

## **Simon AZOULAY**

Bonjour à tous.

Merci d'être présents pour cette assemblée générale. Je vais essayer, de façon synthétique, comme d'habitude, de vous présenter les résultats 2025. On va dire, c'est le but du jeu bien sûr, on va dire qu'ils sont déjà derrière nous. Et de vous donner les perspectives pour 2026 et bien sûr répondre à vos questions.

Alors, le déroulement de cette assemblée. Donc je vais vous présenter les résultats, la constitution du bureau, le rapport des commissaires aux comptes et on après passera aux questions-réponses et au vote des résultats.

Alors en préambule à cette assemblée, je voudrais déjà présenter une personne nouvelle qui est assise à côté de nous, qui est Cyril MALARGÉ. Tu peux te lever Cyril.

C'est notre nouveau CEO. Donc il y a eu une décision importante depuis la création du groupe ALTEN et de la séparation des pouvoirs entre le Chairman of the Board, donc le Président du conseil d'administration et le CEO, c'est-à-dire le directeur général qui dirige l'entreprise. J'occupais les deux fonctions depuis toujours et pour des questions de pratique, de gouvernance, d'optimisation de la gouvernance, j'avais été beaucoup sollicité depuis au moins une dizaine d'années pour opérer la séparation des rôles. Voilà, cette séparation a eu lieu depuis l'arrivée de Cyril qui est arrivé au 4<sup>e</sup> trimestre de 2025 et ça se passe très bien. Et donc Cyril aura l'occasion de vous présenter un certain nombre d'éléments opérationnels puisque c'est devenu sa fonction. Voilà, merci pour Cyril.

Alors concernant l'activité et les résultats. Alors là encore, on va parler derrière nous. Nous sommes déjà en juin, on va parler de 2025. Donc je vous rappelle que le chiffre d'affaires a décliné de 1,1 %, -1,1 %, mais grâce à du M&A qui a limité un peu les..., des acquisitions qui ont limité un peu cette décroissance puisque sinon nous aurions décliné de 4,5 %. Ça a été une année assez difficile, 2024 et 2025 resteront, alors je ne dirais pas comme des années de crise violente. Ce n'est pas comme l'année 2020 pour le Covid ou 2009 pour les subprimes ou 2003 pour la bulle internet. Mais on a vraiment souffert, on a vu un arrêt de l'ensemble des demandes de nos clients. Et l'objectif étant de maintenir nos positions. Donc cette décroissance évidemment fait mal. Le M&A, grâce à un bilan sain, sur lequel nous reviendront d'ALTEN, nous a permis de la limiter, mais même le M&A, la croissance externe a été très très compliquée puisqu'évidemment dans ces moments-là, personne ne veut vendre. Voilà, alors vous verrez que pour 2026, ça se présente un peu mieux. On espère récupérer largement tout ce qu'on a perdu sur ces années de crise, c'est-à-dire 2024 et 2025. Et 2025 a vu un léger redémarrage, qui est très lent, très faible, que nous constatons toujours en 2026.

Alors, l'international représente 65 % de notre chiffre d'affaires et la France 35 %. Et la France a bénéficié d'acquisitions de la société Worldgrid qui renforce notre activité dans le monde de l'énergie. Nous étions déjà présents mais là nous le sommes beaucoup plus. C'est pour ça que vous voyez une croissance grâce à Worldgrid, que nous avons achetée, de 4,3 % sur la France. Concernant le résultat, ça a été quasiment homogène dans toutes les géographies du monde. Nous avons perdu quasiment un demi-point de résultats opérationnels et même les secteurs qui se portent mieux, comme l'aéronautique et la défense aujourd'hui, ont souffert également, puisqu'il y avait eu un arrêt de beaucoup de programmes, notamment chez Airbus, en attendant de voir ce qui allait se passer.

Donc nous avons fait 8,5 % de résultats, ce qui n'est pas bon. ALTEN a toujours été habitué à rester proche des 10 %. Nous étions en 2024, qui était une année difficile aussi, à 9,1 %, donc aussi pas très bon non plus. Nous espérons revenir sur 26-27, commencer à reconverger vers ce 10 % habituel.

On verra ce que nous ménage bien sûr la géopolitique, la crise au Moyen-Orient. Normalement, nos fondamentaux nous permettent d'avoir 10 % d'EBIT, mais la conjoncture nous a fait énormément souffrir et en plus, nous n'avons pas eu de chance, nous avons eu un calendrier très défavorable. En 2024, on avait un jour de moins par rapport à 2023, et en 2025 on a eu encore un autre jour ouvré de moins, facturable, par rapport à 2024. Ce qui fait deux de moins par rapport à 2023. Normalement, 2026 et 2027 devraient voir le nombre de jours ouvrés s'améliorer d'un jour chaque année, sur le second semestre essentiellement. Voilà.

Concernant les effectifs, nous avons 57 400 salariés, 51 000 ingénieurs, ce que nous appelons « ingénieurs », ce sont nos, les ingénieurs qui sont tous diplômés de grandes écoles ou de masters et qui sont sur les projets et qui sont facturés. Voilà, donc nous avons une légère décroissance, mais comme vous le verrez, sur 2026 nous sommes revenus en forte croissance, surtout grâce à des acquisitions que nous avons réalisées. Au moment où je vous parle, nous avons à peu près 53 000 ingénieurs et nous risquons d'en avoir 55 voir, 56 000 d'ici la fin de l'année. Un peu de croissance organique et beaucoup d'acquisition grâce à notre bilan.

Alors, concernant notre ventilation géographique, bon bah vous imaginez qu'elle est restée à peu près stable. Vous voyez que nous avons une légère décroissance, plus ou moins prononcée selon les périmètres. Un peu plus de 2 600 ingénieurs en Amérique : Canada, US et Mexique, on n'est pas sur l'Amérique du Sud. À peu près 12 000 ingénieurs en France, 20 00 dans le reste de l'Europe et à peu près 14 000 en Asie, avec une présence essentielle en Inde avec à peu près 8 000 ingénieurs. Mais pas loin de 3 000 en Chine, la Chine qui risque de devenir, c'est bizarre, un pays stratégique, notamment pour le développement de l'automobile pour les raisons que vous connaissez.

Alors en termes de répartition sectorielle, je vous rappelle que la stratégie d'ALTEN a toujours été d'être présent sur la plupart des secteurs et industries, de façon à ne pas être tributaire d'une crise qui toucherait particulièrement l'un de ces secteurs. Comme on l'a vu pour le monde de la Banque/Finance en 2009 et de l'automobile aussi à l'époque, comme on l'a vu pour l'Aéronautique en 2020 au moment du Covid, comme on l'a vu pour les Télécoms en 2003. Donc ça a toujours été une stratégie importante d'être ventilé sur tous les secteurs. Et si possible, d'avoir au moins 3-4 secteurs d'activités dans chacun des pays où nous nous développons, pour ne pas être dépendants d'un secteur. Donc vous voyez la ventilation avec les tendances. Vous voyez que l'automobile représente à peu près 15 %. Elle a eu représenté 20 % il y a deux ans, donc l'automobile a chuté.

Alors non pas par rapport au nombre d'ingénieurs, qui est à peu près resté équivalent. Là on parle de chiffre d'affaires. La plupart des ingénieurs de l'automobile, que l'on retrouve en France, en Italie, en Allemagne, aux États-Unis sur les clients prestigieux de l'automobile, ou en Suède les Volvo, les BMW, les Volkswagen, Stellantis, Renault, etc. Ils ne travaillent plus en Occident, ils travaillent tous maintenant en pays *low-cost*, l'automobile serre les boulons pour être le moins cher possible. Ça veut dire qu'on nous demande de transférer toutes nos activités techniques, pour tous ces clients que je viens de vous citer, dans des pays tels que la Roumanie initialement, après c'est passé au Maroc, on est sur l'Inde bien sûr, on en a en Chine, et au Vietnam et au Mexique pour les États-Unis. Donc ça veut dire que, pour faire le même chiffre d'affaires en automobile et le maintenir, il faut 3 fois plus d'ingénieurs, puisque les pays *low-cost* vous divisez le coût par 3. Le chiffre d'affaires de 3 ingénieurs en Inde fait le chiffre d'affaires d'un ingénieur en France. Donc le fait de délocaliser sans faire baisser le nombre d'ingénieurs et la marge en pourcentage, fait baisser le chiffre d'affaires de façon substantielle.

C'est ce qu'on appelle la transformation offshored ODC, *Offshored Delivery Center*. On met tout le monde dans les pays *low-cost*. On a un peu ce phénomène dans la Banque/Finance et dans le Retail,

les parties jaunes, qui sont à droite, qui se sont à peu près stabilisées. Et des secteurs qui se sont bien repris, surtout comme je vous l'ai dit, sur le second semestre 2025 sont l'Aéronautique qui a redémarré avec différents projets dont le nouvel A320, la Défense où des budgets ont été injectés, l'Énergie, grâce à une acquisition importante que je vous citais tout à l'heure, Worldgrid. Et tous les autres services : Sciences de la vie, Équipements industriels divers et Télécoms sont à peu près stabilisés ou ont eu des légères variations en plus ou en moins. Voilà pour les commentaires sur les différents secteurs.

Je peux donner un peu plus de détail par pays, sur lequel vous allez voir les tendances. Vous voyez sur ce slide le détail. Vous voyez que les pays qui ont le plus souffert, à part la France grâce à une acquisition, c'est à peu près homogène partout, légère décroissance partout. Et à peu près dans tous les secteurs. Si on devait résumer la situation 2025, qui a commencé en 2024, c'est une morosité générale et un attentisme de la plupart de nos clients. Rajoutez à ça, notamment pour l'automobile, une volonté de délocaliser en pays *low-cost* tout le monde de l'automobile. Et rajoutez à ça, ce sera plutôt pour 2026, mais on va, j'espère, compenser ce phénomène-là, l'apparition de l'intelligence artificielle dans tous les projets. Puisque dans tous les projets, les clients nous demandent, grâce aux outils d'intelligence artificielle de baisser de 15 % en moyenne le temps de travail de nos ingénieurs. Un projet qui prend 20 personnes, maintenant il doit prendre 17 personnes.

Donc évidemment, ça fait 3 ingénieurs en moins en poste. Il va falloir faire des conquêtes de nouveaux clients, de nouveaux marchés à la concurrence ou peut-être de nouveaux métiers sur lesquels nous n'étions pas, pour pouvoir compenser cet impact de l'intelligence artificielle. Au passage, globalement, on estime la perte annuelle à taille de projet équivalent, liée au déploiement de l'intelligence artificielle, à environ 7 % par an pendant 3 ans. C'est-à-dire que dans 3 ans, pour le même travail, on aura eu besoin de 21 % d'ingénieurs en moins. À nous d'aller conquérir, 21 % d'ingénieurs en plus, sur des nouveaux marchés et des nouveaux secteurs. Voilà à peu près les chiffres clés.

On a de la chance, dans notre malheur, c'est que les travaux du groupe ALTEN sont des travaux à forte valeur ajoutée. Ce sont des ingénieurs de haut niveau. Les tâches qui sont très touchées par l'intelligence artificielle, sont essentiellement les tâches répétitives, où on peut générer automatiquement un certain nombre de choses comme le développement logiciel, ou les tâches dites « agentiques », où on remplace des gens par des agents d'intelligence artificielle que l'on fait travailler et produire. Ce sont des tâches de support, de *testing*, de développement logiciel, de génération de documents, etc. Heureusement, le positionnement d'ALTEN ne touche, et je vous ai donné, qu'environ 20-25 %, qui vont s'étaler sur 26-27-28, que l'on espère compenser – et on fera de la croissance, je l'espère, organique, sur ces trois années-là – par de la conquête commerciale et de la diversification.

Sur ce tableau, je n'ai pas d'autres commentaires en particulier. Morosité, intelligence artificielle, *offshoring* des activités automobiles, c'est vraiment les 3 messages qu'il faut retenir.

Concernant le compte de résultat simplifié, c'est pareil, vous allez constater que la décroissance de 0,6 points d'EBIT n'a pas été totalement homogène. On a mieux résisté en France, on a un peu pris plus de difficultés en Asie, on a tenu dans le reste de l'Europe. Les zones qui nous font souffrir le plus ce sont l'Europe du Nord essentiellement, où là on doit se chercher par rapport à tous nos clients industriels qui veulent, notamment comme Volvo, délocaliser. C'est nouveau pour les gens d'Europe du Nord, ils étaient moins prêts que les gens de France, Renault Stellantis. Mais globalement on a eu une décroissance du résultat, comme vous l'avez vu, qui nous a fait passer de 9,1 % du chiffre d'affaires en 2024 à 8,5 % en 2025. Et j'espère, que l'on reviendra au-dessus de 9 % en 2026 et qu'on continuera de revenir vers notre 10 % habituel d'ici 2028. Dans tous les cas, on est en train de mettre tout ce qu'il faut en place.

Alors, concernant notre bilan. J'attends que la slide s'affiche. Ce qui caractérise ALTEN, ça a toujours été une grande prudence. ALTEN n'est pas une société aventurière, c'est-à-dire que nous n'avons jamais dépensé plus d'argent que ce que nous gagnons en résultat net. C'est-à-dire, vous connaissez notre résultat, vous retirez des impôts, en moyenne 26-27 % et ce que nous dégageons sert à améliorer notre besoin de fonds de roulement – quand il n'y a pas de croissance, le besoin de fonds de roulement n'augmente pas tellement –, à payer des dividendes et à faire des acquisitions. Nous n'irons jamais dépenser plus que ce que nous avons gagné après impôts.

C'est pour ça qu'ALTEN a un bilan très sain, comme vous le voyez, nous avons des capitaux propres dans la 3<sup>e</sup> colonne qui ont même augmenté entre 2024 et 2025, puisqu'ils sont passés de 2,2 milliards à 2,23 milliards. Attention, il faut retraiter les capitaux propres d'actifs qui ne sont pas des actifs financiers qui sont des immobilisations liées aux acquisitions, aux investissements, donc qui représentent un peu plus d'1,2 milliards. ALTEN a un trésor de guerre, si je devais résumer cette slide, d'à peu près 1 milliard d'euros en excédent, qui correspond à l'ensemble des résultats nets depuis la création d'ALTEN, qui n'ont pas été distribués ou dépensés en acquisitions. Donc ALTEN a un bilan très sain.

C'est même une des sociétés qui a eu le bilan le plus sain dans la profession. Nous avons un potentiel d'investissement très important ; le problème, on nous le reproche souvent, c'est qu'on ne trouve pas où investir. C'est-à-dire qu'on a essayé de faire beaucoup d'acquisitions l'année dernière en se disant que la crise ou le ralentissement va nous permettre de faire des opérations. Malheureusement, personne ne voulait vendre. Je pense que ça va changer en 2026 et que nous allons faire beaucoup d'acquisition en 2026. On ne va peut-être pas dépenser toute notre capacité cumulée de fonds propres réels, mais on devrait acheter au moins 4 000 ingénieurs répartis sur tous les pays en 2026, ce qui nous permettra d'utiliser effectivement tout ce que nous avons mis de côté depuis autant d'années.

En termes de trésorerie, vous allez retrouver le message que je viens de vous indiquer, puisque nous avons démarré l'année avec 275 millions de trésorerie, nous la terminons à 390 millions de cash net. Vous voyez déjà le résultat qui a été généré en 2<sup>e</sup> colonne, auquel il faut soustraire l'impôt de 97 millions. C'est notre génération cash. Le besoin de fonds de roulement n'a pas tellement augmenté puisque le chiffre d'affaires n'a pas tellement augmenté, donc il n'y a pas eu de besoin de BFR supplémentaire. Et les dépenses ont été le M&A, que vous voyez à 62,9 millions d'euros, et les dividendes à 52,2 millions d'euros. Ça veut dire que notre cash a augmenté.

Par rapport aux principaux messages stratégiques que nous devons mettre en place pour les 3 années à venir, sachant qu'on a un objectif d'atteindre les 80 000 ingénieurs, c'est toujours l'objectif qu'on donne à l'ensemble des dirigeants du groupe. Sur la base des 53 000 que nous avons aujourd'hui avec les différentes et dernières acquisitions. Évidemment, ce qui change dans la vie d'ALTEN, c'est le premier item, c'est l'organisation d'un management international. Jusqu'à présent, le management du groupe ALTEN, on a des équipes, qu'on recrute, qu'on forme, dans chaque pays. On a 4 items importants à manager : l'internationalisation, l'internationalisation de la direction technique et un catalogue d'offres pour nous différencier chez les clients et pour booster la croissance organique, et le M&A. Alors, puisque nous avons maintenant un CEO et au temps pour moi, il ne faut pas que je garde mes mauvaises habitudes. Ce n'est plus moi le CEO, c'est Cyril MALARGÉ, c'est lui qui va vous présenter ces objectifs stratégiques opérationnels que nous avons pour les prochaines années.

Je laisse maintenant la parole à Cyril.

## Cyril MALARGÉ

Merci Simon, bonjour à toutes, bonjour à tous. Je suis ravi d'être parmi vous pour ma première assemblée générale chez ALTEN.

Pour prendre dans la continuité de ce qu'a dit Simon, avant de parler de la stratégie de développement, je voudrais juste vous dire qu'effectivement le premier trimestre 2026 s'inscrit un peu dans la continuité du dernier trimestre 2025, qui avait été meilleur qu'anticipé, grâce notamment à une belle croissance dans l'Aéronautique et dans le secteur de la Banque/Finance. On a proposé une guidance on va dire en croissance stable et une amélioration de l'EBIT. Je pense que c'est une guidance qu'on va tenir. Néanmoins, on reste prudents parce qu'en fait, dans l'environnement dans lequel on vit tous les jours, où tous les jours il y a des nouvelles qui tombent, et pas toujours bonnes. On est prudents. Mais en tout cas, on est sur quelque chose qui se consolide.

Alors, Simon l'a rappelé, si on se projette, il faut bien comprendre d'où on part. Entre 2017 et 2022, formidable croissance puisqu'on a doublé de taille, notamment tirés par une très forte croissance à l'international. Ensuite, il y a eu 24-25, environnement économique évidemment plus difficile. Malgré cela, ALTEN a consolidé sa position de leader dans le métier de l'engineering et des *IT services*. Et puis, on conserve évidemment l'objectif, qui avait déjà été annoncé, de passer d'un peu plus de 50 000 ingénieurs à 70 000 projets ingénieurs dans les années à venir.

Pour y arriver, en continuité de ce qu'a dit Simon, nous avons besoin de renforcer notre organisation et notre positionnement à l'international. Pour servir ce renforcement, on a un certain nombre d'axes : le management, les RH, la structure commerciale, la direction technique et nos offres. Si on parcourt un petit peu les différents sujets, le management on est quand même sur le sujet le plus critique. Notre problème, ce n'est pas l'IA, peu importe. On ne produit pas des yaourts ou des voitures, on produit du service à forte valeur ajoutée pour nos clients. Notre sujet à nous – notre *asset* ce sont nos *people* – c'est d'avoir le bon management à la bonne place. Tout notre sujet à nous, c'est donc de dénicher les bons managers qui nous sécurisent le développement dans l'entreprise, et en particulier à l'international, notamment dans les zones Amérique du Nord et Asie. En tant que nouveau DG, c'est ma feuille de route probablement la plus critique et la plus prioritaire. C'est absolument fondamental pour réussir notre projet. On réussira notre projet grâce à la qualité de notre management, et si on n'a pas le bon management, on sera limités dans notre projet. C'est absolument fondamental. Après, une fois qu'on a dit ça, il s'agit de développer une organisation RH globale, avec une vraie capacité à faire émerger les talents, à faire grandir nos équipes, à générer notre propre *middle management*, puis notre propre *top management*. Le cercle vertueux RH qui permet d'alimenter une base managériale de qualité. Donc ça, c'est le premier point le plus critique, j'en suis convaincu.

Deuxième point : l'adressage des grands comptes. Nos clients sont de grands clients qui sont leaders mondiaux dans leur domaine. Voilà notre cible, en particulier dans le monde industriel. Quelque part, ils cherchent des partenaires stratégiques, qui est le sens de notre projet : on veut devenir le partenaire stratégique préféré de ces grands clients-là. Donc ils cherchent des acteurs qui soient aussi globaux, qui ont une capacité de les adresser de manière globale sur l'ensemble des continents. Quelque part, on a besoin de mettre en place des structures commerciales chargées de définir la stratégie d'ALTEN sur ces comptes, de la déployer et d'interagir avec les dirigeants côté client dans un rôle global. On a 120 comptes comme ça, qu'on considère comme de très grands comptes pour l'entreprise, qui représentent près de 80 % de chiffre d'affaires. Là aussi, l'autre priorité, c'est de staffer ces grands comptes avec des dispositifs pour les gérer.

Deuxième point : la direction technique. On est une société d'ingénieurs, on délivre des projets, on délivre des *work packages* pour nos clients. Donc là aussi, il est absolument essentiel pour nous de

continuer ce qui a été très bien initié avant que j'arrive – moi, j'ai juste un rôle de continuité par rapport à ça – le déploiement de la direction technique partout dans le groupe. C'est important, parce que quelque part, ça facilite la transformation de prestations unitaires vers des prestations en mode projet structuré à forte valeur ajoutée, etc. Ça permet aussi de déployer partout dans nos entités ce qui fait notre différence, ce qui fait que nos clients nous reconnaissent, c'est l'excellence dans le *delivery*. Pour nous, c'est absolument fondamental. Cette direction technique, non seulement elle doit se déployer, mais elle doit se structurer de plus en plus par secteur d'activité. Pourquoi ? Comme Simon l'a dit, quand l'automobile, tout le monde part d'Europe vers l'Inde et la Chine, à un moment donné, quand on délivre un projet avec des engagements dans l'automobile, il faut avoir cette capacité à avoir une vision globale entre ce que l'on délivre depuis l'Europe, ce que l'on délivre depuis les US, ce que l'on délivre depuis l'Inde et ce que l'on délivre depuis la Chine. Ça, c'est un axe vraiment important.

Autre élément : nos offres. Quelque part, nos clients sont des leaders dans leur domaine, ils attendent des partenaires qui leur délivrent de la valeur ajoutée. On a donc besoin d'être encore plus consistants dans la structuration de notre catalogue d'offres. On va accélérer sur ce plan-là, c'est un axe de progrès pour nous, et c'est ce qui va nous permettre de délivrer encore plus de valeur ajoutée pour nos clients. Une fois qu'on a ce catalogue d'offres, il faut engager la formation de l'ensemble de nos *business managers*.

Un mot sur l'IA – je dis « un mot sur l'IA », mais l'IA est partout – il ne faut pas oublier une chose, c'est que si vous avez les bonnes équipes, vous saurez déployer l'IA. Tout part de la qualité de nos équipes. Quelques éléments sur l'IA : nous avons accéléré très fort depuis un an maintenant. On a mis en place une structure centrale chargée de piloter le déploiement de l'IA, que ce soit pour nos clients, que ce soit pour nos projets structurés, que ce soit pour notre fonctionnement interne pour nos fonctions support. Ayez en tête que près de 70 % de nos collaborateurs ont été formés par l'entreprise sur l'IA. Ayez en tête qu'aujourd'hui, plus d'un quart de nos projets vendus chez nos clients embarquent des solutions d'IA développées par ALTEN. Ayez en tête que plus de trois quart – je crois qu'on a franchi le cap des 80 % - on a 81 % des *tenders*, donc des appels d'offre que l'on reçoit, sur lesquels on se positionne, pour lesquels on fait une proposition qui embarque une brique d'IA. L'IA, on l'a définitivement intégrée dans tous nos process, que ce soit nos process d'avant-vente, nos process de *delivery*. On a encore des choses à faire dans notre fonctionnement interne, mais voilà, on a vraiment pleinement intégré l'IA chez ALTEN.

Pour finir sur le volet croissance, évidemment, la priorité de l'entreprise a toujours été de croître par la croissance organique. En même temps, Simon l'a dit, le M&A est là pour accélérer le projet d'entreprise. L'entreprise est saine, je ne reviens pas sur ce qui a été dit, et donc là quelque part, effectivement, on sait qu'on a des zones géographiques sur lesquels on a un grand potentiel de croissance possible. On peut citer les US, on peut citer l'Inde, on peut citer la Chine, on peut citer le Japon, on peut citer UK, Germany et d'autres pays aussi qui peuvent être intéressants pour pouvoir atteindre une taille critique, la Suède, par exemple, le Canada, les Pays-Bas ou la Corée. On est aussi bien sur une dimension géographique que sur une dimension sectorielle, qui sont les gros secteurs sur lesquels on se positionne, on va regarder les opportunités qui vont se présenter pour pouvoir accélérer le mouvement.

Pour finir, le dernier point sur ce slide : évidemment, dans la transformation qu'on engage, il y a de plus en plus de capacités dans ce qu'on appelle nos ODC – nos centres de *delivery* offshore. Pour nous, certes, il y a l'Inde, qui va devenir un hub stratégique pour l'entreprise, mais il y a aussi le Maroc, le Vietnam, le Mexique, la Roumanie. Et puis le Sénégal aussi, tu as raison Simon, associé au Maroc.

Si on passe au slide suivant : les objectifs restent confirmés, revenir le plus vite possible à 10 % de résultat opérationnel d'activité. On a déjà annoncé qu'on ferait mieux en 2026 qu'en 2025. On se repositionne sur cette trajectoire. Moi, ça fait 7 mois que je suis là, je fais le constat que les bases de la maison sont extrêmement solides, donc je n'ai aucun doute sur le fait qu'on y arrive. Et puis atteindre la taille de 70 000 ingénieurs, mais qui appelle à aller beaucoup plus loin ensuite.

Pourquoi est-ce qu'on est confiants par rapport à ça ? Je viens avec un regard un peu neuf, évidemment.

Déjà, je trouve qu'il y a un positionnement et des offres qui sont assez claires et qui me paraissent assez adaptés aux nécessités des années à venir. Ayez en tête que notre business, en réalité c'est deux *business lines* : c'est l'engineering, 70 % du chiffre d'affaires du groupe, là-dedans on retrouve la conception de produits et de systèmes, on retrouve ce que l'on appelle le *manufacturing*, tout ce qui tourne autour des méthodes de fabrication, l'accompagnement des usines, la *supply chain* de PLM. Tout ça, ça représente 70 % du chiffre d'affaires, c'est solide. La deuxième *business line* : l'IT services, 30 % du chiffre d'affaires. Là, on retrouve les systèmes d'information traditionnels, les réseaux, les infrastructures internes avec les sujets de Cloud et de cybersécurité. On a deux *business lines*, c'est assez clair. Et puis en matière d'offre, on a le *core business* classique d'ALTEN, et puis on a des offres spécifiques qu'on a su cultiver et qu'on a su faire grandir. Je vais en citer quelques-unes. Dans l'assistance au pilotage de grands programmes, MIGSO, le PMO, qui accompagne les grands acteurs sur ce sujet-là, c'est quand même 3 000 personnes, c'est une superbe offre. Je peux parler du *customer services*, avec Atexis. Je peux parler de tout ce qui tourne autour des infrastructures et des opérations, avec Anotech. Dans le *manufacturing*, on a une société de conseil dans le déploiement de solutions PLM, Avenir Conseil. On se renforce aussi sur le Life Science, sur tout ce qui est CRO et *equality manufacturing*. Simon a cité l'acquisition de Worldgrid, qui nous fait vraiment une très belle offre autour du contrôle-commande et autour du grid dans l'énergie. Ça c'est intéressant, le contrôle-commande des centrales nucléaires. Je peux aussi parler d'offres autour de data et d'IA. On a à la fois un *core business* qui est solide, et en périphérie de ce *core business*, des solutions et des offres qui viennent vraiment renforcer l'impact d'ALTEN chez ces clients.

Deuxième élément, j'en ai parlé, c'est les centres d'excellence technologiques et sectoriels, je ne vais pas y revenir. Il y en a une trentaine partout dans le monde.

Troisième élément, c'est l'expertise et les compétences en IA. J'en ai parlé rapidement, mais ayez en tête qu'on a 5 000 ingénieurs en data et en IA. C'est une histoire qui ne s'arrête jamais. Si vous pensez avoir fait le boulot, dites-vous que vous vous êtes trompés, car ça va tellement vite. Quelque part, on est dans cette dynamique où on se dit qu'on a toujours un coup de retard, même si ce n'est pas vrai, pour éviter d'avoir un coup de retard. C'est ça qui nous anime.

L'excellence du *delivery* – moi ça m'a marqué. Quand on écoute nos clients, ils nous confient des prestations parce qu'ils savent qu'on les délivrera en temps voulu, avec le bon niveau de qualité de service, etc. Du coup, le rôle de la direction technique, c'est un rôle absolument majeur qui va grandir au fur et à mesure, car c'est un fondamental de l'entreprise qui est extrêmement puissant.

Dernier point, qui me rend confiant – et bravo pour ça, car c'est assez unique – c'est la situation financière qui nous permet d'investir sur l'avenir.

Voilà, j'en ai fini pour ma part. Simon, je te rends la parole.

**Simon AZOULAY**

Merci Cyril. Nous allons maintenant procéder à la partie un peu plus formelle de cette réunion.

Tout d'abord, un petit mot sur l'URD, le document universel de référence, le gros pavé. Il est évidemment disponible sur le site d'ALTEN dans la rubrique Investisseurs. Il reprend plus en détail tout ce que nous venons de vous commenter maintenant. Il ne s'agit pas de le relire, car on en aurait, à minima, pour 4 ou 5 heures. Il reprend aussi tous les rapports sur le gouvernement de l'entreprise, la durabilité ou encore les rapports de gestion. De toute façon, au moment des questions-réponses, vous pourrez poser toutes vos questions supplémentaires, bien évidemment.

Concernant la constitution du bureau, nous allons procéder à la constitution du Bureau de l'Assemblée, que j'ai l'honneur de présider. Je vous propose de nommer Monsieur Bruno BENOLIEL, directeur général adjoint, en qualité de premier scrutateur, s'il est d'accord. De même, Monsieur Arnaud FLANDÉ, directeur juridique groupe, en qualité de deuxième scrutateur. Merci Arnaud. Je le désigne aussi, si vous êtes d'accord, en qualité de secrétaire de séance.

Je rappelle que cette Assemblée a été convoquée conformément aux dispositions légales et statutaires.

Les avis de réunion et de convocation ont été régulièrement publiés au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires les 6 mai et 29 mai 2026, ainsi que dans un journal d'annonces légales le 29 mai 2026 pour l'avis de convocation. Ces documents sont, entre autres, déposés sur le bureau de l'Assemblée, ici.

L'ensemble des documents requis par la réglementation a été mis à la disposition des actionnaires au siège social, ou transmis sur demande, dans les délais impartis. Les documents préparatoires sont également disponibles sur le site Internet d'ALTEN depuis le 28 mai 2026.

L'ordre du jour, les projets de résolutions ainsi que l'exposé des motifs figurent dans les documents remis à l'entrée.

Les actionnaires avaient la possibilité de voter préalablement à cette Assemblée, soit par correspondance via le formulaire prévu à cet effet, soit par voie électronique, via la plateforme sécurisée VOTACESS. Ils pouvaient également donner pouvoir au Président ou à toute autre personne de leur choix.

Le quorum requis est atteint, avec un cinquième du capital pour la partie ordinaire et un quart pour la partie extraordinaire. Il s'élève respectivement à 77,4 % pour chaque type de résolution.

En conséquence, je déclare l'Assemblée régulièrement constituée.

Je donne à présent la parole à Monsieur Xavier NIFFLE de la société KPMG, afin qu'il vous présente les rapports des Commissaires aux comptes.

**Xavier NIFFLE**

Monsieur le Président, merci.

Mesdames, Messieurs les actionnaires, j'ai le plaisir de vous rendre compte, au nom du collège des commissaires aux comptes, Grant Thornton et KPMG, de l'exécution de notre mission au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Conformément à l'usage de votre Assemblée, je vais vous en présenter nos rapports de manière résumée.

Vous êtes appelés à vous prononcer, au titre des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> résolutions, sur l'approbation des comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Nous avons effectué nos travaux et notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France.

Les points clés d'audit, c'est-à-dire sur lesquels nous avons porté une attention particulière ont concerné l'évaluation des titres de participation pour les comptes annuels et, s'agissant des comptes consolidés, sur l'évaluation des goodwill ainsi que le contrôle fiscal d'une société anglaise.

Nous avons également attiré votre attention sur le changement de méthode résultant de l'application du règlement ANC n° 2022-06, relatif à la modernisation des états financiers.

Sur cette base, nous certifions que les états annuels et consolidés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle des opérations et du résultat de la société et du groupe au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, nous avons procédé à la vérification des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion du Groupe, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables.

Nos travaux ont porté sur trois volets : le processus d'élaboration des informations de durabilité ; la conformité des informations publiées aux normes ESRS ; ainsi que les informations relatives à la taxonomie européenne.

Sur la base de ces travaux, nous formulons une conclusion d'assurance limitée, avec réserve. Cette réserve porte sur l'absence de présentation des mécanismes d'incitation et des politiques de rémunération des organes de gouvernance liés à des enjeux de durabilité. Sous cette réserve, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives remettant en cause la conformité de ces informations avec les exigences applicables.

Nous avons également attiré votre attention sur les informations figurant dans l'état de durabilité relatives au calcul du ratio de rémunération totale, qui font l'objet d'une observation dans notre rapport.

Au titre de la 4<sup>ème</sup> résolution, il nous appartient de vous présenter les conventions dont nous avons été avisés ou celles que nous aurions relevées à l'occasion de notre mission.

Nous avons été informés d'une convention conclue au cours de l'exercice, préalablement autorisée par votre Conseil d'administration, relative à un avenant à une convention de prestations de services avec la société SGTI.

Nous avons également été informés de la poursuite de deux conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs. Il s'agit d'un bail commercial avec la société SIMALEP et d'un 2<sup>e</sup> bail avec la société SEV 56.

Enfin, s'agissant de la 17<sup>e</sup> résolution, relative à l'attribution d'actions gratuites, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations présentées dans le rapport du Conseil d'administration.

Voilà, Mesdames, Messieurs, la synthèse de nos rapports pour l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Je vous remercie de votre attention.

**Simon AZOULAY**

Merci beaucoup pour ce rapport. Ce n'était pas simple, surtout qu'il y avait des nouveaux items, notamment sur la taxonomie, sur laquelle nous avons pas mal investi, d'ailleurs.

Et c'est compliqué, juste pour une petite information. La taxonomie, c'est l'étude d'impact de l'ensemble de ce que réalise ALTEN sur l'environnement, on va dire, de façon générale. Et comme tous les travaux que nous effectuons sont des travaux réalisés pour nos clients, il a fallu qu'on remonte à ce qui se passait chez le client, alors que ce n'est pas nous qui gérons les programmes de nos clients.

Nous, on leur met en place des équipes d'ingénieurs. Ça a été très, très compliqué. On a réussi, je pense peut-être qu'on est les seuls à avoir réussi à le faire, à mettre en place un système assez opérationnel pour mesurer la taxonomie.

Bon, alors, je suis à votre disposition maintenant pour répondre à toutes vos questions avant de passer au vote des différentes résolutions.

**Arnaud BELOUI**

Bonjour, Arnaud BELOUI, fidèle actionnaire d'ALTEN, mais aussi de Sopra. Donc, ma question est pour M. MALARGÉ. J'aimerais savoir, alors que Sopra est plus gros en termes de chiffre d'affaires, quels étaient les challenges que vous avez chez ALTEN ? Pourquoi vous avez quitté Sopra et qu'est-ce qu'il y a de mieux chez ALTEN ?

**Cyril MALARGÉ**

Merci. Je vous remercie pour la question. Déjà, ce sont deux très belles sociétés. Il n'y a pas de sujet par rapport à ça. Deux très belles sociétés de fondateurs qui ont beaucoup de similitudes. Effectivement, j'ai fait 23 ans chez Sopra Steria, dont les quatre dernières années en tant que Directeur Général. Je suis rentré en tant que chef de projet. J'arrivais à un âge à 52 ans où j'ai commencé aussi à me poser des questions. J'avais envie de nouveaux challenges. J'étais bien là où j'étais. Il n'y a pas de sujet par rapport à ça. Et puis, j'ai fait une rencontre. J'ai rencontré Simon. On s'est rencontrés, on s'est revus un certain nombre de fois. Et puis, j'ai eu envie de franchir le pas. Et après sept mois, je peux vous dire, je suis très content de l'avoir fait. Et puis, je suis très content que Sopra Steria aille bien aussi après mon départ. Donc, voilà.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Cyril MALARGÉ**

Oui, effectivement, il y a une différence d'âge avérée que je ne vais pas commenter. Mais oui, tout à fait.

### **Simon AZOULAY**

Effectivement, je ne vais pas dire de fêter, parce que je ne les ai pas fêtés mes 70 ans. Alors, ça va faire deux ou trois ans que j'observais sur le marché, de voir qui pouvait prendre ce poste important de CEO, de Directeur Général du groupe ALTEN. Personne ne pensait que je ferais le pas, alors que je pensais sincèrement le faire et que j'avais la volonté jusqu'à ce que je rencontre la bonne personne. Ce qui est chose faite et j'en suis ravi.

### **Guy PICOU**

Bonjour, merci. Guy PICOU, actionnaire individuel. J'aimerais poser une question. Vous avez des contrats, des gros contrats qui durent sur un certain temps. Quel est votre portefeuille de contrats en cours, et peut-on le vérifier par rapport aux années précédentes? Est-ce qu'il augmente, diminue ou quoi? Deuxième question, quel est le stock d'ingénieurs que vous avez disponible, et qui sont sous employés au moment actuel?

### **Simon AZOULAY**

Alors, la façon dont marche notre business : nous travaillons avec les directions techniques et les directions industrielles de nos clients. Ils ont des projets industriels et évidemment, c'est leur savoir-faire. C'est le cœur. Airbus ne va pas nous demander de faire un avion à leur place ou Alstom de faire un train à sa place, etc. Donc, nous, on vient compléter leurs équipes techniques, soit en apportant des équipes complémentaires pour réguler leurs charges, soit en apportant des compétences qu'ils n'ont pas à un moment donné. Globalement, la taille d'un projet est de 15 personnes. Ça va de 3 personnes à 50 personnes, mais en moyenne, c'est 15 personnes.

On vient compléter les directions techniques. On ne vient pas se substituer. On ne prend pas globalement un projet complet, un produit complet, un client.

C'est le cœur du système, le client se le garde. Ce n'est pas comme une paye, une compta ou des choses comme ça, une facturation qu'un client peut externaliser complètement à des grosses boîtes de services. Quand il s'agit de leur produit, ils ne l'externalisent pas globalement, ils viennent compléter.

Alors, la durée moyenne du projet est d'environ un an et demi. Ça va d'un an – c'est rarement inférieur à un an sur des sujets techniques comme ça – et ça peut aller jusqu'à trois ans, rarement au-delà. Alors, pour répondre à votre question, la visibilité de notre carnet de commandes, c'est qu'on a à peu près 60 % de notre chiffre d'affaires qui est en cours quand on démarre l'année, qui va concerner des projets déjà gagnés. Et après, on doit en renouveler à peu près un tiers pour trouver du nouveau business. Alors, évidemment, si on n'en trouve pas, on peut se retrouver avec un tiers des gens sur le carreau. Évidemment, ce n'est pas le cas. Les besoins d'ingénieurs sont à peu près constants, avec des hauts et des bas selon les crises, etc.

Et le taux d'occupation qu'on arrive à gérer de nos ingénieurs est d'environ 92 %. C'est-à-dire que nous facturons 92 % du temps facturable – après congés, RTT, etc. – légal de nos consultants.

Nous perdons 8 % du temps de nos consultants non facturés. C'est ce qu'on appelle de l'intercontrat. Ils attendent qu'on leur trouve des nouveaux projets. On les fait travailler sur des projets d'investissement, d'innovation, etc. en attendant, pour ne pas qu'ils restent à la maison à rien faire. On a les maladies. Les gens sont en maladie. Cela représente à peu près 1,5 % à 2 % selon les pays. Et puis, vous avez la formation qui représente 1 ou 1,2 % du temps. Tout cela fait que nous facturons 92 %.

Dans les belles périodes optimales où le marché est tendu, on a une forte demande – comme en 2022 ou en 2019, par exemple, où on avait un taux d'occupation de 93 % à 94 %. Il y a très peu d'intercontrats, de gens en attente. Dans des périodes un peu plus dures, on est plutôt entre 91 % et 92 %, ce qui est le cas d'aujourd'hui, ce qui est tout à fait acceptable.

Nos concurrents sont en général à moins de 90 % de taux d'occupation. On leur prend un ou deux points là-dessus. Et ce n'est pas facile parce que, vu la typologie de nos projets, nous, on ne prend pas des gros projets qui durent 10 ans, comme je vous le disais, une paye, une comptabilité.

Nous, on est sur des projets de R&D qui durent un an et demi, en moyenne. Cela veut dire que cela nécessite un effort commercial énorme tous les jours pour toujours remplir le carnet de commandes et faire travailler tous nos ingénieurs avec l'aide de notre Direction technique. J'espère que cela répond à votre question.

Il y a deux questions ici.

#### **Intervenant non identifié**

Bonjour, actionnaire individuel. Vous avez signalé que le bilan est d'une solidité remarquable et très solide. Il y a une trésorerie très abondante, comme vous l'avez rappelé, souligné. D'ailleurs, vous avez racheté, je crois, 140 000 actions la semaine dernière, à 61,70, quelque chose comme ça, si j'en crois le tableau. Vous avez, je crois, lors de la présentation des résultats, évoqué une potentielle acquisition structurelle d'ici la fin de l'année.

Alors, j'aimerais savoir si, d'une part, c'est toujours d'actualité ou si c'était une erreur d'interprétation des journalistes ou pas. Et est-ce que ce rachat de la semaine dernière, assez important, c'est le début d'un programme de rachat plus massif au niveau de la valeur, qui se traite à un niveau relativement bas ? Merci beaucoup.

#### **Simon AZOULAY**

Alors, déjà, par rapport au rachat d'actions, c'est un vrai débat que nous avons depuis deux ans. Vu que le titre est assez bas, on s'est dit : pourquoi pas ? Beaucoup d'investisseurs institutionnels, actionnaires d'ALTEN, nous poussent à faire ça. À chaque fois que je leur rends visite, pourquoi vous ne rachetez pas des actions ? Moi, j'ai dit – de mon point de vue, et je diverge un peu avec l'approche financière – utiliser le cash disponible que l'on a pour aller racheter des actions et augmenter la part de capital des actionnaires existants, c'est moins intéressant et moins rentable que de garder son cash pour faire des acquisitions et développer la société.

Il y a un débat. Cela dit, on nous a reproché beaucoup, surtout chez les investisseurs institutionnels, que si on ne faisait pas ça, c'était une marque de défiance ou un manque de confiance envers la solidité et la remontée future du cours du titre ALTEN. Alors, on l'a fait.

On a voté une résolution qui permet à ALTEN d'aller racheter jusqu'à 100 ou 150 millions d'euros de ses propres titres et qu'on remettra en augmentation des titres des actionnaires existants. Mais franchement, je vous le dis, personnellement, j'aurais préféré faire 150 millions de nouvelles acquisitions pour développer les Etats-Unis ou l'Inde, ou des choses comme ça. Mais comme on n'arrive pas à trouver de belles acquisitions, effectivement, autant utiliser cet argent pour rentabiliser l'actionnariat, dont je fais partie.

Alors, concernant le M&A, je n'ai pas dit que nous allions faire des acquisitions structurantes ou transformantes. Il y en a, peut-être, qui vont apparaître, je ne sais pas si on les achètera ou pas, des sociétés à plus de 10 000 personnes, au moins à plus de 5 000 personnes, on va dire. Il y en a 2 ou 3 qui sont dans des mains de private equity, de sociétés d'investissement, qu'ils achètent, qu'ils gonflent et qu'ils revendent 5 ans après.

Mais là, le problème, c'est que ces sociétés-là, ils ont du mal à les vendre. Parce que, un peu à l'image de ce qui s'est passé chez ALTEN et chez d'autres, quand on regarde chez Cap, ou chez Accenture – quand vous voyez les évolutions du cours de bourse, etc. –, eh bien, ça n'a pas la valeur qu'ils auraient aimé avoir, ça n'a pas doublé. Parce que, quand ils achètent, ils veulent revendre au double ou au triple et ça ne fait pas la rentabilité en 5 ans qu'ils auraient aimé avoir. Donc, ils attendent pour revendre. Il y en a 2 ou 3, comme ça, qui vont apparaître sur le marché. D'ici la fin de l'année, on regardera, bien évidemment, parce qu'il y en a 1 ou 2 qui correspondent bien à notre business model, et on ne sait pas si on saura payer assez cher. Non pas parce qu'on n'a pas les moyens, mais parce que, souvent, ils cosmétisent le résultat. Au lieu de montrer 10 %, ils montrent 13 % en serrant les boulons partout. Ils parlent d'EBITDA au lieu de parler d'EBIT, etc.

Donc, tout ça fait que ça coûte très, très cher. Quand c'est dans les mains d'investisseurs, c'est très cosmétisé. Mais il y en a 2 ou 3 qui vont apparaître d'ici la fin de l'année. En attendant, on quadrille les différents pays pour trouver les sociétés qui font entre 200 et 1 000 personnes. Et ce que je vous ai dit tout à l'heure, c'est qu'on en a signé au moins pour 3 000 personnes et il y en ira peut-être à 5 000 d'ici la fin de l'année.

C'est pour ça que je suis confiant pour dire qu'on aura plus de 56 000 personnes peut-être – ingénieurs en projet, je ne parle pas de salariés globaux – voire 57 000 en décembre. Alors, ça n'impactera pas énormément le chiffre d'affaires de l'année puisque ça va rentrer en cours d'année, mais ça impactera beaucoup en 2027. Voilà où on en est aujourd'hui.

## **Loïc DUHEM**

Bonjour, Loïc DUHEM, actionnaire individuel et plus de 40 ans de SS2I, comme on disait à l'époque, et d'ESN à la fin de ma carrière. Déjà, je trouve qu'effectivement, c'est une bonne idée d'avoir séparé de la conception au développement, donc de la stratégie à l'opérationnel. Je ne connaissais pas votre vie précédente, mais maintenant, ça y est.

Effectivement, Sopra est une très bonne société de service. Alors, effectivement, en termes généraux, quel est l'avenir des ESN, sachant que j'ai beau expliquer parfois à des analystes financiers qu'une ESN n'est pas l'équivalent d'une autre, si on compare CAP, CGI, Sopra, Atos à l'époque, vis-à-vis d'autres petites sociétés qui ne font que du développement logiciel. Donc, quel serait effectivement l'avenir des ESN, qui sont peut-être dans le métier du conseil, comme vous, dans le métier de la conception et du développement. Je ne sais pas si vous êtes dans la partie infra.

Et après, pour M. MALARGÉ, quelle est effectivement la question qu'on doit tous se poser vis-à-vis de l'IA. Pour moi, l'IA, vu de ma chapelle, parce que je sais ce que c'est que l'informatique et ce que c'est qu'une ESN, c'est pour moi, au niveau commercial, c'est de se dire que c'est une bonne opportunité pour certaines ESN, évidemment, de se dire qu'il y a un chiffre d'affaires à y faire et forcément de la marge. Et donc, aujourd'hui, de se dire, c'est assez étonnant, c'est que même au niveau de l'IA, ça avance très très vite, je trouve. J'ai du mal à suivre. Donc, quelle est la part, éventuellement, de la partie IA générative par rapport à l'IA agentique, aujourd'hui ? Merci.

### **Simon AZOULAY**

Alors, par rapport déjà à la sémantique, nous, on est prudent sur la façon de désigner une entreprise qui vend des services techniques, des prestations de services techniques. Il y a les sociétés d'ingénierie, de services en ingénierie, ce qui est l'essentiel du métier d'ALTEN – c'est-à-dire d'aider les directions techniques et les directions de production à concevoir et produire des équipements industriels, des avions, des trains, des systèmes de défense, des systèmes de déploiement de télécom, des systèmes de life science, énergie, etc. Donc, ça, ce n'est pas l'ESN. L'ESN, elle ne fait pas ça. La société de services en ingénierie aide à concevoir le produit et à le fabriquer. C'est notre positionnement depuis toujours et ça représente à peu près 75 % de notre positionnement.

25 % de notre positionnement... On a même mis une couleur pour dissocier les deux. L'ingénierie, c'est bleu et l'ESN, c'est jaune. Il y a la partie bleue qui est notre ADN principale, qui est d'aider les clients à concevoir et fabriquer leurs produits. Et la partie jaune, c'est aider les entreprises, quelles qu'elles soient, à faire de la gestion administrative de leur entreprise. La paye, la compta, les réseaux, le cloud, tout ce que les employés ont besoin d'avoir sur leur bureau comme outil informatique ou dans leur service administratif. Ça, ce sont les ESN.

Les Capgemini, les Sopra Steria les Accenture, les CGI, font ça. En général, les ESN, les grosses, ont capté des projets énormes, de plusieurs centaines de personnes chacun, sur dix ans. Quand une instance gouvernementale externalise sa paye ou sa compta, ils ne vont pas changer tous les ans. Ce n'est pas un projet de R&D spécifique, c'est une gestion. Nous, on n'a pas ça. On n'a pas du tout ces projets-là.

C'est ce que j'expliquais tout à l'heure quand on m'a posé la question. Nos projets durent un an et demi et sont des études spécifiques sur des produits industriels ou sur des nouvelles usines. Déjà, on a essentiellement une activité d'ingénierie historique, mais on a réussi à développer dans certains pays, un peu par hasard, une bonne activité d'ESN à 25 % pour l'ensemble du groupe. Les modalités de fonctionnement de ces deux univers ne sont pas les mêmes et ce n'est pas du tout les mêmes typologies de projets.

L'IA, on en a besoin partout, absolument partout, aussi bien dans les nouveaux produits, dans les laboratoires ou dans les usines pour optimiser et pour remplacer un certain nombre de tâches répétitives. Les jeunes ingénieurs ou les techniciens ou les cols bleus peuvent souvent être remplacés par l'IA. Heureusement, nous, on a surtout des ingénieurs d'un bon niveau et comme je vous l'ai dit, ça va nous coûter 7 % de temps en moins par an pendant 3 ans. Voilà, ça c'est l'impact. On a formé tout le temps, on a formé tout le monde sur ce sujet-là.

Le marché, il existera toujours sauf qu'il se déplace sur des plaques internationales un peu différentes aujourd'hui, comme l'automobile qui va en partie sur l'Inde et qui va en partie sur la Chine maintenant. Il faut qu'on se développe en Chine et qu'on achète des sociétés en Chine pour garder une

présence chez Stellantis et chez Renault. C'est un peu bizarre à dire, mais c'est comme ça. Voilà, ce n'est pas le cas pour Airbus, qui est très focalisé sur la France et un petit peu sur l'Allemagne et l'Espagne. Heureusement, ça reste local et régional.

Je ne sais pas si ça répond à vos questions, si vous avez une question complémentaire.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Ça en fera partie. Compenser cette perte de volume sur les projets que nous avons aujourd'hui, ça se fera par de la croissance ailleurs. Sur 35 ans de vie d'ALTEN, on a toujours une croissance organique de l'ordre de 8 à 12 % par an. Organique, c'est-à-dire de la conquête. C'est la croissance de chiffre d'affaires sans acquisition. Évidemment, c'est du zéro, voire du moins 2, moins 3 % depuis deux ans.

Comme ce n'est pas une crise dure, c'est-à-dire qu'on a l'IA plus les difficultés de croissance organique. Bien sûr qu'on a réussi à compenser par du M&A. Vous voyez bien qu'on va terminer avec 56 000 ingénieurs, voire plus en fin d'année. Bien plus gros que ce qu'on était l'année dernière. Ce sera grâce au M&A. Les M&A structurants, à plus de 10 000 personnes, on n'en a jamais fait. ALTEN s'est construit par son propre système. Il s'avère qu'il va y en avoir une ou deux en fin d'année qui vont nous faire réfléchir.

Alors, un point important, je profite de votre question, c'est qu'il y a de nouveaux acteurs qui apparaissent. Dans le monde de l'ingénierie, ALTEN fait partie du top 5, des 5 premiers mondiaux. Il y a ALTEN, Cap Engineering avec le rachat d'Altran, Accenture qui a une bonne présence dans l'ingénierie. Et vous avez deux acteurs, un américano-indien qui s'appelle Cognizant, et je crois un autre qui est purement indien qui s'appelle Wipro. Ceux qui ont plus de 40 000 ingénieurs dans l'ingénierie.

On est dans le top 5. On veut y rester. On voit que la concurrence change. Comme vous l'expliquait Cyril tout à l'heure, l'industrie devient mondiale, il n'y a plus de société nationale. Même Airbus commence à nous demander de nous déployer sur les Etats-Unis et le Canada. Quand ils ont acheté l'Airbus A220, à Bombardier par exemple, ça s'est passé au Canada. Après, ils vont même développer des choses en Inde. Airbus va développer des choses en Inde. Ils sont obligés de le faire parce qu'ils ont vendu plein d'avions aux Indiens, etc.

La taille des acteurs grossit. Et les gros acteurs, en France, à plus de 20 000-30 000 personnes, on n'est plus que deux. Il y en a des plus petits comme Acodys, la filiale d'Addeco. Il y a des boîtes à 5 000-3 000 personnes. Mais des grosses, il n'y en a plus tellement. Et on voit arriver sur le marché européen un acteur américain qui s'appelle Cognizant. Et on voit arriver les gros Indiens qui veulent tout manger en Europe et tout ramener en Inde. Et ça, c'est vraiment le gros souci qu'on a en ce moment. C'est l'arrivée des gros acteurs indiens. Wipro, Infosys, TCS, Data Consulting, Cognizant aux USA, ce sont des sociétés de culture indienne. Eux, ils veulent tout gagner et mettre les ingénieurs chez eux en Inde. Évidemment, c'est tentant pour les clients. C'est-à-dire que ça va diviser les coûts par trois. Et nous, on doit développer l'Inde très fortement pour pouvoir garder nos projets même si on doit les déplacer en Inde avec un chiffre d'affaires moins important. C'est surtout ça, notre problème pour les trois prochaines années.

S'il n'y a plus d'autres questions, je vous propose de passer maintenant au vote des résolutions. Ah, pardon. Oui, allez-y.

**Intervenant non identifié**

**[QUESTION INAUDIBLE]**

**Simon AZOULAY**

Alors, la sous-traitance dans des pays low-cost, offshore – on vous les a cités tout à l'heure : l'Inde le principal, mais vous avez le Maroc, le Sénégal, le Mexique, la Roumanie, la Chine et le Vietnam aussi en font partie –, évidemment, les clients nous le demandent pour bouger les projets vers des pays où ça coûte mon cher. Et ce que je peux vous dire, c'est que la qualité des ingénieurs dans ces pays-là n'a rien à envier à la qualité des ingénieurs européens. Il y a même des pays où on est bluffé, comme au Maroc, par la qualité des ingénieurs, extraordinaire. Ils ont beaucoup investi dans leurs universités, dans leurs écoles d'ingénieurs. Ils ont même parfois une longueur d'avance sur certains sujets.

Donc nos clients nous poussent. Aujourd'hui, on a 8 000 ingénieurs en Inde. On en a à peu près 2 000 au Maroc. Donc, ça nous en fait un peu plus de 10 000 au total en offshore, en low-cost. Il est clair que la conquête des Etats-Unis... vu que c'est le même langage – enfin les Indiens parlent très bien l'anglais, mais pas le français –, il est clair que les Américains ont beaucoup de facilité à travailler avec les Indiens. Et que beaucoup d'Indiens maintenant tirent les ficelles ou les commandes de la plupart des grands comptes industriels américains. Donc ils poussent le business à aller en Inde. Donc il est clair que, si on veut conquérir les Etats-Unis, faire plus de 5000 aux Etats-Unis en ingénieurs, ce sera plus de 4 000 en Inde. Il y aura un mouvement sur l'Allemagne. Toute l'industrie automobile allemande, à cause des Chinois, est en train d'être dans le rouge et ils ont décidé brutalement en un an d'arrêter le travail de 30 000 ingénieurs allemands pour les remplacer par des ingénieurs indiens. Donc quand je vous dis qu'on devra atteindre les 20 000 en Inde, c'est obligatoire.

**Intervenant non identifié**

**[QUESTION INAUDIBLE]**

**Simon AZOULAY**

C'est une bonne question.

Alors il s'avère que depuis 30 ans, ça a été la stratégie d'ALTEN, on a toujours surfé sur une pénurie d'ingénieurs ; donc la difficulté, c'était de les embaucher. On incentivait nos managers à bien recruter, beaucoup plus qu'à trouver du business tellement on avait une pénurie d'ingénieurs. Le système risque de s'inverser. Vous avez raison de poser la question. Et après, vous rajoutez l'IA aussi, qui va diminuer le nombre d'ingénieurs nécessaires à faire une même tâche.

Pour l'instant, on n'a pas l'air de souffrir. Aujourd'hui, on est encore très fortement en train d'embaucher des ingénieurs, parce qu'il y a toujours un tas de projets et des secteurs qui se

développent. J'espère que ça va continuer, comme dans l'aéronautique. Il y a des secteurs qui ne vont pas bouger, comme l'énergie. Quand vous travaillez pour EDF, vous ne le faites pas en Inde. Donc, on va essayer de se déplacer vers les secteurs qui ne délocalisent pas leurs ingénieurs. On est assez confiant. Quand on est sur du haut de gamme, des ingénieurs grandes écoles, on est un peu moins touché, sauf dans l'automobile. Le secteur qui fera souffrir, c'est vraiment l'automobile.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

En fait, le rouge, on n'en a pas. On a classifié deux activités, les bleus et les jaunes. On les appelle comme ça chez ALTEN. Je crois que c'est en train d'être repris par tout le monde, y compris nos concurrents. Il y a les bleus et les jaunes. Les bleus, c'est ce qui fait du produit et des usines. Et les jaunes, c'est ce qui administre l'informatique de gestion des entreprises, des ESN. Dans lesquelles on a l'infrastructure, les réseaux, etc. Enfin, tout ce qui sert à faire travailler les salariés d'une société.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Alors, nos clients – il y a des normes pour ça – y sont très sensibles. J'avoue que ce n'est pas une grosse difficulté et que je dirais même, parfois, ça pourrait être l'inverse. Il y a beaucoup de normes que les clients doivent respecter, faire respecter à leurs sous-traitants. Donc, on est dans un travail commun par rapport à ça. Ce n'est pas à nous de les convaincre ou à eux de nous convaincre. On est obligé d'avoir les tampons sur toutes les certifications. Parfois, c'est un peu trop, mais c'est un travail commun.

Oui je vous en prie

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

C'est-à-dire ? Attendez, je n'ai pas bien compris la question.

**Intervenant non identifié**

Quel est le positionnement des ESN en Chine ? C'est un secteur sur lequel ils veulent se développer ?

**Simon AZOULAY**

Il y a beaucoup de sociétés de services et d'ESN chinoises qui font ce travail-là « de Chine à Chine », entre guillemets. Il y a encore des boîtes de conseils comme Accenture qui se développent en Chine, mais les Chinois sont assez malins pour ne faire faire ça qu'à des sociétés chinoises. Pour la partie ingénierie bleue, de toute façon, quand Stellantis ou Renault ou Volkswagen ou Daimler s'installent en Chine, parce qu'ils sont obligés de travailler maintenant en partenariat avec les BYD et les autres, ils vont essayer de pousser des sociétés européennes. C'est ce qu'ils font, par exemple, aux Etats-Unis, où un de nos principaux clients aux Etats-Unis, c'est Chrysler qui appartient à Stellantis. Ils ont poussé ALTEN. Heureusement, on a un peu ça. Et là, on est en train de se développer en Chine, par exemple, en ingénierie, avec une société chinoise, ALTEN China, sur des prestations que nous rendons à des constructeurs automobiles chinois. Par contre, on ne fera pas d'aéronautique, parce que ça, c'est touchy.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Alors, l'atterrissage risque d'être quand même violent, parce qu'il y a des risques qu'il nous arrive dans 5 ans ou dans 10 ans – j'espère le plus tard possible – en aéronautique, ce qui nous est arrivé dans l'automobile en Europe. C'est-à-dire que l'avance considérable que l'on a dans l'aéronautique, grâce à Airbus ou à Boeing, les Chinois vont la compenser un jour ou l'autre. C'est-à-dire qu'on travaillera peut-être un jour dans l'aéronautique avec les Chinois, mais pour l'instant, ça reste un domaine occidental essentiellement.

Alors, nous allons passer maintenant au vote des résolutions. Les personnes qui veulent s'abstenir ou voter contre, vous pouvez lever la main. Compte tenu du nombre important de résolutions, comme d'habitude, je vous demande de m'autoriser à énoncer uniquement l'objet de la résolution, le détail étant précisé ou sous-jacent. Les slides s'afficheront au fur et à mesure pour reprendre les principales informations.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

En général, je vais vous donner une information globale. L'ensemble des investisseurs institutionnels ne donnent jamais beaucoup de pouvoir au Président. Je ne sais pas s'il y en a eu beaucoup, Arnaud.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Voilà, c'est du vote à distance qui a été fait dans la semaine et je n'ai pas de pouvoir et je ne les représente pas, ils ne me donnent pas le pouvoir pour voter pour eux, ils ne veulent pas. Bon, c'est comme ça. Et je les comprends, ils ont maintenant des organismes qui évaluent pour eux, les proxys, ce qui est bien ou ce qui n'est pas bien de voter en général. Donc globalement, l'ensemble des actionnaires institutionnels ont voté – ils représentent 80% des actionnaires – « oui » à la totalité des résolutions, entre 75% et 80%, à peu près.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Absolument, absolument. Mais on est bien content d'être là quand même. Parce que sinon... ils ne se déplacent plus. Les actionnaires institutionnels viennent – et encore, on ne la fait pas en présentiel, on la fait en distanciel, en Teams – à la présentation des résultats semestriels qui n'a aucun caractère légal, comme aujourd'hui, que l'on fait deux fois par an. Ils se connectent par Internet, ils ne se déplacent même pas. Mais au moins, ils y participent.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Alors, on n'a jamais eu beaucoup... Alors, déjà, chez ALTEN, vu qu'on distribue des actions gratuites depuis 16 ans, à l'ensemble des gens importants d'ALTEN, les dirigeants, etc. – c'est à peu près 500 personnes par an –, vous avez au moins 500, voire 1 000 actionnaires qui ont reçu des actions gratuites données par ALTEN.

Bon, ils ne se déplacent pas. Ils auraient pu être là en tant qu'actionnaires. Est-ce qu'on va pousser à augmenter ? On n'est pas très virulent sur la communication financière, parce qu'on sait qu'on s'adresse essentiellement à des institutionnels qui pèsent près de, je vous l'ai dit, 80 % du capital

de la société et qu'ils ne s'intéressent qu'aux annonces financières court terme. Il n'y a que ça qui les intéresse. Nous, on a le côté légal, et je profite du côté légal de cette assemblée des actionnaires où vous êtes présents pour rappeler les éléments économiques et les tendances pour l'avenir.

Alors, par rapport à l'approbation des comptes sociaux et des charges non déductives fiscalement, y a-t-il des votes contre ? Des abstentions ? Ok, donc cette résolution est adoptée à majorité.

Par rapport à l'approbation des comptes consolidés, y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je remercie. Cette résolution est adoptée à majorité.

Troisième résolution, affectation des résultats de 2025. Alors, le détail de la proposition s'affiche actuellement sur l'écran, vous pouvez le voir derrière. Donc, il y aura une distribution de dividende, qui n'a pas bougé depuis deux ou trois ans, de 1,50 € par action et qui interviendra le 22 juin, et le dividende sera mis en paiement le 24 juin 2026. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je vous remercie.

Quatrième résolution, c'est le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés, qui a été présenté tout à l'heure, comme avenant à une convention existante. Les conventions approuvées lors d'exercices précédents et toujours en vigueur sont mentionnées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes, repris en page 61 de la brochure de convocation. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je vous remercie.

Cinquième résolution : renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Philippe COLLIN pour une durée de quatre ans. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ?

Sixième résolution, renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Jane SEROUSSI, mon épouse, pour une durée de quatre ans. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Merci pour elle.

Septième résolution, renouvellement du mandat d'administrateur de M. Marc EISENBERG pour une durée de quatre ans. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ?

Pour information, Jean-Philippe COLLIN a été un dirigeant de haut niveau chez Stellantis, puis chez Sanofi. Marc EISENBERG a créé une société très connue dans le monde du conseil financier et fiscal qui s'appelle Alma Consulting. Je pense que beaucoup de personnes ont dû l'utiliser. Et ils enrichissent évidemment ce conseil d'administration.

Alors, huitième résolution : ratification de la nomination provisoire de Madame Danièle GUYOT-CAPARROS en qualité d'administratrice, qui est une ancienne dirigeante de Sanofi, qui travaille beaucoup dans les grands conseils d'administration. Alors, c'est une nouvelle nomination qui était intervenue provisoirement suite à l'arrêt du mandat d'une autre administratrice, une directrice financière d'Airbus, qui a mis fin à son mandat il y a quelques mois. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ?

Neuvième résolution : approbation de la politique de rémunération 2026 des administrateurs. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ? Oui, s'il vous plaît.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Non, on est un peu dur. On ne paye pas très fort nos administrateurs et on ne leur donne pas d'actions, effectivement. Alors, on ne leur a pas imposé non plus d'en avoir. Si je le faisais, si je le leur demandais, ils le feraient. Ils en achèteraient ; mais bon, je ne crois pas que ça changerait grand-chose. Mais bon, on l'a pas fait. Pour information, d'ailleurs, c'est quoi le coût annuel d'un administrateur ? Les administrateurs liés à l'entreprise, comme moi-même, n'ont pas de rémunération, bien sûr ; mais ceux qui sont externes et qui travaillent sur les différents comités, c'est 15 000 et 20 000 euros par an. Bon, OK, ils pourraient râler parce qu'on est les moins chers de la place, mais ils ne viennent pas pour ça.

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Parce qu'ils aiment bien la société, on les a choisis pour leur parcours industriel ou financier, à l'exception de deux personnes qui me sont liées, mais qui participent à des comités également. Alors, je vous ai passé la huitième résolution pour Danièle GUYOT-CAPARROS.

Neuvième résolution : approbation de la politique de rémunération des administrateurs. On en a parlé aussi. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je vous remercie.

Dixième résolution : approbation de la politique de rémunération 2026, du Président du Conseil d'administration, c'est-à-dire moi-même. Effectivement, maintenant qu'on a deux postes au lieu d'un, il a fallu définir deux rémunérations : l'une pour moi, le Président du Conseil d'administration, qui suis toujours opérationnel sur pas mal de sujets stratégiques, et une rémunération pour le Directeur Général. Alors, vous avez les éléments. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je vous remercie.

Onzième résolution : approbation de la politique de rémunération 2026 du Directeur Général. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ?

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Alors, dans mon cas, je n'ai aucune action, parce que j'ai déjà mes actions en tant que fondateur ; donc dans la dixième résolution, il n'y a aucune attribution d'action. Dans le cas de Cyril, il y a une bonne partie qui est sous forme d'attribution d'actions ; donc une partie de son incentive portera sur la bonne gestion du titre ALTEN.

Alors, douzième résolution...

**Intervenant non identifié**

Vos sorts sont liés.

**Simon AZOULAY**

Absolument... mais avec moi aussi, parce que je suis actionnaire quand même.

**Intervenant non identifié**

Il incarne le futur, alors que vous, vous incarnez le passé.

**Simon AZOULAY**

Je ne suis pas au chômage. Je reprends un certain nombre de dossiers et on arrive à partager un certain nombre de dossiers.

Alors, douzième résolution : approbation des informations visées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux de la Société. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ? Voilà.

Treizième résolution : rémunération 2025 versée ou attribuée à M. Simon AZOULAY, Président-Directeur Général, jusqu'au 17 novembre 2025. Y a-t-il des abstentions ou des votes contre ? Je vous rappelle que je fais partie des dirigeants les moins bien payés, à l'époque, en 2025 en tant que PDG, du SBF 120. Je crois que je dois être dans les dix derniers.

Quatorzième résolution : rémunération 2025 versée ou attribuée à M. Simon AZOULAY, Président-Directeur Général, à partir du 17 novembre 2025. Donc, ça c'est après l'arrivée de Cyril. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ?

**Intervenant non identifié**

***[QUESTION INAUDIBLE]***

**Simon AZOULAY**

Non, il n'a pas cherché à se protéger. Sa seule protection, ce sera d'être compétent.

Quinzième résolution : rémunération 2025 versée ou attribuée à Monsieur Cyril MALARGÉ, Directeur Général, à compter du 17 novembre 2025. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ?

Seizième résolution... Donc à chaque fois, c'est-à-dire que la résolution est adoptée à la majorité, puisque, je vous l'ai dit, en moyenne, on a entre 70 et 80 % de votes pour sur les votes à distance. Seizième résolution : renouvellement de l'autorisation concernant la mise en œuvre du programme de rachat d'actions. Y a-t-il des votes pour ou des votes contre ?

Toutes ces résolutions, à titre ordinaire, sont donc adoptées à la majorité.

Alors, résolutions à titre extraordinaire. Dix-septième résolution : autorisation en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et à certains mandataires

sociaux de la société ou de ses filiales. Donc, il y a des détails qui s'affichent à l'écran. C'est la politique d'incentive, qui porte chaque année sur 400 à 500 personnes pour les principaux acteurs du groupe. Y a-t-il des votes contre ou y a-t-il des abstentions ? Donc, résolution adoptée à la majorité. Merci.

Dix-huitième résolution : mise en harmonie de l'article 23 des statuts s'agissant de la date d'inscription en compte permettant de participer à l'Assemblée Générale. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ? Je remercie. Cette résolution est adoptée.

Et dix-neuvième résolution : pouvoirs pour les formalités, permettant à l'équipe juridique de réaliser les formalités en lien avec cette Assemblée. Y a-t-il des votes contre ou des abstentions ?

Donc, l'ensemble des résolutions à titre extraordinaire ont été adoptées. Et c'est donc la fin de cette Assemblée générale. Cyril et moi nous tenons à votre disposition, nous sommes là, si vous avez des questions à nous poser – ce sera avec plaisir. Merci en tous les cas d'être venus. Merci pour votre attention. Et n'hésitez pas à nous poser toutes les questions que vous voudrez.