

Bruno BELOLIEL

Bonsoir. Merci de participer à notre conférence téléphonique, qui concerne l'activité du 1^{er} semestre 2026. Je pense que tout le monde a dû recevoir le communiqué qui est paru il y a quelques minutes. Je vais vous dresser un panorama de l'activité à aujourd'hui. Vous avez dû voir à travers du communiqué que l'activité du 2^e trimestre et donc, par voie de conséquence, du 1^{er} semestre, s'est avérée bien meilleure qu'anticipé. On va revenir en détail par géographie et par secteur mais, ce qui est important de noter, c'est qu'alors même que le 1^{er} semestre était en demi-teinte, même s'il avait montré des signes de stabilisation de l'activité, voire de reprise dans certains secteurs, le 2^e trimestre s'est avéré beaucoup plus dynamique qu'anticipé, grâce à certains secteurs en particulier, qui ont accéléré leur rythme de croissance. Cela a donc permis à ALTEN de renouer avec la croissance organique dès ce semestre, alors que nous n'anticipions de retour à la croissance organique avant au mieux le 2^e semestre 2026.

À la fin du mois de juin 2026, le chiffre d'affaires d'ALTEN s'est établi à 2 109,2 millions d'euros, soit une progression de 1,2% par rapport à l'an passé. En France, l'activité a progressé de 4,4 % et hors de France, elle a reculé de 0,5 %. À périmètre et change constants – le change ayant eu un effet extrêmement défavorable ce semestre sur l'activité publiée, donc retraitée de l'effet de change et du périmètre – l'activité croît de 1,6 %. Elle a cru de 3,3 % en France et de 0,8 % hors de France. Au 2^e trimestre, en particulier, le chiffre d'affaires s'est établi à 1 055,5 millions d'euros, en progression de 3,3 % par rapport à l'an passé. Une activité qui a progressé de 7,7 % en France et de 2,2 % hors de France. À périmètre et change constants, l'activité du groupe a cru de 3,2 %. Elle a cru de 6,5 % en France et de 1,5 % hors de France. Je vous rappelle qu'il n'y a pas d'effet calendaire sur le 2^e trimestre, ni sur le semestre. Le taux d'activité a progressé : il était de 91,8 % ce semestre, en amélioration par rapport à 2025, puisqu'en 2025, au H1, le taux d'activité est de 91,1 %.

Les effectifs du groupe ont recommencé à progresser, à périmètre constant, après s'être stabilisés au 1^{er} trimestre. À fin décembre 2025, ALTEN comptait 57 400 collaborateurs, dont 51 000 ingénieurs. À fin juin 2026, nous sommes 58 700, dont 52 500 ingénieurs – 12 500 ingénieurs sont en France et 40 100 hors de France. Pour information, ALTEN a cédé une petite activité non rentable, j'y reviendrai ultérieurement, dans le domaine du Life Science au début du 2^e trimestre, 61 ingénieurs et quelques consultants externes. En net, le M&A a donc contribué à hauteur de 800 personnes à la croissance des effectifs ingénieurs. À périmètre constant, nos effectifs ingénieurs ont cru de 400 personnes, exclusivement au 2^e trimestre, 150 en France et 250 ingénieurs hors de France.

Par zone géographique. Je vais vous présenter la dynamique d'activité, parce qu'il est important de regarder Q1 et Q2 de façon séquentielle pour comprendre ce qu'il s'est passé sur l'ensemble du semestre. En France, l'activité s'était stabilisée au 1^{er} trimestre grâce à l'Aérospatial déjà, une activité qui a accéléré fortement au 2^e trimestre – vous voyez qu'elle est passée de 0,3 % à 6,5 % – grâce à l'Aérospatial évidemment, qui est en croissance de +20 %, au Ferroviaire, qui est en croissance de +21 %, à la Défense, Sécurité et Naval, qui est en croissance de +13 %. Ça c'est pour la France uniquement évidemment. Le Nucléaire, le Grid et les Équipements pour l'énergie ont progressé de 3 %. L'Automobile, malheureusement, a continué à régressé : elle ne représente plus en France que 8,5 % du chiffre d'affaires, mais qui a encore régressé de 4 %. Enfin les Sciences de la vie, les Télécoms, le Tertiaire et les autres industries sont toujours en léger recul. Au global, portée par l'ASD et le Ferroviaire, la croissance organique s'est quand même établie à 6,5 % ce 2^e trimestre, ce qui nous permet d'afficher une croissance semestrielle de 3,3 %.

En zone ibérique, vous voyez que l'activité a cru au global de 7 %, avec une légère accélération de la croissance au 2^e trimestre. Toutes les activités sont en croissance, à l'exception des Télécoms et de l'Automobile, comme au 1^{er} trimestre, ces deux secteurs représentant 10 % du chiffre d'affaires de la zone ibérique.

En Italie, l'activité avait ralenti au 1^{er} trimestre, assez sensiblement. Elle réaccélère légèrement au 2^e trimestre, puisqu'elle est de 3,2 %, ce qui nous fait une croissance semestrielle de 2,2 %. C'est le secteur Banque-Finance, qui représente un peu moins de 15 % du chiffre d'affaires en Italie, qui est en recul assez

sensible, de +15 %, alors que tous les autres secteurs d'activité sont en croissance, y compris le secteur Automobile.

En Allemagne, une performance qui mérite d'être remarquée et soulignée : l'Allemagne, qui a connu plusieurs trimestres de décélération et de recul très marqué de l'activité – 2024, 2025 – a marqué des premiers signes de stabilisation au dernier trimestre 2025, un 1^{er} trimestre 2026 où nous étions presque à l'équilibre en year_on_year, un 2^e trimestre 2026 où la croissance organique est à nouveau positive, avec une croissance 4,5 %, qui permet à l'Allemagne d'être en croissance sur l'ensemble du semestre de +1 %. L'Automobile, qui est un vrai sujet en Allemagne comme vous le savez tous et qui représente un peu moins de 30 % du chiffre d'affaires aujourd'hui, est en recul year_on_year de 25 %, mais la décroissance séquentielle du secteur a fortement ralenti, puisqu'elle est comprise entre 5 et 10 %. Les équipementiers sont toujours en fort recul et une partie de l'activité chez BMW est positionnée sur les métiers de l'AUG, qui sont des métiers à faible marge, auquel nous participons de moins en moins. L'Aéronautique, en revanche – 25 % du chiffre d'affaires – a fortement cru pour dépasser 25 % de croissance organique, de même que le secteur de la Défense et sécurité, qui représente près de 10 % du chiffre d'affaires allemand aujourd'hui, et qui est en croissance de plus de 30 %.

Au UK, une activité qui est repartie en croissance organique au 2^e trimestre, ce qui permet de réaliser une croissance organique au 1^{er} semestre de 1,5 %. Les secteurs de l'Automobile et de l'Aéronautique civile – un petit tiers du chiffre d'affaires – sont toujours malheureusement en recul, mais le secteur de la Défense croît maintenant de +20 % et représente plus de 10 % du chiffre d'affaires UK, de même que le secteur de l'Énergie, qui représente également +10 % du chiffre d'affaires UK et qui est en croissance de +50 %. Le secteur public, où nous sommes présents par l'acquisition de la société METHODS il y a plusieurs années, qui représente 40 % du chiffre d'affaires et qui était en recul continu depuis plus de 2 ans, est à nouveau en croissance, faible, mais en croissance néanmoins.

Au Bénélux – d'ailleurs, le Bénélux et les Nordics sont les deux zones géographiques où nous continuons à rencontrer des difficultés –, si l'activité est stable en Belgique, elle continue de reculer de 7,5 % aux Pays-Bas, en raison du secteur des Autres industries et des Semi-conducteurs.

En Europe de l'Est, le rythme de décroissance a ralenti, puisqu'il n'est plus que de 2,2 %. La Pologne, qui représente les trois-quarts de la zone, a vu son activité se stabiliser, alors qu'en Roumanie – un quart de l'activité de la zone – l'activité est en décroissance sensible de 13 % en raison des secteurs Automobile et Banque-Finance.

Dans les Nordics, pour finir avec le tour d'Europe, la décroissance de l'activité a ralenti, mais s'est établi quand même à 12,5 % au H1. En Suède, le recul est toujours de 15 %, et en Finlande, de 10 %.

En Amérique du Nord, une situation d'activité qui s'améliore progressivement : un pays qui est en évolution sur le plan de son organisation interne et de son organisation managériale, et des perspectives que nous considérons favorables, dans les chiffres du 1^{er} semestre, pour le 2^e semestre. L'activité a décliné de 3,9 % au global, mais qui s'est améliorée au cours du semestre. Aux États-Unis, l'activité décroît toujours, du fait du secteur Automobile – très important dans l'activité américaine, puisqu'il représente 30 % du chiffre d'affaires. L'activité du Life Science est en recul également, ainsi que le Retail et services. A contrario, nous sommes en croissance assez sensible dans les secteurs de l'Aéronautique civile, du Spatial, des Télécoms et des Autres industries. Le Canada, qui représente un quart de la zone, est en croissance de 6 %, grâce aux secteurs Aéronautique et Banque-Finance. Ces deux secteurs représentent au Canada près de 70 % de l'activité. Enfin, le Mexique, qui représente 5 % de la zone Amérique du Nord, a vu sa croissance progresser de 50 % grâce aux secteurs Automobile et Banque-Finance. On en a assez peu parlé jusqu'à présent du Mexique, puisque l'activité était relativement marginale, mais elle croît de façon régulière. On y fait des marges assez intéressantes, et le Mexique adresse aussi bien un marché local qu'une sous-traitance du marché américain.

En Asie-Pacifique, une activité qui a renoué avec la croissance également depuis le début de l'année. Une activité qui est stable en Chine, qui est un gros tiers de la zone. Une activité qui est en

croissance assez forte en Inde, qui représente un tiers de la zone, dans les secteurs Défense, Énergie, Électronique et Tertiaire. Au Japon – un quart de la zone – une croissance de 4 % grâce au secteur tertiaire, et la Corée reste malheureusement en décroissance de 4 % en raison du secteur Automobile où elle était très fortement positionnée. Toutefois, la Corée ne représente que 6 % de l'Asie-Pacifique.

Globalement, quand on considère l'activité du 2^e trimestre et donc celle du 1^{er} semestre, on y voit des signes assez encourageants, soit d'accélération de la croissance dans des secteurs d'activité qui tirent vraiment le business, soit une stabilisation progressive dans la plupart des zones géographiques.

Si on adresse maintenant notre activité en fonction des différents secteurs sur lesquels ALTEN est présent.

L'Automobile, 13,7 % du chiffre d'affaires à la fin du 1^{er} semestre, une presta par rapport à ce que ça représentait dans le chiffre d'affaires du groupe au 1^{er} trimestre, prouve que l'activité finit par se stabiliser. Elle est toujours en recul de 11 % year_on_year par rapport à l'an passé, mais néanmoins une activité qui s'améliore entre le 1^{er} et le 2^e trimestre, puisque le recul de l'activité était de 12,2 % au 1^{er} trimestre et qu'il n'est plus que de 10,5 % au 2^e trimestre. Une activité qui, séquentiellement, se stabilise, et où le recul est beaucoup plus faible chez les OEM, qui représentent 80 % du secteur d'activité, puisque le recul n'est que de 9 % year_on_year, ce qui veut dire une activité qui est quasiment stabilisée sur le plan séquentiel ; alors que ce recul est de 20 % chez les équipementiers, où l'activité continue de reculer.

Le Ferroviaire – 3 % du chiffre d'affaires – voit sa croissance s'accélérer à 12,5 % sur le Q2, soit 11,9 % sur le semestre.

L'Aérospatial, qui représente 17,6 % du chiffre d'affaires, accélère également. Une croissance qui atteint 23,8 % sur le 2^e trimestre, soit 20 % sur l'ensemble du semestre. Une croissance très vigoureuse chez les constructeurs – +22 %-. Dans le Spatial cette année, comme on l'anticipait l'an passé, +27 %, moins chez les équipementiers, chez qui la situation est plus hétérogène puisque la croissance n'y est que de 8 %.

La Défense, sécurité et naval – 9,7 % du chiffre d'affaires – continue de progresser à un rythme soutenu, +20 % au Q2, soit +17,3 % sur le semestre.

L'Énergie – 11,9 % du chiffre d'affaires – a cru de 3,8 % grâce au Nucléaire et Grid (+8 %) et au secteur de l'Oil & Gas, qui est repassé positif en 2026.

Dans le Life Science, un rythme de décroissance qui a ralenti à 3 % au Q2, d'où un recul ramené à 6 % sur le 1^{er} semestre. Une activité qui se stabilise progressivement, tant dans les Équipements médicaux, qui représente 17 % du chiffre d'affaires, que dans le secteur de la Pharmacie. Dans la Pharmacie, même si le secteur reste en décroissance, puisque le déclin est de 5 % year_on_year, mais de 2,8 % sur le Q2, plusieurs comptes sont repartis en croissance, même assez sensible pour certains d'entre eux, et le recul est malheureusement principalement dû à deux clients importants pour ALTEN : Sanofi et, dans une moindre mesure, Novartis, pour lesquels les investissements en Europe, et particulièrement en France, ont été revus à la baisse.

Le secteur des Équipements industriels, de l'Électronique et des Semi-conducteurs est en recul de 5,5 %. Le secteur des Autres industries, en particulier, qui représente 60 % du chiffre d'affaires, s'est stabilisé year_on_year au Q2, d'où un recul ramené à 2,8 % sur le semestre. Malheureusement, celui de l'Électronique et des Semi-conducteurs continue de décroître de 9 %, même s'il se stabilise progressivement séquentiellement.

Les Télécoms, une décroissance de 18,5 % au Q1 et de 18,5 % au Q2, ce qui fait une décroissance de 18,5 %. L'activité continue de se détériorer chez les opérateurs, puisqu'on est à -25 % au Q2, mais elle a progressé séquentiellement chez les équipementiers, même si, year_on_year, les données restent en recul.

Le secteur Finance – 8,5 % du chiffre d'affaires – continue à décroître légèrement, de -2,7 %, mais la dynamique d'activité est très hétérogène chez les clients. Nous avons des clients qui sont en progression,

certain même assez sensible, et d'autres clients bancaires, notamment en Italie, qui enregistrent une décroissance aussi assez sensible.

Enfin, le secteur du Retail, services et secteur public est à nouveau en croissance pour le 2^e trimestre, de façon consécutive, à 1,5 %. Pour mémoire, la croissance était de 1,8 % au Q1 et elle n'est que de 1,2 % au Q2. Ce sont le secteur des Services et du secteur public, qui représentent 10,5 % du chiffre d'affaires sur les 16,4 % que représente le secteur dans son ensemble, qui sont le plus en progression avec une croissance de l'ordre de 4,5 %.

Vous voyez donc que certains secteurs, l'ASD notamment, tirent très fortement la croissance, à l'exception de deux secteurs, qui sont les Télécoms et l'Automobile aussi, qui décroît toujours mais dont la décroissance ralentit fortement, et le sous-secteur des Semi-conducteurs, on a globalement un panorama d'activité qui s'éclaircit progressivement et des secteurs, à défaut d'être stabilisés pour ceux que je viens de vous citer, décroissent moins que par le passé. La performance des secteurs ASD, du Rail est vraiment à noter. Je pense qu'ALTEN y réalise une progression très sensible, et probablement plus sensible que chez certains autres concurrents. On verra de quoi le 2^e semestre sera fait, si ces secteurs continueront sur leur lancée ou si les budgets d'investissement qui ont été engagés au 1^{er} semestre finiront par se stabiliser ou pas au 2^e semestre. Néanmoins, cette activité qui est en forte croissance générera forcément, au titre du 2^e semestre, une croissance embarquée, du fait d'une situation de fin de semestre, et donc de fin de trimestre, assez favorable.

Concernant le M&A, lors du dernier call je vous avais indiqué qu'ALTEN avait finalisé l'acquisition de la société KLANIK, dans les IT.Services, qui représentait 68 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 12 % à l'international. On a réalisé au 2^e trimestre l'acquisition d'une petite société en Allemagne, dont le chiffre d'affaires est de 22 millions d'euros, 230 consultants, avec un positionnement assez particulier chez les constructeurs automobiles premium allemands, dans le domaine du développement électronique et électrique, du software_defined majoritairement, de la validation, de la gestion de projets, de l'assurance qualité et du test. Beaucoup d'activités qui sont, sur ces sujets en particulier, adressées par cette société, pas ou très peu délocalisables, ce qui nous a incité à aller au bout de ce processus d'acquisition. Société dont l'EBIT est quand même de 10 %, ce qui est une performance pour l'Allemagne. On a par ailleurs cédé une participation qu'on avait dans un groupe composé de trois sociétés dans le secteur du Life Science, positionné plus particulièrement sur l'activité de CRO, et dont le métier consistait à réaliser des études cliniques sur la base d'une solution propriétaire qui était déficitaire. On a donc pris la décision de renoncer à réaliser des investissements complémentaires, cette activité étant relativement marginale dans le groupe, puisqu'elle a représenté 11,3 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025. On l'a donc cédée au courant du 2^e trimestre et nous l'avons déconsolidée à compter du 1^{er} mars 2026, raison pour laquelle le chiffre d'affaires de référence n'est plus de 4,99 milliards, mais de 4,91 milliards, si ma mémoire est bonne.

Compte tenu de ce 2^e trimestre de très bonne facture, malgré un contexte, tant macroéconomique que géopolitique, qui reste très incertain, malgré une augmentation des taux – puisque la BCE a de nouveau remonté ses taux au courant de 2^e trimestre – malgré l'évolution du conflit en Iran, qui évolue en dents de scie, et donc malgré un contexte qui reste peu prédictible, on a quand même décidé de revoir à la hausse nos prévisions pour l'année 2026. Nous n'avons évidemment pas tenu compte d'une détérioration brutale de l'activité qui serait liée à l'un des événements que je vous ai cités, notamment la guerre en Iran, mais il semble finalement que les agents économiques et les marchés s'habituent et ne surréagissent plus aux différents éléments qui auraient pu, il y a encore un an ou deux, les perturber grandement. Nous prévoyons donc aujourd'hui de réévaluer notre croissance organique, compte tenu des données du 2^e trimestre. Nous l'avons réévaluée dans une fourchette qui est comprise entre 1,4 % et 1,8 % sur l'ensemble de l'année. Je précise que le haut de la fourchette est une hypothèse très crédible. Dans cette hypothèse, évidemment, l'amélioration de la marge opérationnelle interviendra tant au 1^{er} qu'au 2^e semestre par rapport à l'an passé. Je n'avais pas donné de guideline précise, mais j'avais donné une hypothèse de croissance supérieure à 2025 et évoqué 8,7/8,8. Nous pensons aujourd'hui que nous réaliserons, sur l'ensemble de l'année 2026, une rentabilité opérationnelle d'environ 9 %, ce que nous vous confirmerons au mois de septembre lors de la publication des résultats. Nous aurons peut-être d'ailleurs l'occasion de l'affiner un petit peu plus.

Je vous remercie de m'avoir écouté et je vous propose maintenant de passer à la séance de questions-réponses. Madame, si vous voulez bien ouvrir la conférence pour que les participants puissent poser leurs questions.

L'opératrice

Merci. Nous ouvrons la session de questions-réponses et nous avons une première question de M. Laurent DAURE, qui a levé la main. Je vous autorise à prendre la parole, monsieur, vous pouvez poser votre question.

Laurent DAURE

Merci beaucoup. Bonsoir Bruno. J'avais trois questions. La première c'est, au vu de la reprise, mais aussi des incertitudes, quelle va être la politique du groupe en matière de recrutement sur le reste de l'exercice ? Le deuxième point, c'est sur l'Aérospatial : est-ce que tu pourrais un petit peu détailler les types de projets qui repartent par rapport à Airbus. Et enfin, sur le dernier point, je voulais revenir sur les buybacks, sur le plan qui est en cours qui peut aller jusqu'à 7 % des titres, de mémoire. Où est-ce que vous en êtes en termes de rachat ? Et aussi, par rapport aux perspectives de M&A, parce que je me rappelle qu'il y avait un montant à mettre en relation avec d'éventuelles acquisitions S2. Je voulais savoir si les réflexions avançaient par rapport à ça. Merci Bruno.

Bruno BENOLIEL

Concernant les recrutements, notre politique RH est aujourd'hui très opportuniste, c'est-à-dire que si tu m'avais posé la question lors du précédent call « Combien de recrutements allez-vous faire sur H2 en net ? », je ne pense pas que j'aurais répondu 400, pour être honnête, car d'une part, on ne l'avait pas budgété de cette façon-là – on ne budgète pas les recrutements – et on ne s'attendait honnêtement pas à recruter en net autant de monde, dans la mesure où on n'avait pas anticipé un rebond de l'activité aussi marqué au deuxième trimestre. Les recrutements sont donc laissés à la main des opérationnels et du business, puisque c'est totalement décentralisé pour l'activité projets. Si la croissance continue et si... Notre taux d'intercontrat est relativement bon aujourd'hui, on est à 92 % de taux d'activité en ce moment. Évidemment, l'activité Work.Package continue à se développer au détriment du T&M, ce qui nous amène nécessairement à devoir maintenir un volant d'ingénieurs disponibles suffisant pour répondre aux appels d'offre. Les cycles de décision, notamment dans les secteurs qui ont bien rebondi au Q2, sont aussi raccourcis. On sera donc probablement, si on continue de faire de la croissance, en recrutement net positif, mais honnêtement, je ne peux pas donner d'indications. Ça dépend aussi des typologies de projets. Je ne sais pas, peut-être qu'on fera l'équivalent ou peut-être qu'on fera un peu plus sur le semestre. Je n'ai pas d'indications précises, compte tenu du contexte.

Concernant les projets Aérospatial : l'Aérospatial externalise sur tous types de projets. On a une augmentation assez sensible des projets dans le domaine de la conception, parce qu'Airbus a repris ses investissements en R&D de façon assez marquée, on a toujours pas mal de projets dans le domaine du manuf.engineering? pas mal de projets autour de la data et de l'IA. Et puis aussi, même si ça représente une activité qui pour ALTEN est moindre, des projets dans l'IT chez Airbus. On couvre donc l'intégralité des référencements du groupe sur lesquels on est susceptibles d'être présents, et contrairement à certaines périodes où c'était plutôt le manuf.engineering qui tirait ou d'autres périodes encore antérieures où c'était plutôt les activités de conception et d'étude, là on peut dire que l'ensemble du portefeuille d'activité est représenté.

Enfin, concernant le buyback, on a racheté à date 4,1 % du capital d'ALTEN. L'autorisation du conseil, c'est d'aller jusqu'à 7 %. On a un certain nombre de sociétés aujourd'hui dans le pipe en acquisitions, on y reviendra, qui ne représentent pas des montants considérables. Il n'y a pas d'acquisition structurante qui nous obligerait à casser la tirelire et à emprunter de l'argent. Néanmoins, sur le buyback, on avait effectivement, comme tu l'as justement souligné, émis deux limites. La première étant le M&A, mais ce n'est pas celle-ci qui est de nature à limiter la poursuite du share.buyback. La seconde, c'est le cours de bourse. On s'est fixé en interne le cours de bourse au-delà duquel on ne sait pas si c'est toujours

opportun de maintenir la même politique de buyback. Quoi qu'il en soit, pour l'instant, il continue. Pour être précis, on a dépensé à date 87 000 000 € dans notre programme de buyback. Il va se poursuivre tout au long du mois d'août. On fera le point au mois de septembre pour savoir si on va jusqu'aux 7 % ou si on s'arrête avant.

Laurent DAURE

OK, super, très clair. Merci, Bruno.

L'opératrice

Merci. Nous allons maintenant passer à une autre question. Vous avez la main. Je vois que votre micro est allumé, vous pouvez parler.

Nicolas DAVID

Bonjour, vous m'entendez ?

Bruno BENOLIEL

Très bien, Nicolas.

Nicolas DAVID

Bonjour, Bruno. J'ai trois questions de mon côté. La première, c'est juste une précision sur le TACE. Le 91,8, c'était le S1, ce qui veut dire que le Q2 était autour de 92,2, quelque chose comme ça ?

Bruno BENOLIEL

Oui, c'est ça. On est un peu au-dessus de 92.

Nicolas DAVID

C'est un niveau qui est un peu, pas en surchauffe, qui est optimal, mais pas peut-être pas tenable, si ?

Bruno BENOLIEL

On n'est pas en surchauffe. On serait à 93,5 ou 94, mais c'est le niveau normatif. Notre niveau normatif est 92. On a eu du mal à le tenir ces dernières années, mais on a quand même réussi à tenir un niveau de 91/91,3, ce qui n'était déjà pas mal. Du fait de la reprise d'activité, on revient sur un niveau normatif qui est le niveau habituel d'ALTEN, qui est de 92.

Nicolas DAVID

Ce qui semble assez remarquable, c'est d'arriver à faire ça avec des croissances assez hétérogènes. J'ai le souvenir que dans un contexte comme ça, c'était plus difficile. L'Automobile reste quand même en forte décroissance, les Télécoms aussi, et à l'inverse, l'ADS, l'Aérospatial, défense qui tirent très fortement. Est-ce qu'il y a un modèle, quelque chose qui a été fine-tuné dans le modèle pour permettre de faire ça, ou ce n'est pas quelque chose d'aussi challenging d'avoir 92,2 ?

Bruno BENOLIEL

Évidemment, c'est une moyenne pondérée. Ce n'est pas tellement des secteurs, mais c'est des pays. Et donc, au sein de certains pays, des secteurs, on a un taux d'intercontrat qui est bien plus élevé que les 8 %. Intercontrat au sens large, c'est-à-dire perte de facturation bien plus élevée que ça. Il y a même des endroits où on se pose la question, éventuellement, de faire un ajustement des effectifs si le taux d'activité ne s'améliore pas. A contrario, il y a d'autres endroits où, effectivement, c'est là où les recrutements s'opèrent en net. Il faut faire face à la demande et à la croissance. Comme évidemment, au sein d'un même pays, on peut avoir des compétences qui peuvent bouger d'un secteur à l'autre, ça on sait bien le gérer.

Mais quand c'est des pays différents ou des compétences qui sont assez peu miscibles ou peu fluides, on est obligés de recruter d'un côté, et de continuer à réguler de l'autre.

Nicolas DAVID

C'est clair. Ma deuxième question, c'était sur l'Automobile, refaire un bilan sur la séquence. Si je comprends bien, les OEM en quarter_on_quarter s'améliorent ; par contre, les équipementiers se dégradent, mais dans l'ensemble, le secteur se stabilise. C'était déjà le cas au Q1, voire au Q4. Est-ce qu'il y a un scénario toujours possible dans lequel, en year_on_year, autour de la fin T4 de cette année, on pourrait avoir absorbé les décroissances, ou il y a quand même eu, au final, malgré tout, encore un peu de décroissance quarter_on_quarter ? Et ce n'est pas tout de suite qu'on pourra rejoindre, pas avant T4 ou début d'année prochaine, une stabilisation.

Bruno BENOLIEL

Je pense qu'on sera sur 2026 en year_on_year toujours en décroissance dans l'Automobile. Il y a des OEM chez lesquels la croissance est repartie. Il y en a un, BMW, où on décroît dans l'AUG comme je l'indiquais. C'est parce que l'on a arrêté de répondre à des appels d'offre où les marges sont extrêmement faibles. Forcément, on perd un certain nombre de projets très peu margés. On en gagne d'autres, mais qui ne compensent pas complètement, toujours chez BMW, sur les activités de Work.Package. Si on met de côté cet OEM allemand, je ne vais pas donner les noms des OEM en particulier, selon certaines géographies, si je prends les US, il y a des OEM où on est en croissance, et d'autres où on est toujours en décroissance. En France, on est en croissance surtout chez Stellantis. Chez Renault, c'est un peu plus compliqué. En Suède, ça reste compliqué. En Allemagne, il y a des OEM qui sont repartis en croissance. On a un panorama qui, globalement, dans l'Automobile, s'améliore. Il y a encore un an, on était en décroissance plus ou moins marquée partout.

On voit que probablement, comme je vous l'expliquais, suite aux précisions apportées par l'Union européenne sur les règles, les OEM ont décidé de définir leur propre stratégie, puis chacun la décline. Ça repasse forcément par une reprise des investissements. On ne reviendra jamais aux niveaux de 2019 en Europe, c'est sûr. J'espère qu'on stabilisera l'activité début 2027 en year_on_year (en séquentiel) chez les OEM, d'ici la fin de l'année. Chez les équipementiers, c'est plus compliqué parce qu'ils dépendent des OEM. Il y a toujours des discussions sur la part des composants européens qui doivent être inclus dans les véhicules produits par des OEM européens. Ce point n'est toujours pas tranché, et l'activité chez les équipementiers est toujours compliquée. En year_on_year, on est toujours à -20. Ça finira par se stabiliser aussi : l'activité a tellement baissé qu'à un moment donné, elle ne pourra plus baisser. C'est vrai qu'on imaginait que chez les équipementiers, la situation allait quand même finir, à défaut de se stabiliser, la décroissance allait ralentir, mais pour l'instant, ce n'est pas le cas. Heureusement, ça représente moins de 20% du chiffre d'affaires de l'Automobile.

Nicolas DAVID

Donc il faut s'attendre à ce qu'il y ait une moindre décroissance au T3 et au T4, mais toujours en décroissance dans l'Automobile en général, et on peut espérer qu'en début 2027, ce soit en stabilisation.

Ma dernière question était sur la guidance : elle applique un S2 plus faible que le T2, sachant qu'il y a l'Automobile qui va moins décroître a priori, est-ce que ça veut dire que c'est notamment dans l'Aérospatial et la défense qu'il faut être prudent sur la croissance du S2, ou est-ce qu'il y a d'autres secteurs sur lesquels ça peut ralentir ?

Bruno BENOLIEL

En fait, on a pris des hypothèses assez prudentes sur le H2 quand même, parce qu'on n'a pas de visibilité sur la croissance additionnelle du H2. Évidemment, les projets qui ont démarré en début d'année dans l'ASD vont continuer au S2, donc ils sont bien dans le portefeuille projets. Ensuite, la croissance dépend en partie de la croissance embarquée, mais elle dépend aussi de la croissance qui sera générée au titre du second semestre. Là, on a pris des hypothèses de croissance assez prudentes.

Il ne faut pas oublier qu'on a un Q4 2025 de bonne facture, même s'il était toujours en décroissance, mais il nous avait aussi surpris positivement. On a eu une décroissance, ce qu'on appelle chez nous les arrêts de projets de fin de semestre, assez importante fin 25 qui nous a surpris aussi. Je vous avais expliqué lors du précédent call qu'à la fin mars, par exemple, on n'avait toujours pas retrouvé le niveau d'activité de fin décembre. En fait, il y a un effet de croissance embarquée sur l'ASD, mais il y a aussi un effet de cuvette lié au premier semestre. On est aujourd'hui à nouveau au-dessus de notre niveau d'activité de fin 2025. Cela ne nous est pas arrivé en 2025, où on n'avait pas retrouvé le niveau d'activité de fin 2024, ni en 2024, où on n'avait jamais retrouvé le niveau d'activité de fin 2023. Tout ça, c'est autant d'éléments plutôt positifs qui montrent une dynamique en train de s'installer, en tout cas d'amélioration générale du contexte d'activité. Comme on avait fait un Q4 assez fort avec une décroissance de nos projets début 2026 – ce qui n'est d'ailleurs pas particulier à la fin 2025, à chaque fin de semestre, on perd un certain nombre de projets, et on met en général entre 2 à 3 mois à les récupérer. Ça a mis plus longtemps en 2026 que sur les années traditionnelles. Fin juin, on a eu aussi un certain nombre de projets qui se sont arrêtés. Ils vont être remplacés par d'autres qui vont être lancés en règle générale au mois de septembre. C'est pour ça qu'on sera peut-être, fin septembre, au moment de la réunion analystes – je ne sais pas si ce ne sera pas trop tôt – mais en tout cas, lors du call d'octobre sur l'activité du 3^e trimestre, plus à même de préciser notre guidance. On y verra plus clair sur la récupération des projets, voire les projets additionnels qui ont été lancés à la rentrée. 1,4, c'est vraiment un worst.case, pour être clair.

Nicolas DAVID

Donc on peut avoir un T3 toujours assez positif, et il faut être un peu plus prudent pour le T4.

Bruno BENOLIEL

Oui.

Nicolas DAVID

C'est noté, merci beaucoup.

L'opératrice

Merci. Nous avons une question qui nous vient d'un numéro de téléphone. Je vais vous laisser la parole et vous demander de bien nous donner votre nom et prénom avant de poser votre question. Merci, je vous donne la parole.

Derric MARCON

Bonsoir Bruno, c'est Derric Marcon. Tu m'entends ?

Bruno BENOLIEL

Oui. Ce n'est pas extrêmement clair, mais j'entends.

Derric MARCON

J'avais trois questions. La première est sur le Life Science : la bascule chez Sanofi de projets aux US, et en même temps, tu dis qu'aux US, ce n'est pas forcément sur une bonne dynamique. Est-ce que les projets qui ont basculés aux US, tu n'en vois pas la couleur ? C'est ma première question.

La deuxième question, c'est sur l'acquisition en Allemagne. Tu précisais que c'était des activités très spécifiques, en même temps, j'ai entendu tests, qualité. Des choses qui sont susceptibles de se faire disrupter par l'IA. Est-ce que tu peux nous préciser pourquoi ces activités-là ne seraient pas disruptées par l'IA ?

Ma troisième question, c'est sur la défense : est-ce que tu peux nous expliquer un peu – parce que finalement on voit que ce petit champignon dans certains pays est en train de grossir à vitesse grand V (Allemagne, UK) – est-ce que tu peux nous expliquer la genèse de cette croissance, la durabilité ou la

soutenabilité de cette croissance ? On pourrait se dire que c'est lié à un effet d'accélérateur et mettre beaucoup de CapEx et de R&D, mais un jour ça va s'arrêter. Ou bien, est-ce que c'est en train de constituer un fonds de commerce chez des Rheinmetall, des grands industriels de la défense que tu n'avais pas avant et qui vont perdurer dans le temps comme Airbus ? Merci beaucoup.

Une petite dernière question technique : le changement de croissance sur Q1, c'est lié à la cession ? Le 0,1 qui devient 0,3, c'est l'effet cession fin mars de la société que tu reflètes sur l'ensemble du S1 ?

Bruno BENOLIEL

Je vais reprendre les questions dans l'ordre.

Concernant le Life Science, effectivement, je pense que la politique d'externalisation des clients n'est pas du tout homogène selon les géographies. Le contexte américain est probablement moins propice à l'externalisation, même si elle existe aussi. En perdant un certain nombre de projets en France ou en Europe du fait du transfert des investissements aux US, on ne récupère pas symétriquement le même volume d'activité sur les activités US, c'est sûr.

Peut-être qu'il y a aussi un sujet commercial qui fait que l'on n'est peut-être pas assez performants aux US pour récupérer une activité. Ce n'est évidemment pas du un pour un ou du projet pour projet, mais on pourrait globalement, si on imagine qu'aux US, il y a plus d'investissements, ça veut dire que proportionnellement, le volume d'outsourcing (même s'il est moindre) augmente, et qu'on devrait récupérer une partie de ce marché qu'on ne récupère pas. Je ne sais pas dire, c'est probablement un mix des deux. La réalité, c'est qu'effectivement, ce que disent les chiffres, c'est ce que tu constates.

En Allemagne, le test qualité, je l'ai mentionné parce qu'ils en font un peu. Ce n'est pas le cœur de métier de la société. Même sur ces activités, notamment sur les activités de test, ce sont des activités de test qui doivent être faites sur place sur les véhicules. Il y a moins de chances que ces activités-là soient délocalisées. C'est une due dil qui a duré assez longtemps d'ailleurs. On a commencé en 2025 à discuter avec cette entreprise. Évidemment, ce n'était pas l'année la plus propice, parce que 23-24 ne voulait rien dire pour nous. On a attendu de voir le current.trading de 2025, et ont attendu la renégociation de projets pluriannuels qui ont été signés par cette société-là début 2026 pour prendre une décision d'investissement définitive, de manière à être sûrs que le chiffre d'affaires, qui était anticipé, c'est bien ce chiffre d'affaires-là que la société allait réaliser.

Derric MARCON

Le gros de cette activité, c'est de l'électronique embarquée ?

Bruno BENOLIEL

C'est de l'électronique embarquée et du software_defined.

Dans la défense, oui, bien sûr, il y a des clients qu'on n'avait pas ou peu qui grossissent, notamment en Allemagne, au UK, etc. L'histoire montre que quand ALTEN commence à travailler avec certains clients, en fait, on a toujours développé notre relation avec les clients avec lesquels on a bossé. Quand l'activité du client s'est contractée, comme on le voit dans les télécoms, nécessairement, on accompagne la contraction de l'activité. On n'a jamais travaillé de façon ponctuelle avec des gros clients. Les budgets dans la défense : je pense que les investissements qui sont engagés maintenant le sont pour plusieurs années, parce qu'il y a des investissements pluriannuels. Je vois mal, dans le contexte géopolitique actuel, comment toutes les stratégies d'investissement, des États notamment, pourraient être reconsidérés. D'ailleurs, en Allemagne, il y a des grands plans de bascule des gens qui travaillent dans l'auto vers la défense. En termes de planification, le gouvernement est en train de regarder comment, pour éviter des centaines de milliers de chômeurs supplémentaires, voire des millions, réutiliser les compétences ailleurs. Je ne suis pas inquiet sur la durabilité et la soutenabilité – d'un rythme de croissance à 20 %, pas forcément dans le temps – mais de la défense comme marché qui représentait il n'y a pas si longtemps encore 3 à 4%

chez ALTEN, qui aujourd'hui en représente presque 10%, et qui en représentera certainement plus que 10%, et pourquoi pas 15% un jour si les activités continuent à se développer. On est présents chez presque tous les grands de la défense, par exemple, chez Leonardo, on se développe aussi énormément. En Allemagne, ça grossit, mais ça reste quand même petit. Même au UK, ça grossit mais ça reste quand même petit. Ça veut dire qu'on a des potentiels de développement et de croissance qui restent importants. C'est vraiment un secteur sur lequel nous sommes, chez ALTEN, très confiants.

Concernant la dernière question concernant la cession : j'espère que l'on n'a pas fait d'erreur arithmétique, parce que notre croissance du premier trimestre, je ne crois pas qu'on l'ait modifiée.

Derric MARCON

Dans les slides, dans les annexes, on a 0,3 % au Q1 et 3,2 % au Q2.

Bruno BENOLIEL

C'est peut-être une erreur de typo, parce que le chiffre d'affaires n'a pas bougé. C'est sûr. Je vérifierai ce point-là, mais le chiffre d'affaires n'a pas bougé. On a maintenu au Q1 la société dans les comptes, puisqu'elle n'était pas cédée. Il n'y a aucune raison que les chiffres du Q1 bougent. Il n'y a que le chiffre d'affaires de référence qu'il faut reconsidérer sur le 2^e trimestre et le 2^e semestre. Je vais voir ce point, puis je le préciserai.

Derric MARCON

Une toute petite dernière : sur les US, tu parlais de changement d'organisation, de management. Est-ce que tu peux nous expliquer un peu le chantier en cours ? Quelles sont les zones d'amélioration qui ont été identifiées, et ce que sera le setup d'ALTEN aux US ?

Bruno BENOLIEL

On ne va pas révolutionner notre organisation aux US. On est présents au travers de plusieurs marques, certaines peuvent être concurrentes entre elles chez des clients communs. Elles portent des offres complémentaires, donc il y a un chantier de transversalisation des offres et de regroupement des ressources commerciales qui est en cours, en intégrant pas nécessairement en fusionnant les sociétés qui ont chacune leur offre. Certaines, d'ailleurs, ne sont pas aux États-Unis, parce que pour les US, [inaudible] ont un savoir-faire et qui travaillent directement avec les États-Unis depuis l'Inde sans passer directement par un front.office US. On a aussi une société en Chine qui fonctionne de la même façon. Mais, plutôt que tout le monde y aille en ordre dispersé, ou en tout cas insuffisamment coordonné, il va y avoir un travail de coordination et de rationalisation de la stratégie commerciale qui va être mis en œuvre. On a recruté un nouveau patron pour les US qui a identifié des zones de croissance pour le second semestre. Même si on est resté quand même assez prudents sur nos perspectives H2 : entre des décisions d'organisation qui sont prises, la mise en œuvre de l'exécution et les résultats, il se passe toujours un peu de temps, il y a une inertie normale, on a quand même prévu une amélioration de l'activité aux US, parce que l'on pense qu'on a vraiment un potentiel qui est sous-exploité.

Derric MARCON

Qu'est-ce qui a été l'élément déclencheur de cette prise de décision ? Le fait que l'Inde et la Chine deviennent plus gros, et ça devenait plus apparent qu'il y avait des inefficiences dans le dispositif commercial ?

Bruno BENOLIEL

À partir du moment où on a des clients qui nous demandent une organisation beaucoup plus transverse de nos activités parce qu'ils veulent avoir des interlocuteurs uniques, et surtout des points d'entrée qui sont plus simples, plutôt que d'avoir une multiplicité d'interlocuteurs qui viennent porter des offres différentes. Ça, ça participe à la transversalisation des approches commerciales de plus en plus. D'où ce qu'on expliquait lors des dernières réunions : on est en train de structurer des Global Sales Account

Managers pour adresser des comptes mondiaux, qui sont les comptes de l'Aérospatial, de l'Automobile notamment, mais pas que, du Life Science, de l'Énergie, etc. C'est effectivement un processus qui est enclenché, qui participe d'ailleurs à l'évolution et de la transformation du groupe.

On a un certain nombre de personnes avec des postes importants dans l'organisation US qui sont parties, et ça a donné l'occasion et l'opportunité d'aller recruter des managers, et notamment un nouveau patron pour toute l'activité nord-américaine, en tout cas américaine. Pour l'instant, il ne couvre pas le Canada, que les États-Unis. Pour revoir notre stratégie, c'est quelqu'un qui vient du métier, qui connaît bien l'environnement concurrentiel, qui connaît surtout très bien les clients aussi, qui connaît bien l'écosystème indien de la même façon. Je pense qu'il sera à même de réaliser un travail de développement qui a probablement insuffisamment été réalisé jusqu'à présent.

Derric MARCON

Il remplace le manager français que vous aviez envoyé aux États-Unis, c'est ça ?

Bruno BENOLIEL

Aux États-Unis, il y avait des managers français, il y en a toujours dans l'organisation commerciale. Le patron des US était américain. Il s'appelle Brian. On l'a remplacé par un patron américain qui a un prénom indien. On pense qu'il a un vrai potentiel.

Derric MARCON

Merci beaucoup.

L'opératrice

Merci. Est-ce que nous avons d'autres questions ? Nous n'avons donc plus de questions actuellement.

Bruno BENOLIEL

Il y a une question qui est arrivée sur l'écran. On me demande pourquoi la croissance a accéléré par rapport à nos attentes au T1, et pourquoi on considère que le reste de l'exercice aura une croissance similaire à celle du T2. Je pense avoir déjà répondu à la deuxième question. Pourquoi notre croissance a accéléré aux attentes du T1 ? Tout simplement parce que l'on avait anticipé et identifié les dynamiques de croissance dans l'ASD, mais on ne pensait pas que la croissance serait aussi forte dans ces deux secteurs d'activité. On n'aurait jamais imaginé faire plus de 20 % de croissance sur ces deux secteurs-là au Q2, même si on s'attendait à être entre 10 et 15 %. C'est plutôt une bonne nouvelle.

Je n'ai pas d'autres questions non plus. S'il n'y a plus de questions de la part de l'assistance, je vais clôturer cette réunion. Je rappelle que la publication des résultats interviendra, je crois, le 24 ou le 25 septembre, sur les résultats du H1. Je souhaite à tout le monde de bonnes vacances, et je vous donne rendez-vous à la rentrée. Bonne soirée à tous, et à bientôt.