, prenez un taux effectif prévisionnel de 24,8 %. Résultats financiers du groupe Alten, si on le retraite des intérêts fictifs donc qu'on paye par sur les contrats de location, donc on a un résultat économique financier de 5,2 millions d'euros. C'est ce qu'il faut retenir, composé de frais financiers sur endettement qui sont évidemment liés à la remontée des taux pour 1,5 million d'euros, du résultat de change positif cette année de 3,5 millions, et d'autres produits financiers qui sont pour l'essentiel des intérêts sur prêts et une plus-value sur une ligne de titres de participation dont on s'est complètement désengagé.

Voilà donc par secteur géographique, maintenant en France, un résultat opérationnel qui est à peu près en



## Conférence sur les résultats annuels 2022

ligne avec celui de l'an passé, 8,2 %. Comme je l'ai fait la dernière fois lors de la dernière réunion, j'attire votre attention sur le fait que ces coûts intègrent des coûts corporate ou head quarters qui ne sont pas refacturables par nature et qui obèrent la marge puisque supportée essentiellement par la France. Ce qui veut dire que la marge économique de la France opérationnelle est proche de 10 % et pas de 8 %. En France, on a une marge brute qui a progressé quand même de 80 bips. Pour les mêmes raisons que celle que je vous ai indiquées tout à l'heure : taux d'activité, productivité projet, malgré un jour ouvré de moins que l'an passé.

C'est important de le noter et une dégradation aussi du ratio prix salaires. A contrario, en France, les SGNA, les sales notamment ont progressé assez significativement. La participation des salariés a progressé aussi. Elle a quasiment doublé par rapport à 2021. On a aménagé un nouvel immeuble qui a coûté au PNL à peu près 5,5 millions d'euros, qui est un one off évidemment, et qui a ramené la marge opérationnelle à 8,2. A l'international, donc une marge opérationnelle qui se maintient au-dessus de 12 %, qui serait un peu inférieure si on devait réallouer une partie des coûts corporate. En Amérique du Nord et à PAC, on a une marge qui est de l'ordre de 10 %, un peu au-dessus ou en-dessous, ça dépend des sociétés et des pays. Pour la deuxième année consécutive, l'Allemagne et la Scandinavie ont poursuivi leur redressement avec une marge d'EBIT qui est comprise entre 7 et 9 %. Et dans tous les autres pays, notamment les principaux UK et Bénélux, Europe du Sud, on a une rentabilité opérationnelle qui est bien au dessus des 10 %. Voilà, La quasi totalité du non récurrent concerne l'international évidemment, et notre taux d'imposition effectif est de 26 % en France et donc de 21 % à l'international, évidemment non normatif. Le bilan, on ne va pas le commenter en détail. Vous le connaissez, il est identique d'un semestre sur l'autre. On a les goodwill qui ont dépassé le milliard d'euros cette fois-ci du fait de la politique d'acquisition, mais avec des fonds propres qui représentent toujours 50 % du total bilan et des impairments tests sur une centaine de sociétés aujourd'hui qui ont conclu qu'il n'y avait rien à déprécier. Une situation de cash qui est nécessairement renforcée du fait de la cession de la société dont on a parlé, qui nous donne un gearing de -23 % et des dettes d'earn out qui sont provisionnés au bilan pour 155 millions d'euros, 66 à moins d'un an et donc le solde a plus d'un an. IFRS16, pas grand chose à dire. Je vous donne les indications puisque je sais que vous les demandez régulièrement pour retraiter les comptes, avoir une vision économique de nos états financiers puisque IFRS16 dans notre activité, s'applique mais n'a pas vraiment grand sens. Vous voyez qu'il n'y a pas d'incidence ni au compte de résultat, ni sur le tableau de financement, ni sur le bilan. Le free cash flow et la trésorerie d'Alten, donc un cash flow hors OFRS16 de 430 millions d'euros qui est en ligne comme d'habitude avec le résultat opérationnel, ce qui fait 11,4 % Un cash flow de 430 millions d'euros, un free cash flow qui fait 148,7 millions d'euros. Donc notre cash flow nous a permis de financer l'impôt, évidemment, l'augmentation du BFR sur laquelle je vais revenir un peu plus tard, et des CAPEX. Du fait de la cession du pôle Agile cette année l'histogramme investissement financier est positif, forcément, puisqu'il comprend à la fois le cash issu de la cession qu'on a intégralement encaissé fin d'année et les décaissements liés aux acquisitions et aux paiements d'earn out. Donc le montant de la cession n'est pas disclosed comme je vous l'avais déjà indiqué, et il est pris en compte en brut puisque l'impôt est provisionné par ailleurs à cet endroit. Les dividendes ont été augmentés en 2022 puisqu'on les a passés de 1 € à 1,30 € par titre. Donc ils ont représenté 44,4 millions d'euros dans la trésorerie de l'année.

Et enfin, ce que vous voyez comme autres flux liés au financement, pour l'essentiel sont représentés par les effets de change sur la trésorerie des filiales en devises étrangères. Ce qui nous fait une trésorerie fin d'année de 418 millions d'euros. Maintenant un petit focus rapide sur le BFR et sur le free cash flow. Donc si notre cash flow opérationnel hors est toujours en ligne avec le ROA, je vous présente toujours par semestre glissant l'analyse du free cash flow et du cash flow parce qu'il y a une saisonnalité très forte et donc c'est toujours sur douze mois glissants qu'il faut apprécier les chiffres. Donc voyez que l'augmentation du BFR est essentiellement liée au premier semestre puisque sur les 161 millions d'euros, 155 proviennent du premier semestre. Et vous voyez qu'au second semestre, malgré la croissance, on a un effet inverse puisqu'on arrive à encaisser beaucoup mieux nos activités du premier semestre et à maintenir l'érosion du BFR. Donc on a eu une augmentation du BFR qui fait 161 millions d'euros, qui s'analyse comme suit. Donc le poste client a augmenté de 218 millions d'euros, évidemment retraité de tout ce qui est effet de périmètre et change. Je vous rappelle, on parle en flux, on parle pas en position bliantielle. Cette variation du poste client est liée à hauteur de 130 millions d'euros à la croissance de l'activité, donc purement la croissance organique, ce qui est totalement mécanique et à 90 millions d'euros, est liée à la hausse du DSO de sept jours puisqu'il est passé de 87 à 93 jours entre 21 et 22. Une hausse qu'on avait déjà constatée à la fin du premier semestre puisqu'on était à huit jours et demi, qui a été ramené à sept à la fin du second. Donc insuffisamment ramené à la baisse et qui s'explique toujours pour les mêmes raisons, par des émissions tardives de bons de commandes chez les clients, et une validation tardive aussi de la documentation nécessaire à la facturation,





## Conférence sur les résultats annuels 2022

notamment sur les activités world packages. Il nous faut des PV de réception, comme vous l'imaginez bien, pour pouvoir facturer, notamment chez les clients industriels. Voilà, donc on travaille sur le sujet. On va essayer de ramener ce DSO, j'espère, vers 90 jours l'année prochaine. Les dettes fiscales et sociales, elles augmentent en lien avec l'activité de 64,3 millions d'euros. Donc au total un BFR qui augmente de 160 millions d'euros et qui a absorbé cette année 50 % du cash flow généré par l'activité après paiement de l'impôt. Sur les CAPEX, pas grand chose à dire, ils font 0,7 % du chiffre d'affaires, c'est à peu près leur niveau normatif. Un free cash flow qui fait donc 3,9 % du chiffre d'affaire et qui, à activité constante, ce serait élevé à 5,6 du chiffre d'affaires ou à 8 % à DSO constant. Donc vous voyez qu'il est toujours en général trois points en dessous du niveau du résultat opérationnel. Voilà, donc ça c'est l'explication que je viens de vous communiquer. Donc je passe rapidement. Voilà donc en synthèse, ce qu'il faut retenir de cette année sur la partie chiffres, c'est qu'une nouvelle année de très forte croissance organique 18 % et de croissance totale, c'est une deuxième année de croissance à 30 %, une marge opérationnelle qui est restée très élevée, 11,1 % grâce à l'amélioration de la marge brute, une baisse relative des SGNA et aussi une plus forte contribution de l'international dont la rentabilité moyenne est supérieure à celle de la France, modulo les acquisitions qui, elles, ont toujours des rentabilités souvent inférieures au ratio du groupe. Une croissance organique qui a donc généré une augmentation mécanique du BFR. Je vous ai redonné les chiffres : 4 % de free cash flow, mais 8 % hors effet croissance et DSO. Et comme chaque année pour Alten, un autofinancement intégral de sa croissance organique, de sa croissance externe, de ses dividendes et une trésorerie de 420 millions d'euros qui va nous permettre, je l'espère, de réinvestir rapidement cet argent dans des acquisitions à l'international. Je vais laisser la parole à Simon qui va vous présenter donc notre stratégie de développement pour les années 23 à 26. Merci.

### Simon AZOULAY

Alors deux slides pour conclure cette présentation avant vos questions.

Quelles sont les clés maintenant de la réussite du plan des prochaines années ?

Alors déjà, on aime bien présenter des plans à trois ou quatre ans, ça mobilise et ça clarifie un peu notre stratégie et nos besoins d'organisation de M&A auprès de nos troupes en interne et la visibilité en externe.

Alors je vous rappelle qu'on avait un plan qui était 2022, 23, 24 et 25 c'est sur quatre ans, un plan quatre ans, le plan 22-25 qui consistait, c'est facile de le résumer en un chiffre, de passer de 30 000 à 50 000 ingénieurs. Voilà, donc ce plan est devenu un peu, comment dire, largement dépassé puisque les 50 000, on les a presque touchés en fin 2022, donc on a avec quasiment, on va dire deux ans, disons un an et demi d'avance et avec une croissance organique qui était au delà de nos attentes et un M&A à peu près normatif pas exceptionnel mais qui a bien fonctionné.

Donc maintenant on va reconsidérer un plan à quatre ans c'est 23, 24 25, 26, c'est le nouveau plan.

On ne peut plus garder le plan précédent, il n'a plus de sens aujourd'hui. Il a été complètement dépassé et on va passer sur un nouveau plan à 4 ans, 24-26 qui aura pour objectif de nous faire dépasser largement les 60 000 personnes. Et si le M&A marche bien, d'attendre 70 000 ingénieurs produits facturés.

Voilà, donc c'est le plan on va dire 50 70 même s'il est 50, on y est presque aujourd'hui. Alors pour le réussir, ce n'est pas que des chiffres, on a changé un peu de prisme organisationnel au niveau du groupe. Vous voyez que la France représente moins de 32 % du chiffre d'affaire. C'est là où quand même, c'est le plus gros pays où on capitalise au plus nos savoir faire d'organisation, de direction technique, de coordination commerciale, de gestion de carrière des ingénieurs, de recrutement, nos centres de formation, de formation de nos managers, etc, qui sont nos plus gros investissements. Donc bien sûr que la France, Alten reste une société française, épicerie en France. Mais il y a des épiceries comme vous les avez vues dans les présentations du chiffre d'affaires comme l'Europe du Sud ou l'Inde etc, qui deviennent très très importants.

Alors pour réussir ce plan à quatre ans, d'abord, on a les challenges que tout le monde connaît qui sont les challenges de recrutement.

J'ai prôné pendant dix ans auprès de différents ministères et organismes le fait que le métier d'ingénieur était complètement dévalorisé. Je me suis fatigué parce que ça ne servait à rien. Le pouvoir est dans les mains des acheteurs qui regardent les prix avec la caricature dans le monde automobile dont je vous parlais. Et au lieu de regarder en fait le maintien du savoir-faire dans le pays d'origine, il ne faut pas que tous nos projets



## Conférence sur les résultats annuels 2022

partent à l'étranger. Ça pose un problème géopolitique un jour, on l'a vu pour les composants électroniques sur Taiwan au moment du Covid. Mais au delà de l'aspect stratégique, c'est aussi de l'emploi valorisant. Ça remplit nos écoles. Aujourd'hui, nos écoles sont remplies à au moins un tiers si ce n'est pas 40 % d'étudiants étrangers. La vocation d'ingénieur n'attire pas les femmes, a fortiori avec la dernière réforme du bac, où là, elles ont l'option de ne plus faire de physique. Déjà que personne n'aime trop ça en terminale, donc bonjour pour aller faire ingénieur. Donc on arrive pas à augmenter les ratios, on a besoin d'ingénieurs donc on a un problème de recrutement pour la population d'ingénieurs dans le monde entier.

Alors c'est bien, ça prouve qu'on est sur le bon positionnement. C'est que nous on est sur un marché infini et que notre problématique c'est de fournir, on doit quand même fournir de la qualité. Mais en fait, il faut déjà d'abord recruter nos ingénieurs et le critère numéro un, loin, loin, loin devant tous les autres et c'est l'ADN d'Alten depuis sa création, c'est d'attirer les meilleurs ingénieurs, donc image sur le marché.

Arriver à les rémunérer convenablement, donc répercuter les hausses de tarifs. Malheureusement c'est très dur et on aura un décalage d'un an entre la pression salariale qu'on a connue en 2022. C'est légèrement calmé mais pas fini et la répercussion sur les tarifs qu'on va essayer de faire passer sur 2023 et j'espère totalement sur 2024 et surtout la qualité de l'intégration, de la formation et des valeurs d'Alten pour attirer les meilleurs ingénieurs. Alors heureusement Alten est une société essentiellement bleue donc on se comprend sur les couleurs maintenant. Et que l'âge moyen des ingénieurs est de 30 ans. On attire surtout. On a surtout besoin de jeunes ingénieurs, contrairement au monde jaune où c'est un monde de spécialistes pour les DSI. Alors la deuxième chose, c'est faire monter des dirigeants.

Donc on investit énormément sur la formation de jeunes managers. Tous nos managers sont, pas tous, mais à 90 % sont issus des écoles d'ingénieurs. On les forme pendant six mois quand ils ont entre deux et quatre ans d'expérience et on les accompagne sur une carrière jusqu'à ce qu'ils deviennent dirigeants de Business Unit de 300-400 personnes et qu'ensuite ils évoluent vers Country Manager. On en génère pas assez et c'est notre seul frein, on va dire, à la captation de nouveaux marchés et à notre développement. Faut pas chercher beaucoup de gens chez les concurrents. Alten est leader, il n'y a aucun concurrent qu'on a envie d'aller recruter.

C'est prétentieux peut-être, mais on préfère fabriquer notre management en interne chez nous et Alten est vraiment la cible favorite de tous les cabinets de M&A et de chasse parce qu'ils savent très bien que les gens sont bien formés chez Alten et qu'ils ont pas le melon et qu'ils sont dans un niveau d'exigence.

Voilà. Alors donc, c'est continuer cette action et après promouvoir la mobilité internationale parce qu'on ne va pas recruter pour développer les USA des Américains qu'on ne sait même pas où trouver ni dans quelle société, etc. Donc il faut qu'on envoie un peu de français pour former des locaux, pareil au Canada, en Allemagne, etc. Sans pour autant faire du management français à l'étranger. Mais il faut quand même avoir quelques volontaires pour développer notre modèle à l'étranger et recruter, former des structures, et créer des centres de formation à l'étranger. Donc ça, c'est la deuxième clé.

La troisième clé, c'est assurer une coordination transnationale. Maintenant, si on prend le top 30 des clients de Alten, ils sont tous multi pays, ils sont au moins sur trois pays. Alors on imagine Stelantis, avant c'était Peugeot, après c'était PSA, il y a eu Opel, FCA, on a des Italiens, Alexia et toutes ses filiales, maintenant on a Chrysler on n'était pas présent aux USA etc. Prenez Airbus, il faut qu'on aille se mettre maintenant à Montréal pour pouvoir développer l'évolution du modèle d'Airbus qui a été repris chez Bombardier, etc.

Donc tous nos clients sont internationaux, ça va du Japon, de la Corée, de la Chine.

En Inde, on a les gros mondiaux qui sont en Inde, souvent donneurs d'ordres indiens locaux, mais ça reste quand même nos partenaires, etc ...

On a besoin d'une organisation transverse et ces directions transverses, ça coûte de l'argent, il ne faut pas qu'elles atténuent considérablement notre rentabilité.

On va devoir mettre des dirigeants de haut niveau en coordination commerciale et développement, stratégie marketing, en coordination technique.

Il faut que notre savoir faire et nos projets, la plupart de nos projets sont multi pays maintenant, il n'y a pas un projet qui n'est pas partagé. Par exemple chez Airbus Défense, on est sur l'Espagne et sur l'Allemagne etc. Donc ça demande de la coordination et c'est aussi nouveau pour nous parce qu'avant on était assez organisés en verticale, en géographique par pays et de moins en moins on va aller dans cette logique là. Mettre en valeur, ça c'est le quatrième thème, nos centres de compétences, on a à peu près 50 delivery centers qui capitalisent sur des savoir faire importants et à peu près 120 centres de compétences dispatchés dans le monde. Et bien il faut que nos clients les connaissent. C'est pas parce qu'on est dans une ville où on a trois centres de compétences qu'on doit s'empêcher de parler des 100 autres qu'on a à travers le monde qui vont intéresser nos clients.

Et on aura certainement la possibilité de faire venir quelques experts ou directeurs techniques pour venir nous



# Conférence sur les résultats annuels 2022

aider à les développer. Là, on ne les a pas développées. Donc là, il y a des synergies phénoménales à mettre en place et à marketer et à faire connaître à nos propres dirigeants et à nos clients.

Et enfin continuer bien sûr notre politique de M&A ciblée. Donc vous avez vu que depuis trois-quatre ans prè-Covid, on était sur des add on qui étaient de 100 à 200 personnes. On a décidé de ne plus trop regarder ce genre de société, pour regarder si elles passent, mais c'est pas celles qu'on cherche.

Mais non, on va surtout sur du 300 à 1000, c'est notre cible. Ce sera rare qu'on fera plus de 1000 et ce sera rare qu'on fera moins de 300 peut être à l'étranger. Dans certains pays, on pourra avoir une cible intéressante à 200 sur une spécialité particulière, comme on l'a fait sur le PMO, sur le project management.

Voilà les clés pour réussir notre challenge des prochaines quatre années dont je vous ai donné l'ambition 70 000. C'est un chiffre, c'est une photo décembre 2026. Et donc on a tout ce qu'il faut, donc on a les offres, on a les centres d'excellence, on a la confiance des clients, on a la position de leadership. On n'a pas fini, mais on a presque mis en place l'organisation transnationale qui va avec. Et enfin, on a une situation financière qui nous permet de faire des acquisitions sur des cibles peut-être plus importantes.

On verra. Il y en a sur le marché en ce moment, notamment une. Après, il faut se poser les problèmes d'intégration. Et toujours dans notre objectif de dépasser les 10 % de marge de marge opérationnelle et avec le bonheur de présenter 70 000 ingénieurs productifs en décembre 2026.

Voilà pour cette présentation. Et Bruno et moi maintenant sommes à votre disposition pour répondre à vos questions.

## Q&A

Question de Laurent DAURE, Kepler Cheuvreux :

L'attente de cash flow pour 2023, pour être certain d'avoir bien compris, si on prend une hypothèse de réduction du DSO trois jours et une croissance deux fois inférieure à celle du T4, est-ce que prendre une hypothèse de hausse modérée de 20 ou 30 millions du BFR, ça ferait sens pour vous ?

Le deuxième point, c'est sur les différentes zones géographiques.

Est-ce que vous avez encore des zones qui ont de l'upside en terme de marge ? Il y a des taux d'utilisation peut-être pas optimisés ou des coûts de structure qui sont pas assez leveragés qui pourraient compenser éventuellement une moindre marge sur certaines zones clés. Et enfin sur sur le M&A, en passant sur des cibles de taille plus élevées, est-ce que vous n'allez pas rencontrer plus de concurrence ?

Et est-ce que par hasard les prix ne risquent pas d'être un peu plus élevés et sortir du range sept huit fois l'EBIT ? Merci.

Réponse de Simon Azoulay :

Merci Laurent. Alors sur la première question sur le cash, peut-être que Bruno y reviendra.

Enfin, globalement, vu ma fenêtre simplissime, j'ai tendance à dire que nous avons besoin en BFR d'environ selon les bonnes ou les mauvaises années, entre 12 et 14 % de notre chiffre d'affaire par rapport au modèle dans lequel nous fonctionnons. Voilà donc si notre chiffre d'affaires monte, je dis n'importe quoi de 100 millions d'euros, eh bien ça va générer un BFR supplémentaire de 13 millions d'euros. C'est une règle absolue, mais après on gère bien un peu moins, on gère mal, ça fera un peu plus. Si les projets engagements sont de plus en plus gros, ça veut dire qu'on aura des délais de paiement plus tardifs puisqu'en world package on n'a pas d'acompte dans notre métier. On ne vend pas du logiciel avec des acomptes, on réalise des projets et on est payé par lot livré. Mais Bruno, si tu veux y revenir après. Alors par rapport aux zones géographiques, absolument. On a beaucoup de zones où on a fait des acquisitions, où on n'a pas déployé le modèle, où on est encore trop time & matériel qui finit par moins bien payer en marge brute que le world package, parce que le client à juste titre, considère que ça a moins de valeur ajoutée, qu'on n'a pas transformé en spécialité ou en capacité de management de projet. Donc oui, on a certainement un vecteur d'amélioration des marges dans beaucoup de zones géographiques. Je citerai les Nordiques, l'Amérique du Nord, l'Inde, etc. Donc oui, il y a un jeu et par les organisations qu'on met en place, c'est le déploiement de notre direction technique et la transformation world package de certaines zones qui sont très time & matériel à améliorer



## Conférence sur les résultats annuels 2022

qui compensera, je pense, sur les acquisitions qui sont toujours entre cinq et sept points d'EBIT une fois retraité l'intégration dilutive par rapport à notre marge. Donc oui. Alors par rapport aux M&A, c'est clair que c'est une catastrophe. Toutes les sociétés à plus de 300 personnes ont déjà vendu leur âme, je m'excuse de l'expression, à des fonds d'investissement, il y a un actionnaire qui est parti, qui a vendu 30 %, ou les dirigeants ont vendu les actionnaires, ou ils sont deux ou trois, ils ont vendu 60 %, ils sont restés à 40 %, donc elles sont pour les deux tiers déjà dans les mains de fonds de private equity, de fonds d'investissement. Et on sait comment ça marche.

Ça veut dire que bon, c'est vendu quatre ans après. Donc le calendrier, on le connaît, ça a le mérite d'être simple. Cinq ans au plus tard, on a trois ans quand il y a une opportunité et avec un EBIT ultra cosmétisé, c'est bildupé avec des choses qui n'ont rien à voir. Parfois, c'est compliqué. Donc ça rend compliqué au moins deux tiers de nos cibles. Dès qu'elles sont visibles, elles sont séduites par rapport à aller céder une partie parce que c'est le premier argent des fondateurs, etc. Ils ont besoin de se sécuriser, donc c'est vraiment un problème, c'est vraiment un problème et ça fait monter en plus les multiples au dessus de dix, non ?

Je vous l'ai dit, on paye entre sept fois et dix fois. Douze fois si elles nous intéressent énormément, mais toujours avec au moins un tiers de earn out, ce qui nous sécurise un peu le paiement. Mais plus on monte, c'est à dire à chaque fois que vous montez de 100 dans la taille vous ajoutez un point de multiple. Puis vous en rajoutez trois globalement, s'il y a un fond d'investissement dedans. Voilà, c'est facile. Et il en reste plus beaucoup qui sont totalement indépendantes et c'est à nous de les trouver, augmenté du fait qu'à l'étranger il n'y a pas de cible importante. Notre métier est complètement éclaté en petites sociétés de moins de 200 personnes. Les plus de 300, peu importe qui est l'actionnaire, il y en a très très peu. Voilà, pour répondre à cette question.

Juste avant de répondre à votre question, il y a une autre précision. Ce qui nous a aussi motivé à céder le pôle Agile l'année dernière, c'est qu'on a eu un bon multiple, un très bon multiple. Il a été vendu à une banque d'affaires, je donnerai pas le nom. Voilà. Et on s'est dit : ça va nous donner le courage de payer cher des sociétés qui seront mieux ciblées par rapport à notre business model. Ça aussi, ça fait partie de la réflexion.

Question de Valérie Lefebvre, COGEFI Gestion :

Par rapport à la réduction du DSO que vous voulez mettre en place. Quelles vont être les mesures justement que vous allez utiliser ? Et sur l'amélioration des marges dans des zones géographiques où elles sont encore inférieures à ce que vous attendez, est-ce que les dirigeants, les managers ont des objectifs ? Est-ce qu'ils sont incentivés sur l'amélioration de ces marges que vous souhaitez atteindre ? Merci.

Alors je vais répondre à la deuxième question. Je vais laisser Bruno répondre à la première. Alors, par rapport à l'incentive des dirigeants, Alten a la bonne ou la mauvaise réputation d'avoir une partie variable d'au moins 40 %. Tous les business unit managers à partir de responsables d'agences qui gèrent une agence de 30 consultants ingénieurs ou de 100 pour un directeur département ou 1000 ou 2000 pour un country manager, ils ont 40 % de variable. Le variable est en général essentiellement alloué en fonction de l'objectif de croissance, pas de pourcentage de croissance de la marge brute. Pourquoi on fait ça ? Pourquoi on ne met pas l'EBIT ? Parce qu'on veut se laisser la liberté d'investir sans plomber le bonus du dirigeant. Si on veut multiplier par deux le nombre de business managers ou la direction technique, etc, on veut pas qui freine des quatre. C'est ce qui est fait d'ailleurs dans les acquisitions. Quand ils sont earn out, ils investissent plus du tout. Nous, on leur dit : non, il faut investir. C'est pas parce qu'on vous a racheté que vous êtes en earn out. Il faut arrêter d'investir. Donc il faut qu'on trouve des compromis. On ne veut pas avoir le même problème avec nos propres dirigeants si on les incendie à l'EBIT. On les incentive à la marge brute, à l'accroissement de marge brute, et l'accroissement de marge brute vient de l'accroissement de chiffre d'affaires bien sûr, et du taux de marge brute. Et de toute façon, si le taux de marge brute décroît, là il y a des warning immédiats parce qu'on doit être en normatif au dessus de 30 %. Pour la deuxième question, oui, pour la réponse à votre première question, en fait c'est très simple il suffit de faire le siège des clients pour



## Conférence sur les résultats annuels 2022

recupérer les bons de commande et les PV de réception de façon beaucoup plus stricte qu'on ne le fait. Voilà, donc si ça nécessite pas un effort très très important de mise en oeuvre, ce n'est pas une modification de process, parce que pour le reste, tout ce qui concerne les encaissements, une fois qu'on a facturé, on a aucun problème de recouvrement. Oui, il y a des ERP partout dans le groupe.

Question d'Eric, Finance Connect :

Vous avez évoqué une pression sur les salaires que vous devez répercuter aux clients. Alors je sais que vous avez plein de zones géographiques, etc. Mais comme ça fait un peu partie de la croissance organique, cette pression sur les seuils, le chiffre d'affaires quelque part, est ce que vous pourriez nous quantifier un petit peu globalement ou donner quelques couleurs sur ce que vous pensez à répercuter et quel est le niveau de pression sur les salaires exceptionnels que vous avez eu ? Et j'aurais une seconde question qui est un petit peu liée. J'ai cru comprendre qu'en fait l'inflation sur les salaires dans les pays offshore était devenue parfois assez considérable. Et est ce que ce n'est pas un problème plus structurel à long terme, je dirais d'écart entre l'offshore et l'onshore ? Est ce qu'il n'y a pas un désintérêt sur le offshore ? Dernier petit point si vous pourriez nous dire le churn, comment ça évolue et à combien il est à peu près.

Réponse de Simon Azoulay :

D'accord. Alors la pression sur les salaires, elle n'est pas homogène selon les géographies et selon l'expérience de nos consultants. Ça va de 3 % à 12 % selon les pays. Après, c'est souvent aussi des décalages dans le temps, puis il y a des secteurs où on n'est pas concerné. Je prends un exemple aux USA. Vous imaginez les salaires des gens qui travaillent pour les GAFA ?

Un ingénieur débutant, il peut gagner 120 000 \$ par an. Voilà, c'est pas ce qu'on leur donne nous. C'est même pas le chiffre d'affaire qu'on facturera, ce n'est même pas nos factures. Allez aux USA, on va peut être facturer 120 000 \$ à peu près de l'ingénierie par an. Ça veut dire qu'on est pas sur le même univers et sur les mêmes typologies de clients. Donc il y a ça d'abord. Dans le monde de l'ingénierie, la moyenne d'âge est très jeune. On attire surtout les ingénieurs par la qualité des projets. Ils viennent se former trois, quatre ans chez nous. Le turn over visé est de 25 % et souhaité. D'ailleurs, on aime qu'ils restent quatre cinq ans chez nous. On aime garder les 5 % des plus évolutifs qu'on forme à être chef de projet ou manager, ou business manager, ou à la stratégie ou au marketing, etc. Ou d'autres fonctions support.

On n'a pas réussi à avoir cet objectif qu'on a habituellement depuis la moyenne des 20 dernières années. On a dépassé les 30 %, on était à 32 % en 2023, donc c'est pas bon du tout. On a compensé en accentuant nos structures de recrutement.

Donc ce n'est pas le tonneau des Danaïdes, mais ça a été, comment dire, une obligation. Parce que pour pouvoir faire notre croissance et répondre aux demandes de nos clients et par tranche d'âge ou d'expérience, c'est pas du tout homogène. Les jeunes de zéro à trois ans d'expérience, ça va. Ils sont dans le projet, ils terminent leurs projets, ils font leurs deux ou trois projets. Ça a été très violent sur les trois quatre ans d'expérience où l'on on a eu quasiment 40 à 50 % de turn over et ça s'est vraiment ralenti sur les plus de cinq ans d'expérience. Je ne sais pas si ça répond à votre question, donc c'est à nous de traiter ça. Donc on a fait un investissement de régulation des taux de salaire important sur certaines tranches d'âge et évidemment approprié en s'adaptant à la logique de ce qui se passe dans dans chaque pays. L'Inde, ça a été très violent. L'Europe de l'Est ça a été très violent, etc. Et par rapport aux offshores, oui, vous avez raison, il y a des clients qui se posent la question parce que vu l'inflation des salaires, mais les pays qui font du offshore ont l'intelligence de dévaloriser leur monnaie régulièrement. Donc pour stopper l'engouement à externaliser vers leur pays. Voilà, donc ça arrive. Alors sur 2022, au global, je l'évalue à 2 %. On n'a pas réussi à répercuter, mais c'est très dur à évaluer. Les négociations tarifaires, ce n'est pas lié qu'à l'inflation, c'est lié aussi au fait que ça a été gelé. Il y a des prix qui sont négociés, des grilles de prix qui sont négociées avec des grands donneurs d'ordre pendant trois ans qu'on arrive à l'issue des trois ans. Donc on renégocie, on en a plusieurs, on est en cours de négociation. Il y a des clients que je dirai intelligents, qui voient la qualité et qui disent : moi, le prix, je m'en fiche. Je suis prêt à augmenter les tarifs, mais je veux maintenir la qualité. Il y en a



## Conférence sur les résultats annuels 2022

d'autres ça ne sert à rien de discuter. Donc ça dépend aussi des clients. Donc j'évalue à 2 % la réelle part de l'inflation répercutée presque totalement en 2022, et je pense qu'on sera au moins 3 % en 2023, qu'on répercutera peut-être aux deux tiers, C'est à dire il y aura une perte qu'on espère rattraper en 2024.

Deux petites questions, les trois-cinq ans c'est parce qu'ils partent en freelance ou pas ?

Deux ratios Le freelancing concerne quasiment pas le monde bleu. C'est proche de zéro, ce n'est même pas 1 % d'accord, c'est 0,5. D'ailleurs c'est interdit. Chez les clients industriels, on est dans le core business, on fait leur produits phare dans le monde bleu, ils veulent pas de freelances, on a des accords de confidentialité, il n'y a pas de rang deux. C'est c'est très très très surveillé. On va pas faire de la cybersécurité chez un client en mettant des freelances. Enfin, ce serait antinomique. Par contre, dans le monde jaune, ça peut peser jusqu'à 20 %. Parce que c'est un monde de spécialistes.

Dernier petit point, la marge sur le offshore, elle est plus élevée que sur le onshore ?

Alors oui, on peut espérer faire 300 points de plus en marge sur le offshore s'il est bien géré, ce qui est très loin d'être toujours le cas. Mais attention, il y a deux façons de faire du offshore. Vous avez le offshore de transformation, c'est à dire que vous avez des clients sur lesquels on fait travailler des centaines, voire un milliers d'ingénieurs qui nous disent : je vais faire des économies, essayez de me mettre tel ou tel type de projet en Roumanie, au Maroc, en Inde, etc. Bon là on gagne pas, on gagne pas parce que la direction technique d'origine, elle est basée dans le pays d'origine, en France, en Allemagne ou dans un pays nordique. C'est surtout là qu'on a ce type de demande et donc on ne va pas gagner. Si c'est des projets que nous gagnons ex-nihilo, comme le font les grosses sociétés indiennes. Ils ont des commerciaux dans tous les pays occidentaux, ils ramènent les projets en Inde et ils ont un front office très faible. Là, ils peuvent faire mieux. Vous voyez l'EBIT qu'ils font, ils font 20 ou 25 points d'EBIT, à moins de 25 ils ne sont pas contents. Mais pourquoi ? Parce qu'ils ont des équipes commerciales qui sont même pas basées dans le pays local. Par exemple, prenez les grosses indiennes, leurs commerciaux sont des indiens qui font l'aller retour aux USA mais qui vivent très souvent en Inde. D'accord, donc ils ont déjà un coût salarial nettement inférieur et il n'y a pas de front office, il y a un peu de cotation etc, faite sur place, mais tout est fait en Inde, donc à partir de ce moment là ils peuvent faire 20-25 points et le client est content parce qu'à la fin ça lui fait un taux moyen similaire à si c'était un taux de transformation issu d'une réalisation technique qui était déjà présent dans le pays.

Bonjour, tout à l'heure, dans les pays où la marge pourrait monter, vous n'avez pas cité la France. Donc j'aimerais juste avoir votre avis sur la marge française. Sachant qu'effectivement c'est une géographie particulière pour vous, mais elle est moins rentable que le groupe. Et sinon, sur la banque, est-ce que vous pouvez détailler un petit peu plus ce qui se passe ? Vous mentionnez un ralentissement sur la première partie de l'année. Est ce que c'est spécifique à votre type de projet ? Est-ce que c'est généralisé ?

Alors notre espoir, c'est de faire plus de 10 % de marge opérationnelle en France. C'est vrai que dans les chiffres qui vous sont présentés, c'est compliqué parce qu'on a beaucoup de structures et d'investissements faits en France qui servent aux autres pays. Alors après, on a des problèmes de compliance fiscale avec les pays étrangers parce que si on ramène de la marge en France, on se fait redresser de ce qu'on a ramené en France. On ne va pas payer deux fois les impôts. Donc on nous impose par exemple en Inde de faire 15 points d'EBIT quoi qu'il arrive, et si on fait dix points, on nous taxera sur 15 points. C'est un exemple, voilà. Et pareil dans plein d'autres pays. Donc ça veut dire qu'il y a beaucoup de coûts qui passent en France. Donc cela veut dire qu'on pourrait imaginer qu'il y a un point de moins sur l'international et un point de plus sur la France, si on devait voir la réalité. Même deux, dit Bruno. Oui, mais c'est compliqué à évaluer. Qu'est-ce qui est vraiment service international ou service français ? Alors, on a beaucoup de structures transverses. Alors



## Conférence sur les résultats annuels 2022

maintenant, est-ce qu'on peut améliorer la marge en France ? Substantiellement, non, parce que la France a atteint un niveau de maturité au niveau des structures achats y compris de pouvoir qui va être difficile à contourner. On pourra avoir de meilleures marges sur quelques offres très spécialisées mais qui ne seront pas le gros volume, donc ça aura pas un gros impact. Vous aviez une autre question, excusez-moi.

Sur le ralentissement dans la banque.

Oui, alors sur la banque, le phénomène est surtout, on va dire européen, pour l'instant pas trop cerné à l'international et avec comme je le disais énormément de réductions de budget, parfois 10 à 20 % sur tout ce qui était déploiement des logiciels de retail bancaire, etc. Ou de développement logiciel. Ça touche pas trop les infrastructures, les réseaux et la cybersécurité bien évidemment. Voilà.

Vous savez, on reçoit des questions qui arrivent en direct sur la plateforme, donc je vais en prendre quelques unes auxquelles on va répondre. Peut-être que ça répondra à certaines que vous avez ou que vous auriez. On a des questions qui portent autour de la croissance embarquée, de la croissance pour les années à venir. Moyenne sur 23-26. Donner un objectif de croissance au nombre d'ingénieur. Première question c'est pourquoi la croissance est de 7 % et pas habituellement de 4- 5 % ? La réponse est assez simple c'est parce qu'on a réalisé une croissance séquentielle entre la fin de l'année dernière 21 et la fin 22 plus importante que les années antérieures. Ce qui fait qu'en fait on termine l'année avec un nombre d'ingénieur plus important par rapport à l'effectif moyen de l'année 22 que les années passées, ce qui mécaniquement nous donne une croissance embarquée cette année qui est effectivement un peu supérieure à celle qu'on a habituellement, qu'on a eue dans les années antérieures. Alors, pour la croissance organique prévisionnelle 23-26, évidemment, c'est très compliqué de répondre à la question parce que ça dépend évidemment du contexte d'activité et du contexte économique. On a pris des hypothèses dans nos objectifs de Plan 23 26. On ne va pas communiquer, mais il est évident que les 70 000 ingénieurs intègrent nécessairement une part de M&A. Juste le marché, il est attendu en croissance de l'ordre de 4 à 5 % par an en moyenne. Alten a toujours fait mieux que le marché. Donc évidemment, on suit les tendances macroéconomiques. Quand il y a un très fort ralentissement, on ralentit aussi, mais c'est juste pour donner des indications sur ce qu'on peut attendre. Sur le taux de turn over, Simon a déjà répondu. Sur la marge, on a une question, on a plusieurs questions sur la marge. Un investisseur qui nous demande pourquoi notre marge reviendrait à 10 % ou un peu au-dessus et pas à 11 ou plus compte tenu de la croissance à venir. On a déjà donné des éléments de réponse importants sur le sujet. D'une part, cette année, on a eu un taux d'activité plus élevé. On n'est pas dans une industrie d'achat, c'est à dire que nous, on ne fait pas d'économie de volume. Notre custom sale, si je puis m'exprimer ainsi, c'est le coût de l'ingénieur. On comprend bien que la croissance ne génère pas d'économies d'échelle. Je dirais presque même que la croissance génère des nécessités de structuration qui n'existent pas dans des sociétés de beaucoup plus petite taille. Simon évoquait les structures commerciales transverses ou techniques transverses qui font que le volume ne permet pas d'économies substantielles et ne permet pas d'améliorer la marge, contrairement à la distribution, l'industrie par exemple. Ce qui fait que si on tient compte d'un taux d'activité qui reviendrait à des niveaux plus normatifs et des sujets qui concernent l'évolution des salaires et des prix, on préfère être prudent et donner pour les années à venir, une guidance qui tourne autour de la marge, qu'on considère comme étant normative pour Alten, c'est à dire 10 %, voire un peu supérieure à 10 %, mais en tout cas pas de onze. En tout cas, c'est pas notre sentiment aujourd'hui. Il y a une question qui porte sur le taux d'imposition de la plus value de cession. On a vendu cette activité pour partie aux Etats-Unis, pour partie au UK. Donc aux États-Unis, le taux de plus value, c'est 35 %, et au UK c'est zéro. Et enfin, il y a une dernière question qui est arrivée qui est pour Simon. Quelqu'un qui demande : Simon, pourquoi tu veux céder puisque tu as expliqué le contexte, un tiers de ta participation ?

Je vais pas les céder, je vais les donner. C'est gratuit. D'abord parce que c'est un engagement personnel que



## Conférence sur les résultats annuels 2022

j'avais pris depuis l'introduction en Bourse d'Alten en 99. C'était une grosse partie après pérennisation de la situation de mes enfants. Donc voilà, je respecte mon engagement parce que je ne sais pas quoi en faire sinon, voilà. Et deuxièmement, c'est que j'ai beaucoup d'idées, beaucoup de projets d'ordre caritatif qu'il va falloir développer sur plusieurs pays. Voilà, simplement. Et ces 5 % ne sont qu'un début. Le reste suivra un jour aussi.

Juste pour continuer sur ce sujet là. Ça veut dire que dans N années, vous voyez le groupe dirigé par une fondation ?

Ah non, pas du tout, parce que les titres cédés aux fondations sont vendus.

Alors, comment vous voyez le groupe dans N années.

Vous savez, j'ai 15 % du capital aujourd'hui, il y a un conseil d'administration que j'essaye avec ses membres de faire évoluer. Il y a un membre qui est parti d'ailleurs, qui a accompagné la cession de l'entité agile aux USA, qui a accompagné la banque d'affaire qui nous l'a repris. Il y a un nouvel administrateur qui rentre, vous verrez sur internet, c'est public et donc que que j'ai 10 ou 15 % du capital, ça ne change pas grand chose. Ce qui compte c'est la gouvernance. Vous avez plein de groupes où il n'y a plus d'actionnaires de référence.

Mais dans ces cas là, on fait souvent monter une holding avec des salariés par exemple.

Pourquoi pas ?

Je pense à Ipsos, je pense à des choses comme ça.

Oui, oui, on verra. Pour l'instant ça se présente pas, on a on a une gouvernance qui marche bien, un conseil d'administration qui est équilibré d'ailleurs 50/50 hommes-femmes, 70 % d'indépendants, enfin d'externes totalement indépendants et un Comex qui fonctionne bien aussi. Donc on est tranquille je pense pour quelques années avec cette organisation là et donc après on verra. Bien malin qui peut dire ce qui se passera dans cinq ans. Enfin je ne sais pas.

Et juste sur la cession que vous avez effectuée, c'était 145 millions d'euros de chiffre d'affaires. Vous l'avez vendu pour plus de 200 millions d'euros apparemment.

Il semblerait.

La marge était très élevée ou vous avez vendu un très bon multiple ?

On a un engagement de confidentialité sur ce sujet là. Mais enfin, maintenant, si vous lisez les bilans, vous allez tout trouver. C'est clair, mais la seule information que je peux vous dire, c'est que le chiffre d'affaire n'englobe pas la partie distribution de logiciels qui n'est pas intégrée dans le chiffre d'affaire, intègre juste le markup que recevait cette société sur la vente de logiciels Atlasien. Donc ça veut dire que la marge, il y a deux marges. Il y a la marge réelle des prestations de cette société et il y a la marge intégrant le markup des cessions de licence.

Il y a une marge très élevée.

Pas exceptionnelle. C'est tout ce que je peux vous dire. Pas exceptionnelle au dessus de 10 %, mais pas exceptionnelle.



# Conférence sur les résultats annuels 2022



Bonjour, j'avais une question sur le M&A, est-ce qu'on peut toujours s'attendre à cinq ou entre cinq et dix acquisitions pour cette année et peut être nous donner un petit update sur ce qu'il y a déjà dans le pipe actuellement.

Si j'exclus celles qui ont été mentionnées. D'ailleurs, si on revient sur le slide présentant les acquisitions réalisées sur le second semestre dedans je crois qu'il y en a quatre qui n'impacteront le chiffre d'affaires que de 2023, qui n'ont aucun impact sur 2022. Donc en janvier 2023, pour être précis, vous avez 500 consultants qui quittent le groupe Alten à travers la cession dont on a parlé, et vous en avez à peu près 1100 qui n'impacteront que 2023. Les autres étaient déjà intégrés dans le sommes des consultants présents en fin d'année. En mêlant ce que nous avons dans les négociations en cours. En lettres d'intention, on est à peu près sur un millier supplémentaires au jour d'aujourd'hui, avec 300 hypothétiques. Et on espère, c'est notre target annuel monter entre 2 et 3000, à 2000 on n'est pas content, à 3000 on est content. Ça veut dire que c'est sept ou huit acquisitions par an d'environ en moyenne 4-500 personnes.

Ok, très clair, merci. Deuxième question sur le secteur des télécoms, on a cru comprendre que la croissance cette année n'a pas été comme vous l'auriez espérée. Est ce qu'on peut s'attendre à un ramp up en 2023 ou est ce que ce n'est pas du tout sur l'agenda pour l'instant ?

Alors en fait, à chaque fois qu'on a, comment dire, une frustration, alors ça peut être lié au secteur, mais je crois que le secteur des télécoms est pas mal. Il est moins à l'attendu en France où on est bien présent chez les opérateurs qu'on l'espérait, mais c'était bien. Ce que je disais, c'est que ce n'était pas mal, mais un peu moins que les autres. Mais on a de quoi grossir. Mais souvent, la vraie réponse, c'est notre capacité dans un pays donné à être présent et bien structuré sur le secteur. Or, il s'avère qu'on est présent dans les télécoms vraiment que sur trois pays. Donc en fait, c'est notre capacité de taille critique sur ce secteur là à répondre aux demandes. Alors les demandes, c'est tout ce qui est gestion, architecture et testing des tours télécom ou des opérateurs ou de ceux qui les montent et qui sont multi opérateurs. Et il y a les équipementiers télécoms qui sont très localisés en Californie, en Europe du Nord ou en Chine. Donc encore faut il qu'on soit très forts chez eux. Ça, c'est pour la partie équipements et de tout ce qui est aussi traitement et gestion des data, migration dans le cloud, etc. Encore faut il qu'on ait dans le pays donné la compétence donnée en migrations. Idéalement, il y a des pays où on a identifié des cibles qui font la migration cloud de l'ensemble des data d'opérateurs télécoms. Ce serait fabuleux si on pouvait acheter ce type de société.

Ok, merci.

Bonjour. Je vais revenir sur l'objectif séculaire de 10 % de marge opérationnelle plus, régulièrement vous parlez de la partie jaune, avec cette volonté d'accroître la part de chiffre d'affaires liée à la partie jaune, avec le potentiel de faire éventuellement plus de marge sur la partie jaune parce que ça se prête aussi peut être plus à l'offshore, mais aussi il y a moins de poids des directions achats. J'ai l'impression de voir un petit peu plus mesuré on va dire, sur le potentiel de la partie jaune en terme d'amélioration des marges. Peut être que c'est lié à la conjoncture sur 2023 qui s'y prête un peu moins. Peut être qu'on peut avoir un retour de balancier au delà en cas de reprise. Est-ce que c'est vraiment perceptible ou ça reste vraiment une volonté d'accroître les marges grâce à la partie jaune notamment ?

Alors, je vous rappelle que notre objectif, ce n'est pas de faire croître le pourcentage de tout ce qui est IT entreprise services avec les développements logiciels et infra réseau, plus en pourcentage que ça ne l'est aujourd'hui. Entre 25 et 30 %, ça va très bien. Pourquoi ? Parce que nous, on y prend. On sait dans ce monde là que la partie qui correspond à ce qu'on sait faire en tant que ingénieristes développement produit. Donc on développe des logiciels spécifiques sur cahier des charges, on déploie pas un progiciel



## Conférence sur les résultats annuels 2022

SAP. Oracle, Salesforce, c'est pas notre métier. Nous on l'achète. On a notre DSI qui est présent, qui passe sa vie à acheter ça, voilà comme les autres. Mais on le vend pas, on n'est pas distributeur, on n'est pas partenaire des gros éditeurs, on n'est pas maîtrise d'ouvrage d'une paie ou d'une compta, on sait pas faire ça. Nous, on développe des applications spécifiques pour les DSI qui collent avec ce que développent les directeurs techniques dans le monde de l'ingénierie quand c'est du IT. Voilà donc notre part à nous représentera toujours 25 à 30 % de notre chiffre d'affaire et pas plus. Et compte tenu de ce positionnement que nous avons, il est clair qu'on ne fera pas 25 points d'EBIT. Voilà. Parce que c'est du projet world package de développement logiciel, surtout avec des gens compliqués à attraper en ce moment. Voilà donc la seule façon de faire beaucoup plus, comme je le disais tout à l'heure, c'est d'être un pur opérateur indien. Ce que sont des Cap et des Accenture, ce sont des boîtes indiennes aujourd'hui, plus de la moitié de leurs salariés sont en Inde. Et d'aller chercher du projet avec des Salesforce dans les pays occidentaux, projets qui sont intégralement chiffrés, côtés et réalisés en Inde. Et là vous avez du 20-25 points d'EBIT. Mais si vous sortez de cette démarche d'offshoring pur, de BPO en offshore où vous pouvez faire plus de 20 points. Regardez les sociétés de services IT des ESN, lesquelles font 15 points d'EBIT ? Il y en a pas. Donc pourquoi voulez vous qu'on fasse plus ? On n'est pas des magiciens. Et en plus, c'est leur spécialité souvent.

S'il n'y a plus de question et de toute façon, vous savez où nous contacter et vous serez toujours les bienvenus. Je vous remercie en tous les cas pour votre présence et ce plaisir d'avoir fait cette réunion en présentiel.