

Simon AZOULAY

Bonjour à tous, et ravi de pouvoir présenter avec Cyril MALARGÉ et Bruno BENOLIEL, cette présentation des résultats du premier semestre 2026. Et comme d'habitude et de façon synthétique, je l'espère, vous donner une vision de ce qui se passe sur notre marché et, plus particulièrement, au niveau du groupe ALTEN.

Alors, concernant les résultats à proprement parler, comme vous l'avez vu dans l'annonce, donc le revenu que nous connaissions depuis le mois de juillet a été de 2 milliards 100, ce qui nous laisse présumer au moins le double pour l'année, et j'espère mieux. Et la croissance organique a été de 1,6 %. Mais 1,2 % suite à du M&A qui a été moins performant que prévu sur l'année. Mais 1,6 % on va dire que dans l'absolu, ce n'est pas ultra-habituel ou réjouissant, puisque nous avons l'habitude depuis les 20 dernières années, hors crises, à faire en moyenne 8 à 10 % de croissance organique et j'espère que c'est simplement un symbole qui nous permet de dire qu'on est reparti dans une dynamique de croissance organique positive.

Entre l'international et la France, c'est surtout la France, tirée par l'Aéronautique et la Défense, Airbus et les autres comptes, qui a amélioré et permis de performer sur la croissance organique, même si les autres secteurs ont très bien tenu : bien sûr, l'Énergie, mais même l'Automobile où nous avons déjà depuis plusieurs années fait le nécessaire, notamment pour offshorer dans les pays *low cost* et donc on a été touché, mais très partiellement.

Concernant les résultats à proprement parler, donc le revenu a été de 8,9 [...]

Intervenant inconnu

Excusez-moi, je pense que vous avez muté votre micro.

Simon AZOULAY

[...] le revenu de 8,9 %, à comparer aux 7,3 % du 1^{er} semestre 2025. Alors, évidemment, là aussi on est réjoui, et là encore je trouve ça prometteur pour revenir un jour, et j'espère très rapidement, pourquoi pas 2027, sur une année globale comme nous en avons l'habitude, autour des 10 % de résultats opérationnels. Alors 8,9 %, cette amélioration par rapport à S1 2025, est liée essentiellement à un très bon contrôle de l'ensemble des dépenses SG&A, Sales, HR et administratives et aussi à une amélioration du traitement de la marge brute. Notamment, alors non pas des tarifs, mais de la marge brute potentielle, qui elle, était assez stable, mais surtout sur une bonne gestion de nos projets, work packages. Et aussi sur une bonne tenue de l'intercontrat et des autres pertes non facturables.

Le *gearing*, comme d'habitude, est très bon. Il est de 14 %, mais ça on le sait, ça a toujours été dans la culture ALTEN de tenir ce ratio. Concernant les effectifs, alors l'effectif global, tout personnel inclus, est de 58 700. Évidemment, on aime bien voir l'effectif lié à l'activité, c'est-à-dire le nombre d'ingénieurs facturables, 52 200, à comparer à 51 000 en fin d'année dernière, malgré un *cut* de décembre/janvier qui a été un peu dur, mais qui a été rattrapé et dépassé, puisque nous sommes à 52 200. Je peux déjà vous dire qu'entre fin juin et aujourd'hui, malgré le mois d'août, ça s'est encore amélioré. Enfin, c'est une dynamique de croissance qui crée non pas un emballement, mais un optimisme et une prise de confiance sur l'ensemble des dirigeants du groupe ALTEN.

Ce slide, qui rappelle l'évolution du chiffre d'affaires sur les dernières années est important. Il y a un seul message que je voudrais faire passer – au-delà des chiffres à

proprement parler, que vous voyez sur la dernière colonne pour le 1^{er} semestre 2026 –, c'est bien comprendre les deux premières colonnes. Vous voyez qu'entre le 1^{er} semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2023, en cinq ans, ALTEN a doublé son chiffre d'affaires. On a changé de dimension. Ce n'est plus le même groupe, tant par le volume que par la répartition géographique sur les 25 principaux pays où nous travaillons. Cela a impliqué un changement très important dans l'organisation du groupe. Nos clients ont changé aussi. Au-delà de la taille d'ALTEN, on a vu nos clients s'internationaliser. On ne peut plus traiter un client, dans le top 50 de nos clients, à l'échelle nationale. Tout client se traite sur au moins trois ou quatre pays. Donc, vous imaginez la révolution organisationnelle et commerciale que cela implique au sein d'ALTEN et que nous menons depuis quelques années. Malgré tout cela, ce doublement s'est passé avec deux années COVID, à savoir 2020 et 2021. Nous digérons et organisons le groupe et cette mutation du marché à l'échelle de la position d'ALTEN qui est dans le top 5 – peut-être même le 3^e *player* dans le monde des services *engineering*. Après, nous devons acter que les années 2024 et 2025 ont été des années très compliquées, grosse morosité sur le marché, des années *flat*. Nous avons réussi à tenir, malgré beaucoup d'offshoring, qui divise le chiffre d'affaires par trois sur les effectifs délocalisés, malgré l'intelligence artificielle, qui fait décroître le besoin d'ingénieurs sur beaucoup de projets, mais que nous avons compensée par des nouveaux projets et des nouveaux types de besoins. Espérons que 2026 et 2027, *a fortiori*, seront les années du redémarrage de la croissance. Voilà comment interpréter ce tableau.

Je vais laisser maintenant la parole à Cyril MALARGÉ, qui va vous commenter plus précisément les résultats.

Cyril MALARGÉ

Merci Simon. En un slide et en synthèse, la question des messages qu'il faut retenir pour cette publication trimestrielle. Il y en a deux, c'est assez simple. Le premier, c'est que le retour à la croissance organique est confirmé, comme l'indiquait Simon. Et puis deuxièmement, nos objectifs pour 2026 sont revus à la hausse.

Si je reviens sur le premier point, à savoir le retour à la croissance organique, il y a quelques éléments à mettre en avant. Le premier, c'est la France, qui performe bien, avec une croissance organique au Q2 de +6,5 % après un Q1 *flat*. C'est probablement quelque chose d'assez structurel, puisque finalement, les marchés structurellement en croissance pour les années à venir que sont l'ASD (Aéronautique, Spatial, Défense) et l'Énergie représentent près de $\frac{2}{3}$ – 63 % précisément – des revenus de la France. C'est donc quelque chose d'extrêmement important. Il faut noter que le Ferroviaire, qui est très dynamique chez nous, pèse aussi en France. A contrario, l'Auto pèse moins de 9 % en France, et nous sommes sous-représentés dans le Secteur public, ce qui fait que pour une année d'élections présidentielles se profile 2027, nous serons beaucoup moins touchés que d'autres. Sur la France, on est sur un périmètre qui est notre cœur de base et qui structurellement se dirige bien.

Deuxième élément : l'Allemagne, avec un retour à la croissance sur le Q2 à +4,5 %. En dehors de l'Auto, tous les secteurs sont en croissance en Allemagne. Non seulement, ça permet d'amortir la décroissance qu'on a toujours en Auto – qui est plus faible que les années précédentes, mais qui est toujours là – mais en plus, on repasse en croissance organique positive grâce à la croissance de l'ensemble des autres secteurs.

Au UK, on est en croissance au Q2 de +3,2 % après un Q1 *flat*, essentiellement tiré par l'Énergie et la Défense.

En dehors de ces bases-là, si on se projette un petit peu, si on regarde les marchés structurellement en croissance pour les 5 à 10 ans à venir, ayez en tête quand même que l'Aéronautique, le Spatial, la Défense, l'Énergie, en particulier le Nucléaire, qui sont ces marchés structurellement en croissance, pèsent aujourd'hui pour 40 % des revenus du groupe et, évidemment, ce ratio va continuer à augmenter compte tenu du positionnement stratégique pour nous.

Deuxième élément à retenir, on a réduit notre surface de risque sur l'Automotive puisque, finalement, on est passé de 20 % du chiffre d'affaires en 2022 à un peu moins de 14 % aujourd'hui, donc on peut dire que le plus dur est derrière nous. C'est plus un sujet aujourd'hui en tout cas à l'échelle du groupe.

Deuxième élément sur l'amélioration des résultats sur le Full Year 2026 : nos objectifs sont revus à la hausse, on a décidé de revoir la croissance organique à la hausse avec une fourchette comprise entre 1,7 et 1,9. C'est grâce à la performance qu'on a eue sur le Q2 ; c'est grâce à la visibilité qu'on a aussi sur H2, comme le disait Simon. On a passé l'été plutôt bien. On a un démarrage septembre qui est très correct, donc, quelque part, on s'autorise à réajuster à la hausse la croissance attendue sur l'année 2026.

Sur le résultat opérationnel d'activité, là aussi, on se repositionne autour de 9,2 %, à la fois sur la base du premier semestre qui a été positif, puisqu'on est passé de 7,3 en H1 25 à 8,9. Maintenant Simon dirait, pour la petite histoire, qu'on revient à quelque chose de nominal, puisqu'on n'y était pas tout-à-fait au premier trimestre 2025. Et puis, la visibilité qu'on a aujourd'hui sur H2 nous autorise, là aussi, à upgrader la *guidance* sur le ROA. À noter que sur H1, l'amélioration du résultat est venue de l'ensemble des zones, aussi bien de la France que de l'international. Donc ce n'est pas le fait d'un endroit en particulier, c'est l'ensemble de l'entreprise qui est en dynamique d'amélioration de ses marges.

Si on passe maintenant au slide suivant, un point sur les effectifs et la croissance des effectifs, notamment ceux de nos ingénieurs. Donc, on est passé, comme Simon le disait, de 51 000 à 52 200 ingénieurs entre décembre 2025 et juin 2026. Le message qu'il faut voir dans ce slide, c'est toutes les zones qui sont en croissance, puisque finalement, l'Amérique du Nord, c'est +440, la France c'est +300, l'Europe hors France, c'est +150, la zone APAC, c'est +200 et le Middle-East, c'est +110. Donc, ce qui est intéressant, c'est que là encore, ce n'est pas une zone qui tire pour tout le monde, c'est l'ensemble des zones qui se sont mises en mouvement et on est plutôt confiant pour le 2^e semestre qui devrait confirmer cette tendance de croissance des effectifs.

Alors, maintenant, si on regarde, on va le faire de manière très synthétique, mais cela nous paraissait intéressant de vous donner – de vous partager en tout cas – notre vision sur les différents marchés.

On va commencer sur ce slide par le marché ASD, donc Aéronautique Spatial Défense, donc avec ces 3 sous-segments de marché. L'ASD, pour nous, c'est 27,3 % du chiffre d'affaires. C'est vraiment le gros moteur stratégique du groupe pour les années à venir. Les clients, ce sont les clients habituels que vous connaissez : Airbus, Safran, Rolls-Royce, Dassault, Thales, etc. On est sur un marché qui a une visibilité de plan de charge pour les 10 ans à venir, donc c'est intéressant. Avec une croissance tirée par les études et la conception des nouveaux projets, par le *Manufacturing*, par l'efficacité à travailler sur la *Supply Chain* pour nos clients, par

l'optimisation du TCO et de la maintenance, par la création de nouveaux services pour tout ce qui est *Customer Services*, et ALTEN est évidemment très bien positionnée sur l'ensemble de ces sujets. Donc, on est sur quelque chose d'extrêmement important pour nous. L'Aéronautique, c'est 16 % du chiffre d'affaires.

Le Spatial, c'est 1,6 % du chiffre d'affaires. On retrouve Thales, Arianespace, Airbus Défense, le CNES. On vient de signer un très beau référencement à l'ESA. C'est un business qui va être alimenté par les programmes européens, donc, c'est un business, entre guillemets, de niche mais qui va être en très forte croissance et sur lequel on veut jouer pour les années à venir.

Et puis enfin la Défense et la sécurité navale. C'est 9,7 % du chiffre d'affaires. On retrouve Thales, Leonardo – très beau positionnement chez Leonardo – Naval, MBDA, Saab en Suède, Navantia en Espagne. Donc, là, évidemment, j'enfonce une porte ouverte, c'est un marché en Europe qui va être vraiment en croissance très très forte. On se sent tout à fait en capacité de le capturer. C'est-à-dire que nous-mêmes, on est en croissance à 2 chiffres aussi sur ce marché-là. Peut-être une spécificité par rapport aux autres marchés : c'est un marché qui va se délivrer pays par pays. Donc, en France, c'est la France. En Allemagne, on est allemand. En Angleterre, on est anglais. En Italie, on est italien. Donc, on a un dispositif d'adressage de ce marché pays par pays. Ce n'est pas un marché qu'on attaque de manière globale.

Sur le 2^e slide, on retrouve l'Automotive, qui est aujourd'hui encore notre 2^e marché, même si l'Énergie, à un moment donné, va être dépassée. 13,7 % du chiffre d'affaires avec nos grands clients historiques : Stellantis, Renault, Volkswagen, Volvo, BM, Traton, Ford et Mercedes. Ce que l'on peut dire, c'est que c'est évidemment un marché qui est structurellement en décroissance. Nous, on est également à l'image du marché, mais la décroissance est moins forte, on va dire. Je vais reprendre une image, c'est que la dérivée seconde est positive, si je puis dire. On est en stabilisation séquentielle sur base séquentielle sur tout ce qui est constructeurs. On souffre un peu plus, comme tout le monde, sur les équipementiers, mais comme je le disais en introduction, pour nous, ce n'est plus un sujet l'Automotive, le plus dur est vraiment derrière nous. Et aujourd'hui, avec nos savoir-faire qui sont en Chine – on a plus de 3 200 personnes avec de très très beaux savoir-faire – et puis notre capacité de [inaudible] en Inde, on considère qu'on peut avoir un rôle à jouer dans les années à venir par rapport à la transformation de ce secteur.

Sur le Rail – 3 % du chiffre d'affaires – Alstom, Hitachi en particulier. Donc là, c'est un marché qui est tiré par tout ce qui est signalisation et systèmes de communication. On a fait une très belle croissance sur le premier semestre ; belle présence en France et en Allemagne. C'est un marché de niche qui va continuer à croître sur lequel on est très bien positionné.

Les équipements industriels – 8,1 % du chiffre d'affaires pour le Groupe. Donc, là, c'est, en séquentiel, une activité qui se stabilise. On continue de souffrir un peu en Électronique et sur tout ce qui est semi-conducteurs, considérant que la priorité de nos clients, en réalité, est d'outiller de nouvelles usines le plus vite possible plutôt que de lancer de nouveaux programmes de R&D, etc. Néanmoins, on a des très très belles positions sur ce marché-là.

Slide suivant : l'Énergie. Comme je le disais, c'est un marché qui, pour nous, est devenu stratégique, notamment grâce à l'acquisition de Worldgrid qui a été faite il y a quelques années et qui nous offre un très beau positionnement sur le Nucléaire et sur le Grid. C'est 11,9 % du chiffre d'affaires. Donc, on retrouve EDF, Schneider, Total, ENI, Rolls-Royce. De gros

investissements à venir également sur le renouvelable, et puis de nouveaux projets qu'on constate sur le secteur de l'Oil & Gas. Donc, voilà, vous l'aurez compris, c'est probablement un marché qui, à un moment donné, je ne sais pas quand, mais qui deviendra le 2^e secteur pour l'Entreprise et on va continuer à investir évidemment sur ce marché-là.

Le Life Sciences – 7,4 % du chiffre d'affaires –, Sanofi, Boehringer, Servier, etc. Bon, là, c'est un marché, on va dire, *dual*. Il y a 2 réalités. Il y a un marché de CRO qui est un marché qui se relocalise très US/Inde avec de gros acteurs, et sur lequel, malgré tout, on continue à prendre des places. Et puis, il y a le Manuf, avec du potentiel. Donc, on est en légère décroissance par rapport à ce marché-là, mais c'est un très beau marché d'avenir pour l'entreprise.

Et puis, les Télécoms, qui est un marché, on va dire, structurellement en décroissance depuis de nombreuses années. Nous, on suit un peu la tendance marché. Je veux juste noter un point, c'est qu'en France, avec les mouvements autour de SFR, on travaille en amont pour essayer, quelque part, d'avoir un rôle à jouer par rapport à ça, autour de cette recomposition du paysage. Et on y travaille en avance.

Enfin, pour finir sur les marchés, la banque – Banque, Finance, Assurance – 8,5 % du chiffre d'affaires. On retrouve évidemment les grandes banques françaises, les banques portugaises, nos clients historiques. C'est un marché qui est *flat*, qui est extrêmement hétérogène, ça dépend des pays. Nous, on suit un peu cette tendance-là : on est plutôt en baisse en France, mais plutôt en croissance en Espagne, au Portugal et au Canada. En tout cas, c'est un marché important pour nous.

Pour finir le tour d'horizon : Retail, Service et Secteur public. C'est un marché pour lequel on génère une légère croissance sur le 1^{er} semestre, notamment au UK, en Espagne, en Italie et en France.

Voilà pour une vision très synthétique des marchés. On voulait maintenant partager avec vous quelque chose d'important, parce qu'on a quand même largement accéléré sur le dossier de l'intelligence artificielle. Ce premier slide, on peut faire un zoom directement sur le *go-to-market*. On a fait un très gros travail depuis un an sur ce *go-to-market*. On a formalisé un catalogue d'offres. Ces offres, on les a localisées par secteur d'activité. On a fait en sorte de former nos équipes et de dédier des équipes pour pouvoir venir les porter chez nos clients. On a mis en place toute une machine ALTEN de KPI, de déploiement, etc. Vous voyez sur ce slide-là, le détail par secteur d'activité de mise en œuvre extrêmement concrète de notre catalogue d'offres. D'ailleurs, dans chacun de ces sujets, il y a des clients, et il y a des projets. Là vous pouvez le voir, je ne vais pas rentrer dans les détails de tout ce qui est écrit, mais on intervient comme très cœur de métier sur l'Aerospace avec l'intégration de briques d'intelligence artificielle autour de la *tech data* et du *product design*. Autre exemple : le *AI for supply chain*, très belle offre autour de l'Automotive, là aussi très cœur de métier. Autre exemple, plus technique celui-ci : tout ce qui est modernisation de code, où on prend le patrimoine applicatif et où on le modernise complètement par Gen AI, avec une très belle référence, notamment sur Carrefour, qu'on est en train de déployer sur d'autres comptes.

Tout ça pour dire que l'IA chez ALTEN, ce n'est pas des slides, c'est des projets, et des clients derrière. Si je passe au slide suivant et que j'élargis, parce que ce *go-to-market* s'inscrit dans un cadre beaucoup plus large. Comme vous le savez, on a un Chief AI Officer qui est haut COMEX, pour lui donner du poids, qui est chargé de diffuser au sein d'ALTEN ce programme de transformation « ACube », avec des équipes dédiées, une quinzaine de personnes. C'est piloté

au plus haut niveau avec trois *streams* : le *go-to-market*, je viens d'en parler, la déploiement sur nos projets et puis la mise en place d'infrastructures et de plateformes. Ayez en tête qu'aujourd'hui, les ¾ des employés d'ALTEN sont formés à l'IA. On a là aussi accéléré sur la formation. Sur le *string go-to-market*, j'ai fait un focus sur les offres concrètes parce que ça me paraissait important. Derrière, sans rentrer dans le détail, aujourd'hui 30 % des projets sont infusés de ces offres-là. Ayez en tête qu'on met des briques d'IA dans 80 % des *Request for Proposals*. C'est très intéressant. On a lancé un gros programme de formation de nos équipes et on a structuré des partenariats avec Mistral, avec Google en particulier. Grâce à ce partenariat, on avait gagné le déploiement de Mistral à l'échelle du groupe Matmut au 1^{er} semestre.

Sur le déploiement de l'IA sur nos projets, on a connu une très forte accélération sur le 1^{er} semestre, avec 1 000 nouveaux work packages déployés. C'est l'équivalent de 7 000 ingénieurs, avec une moyenne de 10 % de productivité générée grâce à ça. On a poursuivi et accéléré le développement d'accélérateurs qu'on déploie sur nos projets. Ayez en tête qu'en tout, on a à peu près une cinquantaine de personnes entre le Maroc et l'Inde qui travaillent sur le déploiement d'accélérateurs, qui sont ensuite réutilisés par nos équipes, aussi bien sur les réponses aux appels d'offres que sur le déroulement de nos projets. Dernier *stream* : les plateformes évidemment. On a investi assez fortement sur la mise en place de nos infrastructures, avec le déploiement de plateformes autour de Mistral, d'Open AI, d'Anthropic Claude, ainsi que des environnements agentiques. Comme beaucoup de monde, et parce qu'on a envie de maîtriser nos coûts, on a mis en place une politique pour maîtriser la consommation des tokens.

Voilà ce que j'avais envie de partager avec vous sur l'IA. Je redonne maintenant la main à Simon sur le M&A.

Simon AZOULAY

Merci Cyril pour cette présentation.

Je terminerai sur l'IA par un dernier commentaire. Nous évaluons aujourd'hui la réduction des besoins du nombre d'ingénieurs dans le *core business model* d'ALTEN à environ 7 % par an. C'est-à-dire que pour la même typologie ou le même volume de projets, l'IA nous permet sur notre positionnement d'avoir 7 % au moins de productivité par an. Malheureusement, ce n'est pas nous qui bénéficions de cette amélioration de productivité, puisque les clients renégocient sur tous les projets. Comme vous l'a dit Cyril, dans 80 % des nouveaux appels d'offres, on doit démontrer qu'on a implanté tous les outils et les compétences IA requis, mais les clients nous négocient cette réduction à efficience équivalente d'au moins 7 % sur tous les projets. Malgré tout, nous avons réussi à faire une croissance organique, c'est pour ça qu'il faut relativiser le chiffre des 2 % de croissance organique avec cette baisse de volume impliquée par l'IA d'environ 7 %. Tout ça pour vous dire, dans les années à venir, ce n'est pas parce que l'IA va remplacer un certain nombre de fonctions ou partiellement d'ingénieurs, surtout pour les jeunes ingénieurs, que pour autant notre marché va s'effondrer. Nous allons continuer à croître, et en gagnant des parts de marché ou en captant des nouveaux types de projets, nous allons continuer de faire de la croissance organique malgré l'IA. C'est important parce que ça fait au moins deux ou trois ans que vous me posez régulièrement cette question.

Un petit mot sur le M&A. Je ne vous cacherai qu'on est très déçus au niveau d'ALTEN, surtout avec les efforts mis en place pour quadriller le marché dans tous les pays du monde,

des acquisitions que nous avons faites formellement sur le 1^{er} semestre. Ça fait environ 700 personnes, sachant que notre plan c'est au moins 3 000 à 4 000 personnes par an. On en a les moyens. Notre bilan, comme vous le présentera Bruno, nous permet d'acheter beaucoup plus que ça, mais nous ne voulons pas acheter n'importe quoi pour dire qu'on fait du M&A, ni à n'importe quel prix.

Nous avons cédé une petite entité que nous avions achetée il y a quelques années, qui a avait des CAPEX et un produit spécifique que nous ne voulions plus garder. Cela ne nous a pas coûté, donc elle est sortie. Mais globalement, les acquisitions formelles ont été relativement limitées. Alors, par contre, je vous envoie un message fort, on a beaucoup, beaucoup de LOI signés et de Due Diligence en cours, et nous allons certainement faire quelques annonces intéressantes dans les semaines ou dans les mois à venir – on verra si c'est avant la fin de l'année ou si c'est sur le 1^{er} trimestre 2027 – qui devraient rattraper un peu ce retard que nous prenons dans les M&A. Mais vous connaissez ALTEN, on a toujours été très prudent, tant sur les prix que sur la qualité des entreprises et, malgré cela, vous voyez qu'on peut quand même avoir quelques difficultés.

Concernant le capital, il n'a pas bougé, au détail, si je peux dire cela ainsi, des rachats de parts que nous avons faits quand le titre était un peu plus bas. Nous l'avons fait parce que nous sentions bien qu'il fallait un message de confiance et, franchement, en interne chez ALTEN, on n'en a jamais douté, mais on nous a fortement recommandé de le faire, pour tout vous dire, pour montrer que nous, on considérait que quand le titre était à 60 ou à 65, il était exceptionnellement bas par rapport aux multiples et au résultat. Donc on a racheté des parts. Cela nous a fait un peu de cash en moins, mais une *self detention* de plus de 5 % des titres ALTEN. Mais concernant le *founder*, c'est-à-dire moi-même, on est toujours autour de 15 %, et les employés, avec le système d'actions gratuites sur tous les dirigeants ont augmenté à plus de 2 %, et le reste c'est l'ensemble des investisseurs institutionnels.

Voilà pour la présentation des principaux indicateurs pour le Groupe.

Je vais laisser maintenant la parole à Bruno pour présenter plus en détail les KPI financiers.

Bruno BENOLIEL

Oui, bonjour. Je ne reviendrai pas sur l'analyse de la croissance organique, que Simon et Cyril ont commenté. Juste un petit mot sur notre effet de change, puisque vous voyez que notre croissance organique est quand même de 1,6 % ce semestre, avec un 2^e trimestre, pour mémoire, qui était au-dessus des 3 %. Elle a été opérée par un effet de change important, puisqu'il a représenté 1,4 %, ce qui nous a conduits à publier une croissance de 1,2 % uniquement. Juste pour vous rappeler que le Groupe facture aujourd'hui près de 35 % de son chiffre d'affaires dans des devises non Euro, que tous les flux du Groupe sont réalisés dans 23 devises différentes. Donc on parle quand même d'un nombre de devises important qu'il nous faut piloter, avec des conséquences qui sont des variations négatives de change sur les flux qui, cette année, ont été issus principalement de l'environnement dollar, c'est-à-dire de l'USD, du CAD, de l'INR, ainsi que de la GPB et du Yen. Cet effet négatif de change sur les chiffres d'affaires publié devrait s'amoinrir au second semestre. [Inaudible] ...aura surtout eu lieu au premier trimestre 2025.

Le chiffre d'affaires semestriel, ALTEN l'a publié en juillet dernier, aussi je ne vais pas revenir en détail sur les analyses qui ont été communiquées à ce moment-là. Je vais juste vous en rappeler les principaux éléments : une accélération très sensible de la croissance organique en France grâce principalement aux comptes ASD, Ferroviaire, Naval et Nucléaire ; un retour de la croissance organique au UK grâce à la Défense, à l'Énergie et au Secteur public, notre position s'est fortement améliorée ; un retour également de la croissance organique, c'est important de le noter et de le souligner, en Allemagne, après plusieurs semestres de décroissance dus à l'Automobile, qui représentait 40 % de notre chiffre d'affaires allemand, mais qui n'en représente plus qu'un quart. Donc on a fortement dérisqué notre exposition à l'Auto en Allemagne. De façon symétrique, la progression en Allemagne a été assez forte dans l'ASD, qui représente maintenant 30 % du chiffre d'affaires allemand, mais aussi dans d'autres secteurs comme les Telco, l'Énergie et, dans une moindre mesure, l'IT. Une très bonne dynamique d'activité en Europe du Sud, où la croissance s'est accélérée au second trimestre. Des difficultés qui subsistent aux Bénélux et en particulier aux Pays-Bas, ainsi qu'en Europe de l'Est, en particulier en Roumanie, du fait de notre exposition à l'Auto dans ce pays, et évidemment dans les Nordics. Une situation qui s'est amélioré et qui s'améliore progressivement en Amérique du Nord : notre activité a été pénalisée aux États-Unis par le secteur automobile, alors que le Mexique et le Canada – qui à eux deux représentent à peu près 30 % de l'activité en Amérique du Nord – sont en croissance. Globalement, on s'attend quand même à un retour à la croissance organique dès le H2 sur l'Amérique du Nord, ou au plus tard au début de l'année 2027. Enfin, une croissance organique qui s'est confirmée en Asie grâce à l'Inde et au Japon. En synthèse, une dynamique d'activité, toutes zones confondues – à l'exception de peu d'entre elles, dont les Nordics – qui témoigne d'un net rebond au Q2, rebond qui devrait se poursuivre au 2^e semestre.

Les résultats du 1^{er} semestre. Pour mémoire, l'année 2025, en particulier au 1^{er} semestre, a été une année très peu normative en raison à la fois d'un recul de l'activité, de mauvaises performances dans plusieurs géographies – aussi, notre marge opérationnelle d'activité au 1^{er} semestre l'an passé était de 7,3 %. 2026 a bénéficié du retour de la croissance organique, d'une meilleure productivité et d'une nette amélioration des performances des BU qui étaient en difficulté l'an passé. D'où un résultat opérationnel d'activité qui a progressé sensiblement, puisqu'il est passé de 152 à 187 millions d'euros, une progression de 23 % et une marge opérationnelle d'activité qui est donc passée de 7,3 à 8,9. Elle revient pour un 1^{er} semestre à des niveaux qui sont proches de ce que nous publions dans des années normatives comme 2019 ou 2023. Je rappelle qu'il n'y a pas eu d'effet calendaire ce semestre et que la progression de 160 bips de la marge opérationnelle d'activité, comme on l'a évoqué tout à l'heure, elle provient à hauteur de 60 bips de l'amélioration de la marge brute et de 100 bips de l'amélioration des taux de SG&A. Notre marge brute a bénéficié d'une non-reconduction de certains coûts HR, car vous savez qu'ALTEN, de ce point de vue-là, met en non récurrent les plans de restructuration, on a une vision très conservatrice de la présentation des comptes. Quand il y a des coûts HR qui sont liés à la réduction de l'activité, comme ça fait partie de notre business model, nous le mettons en marge brute. Il y en a eu beaucoup moins que l'an passé. Une amélioration de la productivité sur projets et un meilleur taux d'activité, notamment dans les géographies *high cost*, ce qui a eu un effet positif sur notre marge brute – l'Allemagne, par exemple. L'amélioration du ratio de SG&A a bénéficié à la fois du programme de réduction en valeur absolue des SG&A que nous avons engagé en 2024, qui avait déjà porté ses fruits de façon significative au 2^e semestre 2025, mais dont on a vu le plein effet début 2026. Également,

une dilution des coûts grâce au retour de la croissance organique, qui est l'inverse de l'effet de ciseau que nous avons subi l'an passé.

Les paiements en actions sont stables. Je vous rappelle qu'ils sont non cash. Ils ont représenté 12,3 millions d'euros ce semestre. Prenez comme hypothèse 25 à 26 millions pour l'année complète, du fait du plan que nous allons lancer en octobre. L'amortissement des immobilisations incorporelles sur acquisitions, qui est maintenant récurrent année après année, provient pour l'instant exclusivement de l'acquisition de Worldgrid. Vous avez le plan de PPA qui est présenté en annexe. Ce montant sera à peu près le double à la fin de l'année.

Un résultat non récurrent qui ne fait que 12,5 millions d'euros. Alors, ce résultat non récurrent comprend donc uniquement les plans de restructuration, comme je vous l'ai indiqué, pour à peu près 10 millions d'euros : l'Allemagne à hauteur de 6,3 millions – nous avons dû encore procéder à des réductions d'effectifs et ce sera encore le cas probablement au 2^e semestre – l'Italie pour 1,6 millions d'euros et l'activité Life Science pour 1,4 millions d'euros.

Enfin, les honoraires sur acquisitions, qui comprennent essentiellement des *fees*, à la fois juridiques et des honoraires payés dans le cadre des deals, ne représente que 2 millions d'euros ce semestre. Comme Simon vous l'a indiqué, on a cédé une petite activité dans le secteur des Life Science, une activité qui était liée à de la CRO, fondée sur une solution propre, sur laquelle nous n'avions pas la taille critique et qui était extrêmement onéreuse. Une activité déficitaire, donc, et qui est sortie du groupe à la fin du 1^{er} trimestre 2026.

En conséquence, un profit opérationnel, après prise en compte de tous ces éléments, de 158 millions d'euros, une progression de 27 % par rapport à l'an passé.

Le résultat financier est assez simple, je vous le présenterai lors du prochain slide.

Une charge d'impôt de 48 millions d'euros, ce qui représente un taux d'imposition effectif au niveau du groupe de 27,6 %, et qui devrait être de l'ordre de 27 % sur l'ensemble de l'année 2026.

Un résultat net part du groupe qui a progressé de 38 %, puisqu'il est passé de 83 à 114 millions d'euros, et représente dorénavant 5,4 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier chez ALTEN, compte tenu de notre position de trésorerie, ne nécessite pas d'analyse particulièrement fouillée. Avec IFRS 16, puisqu'effectivement, la norme s'applique, mais économiquement, hors IFRS 16, ce résultat financier s'élève à 6 millions d'euros. Il est composé de produits financiers de placement net à hauteur de 5,7 millions d'euros, d'un gain de change de 1,1 million d'euros et d'autres charges financières nettes mineures, qui représentent 0,8 millions d'euros – qui pour l'essentiel sont des coûts d'actualisation sur IFC, des *earnouts* et des commissions de non-utilisation sur nos emprunts bancaires.

Par région géographique, une performance qui s'est améliorée dans toutes les zones, comme on l'avait souligné. Une performance qui nous a amenés à faire progresser la marge de 200 bips en France, puisque vous voyez qu'elle est passée de 5,5 à 7,5 %. Je vous rappelle qu'elle doit être retraitée des coûts *corporate*, qui sont non alloués et majoritairement supportés par la France. La marge économique opérationnelle d'activité de la France est donc de 9,5 %, à comparer à une marge économique de 7,6 % en juin 2025. Une amélioration de la marge qui est due à hauteur de 60 bips à la progression de la marge brute et à hauteur de

130 bips à l'amélioration du taux de SG&A sur la France, qui est un peu supérieure à l'amélioration globale du groupe.

Hors de France, au global, une marge opérationnelle d'activité qui s'est améliorée de 150 bips grâce à une progression de la rentabilité opérationnelle dans la plupart des pays. Comme Cyril l'expliquait, c'est une tendance uniforme qui touche l'ensemble du groupe, qui n'est pas juste concentrée sur une ou deux géographies. Dans les Nordics, une situation qui reste difficile : c'est le seul endroit où nous avons une marge opérationnelle qui est en-deçà des 5 %. En Allemagne, alors que la marge opérationnelle d'activité était proche de 0 % en 2025, elle s'est améliorée et dorénavant proche des 5 %, comme la région Asie-Pacifique. Le Bénélux et l'Amérique du Nord ont amélioré leur marge opérationnelle d'activité qui est désormais proche des 10 %. Quant au UK, à l'Europe de l'Est et l'Europe du Sud, la rentabilité s'est maintenue à un taux supérieur à 10 %.

Notre bilan, dont vous connaissez la structure par cœur, n'appelle pas de commentaires particuliers. Il est très sain. Une trésorerie nette – que je vais commenter sur le slide suivant – qui fait au total 313 millions d'euros, dividendes payés. Les *earnouts* provisionnés ne s'élèvent plus qu'à 3,2 millions, donc négligeables, dont 1,7 million d'euros à plus d'un an.

Notre position de trésorerie, et surtout l'analyse de l'évolution de la trésorerie entre fin 2025 et le 30 juin 2026. Un cash flow opérationnel, donc retraité d'IFRS 16, de 180,7 millions d'euros, soit 8,6 % du chiffre d'affaires. On revient à un cash flow opérationnel proche du résultat opérationnel d'activité, ce qui est normal dans notre activité.

Les impôts payés, comme vous le voyez, sont de l'ordre de 37 millions d'euros. Ce montant est inférieur à la charge d'impôt, puisque les soldes d'impôts payés en 2026 l'ont été concernant l'exercice 2025, et les premiers acomptes d'impôt qui ont été payés sont calculés sur les résultats de 2025, qui sont inférieurs à ceux que nous attendons pour 2026.

Un BFR, du fait de la croissance organique, qui augmente. L'augmentation du BFR est de 31,6 millions d'euros retraité d'IFRS 16. Une hausse qui s'explique principalement par l'augmentation des créances clients, pour 69 millions d'euros, dont 28,5 sont liés à la croissance organique et 40,5 liés à la hausse du DSO, hausse saisonnière entre décembre et janvier, puisque notre DSO qui était de 86,5 jours fin décembre est passé à 90 jours à fin juin. Je vous rappelle que l'an passé à la même époque, notre DSO était de 93 jours – il faut quand même souligner que le groupe l'a amélioré de 3 jours à dates comparables, puisque la saisonnalité doit être prise en compte, entre fin juin 2025 et fin juin 2026.

Les dettes fiscales et sociales du groupe ont augmenté de 35,5 millions d'euros. Elles sont en ligne avec l'évolution de l'activité et leur saisonnalité. Pour le reste, les autres variations sont totalement non significatives.

Comme vous le voyez également, les CAPEX sont faibles. Chez ALTEN, ils représentent 0,4 % du chiffre d'affaires. Pour la 3^e année consécutive, ils sont un peu plus bas que notre niveau normatif.

Au global, notre *free cash flow* s'est élevé à 105 millions d'euros, soit 5 % du chiffre d'affaires, une progression de 33 % par rapport à l'an passé. Une progression très notable, en dépit du retour vers la croissance organique. Comme vous le verrez sur le slide suivant, sur 12 mois glissants – puisqu'il est important de lisser l'effet de saisonnalité – notre *free cash flow*

est de 6,4 % du chiffre d'affaires, soit un niveau très proche du normatif, qui est de 7 % environ chez ALTEN.

Un zoom rapide sur les autres éléments de l'analyse des flux sur ce semestre. Les investissements financiers sont constitués à hauteur de 72 millions sur les 73 par le M&A, entre le paiement des *earnouts* et le paiement des *down payments* sur les acquisitions. Les dividendes sont stables à 1,5 € par titre depuis plusieurs années, ce qui représente 51,5 millions d'euros de décaissement fin juin. Le programme de *share buy-back*, nous avons dépensé 65 millions d'euros fin juin. Pour information, au 23 septembre, l'investissement dans le *share buy-back* est de 88,5 millions d'euros, pour 4,2 % du capital racheté à date. Les autres flux financiers, pour 8 millions d'euros, sont constitués à parts à peu près égales par les intérêts financiers et l'effet de change sur les trésoreries en devises étrangères. Ce qui fait que le groupe a terminé le semestre avec une trésorerie toujours conséquente, puisqu'elle est de 313 millions d'euros, un *gearing* de -14 % après que l'on a payé les acquisitions, les dividendes et les *share buy-back*, en tenant compte du fait que notre dette sur *earnouts* est de 0 dorénavant, ou quasiment 0.

Je ne vais pas recommander les slides suivantes, que je viens de vous commenter, vous pourrez les lire lorsque vous téléchargerez la présentation.

En synthèse, ce qu'il faut retenir sur les résultats financier du groupe, et ce qui rejoint ce que Cyril et Simon vous ont expliqué : ALTEN a renoué avec la croissance organique au 2^e trimestre 2026, grâce aux comptes Aéronautique civile, Space, Defense, Naval, Rail et Énergie. Au global, 42 % du chiffre d'affaires du groupe ; des comptes structurellement en croissance. Une activité Auto qui continue à décliner légèrement. Séquentiellement, on assiste quand même à une stabilisation de l'activité progressive, même si chez les équipementiers, la situation reste compliquée. Quand on a décru autant, on a plus trop de perspectives de décroissance additionnelles importantes. Donc l'Auto : 13,7 % du chiffre d'affaires, avec probablement une stabilisation de l'activité en séquentiel au 2^e semestre. Une marge d'activité opérationnelle qui a augmenté de façon extrêmement importante sur ce 2^e semestre, qui représente 8,9 % du chiffre d'affaires avec, à l'exception de Nordics, tous les pays qui ont augmenté de façon assez significative leur profitabilité opérationnelle. Un *operating profit* qui a augmenté de 23 % et des *free cash flows* qui ont augmenté de 33 % comparés à l'année passée. Une activité qui est entièrement auto-financée grâce à notre génération de cash, qui est très importante. Des perspectives pour l'année 2026 que nous avons revues à la hausse, si l'environnement économique et géopolitique reste inchangé. Une croissance organique revue entre 1,7 et 1,9 %. Il est encore tôt dans l'année, ou en tout cas dans le semestre, pour vous donner des précisions supplémentaires, car dans notre activité, c'est surtout fin septembre et début octobre qu'on a une visibilité plus importante sur les nouveaux projets qui seront lancés par les clients au début du dernier trimestre. Une marge opérationnelle d'activité que nous revoyons également à la hausse, puisqu'on vous avait donné une *guidance* de l'ordre de 9 % à la fin du mois de juillet, et qu'on a revue à 9,2 % sur l'ensemble de l'année, compte tenu des éléments positifs que nous vous avons communiqués.

Je laisse désormais la parole à Simon, qui va vous présenter la stratégie de croissance pour le semestre et les années à venir.

Simon AZOULAY

Merci Bruno. Juste un petit commentaire sur le slide présentant les variations de trésorerie. Il y a deux items qui n'ont lieu que sur le 1^{er} semestre : la distribution de dividendes

du mois de juin de 51 millions d'euros et le *share buy-back* de 65 millions d'euros, ce qui fait 116 millions d'euros qu'on ne retrouvera pas sur le 2^e semestre. On peut imaginer la projection de trésorerie en décembre 2026, puisqu'on n'aura pas ces deux éléments.

Concernant le dernier slide de conclusion, qui synthétise tout ce qui vous a été dit jusqu'à présent : l'environnement compliqué ; la taille d'ALTEN, c'est une bascule dans une organisation du Top 5 des sociétés d'*engineering* qui implique beaucoup de mouvement ; et l'IA, qui ne nous fait pas peur, même si globalement, ça implique des conquêtes pour pouvoir compenser la baisse du besoin d'ingénieurs et garder une croissance organique. Tous ces éléments et ce doublement de taille sur les années 2017-2022 nous rendent très optimistes pour croître. On a un plan interne très ambitieux sur les 3/4 ans à venir que l'on appelle le « Plan 80 » - c'est-à-dire 80 000 ingénieurs – à condition de savoir mettre en place, avec Cyril, une organisation internationale, tant sur le management – ce que nous commençons à faire avec des comptes internationaux, alors qu'avant c'était national –, une capacité de *delivery*, c'est-à-dire une direction technique capable de délivrer des projets de façon multinationale, ce qui est déjà fait. Notre direction technique est, je pense, l'une des meilleures de la profession, puisqu'elle s'est délivrée localement et en *offshore* et n'est plus rattachée à un pays. Elle fonctionne en transnational, et les directeurs techniques d'ALTEN sont des directeurs transnationaux, contrairement aux patrons de pays dans le business. Et enfin, savoir démontrer à nos clients que nous avons des offres, tant au niveau de l'IA que de compétences métiers spécifiques. Enfin, le dernier item qui, je l'espère, comme je vous l'ai indiqué tout à l'heure, va s'améliorer, c'est notre capacité à capter en M&A des cibles intéressantes, même si c'est très compliqué, puisque les *private equities* ont mis la main sur 90 % des cibles intéressantes. Évidemment, quand ils les remettent sur le marché, c'est à des prix complètement cosmétisés, et c'est très compliqué. Mais on a bon espoir de conclure quelques cibles, surtout en dehors de France.

Voilà pour cette présentation. Je vous remercie de votre attention. Cyril, Bruno et moi sommes à disposition pour répondre à toutes vos questions.

Modérateur

Nous allons donc passer au Q&A et on a une première question de M. Nicolas David.

Nicolas DAVID

Oui, bonjour, j'espère que vous m'entendez bien. Je vais commencer par plusieurs questions qui sont liées à la marge et notamment d'abord à votre guidance sur l'année, qui en fait implique pour le S2 une marge de l'ordre de 9,5 %. Ça fait une marge en baisse year-on-year par rapport au reste de 2025, très légèrement, moins de 10 points de base.

Qu'est-ce qui peut nous amener à penser qu'elle va baisser en year-on-year sachant que, quand on voit votre run rate de TACE, il a l'air d'être normatisé alors qu'il était quand même un point en dessous, donc vous allez gagner probablement un point de TACE en year-on-year. Ça ne paraît pas intuitif que votre marge baisse au S2 en year-on-year. Et sur 2027, vous avez déjà mentionné l'envie de revenir vers les 10%. Est-ce que vous pouvez nous aider à comprendre quels sont les leviers qui permettraient de passer de 9,2% à près de 10%, sachant que là pour le coup vous auriez moins de leviers sur le TACE à priori. Est-ce qu'il y a une logique ? Quels sont les leviers ? Et sur les SG&A, on a comme l'impression que vous avez fait un gros travail. Donc quels sont les leviers ? Est-ce qu'il y a des effets de mix, d'ailleurs, au passage. Parce que on voit l'ASD qui monte fort en chiffre d'affaires et, à l'inverse l'Auto et les Telco qui baissent. C'est vrai qu'il y a à priori des marges plus élevées dans l'ADS que dans l'Auto et les Telco.

Est-ce que l'IA peut aider sur les marges ? Et est-ce que ça vous a aidé d'ailleurs par rapport au SG&A notamment et l'efficacité sur les projets ? Donc voilà, ce sont mes questions sur les marges, merci.

Bruno BENOLIEL

Alors Nicolas, concernant la marge induite du second semestre, elle sera forcément supérieure à celle du premier évidemment et même en projection par rapport à la marge du second semestre 2025, elle sera également supérieure à la marge du second semestre 2025. Donc il y a bien une dynamique de croissance de la marge entre S1 et S2, qui est liée là pour le coup pour l'essentiel à l'effet calendaire que vous connaissez bien entre S1 et S2, même si c'est de moins en moins prégnant sur les résultats et sur le chiffre d'affaires du fait de nos activités qui sont de plus en plus en work package, mais quand même. Donc, en fait je ne partage pas l'analyse. Ensuite, ce qui est vrai c'est que, et c'est pour ça que j'ai pris la peine de le préciser, le différentiel de marge entre S1 et S2 l'an passé était important. Il le sera moins cette année pour deux raisons. La première c'est que comme la marge du S1 25 n'était pas normative et qu'on revient sur une marge normative, on revient sur un différentiel de marge S1 et S2 qui redevient plus normatif, ça c'est logique. On a fait un gros effort sur les SG&A, donc il s'est vu quand même pas mal dans les résultats du S2 l'an passé et moins du S1, et donc qui en différentiel ne va pas se voir de façon aussi neutre entre le S1 26 et le S2 26 pour des raisons évidentes que notre taux de SG&A va maintenant tendre à se stabiliser progressivement, et puis on a d'autres investissements à faire ; il faut prévoir le développement du groupe.

Cyril et Simon vous ont expliqué les projets de croissance, le groupe se transversalise et s'internationalise donc voilà. On n'attend pas d'amélioration significative du taux de SG&A sur S2 par rapport au S1, et puis au second semestre on va consolider un certain nombre d'acquisitions qui vont un peu peser sur la marge parce que, comme vous le savez, je l'avais indiqué lorsqu'on les a réalisées, elles ont une marge opérationnelle qui est inférieure à la marge normative du groupe. Comme vous le savez, il nous faut en général un an à deux ans pour les ramener au niveau du groupe.

Donc en fait, la dynamique est très logique et très cohérente. Alors ensuite, pour revenir sur 10%, effectivement ça passe par déjà par la remontée des marges dans des géographies où aujourd'hui elle est inférieure à la marge normative du groupe. Je rappelle quand même que sur l'Asie on est à 5, sur l'Allemagne on est à 5, et ça va continuer à remonter ; les Nordiques vont finir par rebondir un jour, et après il va y avoir effectivement des dynamiques d'amélioration qui vont venir de la productivité sur les projets et puis globalement quand même à terme, probablement, d'une réduction à nouveau du taux relatif de SG&A, mais qui sera plus long dans le temps.

Cyril MALARGÉ

J'ajouterais en complément que c'est plus facile de faire de la marge quand on est en croissance que quand on est en décroissance. Donc ça aussi c'est un point quand même qui est important. Et puis on a un mix entre la régie et les work packages qui bouge en faveur des work packages. Là, on est sous pression beaucoup plus sur des prestations en régie, on arrive à trouver des marges de manœuvre plus fortes, puisqu'on maîtrise un peu mieux notre capacité à générer de la profitabilité, sur nos work packages. Donc ça aussi, ça doit permettre d'alimenter 2027.

Nicolas DAVID

Sur la dynamique S2 à S2, c'est vrai que je vois que, effectivement, la base du S1 2025 a été un peu retraitée par rapport aux sessions. Je n'ai peut-être pas le bon chiffre de base de comparaison sur la S2 2025. Moi, j'ai 9,5% de marge au S2 2025. Donc plutôt une marge stable, mais ça donne l'impression que vous avez quand même peut-être un peu de marge de manœuvre par rapport à votre guidance de 9,2%.

Et juste un follow-up sur la dynamique de croissance, j'entends des commentaires très positifs parlant de rebonds notamment dans les Nordics, un retour à croissance aux Etats-Unis pour le S2, une tendance soutenable en France ; et pour autant, la guidance de croissance sur l'année implique un S2

autour de 2% qui est un peu moins fort que le T2. Qu'est-ce qui va aller dans le mauvais sens du coup en termes de croissance pour compenser les améliorations que vous attendez ?

Bruno BENOLIEL

La publication d'octobre sur le Q3, qui prendra en compte ce qui est aujourd'hui en train de remonter du terrain, c'est-à-dire les projets qui sont en train d'être lancés – vous savez que c'est en général à partir du 15 septembre qu'on commence à avoir une meilleure visibilité et ce jusqu'au 15 octobre –, permettra peut-être et probablement d'affiner les chiffres. Après il faut prendre en compte aussi la base de comparaison, parce que vous savez qu'on a eu un très fort rebond sur le dernier quadrimestre 2025, qui fait que forcément vous avez un effet de biais sur la lecture des chiffres. Ce qui peut donner l'impression que finalement cette croissance va ralentir sur le second semestre, alors qu'en réalité, comme Simon vous l'a indiqué, on a continué à faire des recrutements, on a continué à évaluer de nouveaux projets. Donc, on a quand même une dynamique de croissance embarquée qui est là et qui va nous amener effectivement à faire probablement une croissance minimale de l'ordre de 2% sur le second semestre, pour atteindre les chiffres qu'on vous a communiqués. Mais c'était plus facile de faire 3% au S1 que de faire forcément 3% au S2.

Nicolas DAVID

Compris, merci beaucoup.

Modérateur

On va passer à la question suivante. On a une question de M. **Frédéric [nom inconnu]**.

Frédéric [nom inconnu]

Oui bonjour, merci de prendre ma question.

Question sur l'IA. Donc vous évoquez une déflation annuelle des effectifs d'environ 7%. Est-ce que c'est un phénomène que vous anticipez comme durable dans les années à venir ou c'est plus concentré sur cette année, et peut-être l'année prochaine ? Et dans quelle mesure ça peut être compensé par un élargissement du périmètre des activités avec vos clients ?

Et si vous pouviez nous décrire un petit peu l'évolution des dépenses chez vos principaux clients. Est-ce qu'on a des clients qui vont conserver ces 7% d'économies ou on a un réinvestissement pour des projets plus larges qui vous permettent de maintenir un chiffre d'affaires avec ces clients ?

Cyril MALARGÉ

Déjà, ce qu'il faut avoir en tête, c'est que ce n'est pas forcément un moins 7 brut de fonderie. Le chiffre qui a été donné par Simon, il est véridique ; simplement, quand on est, par exemple, à travailler sur des work packages, qu'on a une équipe de 6-7 personnes, en réalité, ce que le client nous demande, ce n'est pas de sortir 0,4 personne ; c'est plutôt de délivrer des services complémentaires. Et c'est ce qu'on constate dans nos équipes.

Donc, il faut faire la différence entre l'impact brut, on va dire, de l'IA et la réalité opérationnelle sur comment ça se traduit, sur l'impact de nos équipes, etc. Il y a quand même une sacrée différence. Ça, c'est un premier point qu'il faut avoir en tête.

Deuxième élément, ce marché de l'engineering, ce n'est pas un marché où on a des plaques de 200, 300, 400 personnes, etc. On est très loin du marché du développement de l'IT, etc. Ce qui fait que, comme on travaille sur le produit de nos clients avec des tailles d'équipes, on va dire, faibles – on est sur des équipes de 5-7-10 personnes, des fois un peu plus, bien sûr – du coup, l'impact de l'IA est moindre en termes d'impact chiffre d'affaires, etc. On l'utilise surtout pour être beaucoup plus qualitatif, pour délivrer plus vite, mieux et avec une meilleure qualité. Donc, moi, j'observe la différence parce que je viens du monde de l'IT. L'impact est quand même extrêmement différent par rapport à ça.

Dernier élément que je veux partager, c'est qu'on a formé toutes nos équipes de business managers. On les a plus que former. En fait, ils ont fait un e-learning. Après, il y a eu deux jours de formation. Ensuite, ils nous ont fait un business plan sur leur périmètre. Ils ont suivi une certification par rapport à ça, pour aller attaquer de manière beaucoup plus proactive des nouveaux services, des nouveaux usages, des nouveaux business, qu'on ne faisait pas jusqu'à présent, pour pouvoir se positionner en amont avec des offres non sollicitées de leur part, de nos clients. Là aussi, on sent une dynamique qui arrive et qui est en train de poindre autour de l'IA, on va dire, offensif et proactif par rapport à ça.

Un chiffre que je veux partager, qui m'intéresse beaucoup, c'est qu'on a monté, je l'ai dit, avec le programme INCUB, une équipe centrale en mode Incubateur chargée d'impulser beaucoup de choses, etc. Cette équipe-là, en début d'année, elle était embarquée dans 80 % des réponses à appel d'offres, etc. Aujourd'hui, c'est moins de 50. Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que sur le terrain, on a une autonomie progressive de nos équipes pour pouvoir justement répondre, et scaler et passer à l'échelle sur les réponses que l'on fait sur l'IA. Et je pense que ça, c'est un élément extrêmement différenciant par rapport à d'autres compétiteurs.

Frédéric [nom inconnu]

D'accord. Et juste un follow-up. Sur les 7 % – c'est ce que vous voyez dans les contrats actuels – est-ce que c'est une tendance que vous voyez se normaliser ou c'est un facteur assez structurel avec des augmentations d'efficacité qui vont perdurer avec l'avancée des modèles, etc. ?

Cyril MALARGÉ

C'est très difficile de faire une réponse là-dessus parce que, déjà, ce n'est pas un 7 % normatif homogène dans tout. Vous prenez des activités, en réalité, ça varie entre 10 % et 80 % en réalité. Le testing, par exemple. Donc, ça dépend déjà de ça. Et puis, ça dépend aussi de ce qui sort chaque semaine comme nouvel outil, comme nouvelle fonctionnalité, etc. Donc, moi, par rapport à ça, ce n'est même pas une question que je me pose. Je forme mes équipes, je mets en place une plateforme et je m'emploie – c'est la responsabilité de l'entreprise – à mettre à disposition et à faire en sorte que nos équipes aient envie de l'utiliser et que sur le terrain, ça se déploie quasiment automatiquement, naturellement, by design.

C'est ça, notre job, en fait, qu'on doit faire pour éviter, justement, de subir les choses. Nous, on le prend comme ça, en fait.

Simon AZOULAY

Ces 7 %, c'est l'estimation qu'a fait notre AI Officer pour les quatre prochaines années, en évaluant, c'est dans le business spécifique d'Alternate Engineering Services, l'économie de productivité que va générer l'IA suite au déploiement progressif de l'ensemble des outils possibles chez tous nos clients et de ceux que l'on fournit aussi à nos clients.

Donc, c'est une estimation. Comme vous l'a dit Cyril, ça va de 0 % dans certains domaines à 80 % dans d'autres domaines, mais sur le positionnement spécifique d'ALTEN, la moyenne va être de 7 % pendant quatre ans jusqu'au full déploiement. Est-ce que ça continuera après ? Peut-être pas. Donc, dans l'absolu, notre challenge, c'est de compenser ce besoin d'ingénieurs qui baissent de 7 % par des tarifs supérieurs ou par des offres complémentaires ou par des conquêtes de croissance organique ; ce qui fait qu'en vérité, les 2 % de croissance organique qu'on va proposer auraient pu correspondre à 9 % il y a cinq ans ou il y a sept ans avant que l'IA soit déployée. Mais c'est une moyenne et une estimation de notre AI Officer.

Cyril MALARGÉ

Juste pour finir, moi ça me fait beaucoup penser à une autre chose. En fait, avant l'arrivée de l'IA, on avait des contrats où on nous demandait des gains de productivité. Alors, ça ne s'appelait pas l'IA,

mais on avait l'offshore, ça s'appelait l'offshore, puis après c'était d'autres choses, etc. Finalement, c'est à peu près la même dynamique, ça maintenant s'appelle l'IA, mais finalement, après 25 ans d'histoire, notre métier, c'est toujours le même. De toute façon, il faut restituer des gains de prod et simplement, il y a des outils différents qui arrivent. Moi, je le ressens beaucoup comme ça.

Frédéric [nom inconnu]

OK, merci beaucoup.

Modérateur

Nous allons passer à la question suivante. On a une question de M. Laurent DAURE.

Laurent DAURE

Oui, bonjour messieurs. Merci pour cette présentation. En fait, j'avais trois questions. La première, de nouveau sur l'IA. On évoque le fait que les outils remplacent certains jeunes ingénieurs. Est-ce que dans votre développement à 3-4 ans, vous anticipez un âge moyen des ingénieurs stable chez vous, ou est-ce qu'il y a un risque finalement qu'il y ait un peu plus d'expérience et l'impact éventuel que ça peut avoir sur les marges ? Donc ça, c'est le premier point.

Le deuxième point, c'est sur le mix, je crois que c'est 70-30 Ingénierie-IT Services. Est-ce qu'on voit une différence au premier semestre en termes de croissance et surtout en termes de marge ?

Et enfin, dernière question, je serais intéressé par avoir une vision à 5-10 ans sur les activités nucléaires et le compte EDF en particulier. Je crois que c'est 2 à 3% du chiffre d'affaires aujourd'hui, si je ne me trompe pas. Jusqu'où peut-on aller ? Comment vous vous positionnez sur les nouveaux chantiers d'EPR en France, etc. ? Je crois que ça, c'est plutôt du 2030. Mais est-ce que vous commencez à avoir un début d'activité dans cet univers-là ? Merci.

Cyril MALARGÉ

Ok, donc merci Laurent. Sur la première question, concernant l'impact sur l'âge moyen de l'IA, l'impact de marge, etc. ; c'est sûr que naturellement, on se dit qu'on va embaucher probablement moins de jeunes, etc., etc. Dans la réalité, ce n'est pas ce qu'on constate aujourd'hui, en tout cas. Le modèle n'est pas remis en cause, parce que de toute façon, dans nos métiers de l'engineering, comme je le disais, l'impact de l'IA n'est pas tout à fait le même que dans le métier de l'IT, et la nature même de nos activités fait qu'on n'a pas constaté d'impact structurant sur à la fois nos embauches – d'ailleurs, on a embauché plus qu'il y a un an – et puis sur l'âge moyen des embauches.

L'impact marge, en fait – et on est en train d'y travailler –, ça va complètement dépendre de notre capacité à ne pas restituer au client, on va dire, la totalité des *savings*. Donc aujourd'hui, le sujet n'est pas encore sur la table, parce qu'en fait, on partage avec le client le fait que les marges de manœuvre dégagées sont réinvesties sur de nouveaux services, sur de nouvelles activités, etc. ; par exemple, quand on dit 7%, sur une équipe de 10 personnes, ça fait l'équivalent de 0,7 ETP ; dans 9 cas sur 10, notre client nous demande de maintenir l'équipe et de lui délivrer plus de choses, on va dire. Donc ça se passe comme ça. Si demain, on arrive à mieux gérer la restitution des *savings*, moi, je parle du principe qu'en réalité, avec l'IA, on va faire plus de marge. Je suis convaincu de ça, et comme on l'a vécu avec l'offshore.

Sur les différences de croissance de marge, sur Engineering et IT Services, moi, je ne vois pas de différence significative...

Bruno BENOLIEL

Non, il n'y a pas de différence significative. On a une dynamique – ça, c'est du fait de positionnement dans l'ASD – plus forte sur la partie Ingénierie, du fait de ce positionnement-là ; parce qu'effectivement, si on regarde notre dynamique par secteur d'activité, on est flat sur la partie jaune – si je caricature un petit peu, IT services – et en croissance sur la partie ASD, même si... et globalement, en

Ingénierie, quand bien même on a une petite décroissance dans l'Auto... mais globalement, je ne pense pas qu'il y ait de dynamique.

Simon AZOULAY

Alors, Laurent, il y a des statistiques quand même qu'il est bon de connaître. D'ailleurs, on les met à jour régulièrement, tous les trimestres. C'est l'expérience moyenne des ingénieurs que nous avons dans les différents segments d'activité.

Dans le monde de l'ingénierie pure, on est en mode R&D. Les clients ont les équipes seniors en tant que salariés. Ce sont les architectes, les chefs de projet. Ils ont la maîtrise de leurs projets et ils n'externalisent évidemment pas globalement un projet complet. Airbus ne va pas nous demander de réaliser un avion ou même un train d'atterrissage, etc. C'est leur métier. Ils nous demandent d'avoir des équipes de spécialistes ou des équipes compétentes sur certains domaines d'activité, par 10, par 15, par 5 personnes, pour compléter leur direction technique ou leur direction de production. Là, ils veulent des gens plus jeunes. La moyenne d'âge est de 29 ans dans le monde de l'ingénierie, ce qui fait une moyenne d'expérience de 3 à 4 ans ; ça va de 0 à 8 ans d'expérience hors management. Ça, c'est dans le monde de l'ingénierie et on recrute beaucoup de débutants de 0 à 1 an – ça représente 40 % de notre recrutement.

Dans le monde des IT Services, c'est différent. Parce que nos clients, eux, ils veulent du spécialiste et ils veulent externaliser la compétence au maximum. On veut développer une application autour de SAP, de Salesforce ou d'un progiciel donné au niveau d'une DSI. Tout ce qu'ils peuvent externaliser, voire globalement en BPO, en Big Process Complete parfois, offshoré ou pas, ils vont essayer de l'externaliser. Donc, là, effectivement, il va falloir des gens plus seniors, beaucoup plus spécialisés.

On a un écart de 3 ans sur la moyenne d'âge entre les ingénieurs de l'Ingénierie et les ingénieurs des IT services. Et pour reprendre ce que disait Cyril juste avant, l'arrivée de l'IA, pour l'instant, n'a pas tellement affecté l'âge moyen des ingénieurs – on va dire que c'est à la marge, c'est moins d'un an d'écart.

On recrute toujours autant de débutants, un peu plus d'architectes quand même, dans le monde de l'ingénierie. Donc, l'IA n'a pas tué le métier des jeunes ingénieurs. Il faut laisser simplement le temps aux écoles de former les ingénieurs à faire du projet autrement qu'avant. C'est-à-dire qu'au lieu de faire les tâches que l'agentique pourrait faire éventuellement, comme le développement logiciel, la documentation technique, etc., il faut savoir les encadrer et avoir plutôt des architectes qui peuvent être des ingénieurs juniors. Donc, c'est juste une adaptation des jeunes ingénieurs qui sortent des écoles, comme ça l'a été quand les systèmes de développement logiciel ont changé dans les années 80, avec les logiciels orientés objets qui remplaçaient le Fortran ou le COBOL, ou l'automatisation d'un certain nombre de tâches, etc. Eh bien, L'IA va faire pareil, mais ça n'empêche pas que ça peut être des jeunes ingénieurs qui vont faire ça maintenant en sortant de l'école.

Laurent DAURE

Ok, et dans le Nucléaire ?

Cyril MALARGÉ

Alors, sur le Nucléaire, en fait, ce que je peux partager à ce stade, c'est qu'au sein de Worldgrid, on est embarqué sur le programme EPR2, et ce qui est déjà acquis, on va dire, c'est le ramp-up de ce programme-là pour les cinq ans qui viennent. Ce qui fait que quelque part, on a sur ce programme-là une croissance de 50 % à faire entre maintenant et les cinq prochaines années. Et ça, c'est ce qui est déjà signé. Ce qui est déjà acquis. Donc là, je ne parle pas du positionnement qu'on pourrait avoir sur d'autres programmes de type SMR, etc. On a, avec Worldgrid, c'est une super acquisition, j'en parle d'autant plus facilement que je n'y étais pas, qui a été faite par Simon. Très chère, très très chère, mais qui vaut quand même le coup, très stratégique et surtout qui fait la différence. C'est une solution, c'est une offre assez unique sur le marché et quelque part – on continue d'investir dessus – qui fait qu'on a bon espoir, au-delà

d'EPR2, qui s'arrêtera un jour, à un moment donné ; même s'il faudra le traduire en maintenance ensuite. De toute façon, on est partis, pour moi, pour 20 ans sur ce sujet-là.

On est tout à fait crédibles pour adresser les autres sujets à venir du groupe EDF. Et ça, c'est juste sur EDF. À un moment donné, là, on ne peut pas, parce qu'il faut être focus sur la livraison de l'EPR2, mais à un moment donné, on aura, vu la qualité de notre offre, à se poser la question de savoir comment on travaille à l'export et comment on travaille avec des grands industriels.

Mais tout ça pour dire qu'au minimum, c'est 50% de croissance sur ce qui est déjà signé sur EPR2. Et à un moment donné, il faudra leverager, on va dire, ce savoir-faire-là et cette offre.

Laurent DAURE

OK, merci beaucoup.

Modérateur

On va passer à la question suivante. Et on a une question de Inès MAHAUX.

Inès MAHAUX

Inès de la BNP. Alors, j'aurais deux questions. La première porte sur l'Énergie. Est-ce que vous pouvez nous donner plus de détails sur le type de région qui est principalement en jeu ? On parle surtout de la France, d'autres pays ? Et est-ce que ce sont des typologies de clients que vous devez généralement assister localement ? En d'autres termes, si l'Énergie, notamment le Nucléaire, a vocation à devenir votre deuxième segment à long terme ? Est-ce que ça s'accompagnera d'une augmentation de votre population onshore ?

Et ma deuxième question, qui est un peu une question ouverte... Je voudrais revenir sur votre exposition au secteur public en France. Je comprends qu'elle est assez limitée, mais il y a pas mal de risques d'un effet dérivé second sur des entreprises françaises clés, comme Airbus ou Thales si le résultat des élections françaises apporte plus d'incertitudes économiques localement. En d'autres termes, est-ce que ça menacerait la visibilité à 10 ans que vous voyez généralement sur le secteur de l'Aéro ? Secteur extrêmement important pour la visibilité de votre *top line growth*.

Cyril MALARGÉ

Merci. Donc, sur l'Énergie, on est essentiellement aujourd'hui, évidemment, sur la France – sur le Nucléaire j'entends – et sur nos activités autour du UK. Au-delà du Nucléaire, via Worldgrid, on a un très beau positionnement également en Espagne et en Allemagne.

On veut s'organiser aussi pour assurer le développement, un développement structurel autour de l'IT. Donc, on travaille sur un projet pour pouvoir justement travailler mieux ensemble entre Worldgrid et ALTEN pour développer le business sur l'IT ; mais on est effectivement sur l'Énergie, par contre, sur des effectifs onshore. C'est vrai pour le Nucléaire, mais c'est vrai plus globalement, même pour les autres branches de l'Énergie.

On travaille essentiellement pour les opérateurs, donc c'est EDF, on travaille aussi pour Schneider, des gens comme ça, mais c'est ça notre cible. C'est ça notre cible.

Sur la visibilité de l'Aéro : le sujet de l'Aéro, c'est le trafic mondial. Le trafic mondial, il va doubler dans les 10 ans. Les élections françaises, je trouve qu'elles ont assez peu d'impact au regard de ce paysage-là. Structurellement, c'est un marché qui va être en croissance. Airbus doit délivrer des avions, a pris des engagements de livraison, quelle que soit la nature du président de la République. Donc à un moment donné, j'ai envie de dire, on a ça. Après, je ne peux pas présager de ce qui va se passer, des décisions qui seront prises et qui vont forcément à un moment donné avoir un impact, mais ce sera tout le monde qui sera concerné, ce ne sera pas spécifique à Airbus ou ALTEN, etc. Mais aujourd'hui, il y a des

enjeux pour Airbus qui dépassent pour moi très largement le cadre de l'élection présidentielle. Après, il y a peut-être des avis différents autour de la table.

Simon AZOULAY

Je rejoins ce que dit Cyril. Si on regarde l'aéronautique, le vrai sujet aujourd'hui pour les acteurs que sont Boeing et Airbus, c'est l'arrivée de Comac à 10 ans sur le marché de l'aéronautique. D'ailleurs, c'est bien ce que les deux constructeurs ont en ligne de mire, c'est d'accélérer l'innovation pour conserver une différenciation technologique avec cette société. Vous avez vu qu'ils ont mis en service le C-919. Il n'est pas encore certifié dans toutes les géographies, mais il y va l'être. Et donc, c'est la concurrence d'un nouvel entrant – mais ça c'est à horizon 5-10 ans – qui aura probablement plutôt un effet bénéfique sur les investissements en R&D, en conception, au-delà effectivement, en plus comme le disait Cyril, du plan de charge et de tout ce que ça suppose en projets autour de la data et du Manufacturing Engineering.

Mais l'élection présidentielle, je ne vois pas d'impact sur l'activité d'Airbus.

Inès MAHAUX

Merci.

Cyril MALARGÉ

Ah oui, le secteur public, excusez-moi, quelle était votre question sur le secteur public ? Si on risque d'être impactés... En fait, on a une très faible exposition au secteur public en France.

Modérateur

On va passer à la question suivante. Et on a une question de M. Derric MARCON.

Derric MARCON

Bonjour messieurs. J'avais quatre questions. La première pour revenir sur l'IA. C'est vrai que Simon disait qu'on en parle depuis deux ans, mais je pense qu'on va continuer à en parler encore un petit moment. Est-ce que vous pouvez nous préciser un peu dans le cadre du projet où il y a six, sept personnes ou dix personnes, et finalement il y a des gains de productivité et le client vous demande de faire plus avec la même équipe. Est-ce que ce plus, ça concerne le même projet ? Est-ce qu'on peut le qualifier ? Est-ce que c'est sur d'autres projets ? Et finalement, ça revient à dire, finalement, pour reprendre la question de Fred, le budget de R&D, finalement, où l'IA ne permet pas de faire baisser, où le client ne cherche pas à faire baisser son budget de R&D avec l'IA, ou en tout cas la partie qui est outsourcée. Donc ça, c'est ma première question.

Ma deuxième question concerne l'Électronique. Est-ce qu'on peut faire un point sur ce secteur. Tu disais Cyril, que finalement ils sont plus focus sur l'objectif de construire des usines que de développer des nouveaux produits. Mais quand tu regardes un peu le pipe de projets, est-ce que tu vois du mieux dans les 6 à 12 mois à venir versus la période que vous venez de traverser ces 6 à 12 derniers mois ?

Ma troisième question, c'est sur la partie North America. Donc là, le message était plutôt positif avec un H2 meilleur que H1. Est-ce qu'on peut avoir un peu plus de couleur sur les facteurs d'amélioration, en fait, que vous entrevoyez pour le S2 ? Et ma dernière question, c'est sur les earn-outs. Est-ce que, dans le chiffre que tu as donné, Bruno, à fin juin, il y a déjà pris en compte les deux acquisitions qui sont faites ? Parce qu'effectivement, je crois que c'était 7 millions à fin décembre l'année dernière, donc ça a continué à baisser. Alors que moi, j'aurais pensé que le stock de earn-outs se reconstituerait un peu avec les dernières acquisitions réalisées.

Simon AZOULAY

Bonjour Derric. Alors, je vais essayer de répondre aux quatre questions. Alors, concernant L'IA, l'équipe qu'a mentionné Cyril, c'est l'équipe autour des membres du COMEX. Donc, c'est une équipe qui est en train d'évoluer vers 20 personnes, d'ailleurs, puisqu'on augmente le budget. Mais ça ne veut pas dire qu'on n'a que ce nombre-là de personnes qui s'impliquent. On en a 30 au Maroc, on en a une trentaine en Inde, on en a, à la direction technique, on en a une quinzaine, etc. Donc, effectivement, en investissement, parfois ou souvent non refacturé, on a beaucoup plus de monde que ça. Et je ne parle même pas des équipes de formation pour upgrader, augmenter, comme on dit, nos ingénieurs, tous les outils IA et notre département innovation qui investit sur des outils en IA, etc. Donc, ça va beaucoup plus loin en vérité.

Et au niveau de l'impact business, ce qui se passe, c'est que, quand on a des équipes qui travaillent chez les clients, ils nous demandent pour des tâches similaires, un projet similaire, où on calcule en général la productivité en unité d'œuvre – maintenant, il y a des techniques pour évaluer la productivité – ils nous demandent d'améliorer la productivité selon le type de tâche, comme on disait tout à l'heure, de 5 à 20%, etc.

Et évidemment, on est en concurrence avec d'autres sociétés qui vont aussi utiliser l'IA et proposer des *savings* en temps et en productivité. Donc, on arrive à maintenir nos positions chez les clients parce que les clients nous donnent davantage de travail. Et sur un projet à 10 personnes, au lieu de redescendre à 8, on va le faire avec 8 personnes, et les 2 personnes restantes, on va gagner un projet qu'on n'avait peut-être pas, sur lequel d'autres sociétés vont être éliminées. Donc, ce sont des gains de marché. C'est ce que j'expliquais au tout début, l'IA, les *savings* de 7% sur le besoin d'ingénieurs sont compensés chez ALTEN par des nouveaux besoins ou par des gains de part de marché sur la concurrence. Voilà, et c'est pour ça que, pour moi, c'est peut-être simpliste ce que je dis, mais les 2% de croissance organique auraient pu correspondre à 9% dans des situations normales.

Mais, ce sont des gains de part de marché parce que l'IA fait économiser. Mais, comme le disait Cyril, ça on le connaît depuis 20 ans. Il y a toujours des gains de productivité sur plein de choses. Voilà, de la même façon, même si ce n'est pas un parallèle parfait, quand on dit que le chiffre d'affaires de l'Automobile est redescendu à 17% de notre chiffre d'affaires d'un groupe, ça n'a pas baissé le nombre d'ingénieurs qui travaillent dans l'automobile. Simplement, c'est que le prix journalier d'un ingénieur dans l'Automobile, maintenant qu'il est au Maroc, en Inde ou au Mexique, et bientôt au Vietnam ou en Chine, il est divisé par deux. Donc globalement, on aura quasiment autant d'ingénieurs dans l'Automobile que dans l'Aéronautique, mais le chiffre d'affaires sera divisé par deux, puisque ceux de l'Aéronautique restent en local, en Occident. Sauf si un jour on doit mettre tout le monde en Chine, mais j'espère que non.

Ça, c'est pour l'IA. Concernant l'Électronique...

Derric MARCON

Simon, juste si on peut rester sur l'IA, est-ce que du coup, les coûts qui sont engagés, tu arrives à les facturer aux clients à travers une unité d'œuvre qui est revalorisée ? Et est-ce que tu peux nous donner un ordre de grandeur sur ce que ça représente aujourd'hui au niveau du groupe ?

Simon AZOULAY

En coûts réels, on va dire que c'est une douzaine de millions d'euros. On ne les refacture pas. C'est un investissement. Malheureusement, et ça je l'avais dit tout à l'heure, les *savings*, entre guillemets, qu'apporte l'IA sur la productivité, les clients... Nos projets durent un an et demi en moyenne, donc, dès qu'on a un nouveau projet, le client nous dit que pour le même type de travail, un même nombre d'unités d'œuvre, un même nombre de planches mécaniques à designer ou que sais-je, il veut que ça lui coûte 10% ou 15% moins cher ; et évidemment, on est en concurrence, donc les *savings*, on ne peut pas se les garder pour nous. Ceux qui pourront peut-être se garder les *savings* de l'IA, mais je n'en suis pas si sûr que ça, ce sont ceux qui ont des gros BPO – les Indiens par exemple, ils ont 300 personnes, qui font le support d'un logiciel pour une administration, pour un grand compte, ils vont mettre l'IA chez eux en Inde,

ça va leur coûter moins cher ; ils faisaient déjà des *savings* en mettant des stagiaires ou en ayant leur propre université interne en Inde, ils le feront grâce à l'IA. Le temps que le projet soit renouvelé. En R&D, les projets sont renouvelés sur des nouveaux sujets, tous les 18 mois en moyenne, donc on n'a pas le temps de prendre des *savings* pour nous. Je ne sais pas si c'est clair, Derric.

Derric MARCON

Oui, c'est clair, et les 12 millions d'euros, par contre, tu comptes tout ce qui est lié au *reskilling* des équipes, à l'encadrement, ce n'est pas que l'outil.

Simon AZOULAY

Les outils, les plateformes, les POC, etc., les investissements, tout ça, oui ; mais ça, on le passe, ça fait partie de ce qu'on appelle les coûts non refacturés, les investissements non refacturés dans les coûts de notre direction technique.

Derric MARCON

Et les 50 mecs qui développent les accélérateurs, etc., c'est dedans aussi, par exemple ?

Cyril MALARGÉ

Oui, c'est ça.

Simon AZOULAY

Il y a un sujet quand même qu'il faudra – mais personne n'est mûr sur le marché aujourd'hui pour mettre en place un modèle économique –, c'est le coût des tokens associés au projet ; parce que là, je suis bien placé pour voir l'explosion des coûts ; parce qu'en plus, on a mis en place une politique, on va dire, de ciblage des plateformes, parce que c'est pas la peine d'utiliser des versions élaborées d'Anthropic si c'est pour faire des trucs plus simples ; donc on est en train d'essayer de rationaliser l'utilisation de l'IA par typologie de LLM ; et puis, comme ça va coûter de plus en plus cher – parce que pour l'instant, ça reste, on va dire, contenu, mais ça va forcément augmenter, et le modèle économique, d'ailleurs, des hyperscalers va faire que ça va beaucoup monter –, à un moment ou à un autre, la discussion avec les clients va forcément porter sur la refacturation des tokens utilisés. Il n'y aura pas d'autre choix.

Derric MARCON

Justement, est-ce qu'aujourd'hui vous le refacturez dans un sens, tu fais un calcul d'unité d'œuvre, tu prends le coût du salaire de l'ingénieur, plus le coût des tokens qu'il va dépenser.

Bruno BENOLIEL

Alors, pas encore, c'est ce qu'expliquait Simon, parce qu'après on discute avec...

Simon AZOULAY

Ce n'est pas notre ADN, on n'a pas appris à vendre autre chose que la prestation en elle-même de nos ingénieurs, même en mode Projet ; il faudra qu'on apprenne à vendre maintenant des outils d'accompagnement, ce qui n'est pas dans l'ADN de nos équipes commerciales, mais on est en train de les former pour ça, parce qu'il faudra bien, parce qu'il y aura des coûts secondaires. Par exemple, quand nos clients nous ont demandé de faire du work package, on a intégré des coûts de direction technique – qu'on ne refacture pas au client, mais on a mis une marge liée au coût de la direction technique. Quand ils nous ont demandé de faire les projets dans nos locaux, on a intégré le coût des locaux et le coût des stations informatiques ou des stations CATIA, etc. Ok, c'est tant par jour en plus. Eh bien, il va peut-être falloir qu'on fasse tant par jour en plus pour intégrer l'ensemble des outils IA selon la typologie de projet. Ce n'est pas encore fait. On va apprendre à le faire.

Derric MARCON

Très clair.

Bruno BENOLIEL

Exactement. On commence d'ailleurs sur les activités de PMO à le faire. Parce qu'effectivement, la corrélation entre prestations de services intellectuels, temps passé, peu importe le modèle de facturation, et chiffre d'affaires va nécessairement devoir évoluer. Après, il y a deux cas de figure. Il y a le cas de figure où nos ingénieurs travaillent chez les clients ou en mode Entreprise étendue, et ils utilisent leurs propres infrastructures et tokens. Et puis quand c'est en interne.

Simon AZOULAY

Pour ta question sur l'Électronique, alors le marché de l'Électronique est un marché compliqué. On en fait très peu. Et ça me fait de la peine, puisque je te rappelle que je suis ingénieur électronicien et j'ai été chef de projet électronique. Alors pourquoi on ne vend pas trop de conception électronique ? Parce que ça fait appel à une variété de populations très large. Quand on fait de l'électronique, et a fortiori en work package, il faut des techniciens, il faut des cols bleus, il faut des plateformes de test pour tester les équipements électroniques, il faut livrer des cartes ou des systèmes électroniques testés, etc. Donc, ça sort du modèle et de l'ADN d'ALTEN, où on a que des ingénieurs. C'est compliqué pour nous.

Ou alors il faudrait faire ça avec des partenaires. Notamment, on a certains clients, comme Thales, qui nous ont demandé, dans un référencement, de pouvoir délivrer en électronique. Donc, on s'est mis en partenariat avec une boîte dont c'est le métier, qui a la chaîne complète de delivery en électronique. Mais en général, les référencements mettent l'électronique à part. Donc on est très faible, on a un peu d'assistance technique, d'ingénieurs en électronique, mais très faiblement.

Derric MARCON

En électronique, c'est les semi-conducteurs ou c'est autre chose, parce que je pensais plus aux semi-conducteurs, moi ?

Simon AZOULAY

C'est autrement. Alors les semi-conducteurs, là on a 800 personnes qui travaillent pour tous les gros du semi-conducteur entre US et Inde. Un tiers aux USA, deux tiers en Inde. Là, on est assez présents, on aimerait bien monter à 1 500 ou 2 000 personnes. Il y a de la demande. Alors, on essaie de faire du M&A, mais les prix des sociétés qui travaillent sur le semi-conducteur entre US et Inde, c'est trois fois le chiffre d'affaires. Ça fait peur. On se demande si c'est pérenne. On a failli en signer trois ; et à chaque fois, ça a capoté sur les négociations, dans les due diligences, sur la requalification de l'EBIT réel, etc. C'est compliqué.

En organique, on avance gentiment. On va aller vers le millier d'ingénieurs basés entre l'Inde et les USA. Un petit peu en Allemagne, on a un ou deux clients en Allemagne, mais quasiment pas à Grenoble.

Derric MARCON

Et il y a ASML.

Simon AZOULAY

ASML, c'est autre chose. C'est de la machine. ASML fabrique des machines. Là, on est très présents. On a 500 personnes, mais pour moi, ce n'est pas du semi-conducteur, c'est de la machine. C'est de l'équipement industriel.

Alors, pour l'Amérique du Nord – ça fait la jonction avec ce que je te disais – l'Amérique du Nord, bien sûr, c'est stratégique. On a un peu moins de 3 000 ingénieurs facturés sur des projets gagnés en

Amérique du Nord, dont la moitié font du développement en low-cost en Inde ou au Mexique, et maintenant, beaucoup en Colombie... où ça avance beaucoup pour les USA. Il faut qu'on arrive à capter au moins 10 000 ingénieurs travaillant sur des projets gagnés en Amérique du Nord. Donc, on cherche comme des malades des acquisitions à faire. Il n'y en a pas beaucoup. Et les détenteurs de beaucoup de business en Amérique du Nord sont des Indiens, qui réalisent en Inde, qui gagnent les marchés aux USA. Donc en fait, il faut acheter des sociétés indiennes qui ont des clients américains. Et c'est ce qu'on est en train de chercher. Et j'espère qu'on va en closer 2 ou 3 prochainement. Mais là encore, ça part très cher, parce que tout le monde cherche la même chose.

On fera l'Amérique du Nord en achetant des sociétés indiennes. Ça paraît bizarre. Le marché local Amérique du Nord touche essentiellement – je parle des USA, pas du Canada – c'est beaucoup pour la Défense et l'Aéronautique. Même Boeing offshorise en Inde. Et pour la Défense, il faut qu'on crée une société, qu'on ait l'Habilitation Défense Américaine, etc. Donc on y réfléchit effectivement. On a mis nos meilleurs dirigeants, ceux qui suivent la Défense en France, pour essayer de mettre en place cette stratégie vers la défense en local market Amérique du Nord. Et pour les autres secteurs d'activité, ça passera par des sociétés qui sont déjà offshorées en US et Inde.

Et concernant les earn-outs, comme tu l'as vu, on a acheté deux petites sociétés, 1 000 personnes, dont une était sur un earn-out court, qui n'ira pas loin. Donc, c'est pour ça, il faut relativiser ça par rapport à un volume très faible. Je pense que si on réalise une partie de tout ce qu'on a dans les tuyaux et qu'on annoncera toutes ces nouvelles prochainement, là on aura en 2027 une provision d'earn-outs beaucoup plus importante.

Derric MARCON

Et du coup, celles qui ont été faites en 2026, c'est déjà dans les chiffres de juin 2026 ?

Simon AZOULAY

Oui, c'est dedans.

Derric MARCON

Merci beaucoup.

Modérateur

On va passer à la question suivante, on a une question de **Jérémy [nom inconnu]**.

Jérémy [nom inconnu]

Tout d'abord, bravo aux équipes pour les excellents chiffres. J'ai également mis ma question dans le chat, donc vous n'aurez pas besoin de la lire deux fois. J'avais une première question sur la part des work packages. Est-ce que vous pouvez nous rappeler le poids dans l'activité au S1 et le trend ?

Simon AZOULAY

Alors, le work package dans l'Ingénierie représente pas loin de 80% du chiffre d'affaires. On est assez mature et ça correspond à ce que veulent nos clients, c'est-à-dire qu'on vienne mettre en place des équipes managées par notre direction technique. La définition du work package, ce n'est pas un projet au forfait. Le projet au forfait n'est qu'une partie du work package. On a différents niveaux d'engagement au work package.

On fournit une équipe managée avec l'encadrement technique et autour d'une compétence donnée. On fournit une équipe mesurée en unités d'œuvre. Là, c'est déjà plus risqué, c'est à nous de gérer la productivité. C'est plus au temps passé. Et on fournit un forfait pur et dur spécifié, ce qui est très très faible, parce que c'est quasiment impossible dans la R&D, parce qu'on est dans l'innovation, on est dans des nouveaux produits. Les spécifications changent tout le temps, et quand on a commencé à faire ça, on a passé plus de temps à faire du *contract management* qu'à faire du développement. Donc, ça

représente aujourd'hui environ 80% du chiffre d'affaires dans l'ingénierie. Ça s'est bien normalisé depuis une dizaine d'années.

Dans le monde des IT Services, ce qu'on appelle le monde Jaune chez ALTEN, dans les secteurs tertiaires, Banques/Finance ou Retail/Distribution, on est beaucoup aujourd'hui en assistance technique. On est à peu près à un tiers de work packages et deux tiers d'assistance technique, et qu'on essaie d'organiser en offre de compétences bien précises – fournir des compétences liées à tel éditeur ou à telle typologie de projet ou de spécialité métier du client, comme la finance de marché ou des choses comme ça. Voilà, pour répondre à votre question.

Jérémy [nom inconnu]

Ok, merci. Après, j'avais deux questions sur l'IA. Quand vous parlez de 7 % de gains de productivité, est-ce que la contrepartie de ça, c'est qu'on doit modéliser, estimer que le revenu par ingénieur va augmenter de 7 % par an, c'est comme ça qu'on peut le modéliser ?

Simon AZOULAY

Pas du tout. Non, c'est-à-dire que c'est le nombre d'ingénieurs requis pour une tâche donnée qui va baisser en moyenne de 7 % par an, et après on espère que ce sera le bout du tunnel dans 3-4 ans, qu'on aura mis toutes les améliorations de productivité grâce à l'IA possible. Personne ne peut vraiment répondre plus précisément que ça, c'est ce qu'a estimé notre AI Officer ; et les 7%, on ne les rattrape pas par des augmentations de séniorité ou de tarifs de nos consultants, on les rattrape par des gains de marché supplémentaires.

Jérémy [nom inconnu]

D'accord. Mais donc, en fait, si par contre vous arriviez à conserver ces gains de productivité, là on verrait une augmentation du revenu moyen par ingénieur.

Simon AZOULAY

Oui. Et de la marge. Pas forcément de revenus. Mais de la marge. Mais malheureusement, comme je disais tout à l'heure, c'est des questions... Ils dégagent plus vite que nous et nous demandent sur chaque projet d'intégrer les *savings*.

Jérémy [nom inconnu]

Ok. Est-ce que vous avez des demandes de vos clients pour remplacer des logiciels internes, enfin des logiciels packagés par des solutions internes, métiers que vous développez pour eux, ça c'est quelque chose que vous observez ou pas ?

Simon AZOULAY

Non. Dans le monde de l'ingénierie, qui représente 75% de notre chiffre d'affaires, non. Parce que chaque fois, on est sur des cycles courts, on n'est pas sur des produits spécifiques, on est sur de l'innovation, etc. Ça existe dans le monde des IT Services et toutes les grosses boîtes, les ESN, les CAP, les Accenture, les Sopra Steria, etc. ont une division Produits qui propose un outil packagé pour remplacer des systèmes chez les clients, mais c'est pas du tout notre cas. Ce n'est pas du tout le business d'ALTEN.

Jérémy [nom inconnu]

Et après j'ai juste une petite question technique, je crois que vous avez un litige fiscal en France pour une filiale UK. Il y avait 64 millions, je crois, de risques non provisionnés. J'ai cru comprendre que la filiale était fermée désormais. Est-ce qu'on doit s'attendre à la constitution d'une provision, le cash-out, quelque chose sur 26 ou sur 27 ?

Simon AZOULAY

On n'en sait rien. C'est un vrai scandale, de vous à moi. Une filiale anglaise qui développe un business qui est hors de France, qui paye ses impôts sur le même ratio que l'impôt français à 25%. Procès sur procès, pénalités sur pénalités, on met une notion de fraude dedans pour pouvoir mettre 10 ans de redressement avec les pénalités au lieu de mettre 3 ans. Excusez-moi, c'est du racket pur et simple.

On en est là, donc on a provisionné le montant. On ne sait pas où on va, on est en train de monter au Conseil d'État et on a une pression, vous imaginez très forte, parce que là, il y a des recherches d'argent. C'est un système d'ailleurs qui s'est généralisé sur beaucoup de groupes, dès qu'ils ont des filiales à l'étranger, d'essayer de faire croire que c'était une filiale effective française, alors que ce n'est pas vrai.

Voilà, c'est ça l'histoire. La société existe toujours, mais par précaution, on a réduit l'activité.

Jérémy [nom inconnu]

OK, mais c'est provisionné, il y a déjà une provision au bilan ?

Simon AZOULAY

Alors, je laisse Bruno répondre.

Bruno BENOLIEL

Non, effectivement, et c'est pour les raisons que Simon vient d'expliquer. Ce n'est pas provisionné, parce qu'en réalité, c'est un sujet fiscal qui est complexe et donc, pour l'instant, c'est au Conseil d'État. D'accord.

Jérémy [nom inconnu]

Et vous pensez que vous aurez une décision d'ici fin 26, ou est-ce que c'est à beaucoup plus loin ?

Simon AZOULAY

Fin 26, début 27, on verra.

Jérémy [nom inconnu]

D'accord. Merci beaucoup. Encore bravo pour les chiffres.

Simon AZOULAY

Dans le contexte politique actuel, on peut imaginer l'aléa total de ce genre de décision. Ce n'est pas décidé en droit, c'est décidé, et je pèse mes mots, en racket.

Jérémy [nom inconnu]

D'accord. Merci. Bravo encore.

Modérateur

On a une question de Nicolas David.

Nicolas DAVID

Oui, juste un follow-up sur le chiffre [inaudible], parce que Simon parlait du fait que s'il n'y avait pas ces gains de productivité, vous auriez pu faire non pas 2 %, mais 9 %. Est-ce que ce n'est pas un peu trop optimiste ? Parce que si on voit des opportunités par ailleurs de business chez un client donné, c'est lié au fait qu'il peut obtenir des projets plus efficaces et moins coûteux, ce qu'il lui donne du budget pour donner d'autres projets ? Et s'il n'y avait pas ces

gains d'efficacité, il n'y aurait pas non plus les volumes en plus et en fait c'est lié, et on ne peut pas forcément penser que ça soit lié à une hausse des budgets R&D ou une hausse de ce qu'il va outsourcer, et finalement on ne peut pas vraiment avoir cette lecture de gains d'efficacité négatifs/volume qui compenserait et en fait tout est lié ?

Simon AZOULAY

Le client maintient son budget. Pour faire simple, il nous impose une productivité supérieure, donc moins d'ingénieurs pour une même tâche, mais il réduit son panel de fournisseurs. Chaque année, ils réduisent leur panel de fournisseurs, mais nous on arrive à passer toujours dans le meilleur panel de fournisseurs et on prend des parts de marché supplémentaires. C'est ça qui se passe, car c'est plus pratique pour le client de faire comme ça.

Nicolas DAVID

Ok, donc c'est plus des gains de parts de marché que des nouvelles demandes, car ça leur permet de débloquent des budgets, ou en tout cas de faire autant, plus de volumétrie avec autant de budget.

Simon AZOULAY

Pour résumer, c'est 7 % d'économie du besoin du volume d'ingénieurs chez tous les clients, mais le positionnement d'ALTEN est compensé par des gains de parts de marché par les équipes d'ALTEN, à budget R&D quasi-constant.

Nicolas DAVID

Et si on devait comparer à ce que l'offshore a pu produire surtout dans l'IT à l'époque, même si c'était pour le coup des baisses de salaire ?

Simon AZOULAY

L'offshore, c'est un autre processus. Le nombre d'ingénieurs reste le même, sauf que le coût est divisé par trois. Le chiffre d'affaires est donc divisé par trois, pour un même nombre d'ingénieurs. C'est ce qui s'est passé dans l'Automobile par exemple.

En France, on a un peu près 1 600 ingénieurs qui travaillent pour les constructeurs automobiles, et sur les 1 600, il y a 15 ans ils étaient tous en France, et aujourd'hui, il y en a 200 en France et 1 400 à l'étranger en *low cost*. Donc vous voyez l'évolution du chiffre d'affaires. Pour le coup, c'est différent.

Cyril MALARGÉ

Et à on raisonne à l'ISO, je me rappelle très très bien les débats qu'il y avait à l'époque avec l'arrivée de l'offshore : ça va être une catastrophe, il n'y aura plus personne à offshore, *year-on-year* une décroissance de l'IT, etc. On a tous vu ce qu'il s'était passé, en réalité ça a boosté la croissance. Je pense qu'on est dans le même type de phénomène. Ça s'écrit différemment, on ne joue pas sur le TJM mais sur la productivité, c'est tout à fait différent, mais finalement c'est à peu près les mêmes démarches.

Simon AZOULAY

Les budgets restent, mais sont utilisés et répartis autrement.

Nicolas DAVID

Ouais, c'est clair. Merci beaucoup.

Simon AZOULAY

Bon, écoutez, je vois l'heure passer. Il se passe tellement de choses chez ALTEN qu'on pourrait encore y passer deux heures. Je vous remercie d'avoir participé à cette réunion. J'espère qu'on a pu répondre à toutes vos questions. Comme d'habitude, on est à votre disposition pour la suite, pendant les *road-shows* qui vont suivre dans les semaines à venir. J'espère que vous avez eu toutes les informations requises pour le groupe ALTEN. Je vous souhaite une bonne journée à tous et un bon week-end.