

Conférence Audio Financière TSC

L'animateur

Mesdames et Messieurs, bonjour et bienvenue à la conférence ALTEN sur le chiffre d'affaires du premier trimestre 2022. Je laisse, à présent, la parole à Monsieur BENOLIEL. Monsieur, c'est à vous.

Bruno BENOLIEL

Merci. Bonsoir à toutes, bonsoir à tous, merci de participer à la conférence d'ALTEN, relative à notre activité pour le premier trimestre 2022. Ce premier trimestre, si vous avez reçu le communiqué, a confirmé la nette reprise de l'activité du second semestre 2021, même si les chiffres publiés bénéficiaient encore d'un effet de base favorable puisque le premier trimestre de l'an passé n'était pas encore affecté par la pandémie.

La guerre en Ukraine n'a pas eu d'effet sur l'activité pour l'instant, tant pour ce qui concerne nos propres opérations en Ukraine et en Russie, marginales à l'échelle du groupe, que pour ce qui concerne les projets de nos clients qui n'ont pas réduit, à date, leur budget d'investissement.

Le chiffre d'affaires du groupe ALTEN, à fin mars 2022, s'établit donc à 894,6 millions d'euros. En hausse de 31,3 % par rapport à mars 2021 ; il était de 681,1 millions d'euros. En France, l'activité a progressé de 18,9 % et de 38,6 % hors de France. À données constantes, périmètre et change, l'activité a progressé de façon très soutenue à 20,7 %. Un rythme de croissance équivalent à celui du second semestre 2021. Elle progresse de 14,9 % en France et de 24,2 % hors de France.

Les acquisitions contribuent à 30 % de la croissance totale ce trimestre et ont représenté 7 % du chiffre d'affaires. L'international représente désormais les deux tiers de l'activité du groupe. Notre taux d'activité est resté élevé à 92,5 %, il est légèrement supérieur au taux normatif moyen de 92 % du groupe ALTEN, avec des disparités entre certaines sociétés ou géographies.

Malgré des départs de fin d'année, un *turnover* élevé, 27 %-28 %, le groupe a réalisé également une excellente performance au recrutement puisque les effectifs ingénieurs ont progressé de 4 850 personnes ce trimestre, dont 1 950 en organique, 325 en France et 1 625 hors de France. Les acquisitions ont représenté 2 900 ingénieurs, elles correspondent aux sociétés acquises fin 2021 en Chine et en Inde et qui ont été consolidées à compter du 1^{er} janvier.

En conséquence, alors que le groupe comptait 42 300 collaborateurs fin décembre 2021, dont 37 150 ingénieurs, nous sommes aujourd'hui 47 800 dont 42 000 ingénieurs. L'objectif que nous nous étions fixé en 2019 pour fin 2022 est donc atteint avec près d'un an d'avance malgré la crise COVID.

Sur les 47 800 collaborateurs du groupe, 12 450 sont en France, dont 10 675 ingénieurs et 33 350 sont à l'international dont 31 325 ingénieurs.

En France, la progression de l'activité est due essentiellement au secteur de l'aéronautique civile qui représente maintenant 26 % du chiffre d'affaires France, en hausse de plus de 50 % par rapport à l'an passé et qui n'a pas encore, mais presque, retrouvé son niveau d'avant crise. Progression due également aux sciences de la vie, grâce à la pharmacie et à l'électronique. *A contrario*, l'automobile, 10 % du chiffre d'affaires France, est stable, car la croissance se fait surtout avec du recours accru au nid offshore. Ce secteur, contrairement à l'aéronautique civile, est encore, en France, 35 % en deçà de son niveau

pré-COVID. Le secteur de l'énergie, 14 % du chiffre d'affaires France, est stable également, car la croissance dans le nucléaire, et le secteur des équipements pour l'énergie, est gommée par la baisse de l'éolien gaz qui continue. Au global, la France est encore 5 % en deçà de son niveau de début 2020.

À l'international, l'activité est en forte croissance dans la plupart des zones géographiques. En zones ibériques, l'activité croît de 27 %. Tous les secteurs sont en croissance, en particulier l'aéronautique civile et les télécoms. En Allemagne, c'est important de le noter, la reprise de l'activité tardive, en 2021, du fait de la forte exposition aux secteurs aéronautique civil et automobile du pays, comme vous le savez, avait accéléré au dernier trimestre. Accélération qui s'est confirmée ce trimestre ; l'aéronautique civile, 17 % du CA allemand, est en progression de plus de 40 %, néanmoins encore en retrait de 30 % par rapport à début 2020 alors que l'automobile, 50 % du CA allemand, progresse de 30 % et vient de redépasser son niveau d'avant crise, bien plus tôt que ce que nous imaginions. Au global, grâce à l'automobile et aux autres secteurs de diversification, le niveau d'activité de l'Allemagne est maintenant supérieur à celui de début 2020.

En Italie, la croissance se maintient à près de 30 % pour la troisième année consécutive, tous les secteurs en progression, finances tertiaires, auto, défense et sécurité, industrie.

Au Benelux, la croissance confirme son accélération du dernier trimestre 2021 grâce aux Pays-Bas où l'activité est en très forte progression, pas moins de 30 % grâce aux pompes, électroniques, semi-conducteurs, énergies et équipements industriels.

Au UK, l'activité est en forte croissance également, plus 30 %. Activité qui a fortement rebondi dans les secteurs aéronautiques, qui est aujourd'hui bien supérieure à son niveau de début 2020, activité qui a crû de plus 150 %. L'auto est en croissance de 37 %, même si toujours légèrement en deçà de son niveau de début 2020. Les secteurs de la défense et de l'électronique se portent bien. Le UK vient donc également de dépasser nettement, en ce début d'année, son niveau d'avant crise en débit du secteur automobile.

En Scandinavie, la croissance avait ralenti au dernier trimestre 2021. En Finlande, qui représente 20 % de la zone, l'activité progresse de 7 %. En Suède, l'activité progresse légèrement, alors même que les secteurs auto et poids lourd, 46 % du CA suédois, sont en progression de 40 % et sont quasiment revenus à leur niveau d'avant crise. Mais la plupart des autres secteurs progressent peu ou sont en léger recul.

En Europe de l'Est, la progression de l'activité reste très soutenue grâce à la Pologne, qui représente 60 % de la zone, et a crû de 60 % grâce aux secteurs finances et autos. En Roumanie, 40 % de la zone, l'activité croît de 20 % grâce à l'automobile.

En Amérique du Nord, aux USA, qui représentent 80 % de la zone, notre activité a crû de près de 25 %, toujours dans les secteurs automobiles, finances tertiaires, sciences de la vie, aéronautiques et télécoms. L'éolien gaz, comme dans le reste du groupe, poursuit son repli. Au Canada, 20 % de la zone, la croissance a atteint près de 30 %, toujours dans les secteurs finances tertiaires et aéronautiques.

Enfin, la zone Asie-Pacifique continue à croître de façon très soutenue, à près de 40 %. La Chine est en croissance de 40 % grâce au secteur automobile qui a redémarré. L'Inde a crû de 35 % grâce aux secteurs tertiaires et semi-conducteurs. Quant au Japon, il est en croissance de plus de 50 % grâce aux secteurs tertiaires et semi-conducteurs également.

Je précise que le chiffre d'affaires des pays qui hébergent des Delivery Centers, comme l'Inde par exemple, sont des chiffres d'affaires locaux puisqu'évidemment, lorsque l'Inde intervient en mode sous-traitance, par exemple, de la France, de l'Allemagne ou des États-Unis, alors, s'agissant de chiffres d'affaires intercompagnies, les chiffres d'affaires correspondant, pris au niveau du pays, feront office de qui gère la relation avec le client final.

La croissance est donc restée forte ce trimestre dans la quasi-totalité des zones géographiques, à l'exception de la France et de la Suède, encore en deçà de leur niveau d'avant crise à cause de la faiblesse de la reprise du secteur auto. Toutes les zones géographiques, même l'Allemagne, ont dépassé leur niveau d'activité pré-COVID.

Les secteurs d'activité sont donc tous en croissance, même si évidemment leurs rythmes diffèrent. L'automobile, qui remonte à 17 % du chiffre d'affaires pour le groupe, est en

croissance de 25 %. Plus fortement chez les équipementiers, plus 40 %, que chez les constructeurs, plus 20 %. Chez les constructeurs, qui représentent deux tiers du chiffre d'affaires automobile, la situation est contrastée même si Stellantis France et Daimler sont les seuls constructeurs encore en léger recul, alors que la plupart des autres constructeurs sont en progression plus ou moins forte. Chez les équipementiers, les progressions sont toujours très soutenues, surtout chez les équipementiers allemands, tous au-dessus de 50 %.

L'automobile, qui avait chuté de fait de la crise en 2020 à -35 %, n'est plus aujourd'hui que 5 % en deçà de son activité pré-COVID, évidemment tous pays confondus. Chez les constructeurs, nous sommes encore à 15 % en deçà du niveau de début 2020, alors que les équipementiers ont dépassé leur situation d'avant crise de plus de 25 %.

Ferronaval est stable, en raison d'un léger repli du ferro, probablement dû à des réorganisations chez Bombardier.

L'aérospace, 12,5 % du chiffre d'affaires, est en hausse très forte de 60 %.

Dans l'aéronautique civile, fait important, la reprise de l'activité que nous avons constatée dès le troisième trimestre 2021, et qui s'était confirmée au quatrième, est bien plus vigoureuse qu'anticipé. Le recul sans précédent de 2020, puisque nous avons atteint -45 %, est quasiment comblé puisque l'activité ne se situe plus que moins de 10 % en deçà de son niveau d'avant crise.

Un retour de l'activité franchement inattendu et que nous n'attendions pas à ce rythme et surtout dans un calendrier aussi rapproché. Il est donc probable que, d'ici la fin de l'année, le niveau d'activité de l'aéronautique civile retrouve son niveau d'avant crise donc fin 2022 et pas fin 2023 voire début 2024, comme nous l'avions anticipé.

Les activités de défense et de sécurité sont en croissance de plus de 17 %.

L'énergie, 9,4 % du chiffre d'affaires, progresse de 6 %. Évidemment revenu à son niveau d'avant crise.

Mais l'éolien gaz, qui ne représente plus que 4 % du chiffre d'affaires, continue de reculer de 2 %. Compte est du contexte, que tout le monde connaît, un retournement de tendance devrait logiquement intervenir. Pour l'instant, ce n'est pas le cas.

Le nucléaire, 2,4 % du chiffre d'affaires, continue à croître de près de 10 % dans un contexte très favorable, sur le plan évidemment de l'activité, mais de pénurie d'ingénieurs.

Le domaine des équipements pour l'énergie, 2,6 % du chiffre d'affaires, continue à croître fortement de plus de 20 %, en grande partie grâce aux énergies renouvelables, mais pas seulement.

Les sciences de la vie sont en croissance de 12 %, de façon homogène entre les équipements médicaux et la pharmacie.

Les autres industries progressent de 12 %, essentiellement dans le secteur des équipements industriels.

Les télécoms sont en légère croissance, 3 %, une activité qui recule légèrement chez les opérateurs, mais croît de plus de 10 % chez les équipementiers.

L'activité électronique, média, e-commerce, amplifie sa croissance à 30 %. En fait, elle progresse surtout grâce aux activités semi-conducteurs et électroniques.

Enfin, le secteur finances tertiaires est en hausse de 13,5 %. Il progresse aussi bien dans le secteur banque-finance que dans le retail et les services.

En synthèse, hormis l'aéronautique civile et l'automobile, dont le rebond est bien plus fort et bien plus rapide qu'attendu, et qui sont proches de leur niveau d'activité d'avant crise, tous les secteurs l'ont largement dépassé et sont en croissance sensible.

Côté croissance externe maintenant, nous avons acquis trois sociétés en ce début d'année. Une société pour laquelle nous avons annoncé, au mois de janvier, l'entrée dans le groupe. Il s'agissait d'une société en Espagne dans les domaines des activités Cloud et transfo-digitale, de 180 consultants et de douze millions d'euros de chiffre d'affaires.

Nous avons acheté, courant du deuxième trimestre, une société en Inde, qui est dans l'ingénierie produits, une société qui vient renforcer notre positionnement sur tout ce qui est Software embarqué, produits dans le domaine de l'automobile, mais pas simplement. Société de douze millions d'euros de chiffre d'affaires et de 480 consultants

Et enfin, nous avons finalisé – cela a tardé pour des raisons d'obtention des autorisations de l'antitrust anglais – une société spécialisée dans les architectures Cloud et transformatives, fortement présente dans le secteur public. Ce qui est, chez nous, assez au courant, mais cette société devrait, normalement, nous aider au UK à capitaliser sur son positionnement métier pour se développer dans d'autres secteurs d'activité. C'est une société qui a fait 110 millions d'euros de chiffre d'affaires et qui compte 710 consultants, dont un peu plus de la moitié en freelance, formés en externe, comme c'est souvent le cas au UK.

Évidemment, nous avons d'autres dossiers en cours d'analyse, comme vous l'imaginez bien, et qui sont, pour certains, en phase de LOE et d'autres en phase de simples discussions.

2022, le début d'année est prometteur avec la poursuite du rebond de l'activité dans tous les secteurs, y compris dans les secteurs aérocivils et automobiles. Les conditions sanitaires, mais surtout macroéconomiques ou géopolitiques, pourraient contrarier la tendance dans les mois à venir. Mais à contexte inchangé, notre croissance de 2022 sera nécessairement satisfaisante et forcément supérieure à 10 %.

Je vais laisser, Monsieur, les participants poser les questions qu'ils souhaitent, si vous voulez bien ouvrir la conférence s'il vous plaît.

L'animateur

Mesdames et Messieurs, si vous souhaitez poser une question, veuillez composer le 01 sur votre clavier téléphonique. Nous avons quelques questions qui arrivent.

Questions-réponses

Emmanuel PAROT (Gilbert Dupont)

Bonsoir, j'avais deux, trois petites questions. La première pour revenir sur ce que tu viens de dire sur le M&A, sur l'acquisition de 70 millions d'euros, c'est un peu plus gros que d'habitude. Est-ce que tu pourrais me donner un petit peu plus d'éléments sur la marge et sur le multiple d'acquisitions ? Et, peut-être, savoir aussi si tu as dans le pipe d'autres sociétés de cette taille.

Ma deuxième question est, peut-être, un petit peu plus sur l'actualité, sur la thématique de la Supply chain, sur la clientèle industrielle, manifestement ça ne va pas jouer sur le T1, mais dans ce que tu vois sur le mois d'avril, est-ce qu'il y a quelques inflexions de la part de certaines industries ? Ou pas du tout ?

Enfin, ma dernière question, est-ce que le taux d'activité, qui est très élevé en dépit d'un *turnover* qui est fort et d'une flexion de recrutement qui a été très dynamique sur le T1, est-ce que tu t'attends à ce qu'il redescende dans les trimestres à venir ? Parce que c'est vrai qu'il est, quand même, particulièrement élevé.

Bruno BENOLIEL

Concernant le M&A, dans les sociétés que nous avons, pour l'instant, du deal, ce sont des sociétés plus petites que la taille de la société UK, qui sont des sociétés entre 150 et 300 personnes. Donc ce sont les sociétés que nous acquérons habituellement. Encore une fois, il y a peu de sociétés de tailles significatives sur le marché. Les sociétés que nous avons acquises au UK, les multiples utilisés sont les multiples habituels. C'est-à-dire qu'on est sur des multiples de sept fois limite, évidemment avec un *earnout* sur une durée de deux ans. La marge de la société est plus faible que celle du groupe, elle est aux alentours de six points aujourd'hui. Évidemment, à charge à ALTEN, comme habituellement, de mettre en place l'organisation Haddock pour pouvoir ramener cette société dans les standards du groupe, c'est-à-dire aux alentours de 10 %.

Concernant l'activité en avril, tant sur le plan du recrutement que sur le plan de l'activité commerciale, il n'y a, pour l'instant, pas d'inflexion. L'activité est toujours bonne et on n'a, pour l'instant, pas de warning particulier de la part des clients. J'espère que ça va durer, mais, pour l'instant, c'est la situation qu'on vit.

Quant au taux d'activité, on a forecasté une légère baisse du taux d'activité, mais vraiment très légère, sur les trimestres à venir. On pense qu'il va rester élevé, de toute façon, tout au long de l'année parce que la demande client est là. C'est vrai qu'il pourrait même être supérieur, mais on recrute beaucoup d'ingénieurs, même sans projet, de manière à pouvoir répondre ensuite favorablement aux appels d'offres. Mais on ne s'attend pas, en tout cas aujourd'hui, à une diminution sensible du taux d'activité, peut-être une très légère baisse, mais de l'ordre de 0,5 à 0,8 en point, mais vraiment pas plus.

L'animateur

Merci, nous passons à la question suivante.

Grégory RAMIREZ (Brian, Garnier & Co)

Bonsoir Bruno, j'aurais deux questions. D'abord, peut-être, pour revenir sur les recrutements, est-ce que beaucoup de recrutements désormais sont faits en offshore ? Et j'imagine que ça joue aussi en défaveur du mix prix, est-ce qu'on peut considérer que, vu l'inflation salariale sur le marché plus le *turnover* qui reste élevé, on peut rester sur un effet prix-salaire qui reste favorable ? Ça, c'est ma première question.

Et puis, sur la deuxième, puisqu'Emmanuel avait parlé de l'acquisition au UK, mais quelles sont les démarches des autres sociétés ? Je crois que pour la première, ça avait déjà été évoqué en janvier.

Bruno BENOLIEL

Oui. Effectivement, je crois que la première, on vous avait dit que la marge était supérieure à 10 %. Pour la société UK, effectivement, elle est de 10 % et pour la société indienne, elle est, pour l'instant – je dis bien « pour l'instant » parce qu'il va falloir qu'on la structure, donc il est probable que la marge baisse un petit peu – elle est aussi supérieure à 10 %, d'ailleurs plus près de 15 % que de 10 %.

Pour les recrutements, effectivement, c'est une bonne remarque et c'est une bonne question. Aujourd'hui, sur les pas loin de 2000 salariés qu'on a recrutés, on en a, en offshore, à peu près 500, donc le quart, qui ont été recrutés entre l'Inde et le Maroc. À la fois pour faire face à une augmentation de la demande, surtout du secteur automobile et aéro, donc pour gérer des ramp up à venir. On n'a pas des plans de recrutement de milliers de salariés, pour l'instant, sur nos ODC, mais comme à l'habitude, on accompagne le trave. On essaye de prendre un petit peu d'avance, parce qu'il faut intégrer les gens, il faut les former, évidemment, ça suppose un certain nombre de coûts. Mais le reste des salariés ont été recrutés essentiellement en Europe.

L'impact sur le mix prix-salaire, il est sûr qu'on s'attend à une petite érosion de la marge brute cette année, parce que le fait d'augmenter la part offshore ne concourt pas nécessairement à augmenter la marge, contrairement aux secteurs de l'IK, puisque comme vous le savez, en réalité ce sont des projets qui sont délocalisés avec accord du client qui, de facto, a une vision globale sur la marge projet. On ne s'engage pas, contrairement aux gens de l'IK, sur des énormes BPO ou des projets au forfait pour lesquels le client n'a qu'une connaissance du prix final et il n'a pas connaissance de la répartition des ressources. Nous, dans notre métier, les clients connaissent la répartition des ressources entre le front et le back et, d'une certaine façon, récupère de facto l'espace de marge potentielle additionnelle puisqu'il nous demande des efforts de productivité qui font que, de toute façon, le prix de vente moyen sur un projet ne pourrait pas être supportable sur une zone ICOs.

Nécessairement, ça va limiter l'érosion de la marge puisque ça nous permet de maintenir notre taux de marge, voire de les améliorer légèrement, sur ces projets. Même si en valeur absolue, la marge globale est un peu plus faible, en en offshorant un certain nombre. Pour le reste, aujourd'hui, ce qu'on voit c'est qu'on a fait passer des hausses de prix, mais, de

mon point de vue, pas suffisamment pour pouvoir compenser les hausses de salaire à venir. En sachant que chez nous, les ingénieurs sont augmentés à date anniversaire et pas au premier janvier. Ce qui permet de lisser aussi l'augmentation du salaire moyen du fait du *turnover*. Mais on a certains référencements clients pour lesquels les tarifs sont négociés pour deux voire trois ans, en général ce sont les référencements tiers one chez de gros clients. Et pour l'instant, il faut bien gérer nos projets parce que, dans certains cas, les tarifs n'ont pas bougé.

On ne s'attend pas à une érosion de la marge brute de 2 %, ce n'est pas ce que je suis en train de dire, mais il y aura une petite érosion de la marge brute, je pense, de cinquante bibs cette année de ce fait-là, soixante peut-être. Peut-être que ce sera moins, mais je préfère être prudent.

L'animateur

Merci Mesdames et Messieurs. Si vous souhaitez poser une question, pour rappel, veuillez composer le 01 sur votre clavier téléphonique.

Derric MARCON (Société Générale)

Salut Bruno, j'avais une petite question technique sur la date de consolidation des acquisitions. Je crois que celle d'Espagne, c'était le 1er avril, mais si tu peux me donner la date de consolidation que tu prévois pour les deux autres.

Bruno BENOLIEL

C'est normalement au 1^{er} juillet. Je dis « normalement » parce que ça suppose qu'on mette en place une organisation Haddock. Mais normalement, c'est le 1^{er} juillet.

Derric MARCON (Société Générale)

OK. Et sur l'élément prix, tu as le sujet des grilles tarifaires et des référencements négociés chez les clients, mais en même temps, tu as la possibilité de faire tourner les ingénieurs, de renégocier au cas par cas, de sortir des process fixés par les directions d'achat, etc. Est-ce que, aujourd'hui, sur les trois premiers mois tu sais mesurer l'amplitude de ce qui a été acquis en termes d'augmentations de prix ?

Bruno BENOLIEL

Aujourd'hui, on ne peut pas le mesurer précisément parce qu'il y a des effets de mix aussi. Ce qui est sûr, c'est que le *turnover* naturel fait que, sur certains projets, on est obligés de remplacer des ingénieurs. Mais faire tourner les ingénieurs sur les projets, quand les projets sont des projets complexes, c'est vraiment compliqué parce qu'il y a tout le background et le savoir-faire qu'on ne peut pas perdre. Donc, ça limite quand même la possibilité d'optimiser, je dirais, le coût de la ressource puisque les gens ne sont pas nécessairement substituables comme ça, au pied levé, surtout que, je le répète, le *turnover* naturel, d'une certaine façon, nous oblige à procéder à ce type de remplacement sur nos projets. C'est vrai ensuite qu'il y a des discussions sur les tarifs avec les directions achat, et ensuite, il y a la façon dont les projets sont organisés, ce qu'on gère ensuite avec les directions techniques. Ce qui peut nous permettre, effectivement, d'optimiser au cas le cas. Mais dire combien, effectivement, quel impact ça a eu sur les prix, franchement j'en suis complètement incapable.

La seule chose qu'on peut mesurer, c'est l'évolution des taux de marge brute pour un projet donné, qui sont des projets qui sont à cheval sur plusieurs exercices, parce que tous les projets ne s'arrêtent pas au 31 décembre. C'est par l'amélioration ou l'érosion de la marge brute qu'on voit clairement ce qui se passe. Là, c'est assez hétérogène, il y a des projets pour lesquels on voit les marges brutes progresser, ce qui veut dire que le prix de vente financier associé au projet augmente et/ou que le mix prix-salaire sur le projet s'améliore. Il y en a certains pour lesquels c'est le contraire. C'est pour ça que quand je regarde, aujourd'hui, la photo du premier trimestre, les choses devraient s'améliorer dans le temps nécessairement, du fait du renouvellement du staff. J'anticipe, peut-être que je suis un peu prudent, mais j'anticipe 50 à 60 bibs d'érosion de la marge de ce fait-là.

Derric MARCON (Société Générale)

Le projet dont tu parles, pluriannuel, ce sont des projets en moyenne de deux, trois ans donc tu vas avoir trois fenêtres de tir pour réajuster le prix.

Bruno BENOLIEL

Non, ça peut être des projets qui durent un an, mais ça peut être des projets qui ont démarré un an, 18 mois, deux ans, mais ce sont des projets qui ont démarré, par exemple, début du second semestre 2021 et qui vont se terminer au courant 2022, fin 2022.

Derric MARCON (Société Générale)

Donc là, la fenêtre de tir pour renégocier le prix sur le projet, s'il y a négociation de prix possible, c'est une fois, c'est ça ? Ou ça va être tous les trois mois parce qu'il y a des périodes de revoyure tous les trois mois qui permettent de renégocier avec la direction technique des coûts embarqués sur ce projet ?

Bruno BENOLIEL

Sur les projets, déjà ça dépend des environnements sur lesquels on se place parce qu'aujourd'hui, il n'y a pas que la France, loin s'en faut. Mais grosso modo sur les gros WAR packages, les prix sont négociés en début de WAR packages avec les clients. Et en fait, ils sont fixés en fonction des grilles par catégories d'ingénieurs. Ensuite, soit on revoit les grilles ce qui permet d'ajuster le prix de l'équipe, si je puis dire, ou des work units ou du livrable, à l'arrivée ça revient finalement au même ou il n'y a pas de renégociation possible du tarif parce que le tarif, je l'ai deux ans, par exemple, parce qu'on a quand même des clients qui nous rappellent qu'ils ne veulent pas sortir du cadre. Et dans ces cas-là, on peut essayer de gérer des choses différemment, effectivement quand il y a du *turnover* ou quand l'équipe est amenée à bouger dans sa composition au cours du projet parce que les équipes projets ne sont pas figées tout au long du projet, il y a des phases d'amont, des phases de développement, etc. Ça, c'est le savoir-faire métier, c'est le D2D, c'est notre business que de savoir ensuite jouer au mieux pour optimiser les marges.

Derric MARCON (Société Générale)

D'accord, ce sera au fil de l'eau. C'est très clair.

Une autre petite question, il y a une explication particulière à cette baisse de la marge de la boîte au UK de 6 % identifiée ? Est-ce que c'est la marge sur le non vendu ? Des overhead costs qui sont trop élevés par rapport à ce que vous envisageriez ? Est-ce qu'il y a une explication derrière ça ? Et puis, la deuxième question, rien à voir, sur les net referings dont tu disais être plutôt content de la performance du premier trimestre. Est-ce que tu vois une raison particulière ? Et est-ce que tu penses que cette performance peut être qualifiée de bonne au premier trimestre et de bonne surprise ? Elle est sustainable sur le Q2 ? Est-ce que tu as des indicateurs à grouper qui te permettent de savoir ce que tu as dans le pipe au recrutement brut pour le Q2 ?

Bruno BENOLIEL

Je vais commencer par répondre à ta dernière question. Avril a été un bon mois de recrutement net aussi, mais c'est toujours un peu plus compliqué, je ne pense pas qu'on recrutera autant au Q2 qu'on l'a fait au Q1. Mais on va dire qu'en tendance, pour l'instant, il n'y a pas de warning particulier. Ensuite, on a une politique de recrutement qui est très agressive dans le sens où on fait l'hypothèse que l'activité va rester dynamique. Tout ça relève aussi beaucoup de la psychologie des business managers qui, en période de ralentissement, ont tendance à anticiper la montée de l'intercontrat et d'eux-mêmes ralentissent le recrutement alors que ce n'est pas forcément toujours nécessaire. Pour l'instant, finalement, le principal driver est l'activité commerciale. C'est-à-dire que tant qu'on a un nombre de sollicitations, d'appels d'offres, etc., qui restent élevés, il n'y a pas de raison que le comportement au recrutement des business managers change. Et donc, on est toujours dans une logique de recrutement en avance de phase pour être à même de démarrer les projets lorsqu'on les gagne.

Pour l'instant, avril confirme le premier trimestre. Les choses peuvent changer en mai, juin parce que le contexte est ce qu'il est, mais pour l'instant, pour avril, la réponse est qu'il n'y a pas de changement. Donc, on devrait faire normalement un bon deuxième trimestre au recrutement, sauf élément particulier qui interviendrait d'ici fin juin.

Ensuite, concernant la société au UK, on va dire que les méthodes de management et de pilotage de projet de cette société, qui est une société de grands professionnels, néanmoins ne sont pas les mêmes que celles qu'on applique nous dans le monitoring de nos projets. Il y a de la productivité à faire sur les projets, mais que je ne sais pas mesurer aujourd'hui parce que les interlocuteurs, les clients, sont dans le secteur public et donc, il y a toujours une inertie entre le moment où un projet est gagné et le moment où le projet démarre qui fait que notre sentiment est qu'il y a quand même un niveau d'improductivité structurellement supérieur au nôtre, nonobstant le fait qu'on doit pouvoir l'améliorer.

Après, elle n'est pas surdimensionnée en termes de coûts, même si c'est une société qui, compte tenu du nombre de consultants, a une structure, c'est sûr. Ce qui n'est pas toujours le cas des boîtes de 200 personnes qu'on rachète, celle-là est à peu près correctement structurée. On portera probablement des modifications à l'organisation, mais on ne peut pas trop toucher au début parce qu'on est en période d'earnout. Néanmoins, si on peut les amener à améliorer leur rentabilité, je pense qu'ils seront contents puisqu'ils en toucheront aussi les dividendes. Après, il y a aussi la forte proportion d'externes, et qui dit externe dit nécessairement une marge brute plus faible que sur des internes, il y a aussi un effet de mix. Jusqu'où on pourra monter cette société ? Est-ce qu'on pourra la monter à 10 % ou est-ce qu'elle plafonnera à 8-9% ? Aujourd'hui, je ne sais pas le dire. Pour l'instant, on vient de l'acquérir ; évidemment, on a fait des *due dil*, on a un certain nombre de compréhensions de la façon dont ça fonctionne opérationnellement. Mais c'est trop tôt pour pouvoir avoir une vision vraiment précise des leviers qu'on peut mettre en œuvre et de la façon dont on peut les mettre en œuvre.

Derric MARCON (Société Générale)

Tu as bien 110 millions d'euros pour celle-là ?

Bruno BENOLIEL

Oui, de chiffre d'affaires, 110 millions.

L'animateur

Nous avons une autre question.

Laurent DAURE (Kepler Cheuvreux)

Bonsoir Bruno, j'avais plusieurs questions. Je voulais revenir également sur l'acquisition en Angleterre, parce qu'il me semble que c'est la plus grosse acquisition en chiffre d'affaires que tu aies faite depuis un très long moment. Le profil de cette boîte, c'est une boîte qui était détenue par des managers ? Par un fonds ? Avoir un peu de practicode aussi, est-ce que c'est une boîte qui a été très dynamique en topline ces dernières années ? Tout ce que tu pourrais ajouter là-dessus serait utile.

Le deuxième point, pour revenir sur cette histoire de prix, la marge brute, tu nous avais dit qu'il y avait quand même une hausse de redispabilité d'acceptation de prix d'un client ou d'un secteur à l'autre. Étant donné que tu fonctionnes à taux d'utilisation maximal, est-ce que vous avez pensé à arbitrer, de façon plus agressive que par le passé, vos ressources pour moins bien servir les clients qui ne voudraient pas accepter cette hausse de prix ? Ça, c'est le deuxième point.

J'ai encore deux questions, la troisième est sur la marge brute. Si tu pouvais nous faire un point un petit peu sur les autres coûts, notamment les coûts de travel qui vont repartir. D'un autre côté, j'imagine qu'avec un tel chiffre d'affaires, tu vas avoir de l'effet de levier sur les JNA, un petit update là-dessus serait bien.

Enfin, on a bien compris que le T2 avait bien démarré. Pour nous aider un petit peu à l'estimer, on a une progression du taux d'utilisation (*inaudible 00 :38 :29*) qui sera moins

forte qu'au T1, quatre points de moins, je crois. Les effectifs en croissance, à peu près pareil sans doute T1-T1 à T2-T2. Est-ce que le bon raisonnement est de prendre l'hypothèse, peut-être, de décélération de quatre ou cinq points par rapport à ce que tu as sur le T1 ou il me manque quelques éléments ?

Bruno BENOLIEL

Je vais reprendre les questions dans l'ordre, Laurent. Au UK, c'est une société qui a fait une croissance régulière relativement mesurée, ce n'est pas une société qui a un historique de croissance chaque année à plus de 10 %, mais ça croît doucement. C'est une boîte qui croît de 5 % par an, à peu près. Ils ont fait mieux l'année dernière, probablement aussi parce que le contexte était, y compris dans le secteur public, à l'augmentation des projets digitaux. Ils n'ont pas été trop affectés par la crise puisque leurs clients étaient tout ce qui est public et parapublic, donc contrairement aux sociétés dans le privé qui ont pu être beaucoup plus touchées, cette société, ça n'a pas été le cas. Après, ce n'est pas une société qui a une organisation et une dynamique commerciale qui est dans les standards du groupe. C'est une société dans le modèle et plus structurée sur la base de business managers qui sont aussi en charge du delivery, donc de la relation client. Donc, ils gagnent les projets par proximité avec les clients. Ce n'est pas notre modèle d'organisation, nous avons clairement une organisation commerciale, des gens qui sont, évidemment, responsables de leur agence, mais pour tous les gros WAR packages, on a une DT en charge du delivery et la DT n'est pas en charge de la prospection commerciale, elle peut faire rentrer des projets par proximité client, mais on peut dire que notre organisation commerciale est techniquement très différente de l'organisation de cette société-là qui est une organisation assez classique dans les sociétés du secteur. Ce n'est pas propre à cette société-là en particulier.

Il va falloir qu'on les amène à travailler un peu différemment et qu'on les convainque de mettre en place une organisation qui permette d'aller chercher à la fois une dynamique d'activité plus forte dans les secteurs dans lesquels ils sont implantés et puis diversifier aussi, parce qu'ils ont un vrai savoir-faire, leur portefeuille de clients. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

Laurent DAURE (Kepler Cheuvreux)

Oui, tout à fait. Après, au niveau des tensions, ce sont les fondateurs ?

Bruno BENOLIEL

Non, ce sont des fondateurs. Il n'y a pas de fonds d'investissement dedans. S'il y avait eu un fonds, je pense que le prix n'aurait pas forcément été le même.

Laurent DAURE (Kepler Cheuvreux)

C'était une vente compétitive ou négociation de gré à gré ?

Bruno BENOLIEL

Ce n'est pas vraiment une négociation de gré à gré, mais on est rentrés très vite en phase d'exclusivité avec eux, dans la discussion. Ça n'a pas été un process à données structurées, si c'est la question.

Ensuite, quelle était la deuxième question ?

Laurent DAURE (Kepler Cheuvreux)

Sur la préférence client au secteur.

Bruno BENOLIEL

Ça, c'est quelque chose qu'il est difficile de mettre en œuvre pour une raison assez simple. Chaque manager, chaque patron de business unit et patron de département, gère à la fois ses relations clients et son recrutement de façon indépendante. Donc, arbitrer entre deux clients ou entre deux secteurs d'activité, ça voudrait dire à un moment donné qu'il y a une main invisible qui décide d'aller piquer des ressources dans une BU donnée, pour aller

les affecter dans la BU d'à côté pour optimiser la marge. Dans notre organisation, en réalité, chacun étant autonome et en charge du développement de sa propre activité, ça ne peut pas fonctionner comme ça. C'est-à-dire que ceux qui ont des clients à plus forte rentabilité, à plus forte marge, font leur possible pour développer au maximum les clients en question et puis ceux qui ont des clients un peu moins rentables, par exemple ceux qui sont dans l'automobile pour ne pas les nommer, voire les télécoms en France, par exemple, ont aussi leurs objectifs de développement et de recrutement. Donc chacun recrute les ressources dont il a besoin, ou va les chercher dans le groupe s'il y a des gens disponibles dans le groupe. Mais il n'y a pas de régulation interne d'arbitrage des ressources parce que contrairement à d'autres sociétés, on n'a pas un pool de ressources commun avec ensuite un arbitrage qui s'opère, en général, par les directions techniques ou les delivery qui, ensuite, affectent les ressources aux projets en fonction des clients et des besoins.

Laurent DAURE (Kepler Cheuvreux)

L'acceptation du prix in fine entre le responsable du business unit et les autres services, ça se fait comment au niveau d'ALTEN ? Qui a le dernier mot ?

Bruno BENOLIEL

Comment ça ?

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Est-ce que c'est le responsable du business unit qui négocie directement avec le client ? Ma question est est-ce qu'au niveau CO, vous avez la possibilité de bloquer un business manager ?

Bruno BENOLIEL

Oui. Sur les gros référencements, il y a des négociations qui sont menées au niveau pays voire groupe avec des price lists qui se décident dans le cadre de contrats-cadres qui peuvent être signés pour plusieurs années, quand il y a un référencement comme celui qui vient d'avoir lieu chez Airbus, mais avec des grilles qui soit on décide de les revoir tous les ans, soit elles sont revues dans les deux ans, soit, comme c'était le cas il y a longtemps, tous les trois ans, avec des clauses ou pas de revoyure. Mais ça, c'est négocié, les décisions se prennent au niveau de la direction générale. Ce n'est pas un business manager qui va négocier des grilles Airbus ou les grilles Stellantis, etc.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Non, je pensais plutôt à des clients tiers deux ou tiers trois, je ne pensais pas aux gros clients.

Bruno BENOLIEL

Non, les clients tiers deux, tier trois, c'est-à-dire les clients avec lesquels le niveau d'activité est faible, ce sont quelques dizaines d'ingénieurs, dans ces cas-là, il n'y a pas nécessairement de contrat-cadre signé parce que ça se fait au contrat ou à l'offre et dans ces cas-là, quand la marge est inférieure à un certain niveau de marge brute, ça dépend des pays parce qu'évidemment, les profils de marges brutes ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre, il y a une escalade au niveau du patron de la BU qui doit viser s'il y a une dérogation ou pas. Le business manager qui est sur le terrain n'a pas l'autorisation d'aller vendre à un niveau de prix qui n'est pas le niveau de prix attendu. Après, il peut y avoir des dérogations pour diverses raisons, mais ça fonctionne comme ça. Celui qui est dans la BU auto, son objectif est de développer au max l'activité avec l'auto. Comme il est en charge du pilotage de sa BU, ça veut dire qu'il gère sa marge, son intercontrat, ses recrutements, on ne va pas lui dire : « ne va pas recruter x personnes pour tel client » ou « tu as recruté x personnes pour anticiper les besoins à venir chez tel client » et on ne va pas les lui piquer pour les donner au secteur d'à côté parce que sinon on va entraver sa capacité de développement, on va entraver sa propre marge et toucher son plan de communication. Parce que nous, ils sont incentivés sur la marge, ils ne sont pas incentivés sur le chiffre d'affaires.

Mais je vois des sociétés en *due dil*, où le modèle d'organisation n'est pas le même et où, effectivement, ils peuvent arbitrer entre un client et un autre parce que l'affectation des ressources ne se fait pas par les commerciaux. Les commerciaux sont en charge de trouver des projets et ils sont, en général, incentivés sur le chiffre d'affaires et/ou sur la marge théorique de l'affaire gagnée. Mais ils ne payent pas l'intercontrat. Ces modèles d'organisation opérationnelle sont très différents. Maintenant, un commercial qui va se retrouver avec un niveau d'intercontrat supérieur à ce qu'il est dans son plan de com, acceptera que quelqu'un d'une autre BU vienne lui prendre, entre guillemets, la ressource puisque chez nous, ça fonctionne comme ça. Tout le monde a une visibilité sur les ressources disponibles pour concevoir les équipes avec un mois, deux mois d'avance.

Mais on ne peut pas dire qu'on coupe les ressources du secteur automobile, par exemple chez Renault ou chez Stellantis en France, au profit d'un autre client parce qu'un autre client est plus rentable. On va aller chercher la ressource pour pouvoir répondre aux besoins du client plus rentable, mais si on peut prendre le projet à des conditions qui sont conformes à nos objectifs chez Stellantis ou chez Renault, on prendra le projet aussi.

L'hypothèse que tu décris est une hypothèse malthusianiste en matière de développement commercial et ce n'est pas du tout notre logique.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Sinon, j'avais le point sur la marge brute et un peu l'évolution T2 C'est la dernière question.

Bruno BENOLIEL

L'évolution T2, je ne sais pas tellement. Prendre cinq points de moins, c'est ça ? Par rapport à T1 ?

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Oui.

Bruno BENOLIEL

Déjà, il faut regarder en fonction du nombre de jours ouvrés parce que la mécanique sur les jours ouvrés à son incidence sur Q2, par rapport à Q1. On a forcément une hypothèse de décélération de la croissance organique groupe entre Q1 et Q2 nécessairement. Ce qu'on fait, c'est qu'on peut considérer que connaissant notre effectif moyen de l'année dernière sur Q2 et donc le chiffre d'affaires moyen par personne, connaissant notre effectif moyen de Q1 si on considère qu'il a augmenté linéairement entre le début de l'année où il y avait 40 000 ingénieurs et les 42 000 de fin Q1, une façon d'arriver à modéliser assez facilement est de prendre 42 en point de départ, on rajoute ce qu'on rajoute, 1500, 1800, 2000... selon les hypothèses sur Q2 de façon linéaire, on en tire une moyenne, ça donne un effectif moyen sur Q2 et ça, ça permet de déterminer plus ou moins le chiffre d'affaires attendu et de le comparer au Q2 de l'année dernière. Ça donnera nécessairement et mécaniquement une hypothèse de croissance organique sur Q2 qui est forcément plus faible que Q2. Ça, c'est sûr.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Tu gagnes moins sur le taux d'utilisation qui n'était pas au niveau normatif.

Bruno BENOLIEL

Exactement, c'est exactement ça.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Le calendrier, tu peux me faire un update de Q3, Q4, comment ça compare à l'an dernier ?

Bruno BENOLIEL

Q1 de 2022, en moyenne groupe, on a 0,5 jour ouvré de plus que l'an dernier. Pour être précis, on est à 62,60 versus 62,10. Q2 2022, on est à 0,4 jour ouvré de moins que l'an passé donc sur le semestre, c'est à peu près identique et on a 61,4. Q3 2022, on a 0,6 jour ouvré de moins que l'an passé, à 64 jours ouvrés. Q4, on a un jour ouvré de moins que l'an passé à 62 jours ouvrés, cette année. Ce qui fait moins quatre, moins cinq en moyenne sur l'année, par rapport à l'an passé. Moins un sur la France et un peu plus sur l'international.

En France, si on regarde la France en particulier, on a un jour ouvré de plus au S1 parce qu'on avait un jour de plus au Q1, ce qui n'est pas le cas au Q2. Au Q3, on a un jour ouvré de moins et au Q4, on a un jour ouvré de moins. Donc, en moyenne sur l'année, on fait plus un au S1, moins deux au S2 et moins un sur l'année.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

Avec ça on va pouvoir modéliser, c'est parfait.

Le dernier point, les autres coûts, les effets de levier, les plus et les moins, sans nécessairement rentrer dans les détails parce que c'est encore tôt dans l'année.

Bruno BENOLIEL

En dessous de la marge brute, on a quoi ? On a tout ce qui est coûts de recrutement et coûts commerciaux. Ça, ça va augmenter par rapport à l'an passé. Forcément, je vous parle de ça, mais pour accompagner la croissance, il faut staffer des managers, les former, les intégrer, etc. et c'est pareil sur les équipes recrutement. L'an dernier, on avait commencé à restaffer et à réinvestir sur les coûts de recrutement à partir de, grosso modo, fin du S1, mais ça s'était surtout vu sur S2. Cette année, on va avoir un coût proportionnellement un peu supérieur à celui de l'an passé. Sur les JNA, on est en train de restaffer aussi parce qu'on est très en retard et puis la croissance est celle que vous voyez dans les chiffres donc il faut quand même bien accompagner là où c'est quand même assez tendu dans l'organisation interne. On a un certain nombre de projets informatiques qu'on avait mis sous Boisseau qu'on doit relancer. Ce ne sont pas tellement les frais de déplacement qui vont jouer, je pense. Ils vont repartir un petit peu, mais le fait est, c'est que finalement, beaucoup de déplacements ingénieurs étaient refacturés au client et il y a moins de déplacements refacturés qu'il y en avait par le passé. Et quant aux déplacements des managers, quels qu'ils soient, donc du staff corporate, ça a redémarré, mais beaucoup moins qu'il y a deux ans. Il y a quand même des habitudes de travail qui ont été prises, pour des réunions de deux, trois heures, les gens ne se déplacent plus, aujourd'hui. Ça fonctionne en Teams. Ça ne veut pas dire qu'on va rester identique. Ce ne sont pas les déplacements qui vont avoir une incidence, c'est tout ce qui est investissement, il va falloir restaffer des fonctions support notamment sur les fonctions EdShare, on a lancé de nouveaux projets informatiques, on a repris des coûts de communication, on refait de l'évènementiel pour les ingénieurs, on refait de l'évènementiel pour les managers commerciaux, on va refaire un séminaire, ce qu'on n'avait pas fait depuis deux ans. Le taux de JNA ne va pas augmenter, mais on ne s'attend pas à un effet de levier extraordinaire sur les JNA. Sauf à ce que notre croissance soit très forte cette année et que, finalement, on continue de courir après la croissance, parce que dans les faits, c'est ce qui se passe chez ALTEN, avec des taux de croissance de 20 % ou 30 % chaque année, on finit par avoir du mal à recruter les ressources dont on a besoin, on ne sait jamais nos plans de recrutement. Et donc, nos plans de dépenses, on n'arrive jamais à les atteindre. Et par voie de conséquences, ça génère un levier sur les JNA, mais si c'est ça, c'est qu'on sera en retard sur les efforts de restructuration qu'on doit entreprendre. C'est pour ça que je vous ai dit en début d'année qu'on avait 19 en 2021, mais que ce n'était pas normatif et qu'il fallait s'attendre à un retour de la marge. On sera à deux chiffres cette année, je n'imagine pas qu'on ne le soit pas, je n'espère pas, mais on ne sera pas à 19.

Laurent DAURE (Kepler CHEUVREUX)

C'est clair. C'était clair déjà. C'est très complet, merci beaucoup, Bruno.

Bruno BENOLIEL

Je t'en prie, Laurent.

L'animateur

Mesdames et Messieurs, pour rappel si vous souhaitez poser une question, veuillez composer le 01 sur votre clavier téléphonique.

Derric MARCON (Société Générale)

Excuse-moi de revenir sur les questions, mais j'en avais une qui restait en suspens. Je voulais te challenger un peu sur ta prédiction d'évolution de la marge brute à moins cinquante, moins soixante points de base, tu as quand même certaines sociétés qui sont prises dans le monde (*inaudible 00 :57 :51*) classique qui voient aujourd'hui un vrai effet de ciseau positif sur la marge brute avec des prix qui augmentent finalement plus que ce qu'ils pensaient en début d'année et un salaire moyen qui est bien tenu malgré la tension qu'il y a sur le marché du travail parce qu'il y a du staff *turnover*, du rajeunissement des salariés, etc. Je voulais savoir si ton hypothèse de moins cinquante, moins soixante points de base, est-ce qu'il y avait un gros écart entre la France et l'international ? Parce qu'il semblerait que ce potentiel telwin est plus facile à matérialiser en dehors de France qu'en France. Ou si, au-delà de l'aspect géographique, il n'y a pas un aspect de secteur, c'est-à-dire que dans (*inaudible 00 :58 :33*), aujourd'hui, tu vois d'ores déjà une marge brute qui se porte mieux que le moins cinquante, moins soixante points de base que tu targetes pour l'ensemble du groupe.

Bruno BENOLIEL

Dans le secteur de l'IK et dans le secteur de la banque, notamment, mais pas que, on a réussi à passer des hausses de prix, sans problème même, quand bien même des grilles étaient fixées pour plusieurs années, puisqu'on s'adresse là à des interlocuteurs qui ont besoin des ressources pour pouvoir faire fonctionner leur organisation et gérer des process de transformation. Ça, c'est indéniable. C'est plus facile dans le monde de l'IK, quand bien même on est dans un monde industriel et qu'on s'adresse à des DSI que lorsqu'on est dans le monde de l'ingénierie où là on s'adresse à des directions R et D qui sont, quand même, très contraintes par les directions achat, qui sont beaucoup plus regardantes sur les coûts de revient des projets en ingénierie qu'elles ne le sont sur les problématiques puisque les problématiques SI internes sont indispensables pour faire fonctionner l'entreprise. Dans le monde de l'ingénierie, quand on est de l'autre côté, il y a toujours – ça, c'est vrai pour la France – un compétiteur, même quand il est tier one, qui accepte de ne pas bouger les tarifs pour prendre des parts de marché complémentaires, voire qui accepte de les baisser dans le cadre d'une stratégie purement commerciale. Malgré le contexte, c'est toujours les comportements auxquels on a à faire face et qui viennent vraiment polluer les comportements des acheteurs.

Ensuite, il y a effectivement des sujets qui sont liés aux industries, c'est-à-dire qu'il y a des industries qui sont extrêmement dures dans les discussions et les négociations et qui, je vais même jusqu'à dire, doivent tenir compte du fait qu'en interne, ils doivent augmenter les salaires pour nous demander à nous, quasiment, de baisser les prix. Je caricature à peine certains discours qu'on a entendus, voire des mails qu'on a reçus où on nous a demandé que pour soutenir l'effort consenti en interne, ils demandaient aux sous-traitants de bien vouloir les accompagner dans leur démarche et consentir des efforts aussi bien sur les tarifs que sur le BFR. Je ne donnerai pas le nom du client, mais j'ai trouvé ça quand même assez invraisemblable. Je ne dis pas qu'ils sont tous comme ça, mais il y en a quand même certains qui sont dans cet état d'esprit là. Derrière, évidemment, on n'est pas obligé de dire oui, d'ailleurs on ne dit pas forcément oui, mais c'est juste pour donner un peu une idée de la façon dont ça peut se passer dans le monde de l'ingénierie. Ce qui est vrai, c'est que les salaires augmentent, mais ils n'explorent pas non plus. En France, comme le marché est beaucoup plus concentré, beaucoup plus structuré, c'est là où on a des comportements dans certains secteurs qui sont les plus inacceptables. Alors qu'à l'international, à l'exception d'un secteur qui, lui est quasiment uniforme, qui est le secteur automobile où c'est pas mal dur en Europe, chez quelques trois, quatre grands comptes. Je

pense que tu devineras sans problème lesquels ce sont. On a moins de difficultés dans des marchés qui sont moins structurés, par exemple en Italie, à l'exception de Stellantis, par exemple au UK, aux NL, sur le côté tarif, c'est beaucoup plus simple que ça ne l'est en France.

Quand je dis 50-70, c'est parce que je prends en compte à la fois les incidences prix-salaire, mais aussi le fait qu'on doit, dans certains pays, continuer à structurer les directions techniques parce qu'on avance vite dans la mise en œuvre des WAR packages. Je pense à la Suède, je pense à l'Allemagne où on structure nos directions techniques, on doit aussi les renforcer sur les ODC en nid offshore-offshore. J'ai pris une hypothèse dont je sais qu'elle est assez conservatrice, mais je ne pense pas qu'on réussira à mener une autre marge brute cette année, pour les raisons que je viens d'expliquer. Mais j'entends aussi ce que tu dis et c'est vrai que je le constate même chez nous, dans certains secteurs où on a finalement des salaires qui augmentent, mais des tarifs qui peuvent augmenter, en pourcentage, autant que les salaires. Ce qui, à l'arrivée, fait une augmentation de la marge. Ça, c'est sûr.

Derric MARCON (Société Générale)

Très clair. Merci Bruno d'accepter d'être challengé et de répondre de façon aussi précise.

L'animateur

Il semble que nous n'ayons plus d'autre question. Monsieur, je vous laisse la parole pour la conclusion.

Bruno BENOLIEL

Écoutez, si vous n'avez plus d'autre question, je vous remercie à tous pour votre présence. Je n'ai plus la date exacte en tête, je suis désolé, mais nous nous retrouvons de toute façon fin juillet pour la réunion habituelle sur le chiffre d'affaires du premier semestre de l'année 2022. Bonne soirée et à bientôt.

L'animateur

Mesdames et Messieurs, la conférence est maintenant terminée, merci à tous de votre participation. Vous pouvez dès à présent vous déconnecter.

Index

Nous vous informons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe des termes suivants

bibs 6, 7
net referings..... 8

telwin..... 14
trave 5