

# Alten

## Résultats annuels 2024

### Sommaire

---

<b>Faits marquants en 2024</b>	<b>2</b>
Simon AZOULAY	2
Président Directeur général d'Alten	2
<b>Présentation des résultats 2024</b>	<b>7</b>
Bruno BENOLIEL	7
Directeur général adjoint d'Alten	7
<b>Stratégie de développement pour l'année 2025</b>	<b>12</b>
Simon AZOULAY	12
Président Directeur général d'Alten	12
<b>Questions-Réponses</b>	<b>14</b>

# Faits marquants en 2024

Simon AZOULAY

Président Directeur général d'Alten

Bonjour à tous et merci d'être présents pour cette webconférence pour les résultats 2024 et, comme d'habitude, avec Bruno Benoiel, nous allons essayer d'être le plus synthétique possible pour vous donner l'ensemble des faits marquants et résultats 2024, mais aussi nos prévisions et estimations sur cette année 2025 dans une conjoncture un peu particulière. Avant de vous donner les chiffres, je tiens à vous dire que cette année 2024, nous avons déjà les signes sur le second semestre 2023, est un peu particulière. Nous ne sommes pas en crise, la bourse fonctionne bien et pourtant, la conjoncture et les retours que nous avons de la plupart de nos clients ne sont pas alarmistes, mais très prudents. Nous avons eu des précautions de la part de l'ensemble de nos clients déjà fin 2023 sur le fait que beaucoup de projets allaient être gelés, ralentis, reportés, pour des raisons souvent diverses et variées. Dans le domaine des *IT services*, c'est lié à l'augmentation d'un certain nombre de coûts, notamment les licences des *upscalers* et notamment le coût important des migrations cloud qui vont de pair, ce qui a entraîné une très forte augmentation des coûts des DSI et des *IT services*. Nous avons beaucoup souffert dans les secteurs *IT services*.

Dans le secteur industrie, pour des raisons qui peuvent paraître pas trop logiques sur le plan économique, beaucoup de donneurs d'ordre, comme dans l'aéronautique civile, ont freiné, ralenti et décalé, autant que faire se peut, énormément de projets. Heureusement, quelques secteurs, je vais vous les détailler, ont réussi à croître et à performer.

Dans ce contexte-là, notre croissance organique a été de 1,8 %, ce qui est du jamais vu hors crise. Notre croissance tout court est de 1,8 %, dont -0,2 %, c'est-à-dire zéro organique. Donc c'est 1,8 %, grâce au M&A. C'est du jamais vu dans l'histoire d'Alten, où depuis que la société a été créée, il y a 36 ans, soit nous avons une crise forte, comme en 2003, bulle Internet, *subprimes* en 2009, ou Covid en 2020, où il y a une crise pendant un an, très forte. On prend une décroissance, une difficulté qui en général ramène l'Ebit à 5 % et nous fait faire une décroissance de 10 %, et ça redémarre très fort tout de suite après. C'est ce que nous espérions avoir après la crise Covid, surtout quand on a vu le rattrapage phénoménal qu'il y a eu en 2022, qui nous a permis d'avoir une année 2022 incroyable. C'est une croissance organique de l'ordre de 18 % et une marge, un résultat opérationnel exceptionnel supérieur à 11 %. Malheureusement, cela n'a pas duré, puisque dès 2023, il y a eu un retour, qui n'est pas une crise, formellement parlant, qui est une stagnation très compliquée, peut-être liée à un certain nombre de changements dont je vous parlerai après dans notre univers, services technologie. 1,8 % de croissance, dont -0,2 % organique, une répartition à peu près un tiers/deux tiers, un tiers sur la France du chiffre d'affaires et deux tiers sur l'international, qui continue de progresser.

Vous verrez sur ce slide à gauche le fait que la France a bien progressé, +4,8 % en organique, puisque nous n'avons pas fait d'acquisition en France en 2024. C'est l'international qui nous a fait souffrir, bien sûr l'Allemagne, en forte restructuration dans le monde automobile, et également, pour d'autres raisons, les pays *Nordics* et les pays d'Europe du Sud.

Les marges, heureusement, ont bien tenu, surtout en France, où nous avons une transformation très importante en mode projet ou hors package et une direction technique qui a mis en place des process de productivité importants. Je ne parle pas de l'IA pour l'instant, cela va venir, on en reparlera après. Ces process de productivité nous ont permis d'améliorer les marges sur nos projets, transformés en *work packages* versus assistance technique. Cette transformation est de l'ordre de 75 % déjà en France, qui est un pays de

*work packages* et dont la marge vient essentiellement de l'organisation de nos projets et de notre direction technique.

Grâce à cette tenue convenable de la marge, nous avons réussi à sortir un résultat opérationnel de 9,1 % du chiffre d'affaires, qui est très décevant. Pourquoi est-il décevant ? D'abord, parce qu'il est inférieur à celui de 2023, qui était de 9,4 %, et en plus, il faut accentuer la déception par le fait que nous avons bénéficié en 2024 d'un calendrier favorable versus 2023. Donc nous aurions dû, à iso-rentabilité, faire mieux que ce que nous pensions début 2024, compte tenu du calendrier favorable. Nous aurions dû faire mieux en 2024 qu'en 2023, et cela n'a pas été le cas.

Pourquoi ? Une forte baisse des marges sur le monde de l'assistance technique qui touche essentiellement l'Europe, malgré une amélioration des marges en France sur les *work packages* et malgré une amélioration des GNA, puisque nous avons récupéré environ 30 à 40 bps sur les G&A. Un travail important reste à faire. On va considérer qu'une partie de ce résultat est liée à la stratégie de début 2024, qui considérait que nous n'étions pas en crise. Il n'y avait pas de crash, il y a la guerre en Ukraine, il y a la guerre au Moyen-Orient, mais on n'a pas de raison structurelle d'être en crise, donc on a boosté énormément le recrutement, les équipes de recrutement, et nous avons eu un taux d'intercontrat, le *bench*, ou à l'envers, un taux d'occupation inférieur à celui de 2023. Pour toutes ces considérations, notre résultat est de 9,1 %, et on verra pour 2025, le calendrier sera un peu moins favorable, surtout sur le premier semestre et rattrapé sur le second semestre.

En termes d'effectifs ingénieurs, vous voyez les chiffres, nous avons réussi à tenir sur le premier semestre 2024, et le dernier trimestre 2024 a connu un ralentissement important du nombre de projets, et si vous regardez le nombre d'ingénieurs en décembre 2023 à droite, 50 000 ingénieurs, 47 500 en fin 2022, on démarre l'année 2025 avec 50 900 ingénieurs, hors l'acquisition de Worldgrid qu'on n'a pas intégrée, donc c'est mieux en vérité, mais concrètement, c'est lié aussi au fait que nous avons fait quatre acquisitions d'environ 1 300 ingénieurs, donc formellement, en organique, nous démarrons l'année à peu près avec 400 ingénieurs de moins, hors M&A environ, que janvier 2024. J'espère que c'est à peu près clair, et nous attendons maintenant les signaux de nos clients pour voir si on en a fini avec cette situation 2024 de stagnation larvée qui nous empêche de booster le recrutement, ce qui est notre ADN, comme nous le faisons d'habitude.

Si nous passons sur la mappemonde pour voir un peu ce qui s'est passé selon les zones géographiques, vous voyez que l'Amérique du Nord et l'Asie ont progressé, grâce au M&A notamment en Asie, et grâce aussi à la forte demande de déplacement de projets en *low-cost*, en *offshore*, en Inde notamment, et que l'Europe a baissé, de façon moins importante en France. En France, ce sont les *IT services*, la banque/finance, le *retail*, le luxe et les télécoms qui ont beaucoup ralenti et, comme je vous l'expliquais tout à l'heure, beaucoup freiné les projets liés à la forte augmentation des autres coûts dans les *IT services*, notamment des licences. En repoussant et en reportant énormément de projets, c'est ce que nous faisons nous-mêmes à l'intérieur de notre DSI chez Alten. Pour le reste de l'Europe, c'est une forte pénalisation, une décroissance invraisemblable des activités des « *Tier One* » de l'automobile en Allemagne. Pour vous donner un exemple, si je prends les trois, quatre gros équipementiers automobiles allemands, « Conti », Bosch, les ZF, etc., ils ont baissé quasiment de 80 à 90 % leur activité d'externalisation. On est passé de 600 personnes, par exemple, à moins de 100 personnes juste sur cette typologie de clients en Allemagne. C'est très, très dur. Ce n'est pas le seul paramètre d'explication, puisqu'on a eu d'autres zones, par exemple en Europe du Sud, qui ont connu de bons résultats. En Europe du Sud, nous avons aussi beaucoup de banques/finances qui ont souffert.

Voilà un peu pour l'explication par zone géographique et à l'échelle du Groupe, M&A inclus, comme je vous le disais tout à l'heure, nous avons gagné 900 ingénieurs entre décembre 2023 et décembre 2024 grâce au M&A, hors Worldgrid où on a rajouté à peu près 1 100 ingénieurs. En organique, on aurait perdu à peu près 400 à 450 ingénieurs.

Si je passe maintenant sur la ventilation de nos deux activités dans le Groupe que nous avons caractérisées par deux couleurs, le bleu, c'est le monde de l'ingénierie, c'est-à-dire de la conception d'équipements industriels ou du déploiement de réseaux industriels, comme dans les télécoms, l'énergie ou les transports en commun, donc il y a de la R&D, il y a des usines en manufacture et en production, il y a de l'infrastructure de déploiement, comme dans les différents réseaux et *utilities*, et il y a du support et du *customer service*, du support et de documentation technique pour les clients. Globalement, cela représente 70 % de l'activité du Groupe et on peut même décomposer ces 70 % entre environ 50 % pour la partie R&D et à peu près 20 % pour la partie *manufacturing* et déploiement.

La partie *IT services*, qui représente 30 % de l'activité du Groupe, adresse essentiellement les comptes tertiaires, c'est-à-dire tout ce qui est *retail*, services, banques, finances, assurances, et pour des besoins que l'on a bien *split* en deux, c'est-à-dire tout ce qui est applicatif et tout ce qui est infrastructures, réseaux, cybersécurité et data et *data analytics*. Dans ces 30 %, vous avez 26 % qui adressent le monde tertiaire et 4 % qui adressent le monde industriel, où l'on est surtout présent en ingénierie. Mais à la limite, si vous avez des questions, nous y reviendrons un peu plus tard.

En termes de *split* sectoriel, de répartition sectorielle de notre activité, on retrouve les 26 % dont je vous parlais dans le monde tertiaire à droite, avec un secteur banque, finances, assurances et aussi *Retail, Services, Media & Public sector* qui ont énormément souffert. C'est là où l'on a souffert le plus. Pour les autres secteurs, je vais les prendre un par un. Dans les slides suivants, que je ne veux pas reprendre de façon détaillée, nous avons pris, secteur par secteur, les événements du marché et en quoi Alten est concerné, secteur par secteur, donc vous retrouverez plus de détails.

Si je reviens sur l'automobile, c'est un marché difficile, puisque c'est un marché au-delà du resserrement, des difficultés ou des transformations que connaît l'automobile, notamment sur les voitures électriques et hybrides. Il y a quand même beaucoup de travail, mais l'automobile n'a plus de nationalité. C'est-à-dire que vous prenez un Renault, un Stellantis, pour eux, aucune importance de déployer les projets en France ou en Europe, cela peut être aussi bien aux États-Unis avec Chrysler ou en Italie avec Fiat, les constructeurs automobiles ont un ADN complètement international, contrairement aux autres secteurs. Aujourd'hui, l'optimisation pour ces secteurs consiste à mettre les centres d'études, de développement ou de support dans les endroits les plus appropriés et, si possible, les moins chers.

On a une forte poussée depuis cinq ans en France vers le *offshoring*, vers le Maroc, quand on veut que ce soit francophone, vers la Roumanie ou la Pologne pour les Allemands, vers le Mexique pour les clients automobiles américains. C'est à nous, Alten, de savoir répondre à cette demande et de mettre en place les centres d'études et de développement dans tous ces pays. Nous les appelons *offshore*, mais, en vérité, correspondent à des pays *low-cost*. Je vous rappelle qu'au Maroc, nous avons plus de 2 000 personnes, qu'en Roumanie, nous avons plus de 600 personnes, qu'en Inde, nous avons plus de 8 000 personnes, qu'au Mexique, nous avons 800 personnes. Tout cela pour répondre en proximité aux besoins des constructeurs automobiles. Si nous savons accompagner ce mouvement, nous gagnons des marchés. Nous avons réussi à croître, en vérité, en nombre d'ingénieurs et en nombre de projets. Chez nos clients, nous sommes bien placés, comme les clients français, chez d'autres clients aux États-Unis ou en pays *Nordics*. Ce mouvement important commence à peine depuis 2024 en Allemagne. Il faut faire attention, cela va être massif. Nous allons augmenter, j'espère, de façon considérable, comme nous l'avons fait notamment sur les acteurs français, notre nombre d'ingénieurs. Mais en termes de chiffre d'affaires, il faut trois ingénieurs en projet pour avoir l'équivalence d'un ingénieur en local, en France ou en Allemagne. C'est donc très dur de gagner du déploiement de chiffre d'affaires, alors même qu'on va augmenter le volume d'activité.

Cela, c'est pour le secteur automobile. À nous de savoir répondre, de savoir faire. Nous avons une concurrence un peu différente sur ces secteurs, puisque vous imaginez

bien que vont intervenir les deux gros Accenture et Capgemini, qui sont déjà des gros Indiens, puisque le gros de leur troupe se trouve déjà en Inde, et vous avez avoir les *pure players* indiens qui, eux, ont déployé des forces commerciales très fortes en Allemagne et en Europe du Nord, un peu moins en France. Donc, c'est contre eux que nous nous battons sur les territoires allemand, anglais et américain.

Concernant le monde du rail, cela s'est assez bien passé. Nous avons des positions très bonnes, très sérieuses et nous avons eu une légère croissance dans cet univers, heureusement.

Concernant le monde de l'*Aerospace*, par rapport à l'aéronautique civile, évidemment, le plus gros acteur Airbus a, pour des raisons qui lui sont propres et malgré un carnet de commandes impressionnant, dû décaler ou repousser énormément de projets. Et évidemment, cela nous a pénalisé puisque c'est notre premier client sur l'année 2024. Espérons que nous sommes arrivés au plus bas en décembre 2024 et que ce sera au moins stable, voire en croissance, sur 2025.

Pour tout ce qui est défense, sécurité et naval (ce sont des projets essentiellement liés à la défense et à la sécurité), nous avons connu une bonne croissance. Ce marché est en forte demande et nous sommes en position de leader chez tous les acteurs de ce secteur, que ce soit en France ou dans d'autres pays européens, j'espère que cela va continuer. Les prévisions seront assez positives.

Pour l'énergie, nous sommes assez présents, avant même le rachat de Worldgrid, sur le monde de l'énergie. Nous allons évidemment augmenter de 50 à 60 % notre présence dans ce secteur. La croissance sera liée à l'équilibre économique qui doit se passer auprès des gros acteurs du nucléaire pour avoir les budgets leur permettant d'aller notamment vers les EPR2. Là aussi, nous ne sommes évidemment pas dans la meilleure situation en France pour débloquer les budgets d'investissement. Il y a un certain nombre de critères de cette nature qui nous échappent et qui permettront d'espérer soit une forte croissance en 2025, soit un décalage vers 2026 dans le monde de l'énergie.

Concernant le *Life Sciences*, il se passe des choses un peu particulières. Dans le *Life Sciences*, où Alten est très présent en R&D et notamment en tout ce qui est traitement, analyse et certification des essais cliniques – ce qu'on appelle la CRO, c'est beaucoup de *data analytics*, de statistiques et de réglementaires – là, les gros acteurs français commencent à regarder hors de France. C'est-à-dire que la R&D française semble moins rentable à exploiter en France qu'à l'étranger, et pour plein de raisons de cette nature – le coût de vente des médicaments est deux à trois fois plus élevé à l'extérieur de la France qu'en France – on risque d'avoir un déplacement de ces centres d'études vers d'autres pays, notamment vers les États-Unis, qui eux-mêmes vont sous-traiter en Inde. Il va falloir qu'on accompagne sur cette activité de CRO nos clients sur des déplacements à l'international, pour des raisons un peu différentes du monde de l'automobile. Ce n'est pas pour aller chercher du *low-cost*, c'est pour être en proximité des pays où ces médicaments se vendent le plus cher. Les usines, pour l'instant, ne seront pas déplacées, elles restent en Europe. Donc, l'autre partie de notre activité en *Life Sciences*, qui est tout ce qui est le suivi du process *manufacturing* de la qualité et de la certification de ce qui est produit dans ces usines, on est assez présent également, là, je l'espère, va tenir bon.

Enfin, pour l'ensemble des équipements industriels, nous avons mis dans cette rubrique tous les comptes industriels qui produisent des équipements qui ne relèvent pas de *Automotive Rail* ou *Aeronautics Space Defense* ou *Energy Life Science*, c'est-à-dire tout ce qui produit des machines, de l'IOT et de l'équipement industriel divers. On va retrouver, vous les voyez, les ASML, *Netherlands* pour tout ce qui est machines à concevoir des composants électroniques, des Valmet, des Infineon, etc., et vous avez aussi des Siemens, des Schneider, où nous progressons de façon intéressante, voire même avons des partenariats stratégiques qui sont très prometteurs.

Les télécoms, enfin, dernier secteur que je vais commenter, nous ont beaucoup fait souffrir, là, comme dans l'automobile, tout ce qui est *offshorable* en *low-cost* le sera, soit

en proximité, comme au Maroc, où nous avons beaucoup d'activités pour les comptes télécoms français, pour des questions de langue, soit en Inde, quand il s'agit de sujets, par exemple, d'exploitation d'un réseau télécom, où ça peut être traité en anglais et en distanciel. Je serai évidemment à votre disposition pour répondre à toutes vos questions après notre présentation.

Alors, vous verrez sur les slides d'après, que je ne vais pas commenter, je vous ai à peu près fait les commentaires au niveau de la répartition sectorielle, plus de détails, que vous pourrez lire dans le *slideshow*. Je passe directement au slide 21 pour vous commenter l'activité M&A du Groupe Alten. L'activité M&A est l'une de nos plus grosses déceptions. Aujourd'hui, pour faire simple, la plupart des sociétés qui ont plus de 300 ou 400 ingénieurs, je dirais peut-être 75 %, les trois quarts, sont déjà en main auprès de *private equity* qui ont, depuis sept ou huit ans, estimé que ce secteur des *IT services* ou des services en ingénierie représente un marché sur lequel on peut faire du *private* avec des *returns* en « fois trois », « fois quatre », etc. Donc, ils ont prospecté de façon massive toutes les petites sociétés qui vont de 300 à 3 000 personnes et sont rentrées dans le capital, en majoritaire en général. Donc, vous imaginez que pour aller acheter ce genre de sociétés, d'abord, cela correspond à un cycle précis, puisqu'ils achètent et revendent quatre ou cinq ans après, il y a un *timing*. Deuxièmement, il y a une cosmétisation de l'Ebit de ces sociétés-là, puisque sur les deux dernières années, les investissements sont freinés pour rentrer un Ebit à 11, 12, 13, 15 %, qui n'est pas normatif du tout, parce que les G&A sont hyper faibles. Et on sait très bien que si on achetait cette société, on aurait immédiatement quatre à cinq points d'Ebit en moins. Enfin, ils essaient d'avoir des multiples de l'ordre de 12 à 15, donc ça met, par exemple, des sociétés à deux fois le chiffre d'affaires, c'est impossible de les acheter, alors qu'elles devraient valoir 70 à 80 % de leur chiffre d'affaires. Donc, c'est très compliqué d'aller négocier les acquisitions auprès des sociétés qu'on aimerait acheter, qui sont déjà en main auprès des *private equity*, on y a quasiment renoncé. C'est pour ces raisons que le M&A est très difficile. Notre service quadrille complètement le marché et va encore dans des endroits où les *private equity* n'ont pas encore pris la main sur toutes les sociétés, comme en Asie, au Japon, au Vietnam, en Inde, il en reste encore quelques-unes, donc c'est pour ça qu'on a réussi à faire des acquisitions là-bas.

Les acquisitions que nous avons faites, à l'exception de Worldgrid, qui a été beaucoup plus médiatisé du fait d'Atos, c'est une au Vietnam, une au Japon et une en Pologne, qui ont représenté à peu près 1 300, 1 400 ingénieurs, dont on a parlé tout à l'heure, qui représentent la partie « hors organique » de notre croissance. Nous allons intégrer dès 2025 à peu près 1 100 ingénieurs de plus, mais avec un chiffre d'affaires qui a un ratio beaucoup plus important que celui d'Alten, puisque cela représente 170 millions d'euros, puisqu'il y a beaucoup de spécialistes experts et de livraison de produits connexes hors prestations de service. C'est pour ça que nous sommes à 170 millions d'euros de chiffre d'affaires sur l'acquisition de nos revenus.

Nous avons consolidé avec nos activités existantes dans le nucléaire, qui était déjà importante, notamment chez EDF, et nous devenons un acteur, je l'espère, important et incontournable dans le monde du nucléaire. En Asie, c'est-à-dire en Chine, au Japon et en Corée, nous n'avons que des activités d'ingénierie. Sur une très ancienne acquisition, il nous restait un peu moins de 300 personnes en *IT services*, qui développaient un logiciel pour une banque japonaise, en Chine, pour une banque japonaise. Nous avons recédé cette société qui n'avait absolument aucun intérêt stratégique pour le Groupe Alten. Bien sûr, nous allons continuer de quadriller le marché en espérant attraper un certain nombre de sociétés qui ne sont pas déjà en main dans le monde du *private equity*. Nous sommes sur six dossiers actuellement et j'espère que nous réussirons à acheter 2 000 à 3 000 ingénieurs en projet sur des pays stratégiques en 2025.

Enfin, un dernier mot sur la ventilation du capital qui n'a absolument pas bougé depuis les cinq dernières années. Il y a une petite détention par le personnel et les dirigeants suite à la distribution d'actions gratuites, mais cela joue très peu. Je vous dis la même chose que ce que j'ai déjà dit l'année dernière, l'année d'avant et encore l'année d'avant et que je

n'ai pas fait. J'ai l'intention de céder au moins 5 % de mes parts à des fondations caritatives, mais qui n'ont pas vocation à garder les titres Alten. J'allais le faire avant le Covid et je ne l'ai pas fait parce qu'il y a eu le Covid, le titre avait baissé, je me suis préparé à le refaire avant la guerre d'Ukraine et je ne l'ai pas fait parce que la guerre d'Ukraine est arrivée. J'attendrai et j'espère très bientôt une remontée au bon niveau du titre Alten pour faire cette donation qui arrivera prochainement. Je laisse maintenant la parole à Bruno, qui va vous commenter l'ensemble des chiffres et des résultats d'Alten en 2024.

## Présentation des résultats 2024

---

Bruno BENOLIEL

*Directeur général adjoint d'Alten*

Bonjour, je vais commenter les résultats en essayant d'être assez synthétique dans la mesure où Simon vous a quand même donné déjà beaucoup d'informations. Sur le slide habituel où on voit la progression de notre activité et forcément de nos effectifs, vous voyez bien que notre progression continue s'est érodée en 2024, après plusieurs années de croissance très forte. Les effectifs du Groupe sont maintenant de 57 700 collaborateurs, on était 57 000 il y a un an, fin décembre 2023. Évidemment le chiffre ne prend pas en compte les effectifs de Worldgrid, qui ont été intégrés et consolidés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Les effectifs concernés comprennent donc l'acquisition et l'intégration du M&A, donc 1 600 personnes qui ont été consolidées au long de l'année 2024, la sortie de 230 ingénieurs chinois suite à la cession de la société LZT dont Simon vient de vous parler, ce qui fait une contribution nette du M&A de 1 350 personnes, ingénieurs précisément.

La dynamique de recrutement interne a logiquement suivi celle de l'activité. Donc après des recrutements nets de 520 ingénieurs au Q1, une stabilisation au Q2, la baisse des effectifs a été de 184 ingénieurs au Q3 en organique puis de 774 au Q4, ce qui fait qu'au total sur l'année, les effectifs ingénieurs hors M&A ont décliné de 450 personnes, 290 en France et 160 hors de France. Enfin, sur les 50 900 ingénieurs que compte le Groupe, nous en avons 11 510 en France et 39 390 hors de France.

Notre croissance organique pour l'année 2024 a ralenti dans quasiment toutes les géographies tout au long de l'année, passant de 6 % en début d'année à 2 % en France entre le premier et le dernier trimestre, de -1,9 % en Europe hors France au premier trimestre à -6,1 % au dernier trimestre, et de 4 % au premier trimestre à -1,7 % en Asie-Pacifique. Il n'y a qu'en Amérique du Nord où l'activité est restée à peu près stable après une amélioration au cours d'année, mais qui a été interrompue par de nombreux reports de projets dans l'auto et dans les *Life Sciences*. Au total, sur le Groupe, la croissance organique, qui était donc de 0,8 % au premier trimestre, est passée à -2,7 % au Q4, soit une moyenne annuelle de -0,2 %. À noter qu'après un troisième trimestre qui avait vu s'intensifier les reports de projets, finalement, le quatrième trimestre s'est avéré moins en recul qu'attendu. Les variations de périmètres, comme Simon l'a indiqué, ont permis de réaliser une croissance positive néanmoins. Vous voyez bien que l'effet de change cette année est extrêmement faible, puisqu'il représente précisément 0,07 % du chiffre d'affaires.

Même si ces chiffres ont été commentés au mois de janvier lors de la présentation du chiffre d'affaires, je vais revenir quand même rapidement sur les dynamiques par zone géographique. La France a réalisé une performance satisfaisante en 2024, même avec un jour ouvré de plus que l'an passé. Une activité qui a cru en France dans tous les secteurs, à l'exception de la BFA (Banque, Finance et Assurance) et des télécoms, mais qui a

marqué un fort ralentissement à la fin du troisième trimestre, dont l'ampleur avait surpris, notamment dans l'automobile et l'aérospatiale. Les secteurs, en France, de la défense, des *Life Sciences* et de l'énergie sont néanmoins restés assez dynamiques.

En zone ibérique, c'est 84 % l'Espagne et 16 % le Portugal, la croissance de l'activité s'est stabilisée, vous voyez, aux alentours de 10 % environ. Tous les secteurs sont en croissance assez sensible, à l'exception du secteur banque/finance et *Life Sciences*.

En Italie, pour la première année depuis cinq ans, la croissance a ralenti tout au long de l'année. Elle est de 9 % sur l'année en moyenne, tous secteurs confondus.

En Allemagne, Simon a déjà commenté la situation. Le recul de l'activité s'est amplifié tout au long de l'année pour atteindre 14 % en données cumulées à la fin d'année. Le secteur automobile, qui est à peu près la moitié de notre activité en Allemagne, est en difficulté assez importante et a décliné de 18 % au total. Les constructeurs, qui représentent deux tiers du chiffre d'affaires automobile allemand, sont en croissance, *year on year*, mais en recul au dernier trimestre. A contrario, les équipementiers, dont Simon vous a commenté la baisse très forte d'activité, ont accentué leur repli à plus de 45 % en chiffre d'affaires cumulé, mais en données séquentielles, on a effectivement un recul qui est de l'ordre de 60 %. Enfin, en Allemagne, l'aéronautique civile, c'est 20 % du chiffre d'affaires allemand, est stable sur l'année, mais a reculé au dernier trimestre en raison des reports de projets.

Au UK, on a deux activités principales. Une activité dans le secteur public, qui représente 45 % du chiffre d'affaires britannique. Cette activité est en recul très net, de plus de 12 %, recul constant sur 2024, qui a atteint 20 %, 22 % même à la fin de l'année. L'aéronautique civile, 18 % du chiffre d'affaires, c'est la partie ingénierie, est en recul de 10 %, mais s'est stabilisée au deuxième semestre. A contrario, pour l'automobile, qui représente 15 % du chiffre d'affaires au UK, la croissance y a également ralenti en 2024, mais reste quand même assez significative, puisqu'on y a enregistré un taux de croissance organique de 15 %.

Au Benelux, l'activité est stable, mais en recul au deuxième semestre en raison de la Belgique qui a été impactée assez sensiblement par le secteur des *Life Sciences*, notamment chez GSK et de l'automobile. Aux Pays-Bas, l'activité est stable, à noter l'activité dans les semi-conducteurs, en particulier chez ASML, et repartie à la hausse au dernier trimestre.

En Scandinavie, on a un schéma un peu à l'allemande, c'est-à-dire avec une activité dont le recul s'est accentué tout au long de l'année et qui a atteint 20 % au dernier trimestre. Pour deux raisons, le secteur automobile en Suède a été fortement impacté par des reports de projets, voire annulations de projets, et celui des machines-outils et du tertiaire en Finlande et en Suède, qui ont également été très impactés.

En Europe de l'Est, le ralentissement est de 5,5 %. La Pologne, qui représente deux tiers de la zone, est en croissance, alors que la Roumanie est en décroissance, du fait de difficultés importantes dans les secteurs auto et tertiaire.

En Amérique du Nord, une activité qui est en recul de 1 %. L'Amérique du Nord, c'est aux trois quarts les États-Unis, qui représentent donc 75 % du chiffre d'affaires, une activité qui est en recul de 3,5 % en raison d'une baisse de l'activité dans les secteurs auto, en particulier chez Stellantis en fin d'année et dans l'activité *Life Sciences*. Au Canada, c'est 20 % de la zone, une activité qui est en forte croissance dans tous les secteurs. Au Mexique, qui représente 5 % de la zone, une activité qui est en croissance de plus de 20 %, notamment sur les comptes automobiles et banque/finance.

Enfin, la zone Asie-Pacifique, une activité stable, mais toujours pénalisée par les arrêts de projets importants de l'an passé sur Singapour. C'est-à-dire que si on retraitait de Singapour, on aura une activité qui serait en croissance de 3 %. Je pense que c'est ce qu'il faut retenir, puisque cela correspond à la dynamique économique de la zone Asie-Pacifique. On y a réalisé une croissance de 5 % en Chine, qui représente le tiers de la



zone, une croissance qui a quand même ralenti dans l'auto et dans les télécoms, qui, à eux deux, représentent 60 % de l'activité en Chine locale. L'Inde, 30 % de la zone a cru de 8 %, mais avec un rythme de croissance qui a ralenti en fin d'année en raison de l'auto et de l'électronique. Le Japon, 20 % de la zone, est en décroissance au troisième trimestre, mais il revient à l'équilibre en fin d'année en raison d'une petite amélioration de l'activité dans le secteur tertiaire. Et enfin, la Corée, qui est 10 % de la zone, est en décroissance légère, -3 % en raison du secteur automobile.

Passons au résultat du Groupe pour le premier semestre, pour cette année 2024. Alten a donc réalisé une marge opérationnelle d'activité qui a représenté 9,1 % du chiffre d'affaires, une marge opérationnelle qui s'est maintenue à un niveau satisfaisant, compte tenu du contexte économique.

Elle a atteint un niveau meilleur qu'anticipé, qui, pour mémoire, était de 8,7 % à 8,9 %. Sur l'année, Simon l'a évoqué, le différentiel positif de jours ouvrés avec 2023 a été proche de 2 jours ouvrés, 1,7 exactement, ce qui a donc amélioré le chiffre d'affaires et la marge d'environ 45 bps, mais, a contrario, le taux d'activité est passé de 91,8 à 91,2, ce qui a obéré la marge de 40 bps, donc l'un a à peu près compensé l'autre.

La productivité sur projet et le ratio prix/salaire, globalement, dans le Groupe, sont restés assez stables, même si nous avons eu une amélioration de la marge sur les projets en France et une légère détérioration de la marge sur les projets majoritairement AT à l'international. Sur la marge brute du Groupe, du fait d'un effet mix, la marge brute sur projet s'est érodée de 10 bps et, comme nous l'avons souligné au premier semestre, les investissements de structuration des directions techniques, en particulier à l'international, se sont poursuivis et l'ont pesé également pour 10 bps.

La politique volontariste de maîtrise des coûts s'est accentuée au cours de l'année, ramenant l'augmentation du ratio de SG&A en valeur relative de 30 bps au premier semestre à 15 bps uniquement sur l'ensemble de l'année. Évidemment, les efforts que nous avons engagés se poursuivront sur 2025 et au-delà. Au total, notre marge opérationnelle est en retrait de 30 bps par rapport à 2023.

Par période, vous voyez bien que sur le second semestre, sans surprise, la marge a été supérieure à celle du premier semestre, ce qui était déjà fortement anticipé, malgré la contraction de l'activité, en raison évidemment du calendrier, puisque nous avons eu 127 jours ouvrés au second semestre alors que nous n'avions que 124 au premier. D'autre part, la réduction en valeur relative et absolue des SG&A a porté ses fruits au cours du second semestre. Le M&A, cette année, n'a pas eu d'incidence sur la marge, mais comme nous le verrons en slide suivant, la baisse de la rentabilité opérationnelle dans certaines géographies a impacté sensiblement la marge du Groupe.

Les paiements en actions, donc non-cash, comme vous le savez, ont représenté 20 millions d'euros, qui ont été inférieurs à ceux de l'an passé du fait de la fin de certains plans importants qui avaient été consentis en 2019 et qui ont pris fin en 2023. Dans une moindre mesure, la baisse du cours du titre a pu expliquer aussi une légère baisse des paiements en actions.

La charge prévisionnelle de 2025 est à date, d'après les calculs actuariels, de 20 millions d'euros et elle sera majorée du coût des plans que nous allons octroyer comme chaque année au cours de l'année, mais qui pèseront relativement peu, puisque octroyés en cours d'année et avec une charge qui est prise en compte sur la durée du plan, c'est-à-dire selon les plans 2 ou 4 ans.

Le résultat non récurrent est d'un montant proche de celui d'année de l'an précédent, même s'il est d'un montant bien supérieur au montant habituel, qui comprend 5 millions d'euros d'honoraires d'acquisition. Il comprend également 3,7 millions de coûts liés aux acquisitions, pour l'essentiel des compléments d'*earn-out* qui ont été payés ou des *bonus pool*, 8,5 millions d'euros de contrôles fiscaux et sociaux à l'international et 15 millions d'euros de coûts de restructuration, c'est donc la grande différence avec l'an passé, dont la

moitié concerne l'Allemagne. Enfin, les 3,2 millions d'euros de moins-values concernant l'entité que nous avons cédée en Chine, qui a déjà été évoquée.

Donc, pour tenir compte de la baisse sensible de l'activité et des résultats en Allemagne et de Methods, qui est donc la société britannique positionnée sur le secteur public, nous avons décidé de déprécier les *goodwills* afférents pour un montant de 44 millions d'euros. Nous savons qu'une dépréciation de *goodwill* est irréversible, c'est-à-dire que même si les résultats s'améliorent, il n'y aura pas de reprise, mais nous avons préféré prendre acte de la situation telle qu'elle est aujourd'hui. Le résultat opérationnel s'établit donc à 277 millions d'euros. Il est en baisse de 13,5 % par rapport à 2023. Nous parlerons du résultat financier au slide suivant. Quant à la charge d'impôts, elle est de 94 millions d'euros, soit un taux effectif d'imposition de 27,24 %.

Le résultat financier du Groupe est extrêmement simple. Des revenus nets de placement qui ont progressé de 5,9 à 6,8 millions d'euros, un résultat de change qui s'est également amélioré passant de 0,8 à 1,9 million d'euros et les autres charges financières nettes se sont réduites passant de -2,6 à -1 million d'euros. Avant prise en compte des intérêts IFRS 16, le résultat financier passe donc de 4,1 à 7,7 millions d'euros. Après prise en compte des intérêts sur *contrat leases* IFRS 16, il passe donc de 0,2 à 3,3 millions d'euros.

Par zone géographique, la France a réalisé une bonne performance en 2024, avec un résultat opérationnel d'activité en hausse de 7,6 %, résultat qu'il faut retraiter des coûts *corporate* qui sont des coûts non affectés et qui mettraient la marge opérationnelle d'activité de la France à 9,5 %, c'est-à-dire au niveau de la marge opérationnelle du Groupe. La France a bénéficié d'un JO de plus qu'en 2023, soit un boni de 25 bps, un taux d'activité qui est resté stable et un ratio de SG&A qui s'est amélioré de 35 bps. Le résultat non récurrent est constitué pour l'essentiel d'honoraires d'acquisition et de coûts de restructuration, une charge d'impôts de 20 millions d'euros et un taux d'imposition effectif de 22,05 %. Hors de France, a contrario, la marge opérationnelle d'activité est en recul de 10,6 à 9,8 %. En Allemagne, la marge opérationnelle est en fort recul puisqu'elle est à peine de 2 %, et au UK, Methods dans le secteur public est à zéro. Au total, ces deux activités, qui ont fait l'objet de dépréciation de *goodwill* dont nous avons déjà parlé, ont pénalisé la marge opérationnelle du Groupe de 50 bps, c'est-à-dire qu'à iso-données de 2023, le Groupe aurait réalisé une marge opérationnelle de 9,6 %. En Amérique du Nord, en Europe de l'Est et dans les *Nordics*, la marge opérationnelle recule légèrement, mais elle reste comprise entre 7 et 8 %. Le Benelux, le UK hors secteur public et l'Europe du Sud ont des marges opérationnelles d'activité supérieures à 10 %, et la zone APAC, en léger recul, a une marge opérationnelle qui est légèrement inférieure aux 10 %.

Le résultat récurrent concerne donc essentiellement l'international, où sont supportés l'essentiel des coûts de restructuration et des coûts liés aux acquisitions, de même la moins-value de cession. Enfin, la charge d'impôts de 73,8 millions d'euros représente un taux d'imposition effectif à l'international de 29,10 %, conséquence principalement de déficits fiscaux non activés, d'impôts différés actifs que nous avons décidé d'annuler également et de la surtaxe d'Ebit aux États-Unis.

Le bilan d'Alten, toujours très sain, n'appelle aucune remarque. Le *goodwill*, comme vous pouvez le voir à l'écran, a augmenté à l'actif du fait de l'acquisition de Wordgrid, de VMO au Vietnam et de Primaris en Pologne, et d'une réévaluation de certains *goodwills* qui sont libellés en Forex dans les comptes d'Alten. A contrario, la sortie de LZT et les dépréciations l'ont minoré d'autant. Les dettes d'*earn-out* qui sont provisionnées au passif du bilan ont continué à décroître. Elles représentaient 46 millions d'euros fin 2023, elles représentent 18,6 millions d'euros fin 2024, dont un million d'euros à reflux d'un an uniquement.

Et comme vous le voyez également, malgré les acquisitions réalisées en 2024, en particulier Worldgrid, le *gearing* est quasiment stable, puisqu'il est de -12,5 %, grâce à une génération de cash satisfaisante, dont nous allons parler maintenant. Le *free cash-flow* d'Alten. Le *cash-flow* opérationnel hors incidence IFRS 16 est de 370,7 millions d'euros,

soit 8,9 % du chiffre d'affaires. Les impôts payés, qui ont représenté un montant de 110,6 millions d'euros, sont supérieurs à la charge d'impôts qui a été comptabilisée en raison de mécanismes d'acomptes calculés sur l'année précédente dans plusieurs pays. La variation de BFR a permis de générer du cash cette année à hauteur de 90,5 millions d'euros hors IFRS 16, une génération de cash qui s'explique malheureusement par une décroissance organique à hauteur de 30 millions d'euros – puisque c'est totalement mécanique dans un sens comme dans l'autre – et par une amélioration du DSO de cinq jours qui est passée de 94 jours fin 2023 à 89 jours fin 2024, dans certaines mesures liées à la décroissance : les équipes obtiennent plus rapidement et plus facilement, en période de stabilité ou de baisse d'activité, toutes les documentations nécessaires à la facturation. Au global, une amélioration du BFR qui est quasiment uniquement liée, c'est normal dans notre activité, au DSO, 30 millions d'euros liés à la décroissance organique et 60 millions d'euros liés à la baisse du DSO. Les autres variations concernant le BFR sont toutes en lien avec l'activité et non significatives. Les CAPEX, comme vous le voyez, sont restés faibles puisqu'ils représentent 0,4 % du chiffre d'affaires, et donc notre *free cash-flow* s'est établi à 333,2 millions d'euros, soit 8 % du chiffre d'affaires, et en hausse de 81 % par rapport à l'année passée.

Les investissements financiers sont majoritairement constitués des opérations de M&A à hauteur de 268 millions d'euros pour les acquisitions et de 42 millions d'euros pour les *earn-out*. Le retour aux actionnaires pour 1,50 euro par titre, inchangé depuis plusieurs années, a représenté 52,1 millions d'euros. Enfin, les « autres flux liés au financement » sont majoritairement dus aux intérêts financiers pour 6,6 millions d'euros, à l'effet Forex sur les trésoreries libellées en devises étrangères.

Vous voyez donc, comme on l'indique régulièrement, une analyse du *free cash-flow* sur douze mois glissants, les informations et commentaires que je viens de vous faire, que nous avons formalisés pour que vous les ayez de façon documentée, et enfin, avant de passer la parole à Simon, qui va vous parler de la RSE.

Ce qu'il faut retenir de la synthèse sur l'activité, c'est que le ralentissement d'activité s'est finalement avéré plus marqué qu'anticipé, en particulier au second semestre, en raison de certaines géographies – UK, Allemagne, Scandinavie – ou certains secteurs – automobile, tertiaire, finance et aéronautique civile. Une marge opérationnelle qui a été pénalisée par un taux d'activité légèrement inférieur à son niveau normatif et par une moindre couverture des coûts de structure, la France a néanmoins réalisé une performance satisfaisante, et ce sont les difficultés rencontrées au UK et en Allemagne, majoritairement, qui ont pesé sur la rentabilité opérationnelle du Groupe. Grâce à un calendrier favorable et à des mesures de réduction des coûts de structure, elle est néanmoins restée satisfaisante à 9,1 % du chiffre d'affaires. Comme conséquence des difficultés dans le secteur public au UK et en Allemagne, on a donc passé une dépréciation de *goodwill* de 45 millions d'euros et enfin notre *free cash-flow*, qui était très satisfaisant cette année, a augmenté de 80 % en grande partie du fait de l'amélioration du DSO. Ce qui nous a permis, malgré toutes les acquisitions réalisées cette année, d'autofinancer notre croissance externe, nos dividendes et de terminer l'année avec un niveau de trésorerie net quasiment inchangé par rapport à l'an passé.

La politique RSE du Groupe, je vais en dire deux mots rapidement. Comme vous le savez, Alten est engagé dans une démarche RSE depuis de nombreuses années, bien avant que ce thème soit devenu une préoccupation pour l'ensemble des investisseurs, puisqu'on avait engagé des programmes dès les années 2010 qui touchaient à la fois à la féminisation du métier d'ingénieur, à la réduction des émissions carbone et à l'évaluation de la performance du Groupe auprès des principales agences de notation – Gaïa, Vigeo ou encore EcoVadis. On a un programme RSE qui est largement détaillé dans notre URD, il comprend les trois piliers stratégiques pour Alten, l'humain, l'environnement et l'innovation durable. Alten est évalué régulièrement par les principales agences de notation et vous pouvez voir sur notre slide qu'on a une évaluation qui progresse d'année en année. On se trouve maintenant dans le top 1 %, top 2, dans le premier décile de toutes les notations, ce qui fait d'Alten une des sociétés les mieux reconnues et les plus

appréciées en termes de performance ESG. C'est d'ailleurs un message qui nous est également communiqué par nos clients qui, comme vous le savez maintenant dans les appels d'offres, prêtent une attention extrêmement importante à cette dimension et passent des audits avec succès et félicitations la plupart du temps.

En 2024, on a amélioré tous nos scores, on a participé à la rédaction de la nouvelle norme ISO 56001 qui est dédiée au système de management de l'innovation. On a démarré notre analyse, évidemment, puisque l'on est concerné par l'application de la régulation CSRD et notre analyse de double matérialité qui ont permis d'identifier des enjeux pour le Groupe qui ont confirmé les axes de la stratégie RSE du Groupe.

Les objectifs pour les années à venir, 2025 et 2026-2027, sont évidemment l'application de la CSRD avec la publication des indicateurs dès cette année, une réévaluation de nos notations EcoVadis et CDP, et nous allons refaire certifier notre système de management intégré au regard des dernières normes qui vont s'appliquer.

En termes de réalisation, on n'a pas publié nos indicateurs à cet endroit, mais vous les verrez dans l'URD, on a réalisé nos objectifs en matière de réduction des émissions de carbone, on a amélioré notre collaboration avec tous nos clients et nos fournisseurs dans le cadre de la taxonomie pour améliorer ce qu'on appelle Scope 1, Scope 2 et bientôt Scope 3. On a commencé à mettre en place des plans d'action qui répondent aux enjeux matériels du Groupe, tels qu'ils ont été issus des procédures d'analyse de la double matérialité. Et enfin, on a conclu des partenariats porteurs d'innovation durable avec un certain nombre de parties prenantes.

Je laisse la parole maintenant à Simon, qui va vous présenter notre stratégie de développement pour l'année 2025 et les années à venir, et ensuite, nous serons à votre disposition pour répondre à vos questions.

## Stratégie de développement pour l'année 2025

---

Simon AZOULAY

*Président Directeur général d'Alten*

Merci Bruno. Pour conclure cette présentation, je vais juste vous indiquer les principaux *challenges* qui animent l'ensemble des équipes des directions d'Alten pour les trois prochaines années.

Nous avons aujourd'hui atteint une taille d'environ 60 000 personnes et un déploiement international à perfectionner, puisque nous devons atteindre la taille critique dans beaucoup de pays. Ce passage, qui fait d'Alten l'un des acteurs de la cour des grands du monde des prestations de service, nécessite la mise en place d'une nouvelle structure ou d'un nouveau *mindset* dans l'organisation du Groupe. C'est ce travail-là qui est important, cette transformation organisationnelle que nous conduisons actuellement, qui est très importante et qui n'est pas simple en vérité. Jusqu'à présent, Alten, pour ceux qui nous connaissent depuis 20 ans ou plus, c'est une société qui a performé et a été première de la classe dans les prestations de proximité en ingénierie et, de façon moins importante, moins de 30 % dans les *IT services*, donc tout ce qui est R&D produits et *manufacturing* produits. L'organisation d'Alten est organisée en *country managers* qui ont une organisation complète, d'où l'importance évidemment d'avoir la taille critique dans tous ces pays.

Aujourd'hui, le marché se présente différemment, puisque tous nos clients sont des acteurs transnationaux, ce qu'ils n'étaient pas il y a 15 ans. Ils attendent de nous une capacité de répondre à des *work packages* importants, une capacité de savoir réaliser ces

*work packages* sur plusieurs pays, d'être force de propositions technologiques, notamment, mais pas qu'avec l'IA, et ça, ça change notre façon de travailler au niveau du Groupe Alten. C'est pour ça que nous avons quatre axes de réussite pour ancrer notre place dans la cour des grands. Je vous rappelle qu'Alten est le troisième ou le quatrième acteur de l'ingénierie mondiale, des services en ingénierie mondiale, on va dire, pour faire simple. Alten est dans le *top five* : Cap, Accenture, Alten, et vous devez avoir un ou deux acteurs indiens qui, en ingénierie, sont à peu près équivalents à Alten. Alten, pour maintenir sa position dans le *top five*, ne doit pas fonctionner comme un acteur *pure player* indien, puisqu'on a notre culture de proximité et d'accompagnement de nos clients, on ne doit pas fonctionner comme un acteur d'assistance technique, on doit achever notre mutation vers le monde du projet et du *work package*, dont une partie en *low-cost*, en Inde ou ailleurs. Toute cette transformation issue d'une organisation verticale en pays entraîne la mise en place d'un certain nombre de structures qui coûtent cher notamment.

D'abord la structure HR, tout ce qui est ressources humaines, il est clair que pour déployer notre modèle aux États-Unis, en Inde, au Japon ou en Chine, nous avons besoin d'exporter notre savoir-faire. Nous n'allons pas embaucher des gens localement qui, comme par miracle, vont connaître notre *business model*, puisque nous n'avons pas d'acteurs similaires dans aucun pays, même chez les gros qui sont souvent des *pure players* indiens. Nous devons former et faire bouger beaucoup de dirigeants. Pour attaquer les USA, qui est une cible importante actuellement, nous avons déplacé à peu près six dirigeants. Cela ne marche pas forcément à tous les coups, mais nous sommes obligés de le faire.

Notre premier *challenge*, c'est un travail HR pour créer de la mobilité de dirigeants, « désiloter » des organisations verticales que nous avons dans chaque pays. Notre deuxième *challenge*, c'est accompagner nos clients dans leur volonté d'avoir en face d'eux un acteur transnational. Il ne s'agit pas de présenter un acteur pour un compte automobile ou aéronautique sur un pays. On doit mettre face aux clients des acteurs *worldwide*, notamment pour les gros acteurs de l'aéronautique, de la défense, etc., qui se déploient quasiment sur 12-13 pays. Ils veulent un interlocuteur unique. Une organisation de management des grands comptes, ce qui est aussi nouveau, ce que nous avons commencé à faire depuis quatre ans, est très importante. Je vous rappelle que les grands comptes, qui deviennent des comptes internationaux et rarement nationaux, représentent à peu près 60 % de notre chiffre d'affaires. Il faut développer ce modèle de gestion transnationale de grands comptes. Enfin, le troisième item, Alten possède aujourd'hui un nombre impressionnant de compétences qui sont réparties sur un certain nombre de pays, que chaque pays exploitait localement en ne voyant que ce qu'il savait faire dans son pays. Aujourd'hui, nous avons mis en place un catalogue que nous allons demander de marketer à l'ensemble des acteurs dans tous les pays du monde, où que soit l'offre ou la compétence. Je peux vous assurer que le catalogue que nous pouvons mettre en avant chez Alten est bien plus impressionnant que ce que peuvent présenter d'autres acteurs, voire plus gros qu'Alten, dans le monde de l'ingénierie essentiellement. C'est un travail accompagné de toutes les capacités IA.

On n'en a pas parlé, mais globalement, cela fait quatre ans que nous travaillons sur l'IA. Nous avons mis l'accélérateur l'année dernière. Nous avons mis en place une équipe importante pour identifier toute la valeur ajoutée que peut apporter l'IA dans la réalisation de nos projets sur à peu près un millier de projets, c'est-à-dire 30 000 personnes en Europe. On a pu constater que 30 % des projets que nous avons ou sur lesquels nous répondons en appel d'offres chez nos clients doivent intégrer les nouvelles capacités qu'offre l'IA, que ce soit l'IA générative pour le développement logiciel ou la génération de planches mécaniques ou l'IA d'automatisation, *automation* pour tout ce qui est *testing* et support, et l'IA *analytics* pour tout ce qui est analyse de données, telle que dans la maintenance préventive ou dans les statistiques, notamment dans le *Life Sciences*, etc. Sur ces trois types d'IA, 30 % de nos projets ou de nos réponses en appel d'offres intègrent déjà des compétences IA avec nos propres POC. Nous avons formé les directeurs techniques. Nous avons investi avec notre Direction d'innovation et les taux de

productivité ou d'amélioration de performance générés par l'intégration de l'IA dans ces projets réceptacles de l'IA vont de 15 % à 50 % d'amélioration selon les items. C'est plutôt l'*automation*, c'est-à-dire le *testing* et le support qui vont vers 50 %. Tout ce qui est génératif, dont les études très spécifiques que nous faisons en R&D, ça va entre 15 et 20 %. Nous devons marketer notre savoir-faire et faire en sorte que l'ensemble des forces managériales que nous avons dans tous les pays arrête de ne regarder que ce qu'elles ont en local et regarde l'ensemble de l'offre du Groupe. C'est le troisième travail que nous devons faire.

Enfin, je l'ai déjà évoqué, nous devons essayer d'acheter en M&A des compétences ou des positions supplémentaires. Je vous ai expliqué pourquoi c'était très difficile, mais il faut que l'on continue de le faire, même si c'est compliqué, pour intégrer, je l'espère, 3 000 ingénieurs nouveaux, hors Worldgrid qui est déjà intégré depuis décembre, avec de nouveaux clients pour cette taille critique minimale de 5 000 personnes par pays. Nous devons aussi augmenter notre capacité de *delivery offshore* qui est de 10 000 personnes aujourd'hui réparties entre l'Inde, le Maroc, le Mexique, la Roumanie et le Vietnam maintenant, de 10 000 à 20 000 personnes et y mettre des centres de compétences.

Ce sont nos quatre enjeux. Si vous regardez sur le dernier slide où je les ai résumés à nouveau, on y arrive, on est optimiste quant au fait de maintenir et d'améliorer notre position dans le *top five* de l'ingénierie grâce à ces quatre items qui nous positionnent, et d'atteindre, malgré les difficultés dont on a parlé et cette conjoncture un peu bizarre dans laquelle nous sommes, les 70 000 ingénieurs rapidement, qui montreront le passage à notre nouvelle organisation. Ce chiffre de 70 000 représente la réussite du passage. J'espérais que ce soit l'année prochaine. Ça va être compliqué, mais j'espère assez rapidement évidemment revenir à notre ROA de 10 % ou supérieur. Je vous remercie pour votre écoute et nous sommes à vos dispositions pour répondre à vos questions.

## Questions-Réponses

---

### David NICOLAS

Bonjour Simon, bonjour Bruno, j'espère que vous m'entendez bien. Félicitations pour la bonne gestion de l'entreprise dans cet environnement qui est effectivement très difficile. La première question concerne les perspectives que vous avez décrites dans le communiqué de presse. On parle bien évidemment d'un Q1 toujours difficile, mais vous avez un ton plutôt optimiste pour le deuxième semestre. Vous parlez d'une croissance qui devrait être positive avec l'amélioration de gestion macro. Pour ce S2 positif, peut-on s'attendre dès le Q3 à une potentielle croissance, ou c'est l'ensemble du S2 et un S2 plutôt tiré par un T4 bien meilleur ? Quels sont les éléments qualitatifs qui vous donnent cette confiance, notamment pour ne pas avoir une plus grande détérioration dans l'automobile ? Éventuellement une *recovery* chez Airbus, des discussions tangibles avec les clients, ou c'est plutôt un *feeling* ?

La deuxième question concerne les résultats opérationnels. Vous avez opéré des restructurations en Allemagne en 2024. Est-ce que l'impact est intégré « pro forma » dans les chiffres de 2024, ou est-ce quelque chose qui va avoir un impact positif dans les résultats de 2025 en plus, à mesure que les départs seront effectifs ? Je me souviens, lors de la publication du chiffre d'affaires T4, Bruno, tu disais que si la marge est stable en 2025, c'était déjà bien. Est-ce que cela reste la vision, ou au contraire, du coup, grâce à ces plans de restructuration, peut-on avoir une marge qui monte ? Merci.

### Bruno BENOLIEL

Ce qu'on voit en ce moment, c'est une stabilisation de l'activité, c'est-à-dire qu'après des mois ou des trimestres où l'activité est effritée, où on a même vu une accélération de l'effritement de l'activité au second semestre l'an passé, aujourd'hui, c'est stable, en

nombre de P, c'est-à-dire en nombre de projets gérés, on ne voit plus de détérioration. C'est déjà une première bonne nouvelle. Quand on parle de croissance, je vais quand même préciser les choses, on parle de croissance séquentielle, c'est-à-dire qu'on prend la courbe, on regarde quand elle se stabilise et quand elle recommence à croître. Si retour de la croissance il y a, avant de repasser en croissance positive, cela voudra dire qu'on aura compensé la décroissance embarquée. Je ne sais pas si je suis assez explicite dans mon expression, mais cela ne veut pas dire qu'on s'attend à être en croissance organique positive au second semestre. Cela veut dire qu'on s'attend, au second semestre, si l'activité se stabilise, si l'environnement macro s'améliore un peu – cela devrait être le cas au moins sur le front des taux d'intérêt – et si certains clients – on pense notamment au secteur aéronautique, qui a fait récemment des annonces plutôt encourageantes – recommencent à investir, on espère que la courbe va s'inverser et qu'on va repartir en croissance séquentielle. Est-ce que cette croissance séquentielle sera assez forte pour compenser la décroissance embarquée et repasser en croissance publiée positive ? Ça, pour l'instant, on est incapable de donner la réponse. Franchement, on n'en sait rien.

Concernant l'Allemagne en particulier, mais de façon générale, quand on engage des coûts dans le cadre de restructurations, je précise une chose, c'est qu'on met en non récurrent ce que l'on considère comme étant vraiment du non récurrent. C'est-à-dire que dans notre modèle d'activité, il y a chaque année des départs de salariés, également à l'initiative de l'employeur. Ces coûts sont dans la marge brute ou dans les G&A, et ne sont jamais en non récurrent. Ils ne sont en non récurrent que pour la partie non normative, c'est-à-dire celle qui correspond à des prises de décision qui permettent et qui ont pour objectif de réduire les coûts et notamment de gérer la sous-activité, c'est-à-dire remplir l'intercontrat. En fait, c'est une adaptation de la structure à l'activité. En 2025, sauf à ce que l'activité continue à se détériorer en Allemagne, on aura stabilisé le niveau d'intercontrat. On devrait revenir, en tout cas pour ce qui concerne la marge brute, à un niveau d'activité plus normatif. Je ne sais pas si cela répond à ta question.

### **David NICOLAS**

Oui, sur l'Allemagne, c'est clair. Du coup, au niveau Groupe, on a l'impression que la première vision de dire la marge « stable sur l'année », c'est presque conservateur...

### **Bruno BENOLIEL**

Non, ce n'est pas conservateur. Déjà, il faut avoir en tête qu'on a un calendrier défavorable cette fois-ci en 2025 par rapport à 2024. On va perdre à peu près symétriquement un peu plus d'un jour et demi, un jour en France et en moyenne deux jours à l'international, notamment sur les géographies européennes. Il y a aussi un effet mix qui n'est pas neutre. On va le perdre essentiellement au Q1, d'ailleurs, puisqu'à partir du Q2, c'est à peu près stable par rapport à 2024, ce qui veut dire que symétriquement, on va embarquer à iso-jours ouvrés – vous êtes bien familier avec tout cela – une marge qui va être en décroissance de 40 à 45 bps. Si on arrive à maintenir une marge au même niveau que celle de 2024, c'est qu'en réalité, on aura amélioré économiquement la marque de la société. Comme sur S2, on aura un calendrier qui sera plus favorable que sur S1 et identique à celui de l'an passé, forcément, l'amélioration de la rentabilité, si on la voit, on la verra sur S2. L'année dernière, juste pour remettre les chiffres en perspective, on avait fait 8,4 de marge opérationnelle au S1. Cette année, avec un jour et demi de moins au S1, la marge opérationnelle du S1 sera probablement un peu sous les 8.

### **David NICOLAS**

Oui, c'est une précision importante. Merci, c'est très clair.

### **Simon AZOULAY**

Pour reprendre ce que disait Bruno, avec mes mots, globalement, la perception que l'on a du marché, c'est qu'on a atteint le plus bas. Mais le plus bas fait qu'on embarque en

janvier un effectif inférieur. En janvier 2025, un effectif inférieur à ce que nous avons, par exemple, en septembre 2024. En 2024, cela n'a pas été tout rose. On a perdu 300 ou 400 ingénieurs projets que la croissance externe compenserait largement, mais ce n'est pas satisfaisant. À iso-effectif, on serait théoriquement moins bien, puisqu'on parle d'un plancher plus bas en 2025 qu'en 2024. On ne sait pas si on va régénérer de la croissance. Pour l'instant, c'est stable, avec beaucoup de promesses clients que les projets arrivent. On commence à recevoir des appels d'offres importantes sur des projets de plus en plus massifiés. Cela rejoint ma conclusion tout à l'heure, Alten dans la cour des grands. Ce n'est plus le modèle de proximité, c'est le modèle des grands *players*, on a des appels d'offres sur des volumes beaucoup plus importants et des référencements aujourd'hui où la plupart des petites boîtes sont éliminées. Il faut savoir *bidder* contre les gros, les Cap, Accenture ou les Wipro, etc., pour pouvoir gagner ces appels d'offres. Les clients nous aiment pour cela. Ils savent qu'ils peuvent compter sur nous en proximité et ils savent que maintenant, nous avons les moyens de fournir à l'étranger, même si nous sommes petits en nombre en comparaison aux autres. Mais cela suffit. Globalement, nous sommes optimistes sur le fait qu'on ne va pas décroître, excusez-moi de le présenter comme cela, et nous attendons les signes pour voir si cela repart.

### **David NICOLAS**

Merci beaucoup.

### **Laurent DAURE**

Bonjour Bruno, bonjour Simon. J'avais plusieurs questions. La première question est de revenir rapidement sur la performance de marge dernière, *in fine*, par rapport au discours qui était une marge de 8,50/8,70, on est quand même un gros demi-point au-dessus. Qu'est-ce qui explique ce delta ? Le chiffre d'affaires T4 était certes un tout petit peu au-dessus de la fourchette basse, mais les bonnes surprises, en fait, nous savons un petit peu d'où cela venait. Le deuxième point, c'est sur le chiffre d'affaires et la reprise séquentielle de l'activité S2, pour avoir un peu de clarification, parce que, de façon classique, la saisonnalité fait toujours que le T4 va être meilleur que le T3. Est-ce que c'est juste cela ou est-ce qu'il y a quand même un « plus » qui est espéré avec peut-être un H2 meilleur que le H1 dans son ensemble ? Le troisième point, c'est sur la stratégie de recrutement. On sent dans le discours aujourd'hui qu'il y a vraiment une accélération de la demande *offshore*. Est-ce que cela veut dire qu'il va y avoir un peu plus de prudence sur les recrutements en *onshore* et même éventuellement, on l'avait déjà évoqué dans le passé, la nécessité de racheter une société en Inde, même à des prix plus élevés que d'habitude ?

### **Bruno BENOLIEL**

Je vais peut-être répondre à la question sur la marge. Lors du dernier *call*, j'avais indiqué une gagnance de marge d'environ 8,70, voire un peu mieux. La précédente étant 8,7/8,9. On a effectivement fait un peu mieux. L'explication est assez simple. La première, c'est une marge brute qui s'est bien comportée sur le Q4, mieux que ce que l'on anticipait. Ce qui est aussi en lien avec le fait que la fourchette qu'on avait donnée de -0,4 à -0,9, finalement, on a fait -0,2. C'est mécaniquement un volume de marge brute qui est le reflet d'une activité qui s'est finalement moins effritée que ce qui avait été anticipé dans la continuité du Q3. Des productivités projets, parce qu'on est assez prudent sur le pilotage et le management des projets, qui ont été définitivement actées en fin d'année, et puis un ratio de SG&A qui s'est finalement avéré meilleur par des réductions de coûts qui se sont accélérées sur le Q4. Ce sont les explications qui permettent d'expliquer pourquoi on a fait un peu mieux que ce qu'on avait anticipé.

### **Laurent DAURE**

Bruno, est-ce que tu as un pays en particulier qui t'a agréablement surpris ou c'est assez diffus dans l'organisation ?



**Bruno BENOLIEL**

Non, c'est diffus dans l'organisation. Le pilotage est fait de façon granulaire, société par société. C'est décentralisé. Chaque société pilote son résultat, mais évidemment les choses sont réanalysées et *challengées*, comme partout. Mais il n'y a pas un endroit en particulier où on a eu une excellente surprise. Il suffit que ce soit un peu mieux partout pour qu'à l'arrivée, ça fasse beaucoup mieux.

**Simon AZOULAY**

C'était un peu à l'image de la France, qui représente un tiers du chiffre d'affaires du Groupe, à l'image de ce qui va se passer ailleurs, en sachant que pays par pays, il y a des variantes. Mais en l'occurrence, la pression que l'on a mise sur le premier semestre à réduire le taux d'intercontrat et améliorer le taux d'occupation, d'une part, et deuxièmement à éviter tous les accroissements de SG&A parce que le chiffre d'affaires n'augmente pas, il n'y a aucune raison de recruter de nouvelles personnes en *business*, en fonction support ou administrative, etc. Sachant qu'il y a une tendance, quand on est habitué à la croissance, souvent les directeurs de service veulent grossir. Donc on a bloqué. Tout cela a payé sur le second semestre un peu plus que ce que nous l'attendions. C'est tant mieux. Après, ce n'est pas infini. Cela ne va pas continuer de la même façon sur l'année 2025, même si l'on travaille encore dessus.

Encore une fois, j'insiste sur une chose, Laurent, c'est qu'on embarque un effectif hors M&A inférieur en janvier à celui de septembre. Cela veut donc dire que, théoriquement, si l'on ne fait pas de croissance, on aura une légère décroissance entre le premier semestre 2025 et le second semestre 2024. On espère que non. Je parle en organique, puisqu'avec le M&A, on aura une croissance globale. On n'a pas de signe qui nous permette de dire qu'on va rattraper les 300 ou 400 ingénieurs qu'on a perdus pour le Groupe de S2 2024. On n'a aucun signe qui dise qu'on va les rattraper. On est simplement en plus ou moins sécurité sur le fait qu'on a atteint le plus bas. Cela ne peut pas être pire. Ce n'est pas terrible, mais c'est déjà sécurisant.

**Bruno BENOLIEL**

Par voie de conséquence, les stratégies de recrutement qui seront décentralisées dans le Groupe, au niveau de la *Business Unit*, c'est aujourd'hui très prudent.

**Laurent DAURE**

Dans le mix, est-ce qu'il y a des messages qui sont passés afin de privilégier, pour la première fois, de façon assez forte, des recrutements *offshore* ou ce n'est pas encore le cas ?

**Simon AZOULAY**

En *offshore*, on recrute énormément, puisqu'on sait qu'on va devoir croître très fortement dans tous les pays *offshore* et pas que croître en volume. On doit organiser, déplacer nos directions techniques là-bas, ce que les gros acteurs indiens ont naturellement, puisqu'ils ont tout en Inde. Nous, à la base, nos directions techniques et nos centres de compétences sont en Occident, en Europe, aux États-Unis, etc. On doit donc former des dirigeants indiens, ce qui n'est quand même pas évident pour nous qui sommes français, et on le fait. On embauche, parce qu'on sait qu'il y aura, quoi qu'il arrive, même à iso-activité, un mouvement de projets de l'Europe et surtout d'Allemagne, vers l'Inde ou d'autres pays *low-cost*. Donc, on embauche. Effectivement, pour être très clair sur ce que tu demandais tout à l'heure, on a une grosse prudence sur le recrutement en local. Avant, on avait un quota de recrutement. Par exemple, pour la France, on dit qu'on va embaucher 4 000 ingénieurs. Ça va intégrer le *turnover* et la croissance escomptée. Maintenant, on a des équipes très agiles qui recrutent en fonction des projets qu'on gagne, ce qui est très nouveau aussi. On est très prudents.

**Laurent DAURE**

Simon, ça peut passer par un effort exceptionnel d'aller racheter – je ne parle pas de deux ou trois milliards, mais de quelques centaines de millions – une boîte *offshore* qui accélérerait justement ce basculement ?

**Simon AZOULAY**

On va prendre un exemple simple d'un concurrent qui a racheté une grosse boîte, je crois que c'était 12 000 personnes, pour deux milliards. Nous, on ne fera pas ça. Pourquoi ? Parce qu'on a identifié des cibles indiennes de 5 000 à 15 000 personnes. D'abord, elles coûtent trois fois le chiffre d'affaires. Il ne se faut pas oublier que le modèle *pure Indian player*, c'est un modèle à 20 points d'Ebit, parce que tous les SG&A sont basés en Inde. Il n'y a aucune dépense en Occident. Cela veut dire qu'il y a une économie quasiment, par rapport à Alten, d'une dizaine de points sur les coûts. On le sait, nos clients le savent d'ailleurs, c'est pour cela qu'on n'est pas à Ebit équivalent par rapport à ces *pure players* indiens. Quand une boîte de 5 000 personnes arrive et qu'il y a sept ou huit clients captifs aux USA, tout le monde est en Inde, ils ont juste des *salespeople* indiens qui se déplacent une semaine sur deux aux USA et ils ont quelques clients captifs. Évidemment, les SG&A sont inférieurs à 10 %. La marge brute est légèrement supérieure, ce qui fait qu'ils ont 20 points d'Ebit. Ces sociétés-là, on va les acheter entre deux et trois fois le chiffre d'affaires, ce qui ne sera pas pérenne dans la durée. En plus, il faut voir quels clients amènent ces sociétés-là. Cela ne nous amène pas les clients sur lesquels nous sommes présents. Cela ne va pas nous amener de l'Airbus, du Renault, du Stellantis, du Ford, du General Motors ou des clients comme cela. Cela amène tout un tas de clients hétéroclites qui sont des clients américains. Quand on regarde l'exemple auquel je faisais allusion juste précédemment, quelles sont les réelles synergies par rapport aux besoins de transformation de nos clients existants ? Très faibles. Nous, aujourd'hui, on mise plus sur la croissance de ce que l'on a déjà en Inde, de passer de 8 000 en Inde à 15 000. Peut-être en achetant des sociétés de 300 à 500 personnes, on en a trois dans le collimateur. Le seul intérêt d'acheter un gros acteur indien de plus de 10 000 personnes qui coûtera plusieurs milliards, c'est de s'acheter une clientèle américaine en supposant que cela amène des clients qui nous intéressent. Or, nous n'en avons pas vraiment vu de ce type. Trouver une boîte de 5 000 personnes qui travaillent dans l'automobile ou l'aéronautique américaine, moi, je n'en ai pas. Je n'en connais pas. On a *screené* tout le marché. C'est encore moins le cas pour des clients européens. Il y en a peut-être une qui est un peu sur les États-Unis et un peu sur l'Europe. Elle n'a l'air pas mal, mais elle vaut déjà plus de 2 milliards et elle est cotée en bourse. On n'ira pas vers cela.

**Laurent DAURE**

C'est très clair. Merci beaucoup.

**Aditya BUDDHAVARAPU**

J'ai quelques questions :

Est-ce que vous pourriez clarifier la raison pour laquelle le nombre de jours ouverts a un impact sur le chiffre d'affaires ?

Et comment allez-vous améliorer l'efficacité pour 2025 ? Allez-vous réinvestir et internaliser certaines de vos activités exposées offshore ?

Enfin, vous avez parlé d'un certain pourcentage de projets qui utiliseront l'IA. Est-ce que vous pourriez nous en dire davantage et surtout sur quels clients ?

**Simon AZOULAY**

Nous sommes prêts à mettre en place nos capacités IA dans la plupart de nos projets avec nos clients. Comme je l'ai dit un peu plus tôt, nous avons trois types d'IA, on les a identifiés, on parle avec nos clients. Il faut également comprendre qu'il y a deux situations.

Il y a la situation des projets existants qui ont déjà été signés sur la base de la technologie « traditionnelle », donc il faut juste les livrer.

Après, pour renouveler ou du moins continuer à travailler avec ce type de clients, on aura à chaque fois besoin d'intégrer la capacité IA pour évaluer le niveau d'économie qu'on peut fournir en intégrant ce type d'outils.

À l'évidence, nous nous battons avec de gros acteurs en Inde, Capgemini, Accenture, sur ces propositions et nous ne pouvons pas intégrer tous les investissements qu'on a faits en interne sur du POC en achetant des licences ou avec des partenariats. Ce serait un coût supplémentaire qui ne sera pas vraiment reflété sur les premières négociations de marge qu'on aura avec les clients. Mais à l'heure actuelle, il est impossible de gagner un projet, sans négocier avec le client le niveau d'économie qu'on a fait. Comme je l'ai dit, entre 15 et 5 %, cela va dépendre des sujets. Par chance, pour nous, la plupart des projets sur lesquels nous sommes impliqués, ce sera surtout de la R&D, des logiciels embarqués, de la conception mécanique, où les attentes en matière d'IA ne sont pas aux alentours de 50 %, mais aux alentours de 20 %. Cependant, cela peut représenter une opportunité pour nous, parce que si nous regardons les parts de marché, si nous regardons les petits acteurs qui n'ont pas ce type de propositions, nous pourrions améliorer notre chiffre d'affaires pour ce type de clients, et le marché va se diviser entre les gros acteurs et les plus petits acteurs, et ils vont soit souffrir, soit se faire manger. J'espère avoir compris votre question et avoir bien répondu. Voilà ce que nous pensons sur l'IA.

#### **Aditya BUDDHAVARAPU**

[inaudible]

#### **Simon AZOULAY**

Je pense avoir compris le sens de la question. L'IA aura-t-elle un impact sur la marge ? Je ne le crois pas. Lorsque nous négocions des appels à projets avec des clients, nous essayons de faire une offre et de gagner à chaque fois avec le même niveau de marge, avec plus ou moins entre 35 % à peu près avant *bench*. Les projets sur lesquels nous pouvons avoir 50 %, 70 % d'économies avec l'IA, tels que dans les essais, les tests, le support client, le service d'appel, etc. Nous n'y sommes pas.

Nous ne pouvons pas vendre une réduction de 30 % des coûts aux clients en ne réalisant que 15 % d'économies dans notre activité dans la conception ingénierie pour les produits industriels. Cela ne fonctionne pas comme cela. Les prix vont un peu baisser, cependant, le taux journalier va augmenter parce qu'on va devoir intégrer des coûts plus élevés de personnes, de POC, d'outils. Au final, nous ne croyons pas qu'il va y avoir une baisse du chiffre d'affaires à cause de l'IA dans notre *business*.

#### **Aditya BUDDHAVARAPU**

Sur la structure des coûts et les SG&A, comment allez-vous gérer cela en 2025 et est-ce que vous allez réinvestir ces économies dans le *business* ?

#### **Bruno BENOLIEL**

Comme Simon l'a dit, nous devons recruter des gens pour gérer les organisations transverses, pour gérer les clients internationaux. Nous devons avoir une organisation fournisseurs internationale, donc nous recrutons des gens pour les divisions techniques, les ventes notamment, afin d'être en mesure de gérer des gros acteurs internationaux, mais c'est nécessaire, surtout si nous voulons impérativement continuer à croître et à accroître, notamment sur des projets internationaux. De l'autre côté, nous essayons de réduire, dans la mesure du possible, les SG&A et les coûts au niveau local. Nous ne voulons pas avoir à supporter deux fois le même coût. Je ne crois pas d'ailleurs que nous devrions aller bien plus loin en 2025 sur ce point, du moins si on regarde le haut pourcentage de revenus. Le chiffre d'affaires de la première partie de l'année va baisser en

raison de notre décroissance, donc le but est d'améliorer l'efficacité des coûts de structuration et les SG&A.

### **Aditya BUDDHAVARAPU**

Et enfin, vous pourriez répéter ce que vous avez dit sur l'impact des jours ouvrés ?

### **Bruno BENOLIEL**

Sur la première partie de l'année, nous perdons une journée et demie. C'est le même nombre de jours au niveau du Groupe pour la deuxième partie de l'année. L'impact est d'un peu plus de 1 % pour la première partie de l'année.

### **Valentin-Paul JAHAN**

Pourriez-vous nous donner plus de granularité sur la dynamique en 2024 de votre chiffre d'affaires par type de projet, j'entends « assistance technique versus *work packages* », c'est-à-dire les taux de croissance ou de décroissance dans l'assistance technique d'un côté et les *work packages* de l'autre, et si jamais les choses sont très hétérogènes par pays ou par secteur, j'aimerais avoir une idée de dans quel pays ou dans quel secteur il y a plus d'assistance technique ou plus de *work packages*. J'ai l'impression que ce sont des typologies d'activités assez différentes, avec des prix différents, des marges différentes, des concurrents différents aussi. L'idée, c'est de comprendre un peu mieux si l'assistance technique baisse ou pas, baisse plus que les *work packages*, et s'il y a un effet peut-être derrière sur la marge brute, potentiellement positif sur le mix. Est-ce que, d'ailleurs, ce n'est pas aussi ce qui explique un petit peu qu'au Q4, vous ayez eu une surprise positive sur la marge ?

### **Simon AZOULAY**

La surprise ne vient pas de là. Enfin, ça n'a pas été une grosse surprise non plus, il faut relativiser, mais elle vient surtout d'une bonne gestion de l'intercontrat et d'une bonne maîtrise des SG&A. C'est surtout ça qui a créé la différence. Ce qu'on avait mis en place sur le premier semestre a payé sur le second semestre. Ce n'est pas tant l'amélioration de la marge des projets, que ce soit en mode *time and materials*, assistance technique ou en mode projet.

Il faut absolument séparer le monde de l'ingénierie qu'on a coloré en bleu, du monde des *IT services*, c'est-à-dire des besoins informatiques des DSI à usage administratif. Ce qu'on dit habituellement, c'est les « services industrie versus les services administratifs ». Dans le monde de l'industrie, la migration vers le mode projet aux *work packages* a été continue et assez lente entre 2005 et 2025, et n'a pas le même niveau de maturité selon les pays. La France est à peu près mature puisqu'on est à peu près, comme je vous disais tout à l'heure, un peu plus de 70 % en mode *work packages* dans l'ingénierie en France. Le reste sera incompressible, c'est-à-dire qu'il faudra toujours 25 %, 30 % d'assistance technique autour des projets pour des besoins spécifiques, donc nous sommes au point d'équilibre. C'est le point de maturité le plus intéressant en France, avec un taux d'*offshoring* qui va augmenter puisqu'on n'est pas au bout du taux d'*offshoring* vers le *low-cost* en France. Il y a des secteurs qui commencent à s'y mettre, comme le secteur des télécoms, ou sur certaines activités des télécoms, sachant que d'autres activités ont déjà basculé au Maroc, au Sénégal, ou ailleurs.

Concernant les marges, en mode *work packages offshore* ou pas *offshore*, on est un peu meilleur de deux à trois points sur les marges que sur l'assistance technique. Pourquoi ? Parce que l'assistance technique est un *business* de proximité très concurrentiel, par une pléthore de petites sociétés qui ont 100, 200, 300 personnes. Il faut toujours se battre contre toutes ces sociétés qui parfois sont en train de *dumper* les tarifs, et les acheteurs en profitent. Quand on est en mode *work packages*, la valeur ajoutée technique et organisationnelle et transnationale que l'on doit proposer élimine ces petits *players* et on se trouve face aux gros. On lutte contre Cap, contre Accenture, contre les

gros Indiens, etc. Et là, eux, ils cherchent des marges à 15 ou à 20 %, même s'ils ont des G&A inférieurs qui leur permettent de mieux le faire que nous, puisqu'ils font tout d'Inde, pour certains, et les tarifs sont plus logiques. Donc, on arrive à avoir deux, trois points de plus si notre direction technique est à la hauteur, ce qui est le cas. On a une excellente direction technique et qui est déployée sur 80 % *worldwide* aujourd'hui. Année après année, elle reprend la main sur deux ou trois pays. Les seuls pays qu'elle n'a pas en main aujourd'hui sont la Chine, le Japon et le Vietnam. Notre direction technique est mondiale et partout, avec la capitalisation de toute notre organisation, notre savoir-faire et notre méthodologie qualité-projet. Donc, on a une marge un peu supérieure sur les *work packages*.

Concernant la maturité dans l'ingénierie, je parle toujours dans le « bleu », dans l'industriel, l'ingénierie produits, beaucoup de pays n'ont pas atteint cette maturité. On l'a plus ou moins avec beaucoup d'*offshore*, même beaucoup trop, sur UK et sur US, parce qu'ils sont depuis longtemps habitués à travailler avec les Indiens, en raison de la langue. Les Allemands sont peu développés, donc ils vont connaître une transformation violente en 2025, vers l'*offshore* et vers le basculement en *work packages*. En Allemagne, pour vous donner l'exemple de ce pays, on est à peu près à 50/50. Vous avez des pays comme les *Nordics* où on est à peu près à 70 % assistance technique, 30 % *work packages*. Donc, on sait qu'on va connaître une très forte transformation. La même chose pour l'automobile en Italie où on était quasiment qu'en assistance technique et maintenant, forte transformation. Les Italiens avaient moins d'urgence à transformer parce qu'ils sont déjà un peu plus *low-cost* que les Français. Mais maintenant, ils n'ont pas le choix, surtout quand ils appartiennent au Groupe Stellantis et ils veulent aller en Inde ou au Maroc pour gagner 30 à 40 %, voire davantage. Si je prends en *worldwide*, le niveau de maturité de la transformation *work packages*, on est à peu près à 50/50 en ingénierie *worldwide*, avec la France en modèle qui est à peu près à 75 %, et donc, ça va continuer et peut-être être source d'amélioration de marge. On va bien sûr transformer les activités existantes en assistance technique aujourd'hui, dont les marges vont baisser.

Je ne sais pas si ça va se traduire par une augmentation des marges, mais j'espère, à minima, que ce soit un maintien de nos marges actuelles parce qu'en général, l'assistance technique va vers une baisse des marges. Dans des pays comme l'Allemagne, on considère l'assistance technique comme du *staffing*. Ce n'est pas vrai, ce n'est pas du *staffing*. Tous les ingénieurs allemands sont salariés avec des contrats à durée indéterminée et avec des règles sociales qui nous coûtent l'intercontrat et qui nous coûtent parfois même plus cher qu'en France. Donc, il y a une espèce d'assimilation de l'assistance technique à du *staffing*. C'est faux. Alten n'est pas une boîte de *staffing* en faisant de l'assistance technique. On embauche nos gens et on en assume la formation, l'intégration, etc., même quand c'est en mode assistance technique. Mais il ne reste pas moins que les marges se réduisent. Je vais vous donner un exemple précis. Il y a un des principaux constructeurs automobiles allemands à Munich, le plus gros, si vous voyez qui je pense, qui a imposé les marges sur l'assistance technique à 18 % de marge brute. On ne parle même plus de 30 %. Donc, il est urgent pour nous de transformer là-bas. Ce n'est pas le cas en France. Il y a ce mouvement-là qui va continuer.

Pour les *IT services*, c'est une autre histoire. Vous avez deux types de *business*. Vous avez ce qu'on appelle les gros BPO. Quand une DSI externalise globalement une paie, une « compta », le support pendant six ans de la plupart de ses applications, la migration cloud de toutes ses applications, nous, Alten, on n'est pas dessus du tout. On ne sait pas faire. Ce n'est pas notre métier. On n'est pas dans les BPO des *IT services*. On n'est pas Capgemini, Sopra Steria, Accenture, Inetum ou Atos pour faire ces choses-là.

Nous, on est sur les développements spécifiques et sur les apports de compétences spécifiques classés en six catégories d'offres, c'est-à-dire développement logiciel, *testing* logiciel, migration cloud, cybersécurité, infra réseaux et maîtrise d'ouvrage des projets stratégiques et *testing*. On est en proximité avec les DSI qui nous demandent parfois de faire de l'*offshore*, pas trop loin, au Portugal, très prisé par le monde de la banque/finance, ou au Maroc pour des questions de langue, mais maintenant ils vont aussi vers le Sénégal

ou l'île Maurice, etc. On va moins en Inde, mais on est encore beaucoup en assistance technique, parce que c'est vraiment du spécifique, du sur mesure. Ce sont les nouveaux projets des DSI, ce ne sont pas les BPO de gestion sur six ans des gros applicatifs maintenus par les grosses sociétés de service. Nous, on n'est pas là-dessus. En tout cas, on n'a pas gagné ce genre de projets. Je ne sais pas si cela répond clairement à votre question.

**Valentin-Paul JAHAN**

C'est très clair. Il me manque simplement le taux de croissance des *work packages* en 2024, si c'est possible d'avoir cette information.

**Simon AZOULAY**

J'aurais tendance à dire qu'on a dû avoir un peu moins de 5 % de croissance du pourcentage de *work packages* versus assistance technique tout secteur et toute offre confondue, à peu près. Cela veut dire que si c'est 5 % par an, on va aller un jour vers le 70 %. Aujourd'hui, on est à un peu plus de 50 %. Mais ce n'est pas homogène selon qu'on est dans l'ingénierie et l'*IT services*.

**Valentin-Paul JAHAN**

C'est 50 % de la R&D externalisée, donc 35 % du Groupe.

**Simon AZOULAY**

Non, c'est 50 % du Groupe, avec un peu mieux dans la R&D externalisée et un peu moins dans l'*IT services*.

**Valentin-Paul JAHAN**

Merci beaucoup. Le dernier petit sujet que je voulais évoquer, c'est peut-être sur l'Allemagne. Vous disiez que l'automobile arrête totalement d'externaliser d'un côté, puisque vous avez une activité qui baisse de -80 % sur certains sujets, et de l'autre, vous l'avez dit plusieurs fois, vous attendez un mouvement d'*offshorisation* massif des Allemands. Ma question est donc de savoir si vous ne pensez pas que vos clients sont déjà partis chez les Indiens. Pouvez-vous nous partager votre vision de l'évolution de votre part de marché ?

**Simon AZOULAY**

En Allemagne, dans l'automobile, il faut séparer les clients en deux. Il y a les OEM, les BMW, Audi, Daimler, Volkswagen, avec sa filiale CARIAD, avec le véhicule électrique et le *software* applicatif dedans, etc. Et il y a les équipementiers. Ce que je vous disais tout à l'heure, c'est que les équipementiers ont été dans la panade. Ils ont réduit leur externalisation quasiment de 80 % en Allemagne. Ce sont de gros *players*, bien plus gros que les équipementiers français. Je vous les ai cités tout à l'heure, les ZF, les « Conti », les Bosch, etc.

**Valentin-Paul JAHAN**

Pour vous, ces gens-là ont arrêté de consommer de l'externalisation ou sont-ils partis chez des gens beaucoup plus *low-cost* que vous ?

**Simon AZOULAY**

Ils ont arrêté d'externaliser et ils ont licencié des effectifs chez eux. Ils ont eu une baisse de charge phénoménale.

**Valentin-Paul JAHAN**

Vous ne pensez pas avoir perdu des parts de marché sur ces sujets-là ?

**Simon AZOULAY**

Non.

**Valentin-Paul JAHAN**

Plus globalement, si on essaie de se poser la question de l'environnement compétitif, vous ne pensez pas que le fait que ce soit la première fois de votre histoire, qu'en absence de période de crise, vous ayez une décroissance de l'activité – c'est ce que vous mentionniez au début de la présentation – soit aussi dû à un renforcement de la compétition et au fait que vous êtes un petit peu en retard sur l'*offshore* ?

**Simon AZOULAY**

Non, on le mesure et évidemment, c'est une question que l'on se pose et elle est très précise et pertinente, mais bien sûr, on ne perd pas de parts de marché. Quand je prends l'exemple des équipementiers, qui est un exemple caricatural, tellement il est violent, aucun de nos concurrents n'a tiré son épingle du jeu mieux que nous en Allemagne. Ils ont tout arrêté et c'est tout. Ils ne disent même pas qu'ils vont *offshorer*. Parce qu'ils sont en compétition, ces équipementiers, pour tout ce qui est ADAS, *infotainment*, IHM dans l'automobile, mobilité, etc., sur tous ces applicatifs informatiques, contre certains acteurs indiens, comme une société qui propose des applicatifs comme KPIT, etc. Ces équipementiers ont eu une baisse de charge violente liée aux demandes différentes pour la voiture électrique, pour la voiture hybride, pour tous les systèmes informatiques embarqués dans la voiture aujourd'hui, que j'ai cités, etc.

À la limite, j'aurais préféré garder mes troupes en Allemagne et leur dire : « les gars, vous vous faites dépasser par des concurrents alors que le marché est là ». On fait évidemment des études de marché permanentes concernant ces équipementiers, parce que cela a été violent, et on n'a pas perdu. C'est pareil pour tout le monde. Vous prenez tous les acteurs de l'automobile, les grands *players* de l'automobile, qu'ils soient indiens ou occidentaux en Allemagne, ils ont souffert de la même façon. Cela, c'est pour les équipementiers.

La situation n'est pas la même pour les OEM, pour les constructeurs. Pour les constructeurs, on ne peut pas dire qu'il y a une baisse de charge. On est en train de vivre en Allemagne ce qu'on a vécu en France il y a sept ou huit ans avec Renault et Stellantis, où il y a eu une forte demande d'*offshoring* et de réduction des coûts, avec un besoin qui est toujours là, avec une réappropriation d'ailleurs de certains projets précédemment confiés aux équipementiers, en se disant « on veut baisser les coûts, donc on veut faire nous-mêmes. Ça coûtera moins cher que si on achète aux principaux équipementiers. » Ça a aussi été une démarche. Et là, ils font des appels d'offres massifs, où on est en concurrence avec les gros acteurs indiens, et les Indiens sont très présents aussi là-dessus. Mais on a pris notre part là-dessus. On a même considérablement augmenté notre part de marché chez les OEM français. Le but du jeu, et ça, on pourra en reparler dans six mois ou dans un an, c'est de ne pas louper le virage que sont en train de prendre les OEM allemands. Notamment, on répond à pas mal d'appels d'offres en ce moment pour Volkswagen, dont évidemment, une partie doit être en Inde et une partie doit être en Maroc, et une partie doit être en Roumanie. Nous, on va *bidder*, on va répondre à ce genre d'appels d'offres, on va perdre du *business* en local, transformer en *business* en *offshore*, mais normalement, pour pouvoir maintenir le même chiffre d'affaires que ce qu'on a déjà, il faut que l'on fasse 50 % voire 100 % mieux en volume, puisque les tarifs en *low-cost* sont évidemment plus bas. Ce qu'on a réussi à faire avec Renault et Stellantis.

Donc, on a un pari à faire sur l'Allemagne, sur la Suède aussi. On a des conquêtes à faire aussi sur les USA où l'on arrive en retard chez les General Motors ou les Ford, mais

on a quand même une chance d'aller nous-mêmes déloger des Indiens, parce qu'il y a des RETEX qui sont, pour certains acteurs indiens, parfois défavorables et si une société occidentale, comme Alten, qui a des références dans ce monde-là, notamment en Europe, se présente, elle est toujours bien reçue. Après, il y a une question de tarifs. Là, on négocie un très gros appel d'offres, par exemple, en Angleterre, avec un acteur de l'automobile. On est contre deux Indiens, mais on aura notre part. Le marché a changé, mais les OEM, à nous d'être bons, et pour les équipementiers, c'est le *standby* pour tout le monde.

### **Valentin-Paul JAHAN**

C'est très clair, merci.

### **Derric MARCON**

J'ai trois petites questions. La première, c'est sur le taux d'utilisation dans un environnement un peu plus stable pour Alten. Est-ce qu'on peut espérer un retour du taux d'utilisation en 2025 au niveau historique ? Si je pousse la question un peu plus loin, avec le changement organisationnel et finalement des centres de compétences regroupés, des plateformes de *delivery nearshore, offshore*, qui permettent d'optimiser l'utilisation des ingénieurs, est-ce qu'on pourrait envisager un taux d'utilisation à plus de 92 % ?

Ma deuxième question, c'est sur ce que vous avez mentionné pendant le *call* : le partenariat stratégique avec des entreprises comme Siemens et Schneider. Quand vous montrez cet enthousiasme avec ces clients, est-ce que c'est parce que vous rentrez dans leur *preferred list* de *suppliers* et que vous n'y étiez pas avant, ou est-ce que vous envisagez d'aller plus loin et faire ce qu'on a vu faire certaines sociétés de services indiennes, à savoir créer des *joint-ventures*, des centres de services dédiés à des clients ? Quel volume de *business* cela pourrait représenter d'ici quelques années versus aujourd'hui ?

Ma troisième question, c'est sur le taux d'impôt en France, si hausse de taxe il y a, est-ce que vous avez fait des simulations pour savoir combien cela vous coûterait ?

### **Simon AZOULAY**

Par rapport au taux d'activité, on est un point en dessous du normatif, en ayant amélioré ce taux-là en S2 2024. Donc, on a, théoriquement, par rapport à un taux d'occupation normatif dans une situation ou une conjoncture normale, on pourrait, théoriquement, gagner encore un point. Malheureusement, dans le contexte actuel, ça va être une prouesse de le gagner parce que nous, on ne fait pas de plan social, on ne licencie pas quand on a des gens, on les occupe comme on peut, etc.

Donc, on est plutôt autour de 91, 91,5, donc, revenir au-dessus de 92 %, ce serait une très bonne nouvelle, génératrice d'un demi-point de résultat supplémentaire pour 2025. Quand je regarde janvier, février, pour l'instant, il faut relativiser, parce que c'est toujours un peu moins bon en début d'année, mais c'est vrai quelle que soit la conjoncture, on va dire qu'on est sur du 91, 91,5 au lieu d'être sur du 92 %. Donc, ce point-là, on ne l'a pas attrapé. On a récupéré un point sur S2, on était légèrement en dessous de 91, ce qu'on a rattrapé en S2 2024, on embarque à peu près, ou on pense faire à peu près la même chose qu'en S2 2024. On ne va pas revenir, je ne parle même pas de 2022, mais aux taux normatifs qu'on avait en 2019, par exemple. Je ne mise pas dessus. Ce serait vraiment une bonne nouvelle, même si on œuvre dans tous les sens pour ça.

Le deuxième point, par rapport aux modalités de partenariat ou de JV qu'on a, il ne faut pas mélanger les partenariats avec des clients et les partenariats avec des pseudo-concurrents. On doit se présenter face aux clients comme un acteur mondial pour répondre à des projets mondiaux, donc, parfois, on a intérêt à s'associer avec un concurrent qui est complémentaire. Ce qu'on a fait avec un acteur allemand, notamment pour Renault, Bertrand, pour ne pas le nommer. Quand on s'est associé avec HTL, c'était pour un gros



marché qui couvre la France et le Canada, où on est assez complémentaires et présents tous les deux. C'est du partenariat conjoncturel qui permet de se présenter comme un « gros » complet, parce que nous, on n'a pas tout et l'autre n'a pas tout, donc c'est *win-win*. Alten n'était pas habitué à faire cela, on en avait quasiment zéro il y a encore cinq ans, de ce genre de choses, mais maintenant, on a deux ou trois partenariats de cette nature. On va peut-être faire des partenariats avec des boîtes de conseil, parce qu'elles vont fournir la couche conseil à la transformation que nous ne fournissons pas, parce que nous, on est plus en mode réalisation R&D, mais il faut qu'il y ait une couche avant que Capgemini sait offrir, donc on a des boîtes de conseil que nous pourrions intégrer quand il faut répondre à un projet complet, *end-to-end*, qui va de la transformation et qui enchaîne sur la réalisation. Voilà pour les JV et partenariats qui peuvent être liés à un projet ou à un partenariat à référencement global sur trois ans, sur toutes les offres pour un client donné.

Après, il y a les partenariats avec des clients. On arrive à monter en valeur dans notre département d'innovation et à avoir des partenariats d'innovation avec des clients qui trouvent chez Alten des morceaux d'innovation qu'eux n'ont pas et nous le font faire chez nous. Et derrière, cela nous permet de consolider notre relation client avec eux. Cela, c'est très différent. On nous le demande. J'ai cité Schneider, Siemens, Thalès nous le demandent aussi, etc. Donc, ils veulent nous considérer non pas comme des sous-traitants. On fait partie du top trois des *suppliers* et ils nous demandent « il y a tel type de compétences, soyez force de proposition, mobilisez votre innovation ». On est à 70 personnes dans notre département d'innovation. « Mettez votre département d'innovation sur le sujet et soyez force de proposition pour nous aider nous-mêmes à nous transformer ». Cela, c'est dans une relation client-fournisseur, on va dire, et il y en aura de plus en plus, bien sûr, parce qu'on ne les avait pas du tout il y a cinq ans.

Par rapport au taux d'impôt société, l'impact, Bruno ?

### **Bruno BENOLIEL**

On considère une base fiscale de 100 millions d'euros pour la France. Cela donnera l'incidence.

### **Simon AZOULAY**

C'est-à-dire que cela va nous faire un impôt supplémentaire de 10 millions d'euros, c'est cela ? Un peu moins. Donc, l'impact, cela va être un impact en trésorerie qui sera inférieur à 10 millions d'euros, peut-être à 7 ou 8 millions d'euros. Cela ne concerne que la France.

### **Derric MARCON**

Simon, tu parlais des grands appels d'offres auxquels tu es en train de répondre. Tu citais Volkswagen et le client au UK dans l'auto. Est-ce que tu saurais donner un chiffre ? Avec vos systèmes que vous utilisez pour traquer le commerce, avez-vous des « stats » que vous pourriez partager avec nous sur les engagements, les discussions en cours que vous avez avec les clients, ce que cela représente en termes de volume ? Votre compère Bertrand Haguët, en Allemagne, montrait que le montant des appels d'offres sur lesquels les réponses restent à venir, mais sur lesquels ils ont travaillé, était évidemment, si on le comparait par rapport à l'année dernière, à un niveau stratosphérique. Cela ne veut pas dire qu'ils vont tout signer, que tous les projets vont sortir, mais cela donnait une idée de l'activité qu'ils avaient ou des discussions commerciales qu'ils avaient avec leurs clients aujourd'hui sur des projets futurs. Est-ce que vous avez ce même genre de statistiques ?

### **Simon AZOULAY**

Il faut se méfier de ce genre de statistiques, parce qu'il faut voir si cela relève d'une transformation ou pas d'un *business* existant. J'ai justement le cas, pour le citer, sur un projet Volkswagen. Le client veut nous faire *bidder* sur différents projets, ils sont de l'ordre de 150 ETP chacun. D'habitude, les projets sont plus petits, ils sont de 20 à 30, donc cela

élimine déjà beaucoup de *players* qui ne savent pas répondre à ce genre de projets, cela ne laisse que les « gros » capables de répondre et derrière, cela ne dit pas quelle est la part de *business* qu'on aurait fait si c'était resté en local et que l'on n'aura plus. Cela peut être « stratosphérique », mais la baisse de ce qu'on aurait dû ou pu faire en local si c'était resté en local aurait été autant « stratosphérique ». Il faut se méfier. Alors, si cela consiste à prendre de la part de marché aux petits *players*, oui, c'est une opportunité, notamment nous, on *bidde* sur un projet en Allemagne où c'est un petit *player* qui a au total 100 personnes qui risquent de disparaître. Donc là, on va prendre une part de marché si c'est nous qui gagnons. Donc, cela veut dire que ce n'est pas en volume d'ingénieurs, ce n'est pas du *business* supplémentaire, malheureusement. Il n'y a pas de demande technologique ou particulière qui font qu'on va faire de nouveaux trucs et on va avoir besoin de milliers d'ingénieurs en plus, non, c'est juste du déplacement et de la transformation du local vers *offshore*. Et après, les acteurs qui vont gagner, ce ne seront peut-être pas les mêmes. C'est là où il faut prendre notre part et c'est pour cela que les Indiens sont à l'affût, que Capgemini et Accenture, que je considère comme des Indiens, sont à l'affût, parce qu'ils veulent tout faire en Inde, et que nous, maintenant, on est à l'affût aussi parce qu'on doit être dans cette cour-là et on est contre Bertrand sur ces sujets-là, par exemple.

### **Derric MARCON**

C'est très clair. Merci beaucoup, Simon.

### **Laurent DAURE**

Premier point, Bruno, tu devais nous revenir avec un peu plus de précision sur les perspectives de marge et de chiffre d'affaires de Worldgrid pour 2025.

Et mon deuxième *follow-up*, on parlait de la baisse des effectifs et de la décroissance embarquée. Il y a quelques pays, je pense à la France ou à l'Espagne, où ce n'est pas le cas. Est-ce que pour ces zones qui ont bien performé en 2024, en particulier la France, mais aussi l'Espagne, on doit s'attendre à ce qu'on ait de la croissance ? Ou est-ce qu'un pays comme la France, finalement, peut considérer qu'il y avait peut-être un décalage dans le ralentissement ?

### **Bruno BENOLIEL**

C'est une bonne question. Quand on regarde les effectifs en France, en réalité, ils ont baissé, l'an passé, notamment en fin d'année. Pour autant, le niveau d'activité est resté positif, même s'il a décru en fin d'année, parce qu'il y a beaucoup de projets gagnés en France qui sont réalisés sur des bases *nearshore* ou *offshore*. Je pense que la croissance devrait rester positive en France, même si elle va fortement ralentir au S1. En Espagne, on est toujours sur une dynamique de croissance positive.

Au sujet de Worldgrid, effectivement, j'avais dit que je donnerais un peu plus d'indications. Malheureusement, aujourd'hui, je ne suis pas trop en mesure d'en donner parce qu'on n'est pas dans la capacité de figer un budget sur Worldgrid. On sait que la société aura au moins le même chiffre d'affaires qu'en 2024, un chiffre d'affaires qui n'est pas complètement arrêté encore, mais qui est de l'ordre de 170 millions d'euros. Les marges de Worldgrid seront tenues entre 2025 par rapport à 2024. Nos difficultés, je ne peux pas rentrer trop dans le détail parce que cela ne concerne pas qu'Alten, c'est qu'elles sont pilotées sur des coûts standards. On a de la difficulté à obtenir la réalité, même aujourd'hui, fin janvier, du résultat. Le résultat de 2024 ne veut pas dire grand-chose puisqu'il y a des refacturations propres à Atos qui sont dans les comptes de Worldgrid et qu'il faut qu'on dépollue. On n'arrive pas à dépolluer complètement pour y voir clair. Enfin, concernant Worldgrid, comme vous le savez, c'est une société qui est aujourd'hui totalement infogérée par Atos. On a 160 TSA en place qu'il faut qu'on débranche progressivement et qu'on ne débranchera pas avant fin septembre, puisqu'on est dans l'incapacité de les débrancher au premier semestre. Ce qui fait que notre structure de

coûts de 2025 ne sera pas la réalité de la structure de coûts normatifs de Worldgrid qui, lorsqu'elle sera complètement intégrée et dans des organisations Alten – je parle en termes de modèle économique, process et outils – aura un coût de fonctionnement qui sera forcément plus faible. Une réponse longue pour ne pas répondre à la question. Je suis désolé Laurent, mais pour l'instant, on ne peut pas en dire beaucoup plus.

### **Simon AZOULAY**

Sur le plan *business*, la chose la plus importante à retenir pour l'essentiel du *business* de Worldgrid, enfin la partie stratégique, c'est que Worldgrid a à peu près trois activités équivalentes, un tiers chacune. Il y a tout ce qui est le contrôle-commande des centrales nucléaires et notamment les EPR avec l'évolution du système vers les EPR2. Il y a la gestion et l'exploitation du réseau avec tous les logiciels de supervision de traitement de réseaux, ce qu'on appelle le « *grid* ». Et troisièmement, il y a tout ce qui est SAP et Salesforce pour tout ce qui est *billing B2B* et *B2C* des opérateurs de l'énergie comme EDF. Il y a ces trois activités-là dans Worldgrid. Évidemment, celle qui nous a le plus intéressé, c'est la partie pure R&D, c'est-à-dire la partie contrôle-commande et la partie exploitation du réseau.

Cela ne dépendra que d'une chose, des discussions qu'il y a aujourd'hui entre EDF et le gouvernement pour savoir quand les budgets seront débloqués pour avancer sur le déploiement et la mise en place des nouvelles structures de fonctionnement des EPR2. Et là, c'est en débat. Donc, soit c'est en 2025 et cela peut monter très vite en 2025, soit c'est en 2026. Cela ne dépend pas de nous. Mais au pire, cela reste en l'état.

### **Laurent DAURE**

C'est clair. Merci beaucoup.

### **Simon AZOULAY**

Merci à vous tous et comme vous le savez, nous sommes toujours à votre disposition quand vous le voudrez pour toute question complémentaire. Je vous souhaite une bonne journée. Au revoir.

# Index

Nous vous signalons que nous n'avons pu vérifier l'exactitude des termes et noms suivants :

à reflux	10	Bertrand Haguet	25
Aditya BUDDHAVARAPU	18, 19, 20	HTL	25
Bertrand	25, 26	TSA	27

