



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Bonjour à tous ! Bienvenue pour la réunion de présentation des résultats semestriels d'ALTEN. Vous qui êtes à distance, vous avez l'opportunité de poser vos questions directement sur la plateforme. Pour ceux qui sont dans la salle, la séance de questions-réponses sera à la fin, et je donne tout de suite la parole à Simon AZOULAY, président d'ALTEN. C'est à vous.

Merci. Bonjour à tous, et heureux de pouvoir vous présenter les résultats du premier semestre 2022. J'espérais, je parle au passé ou à l'imparfait, avoir une présence massive aujourd'hui. On avait pensé qu'au conseil d'administration post Covid, tout le monde pouvait venir. C'est à croire que les mœurs distancées s'installent durablement, et qu'on sera peut-être un tiers ou 30 % en présentiel et deux-tiers en distanciel, ce qui laisse une réflexion pour les prochaines réunions. En tous les cas, vous êtes tous là, même en distancier et je vous en remercie. D'autant plus qu'on est très heureux de vous présenter les résultats et la stratégie pour 2022 et les deux prochaines années. Les résultats ont donc été publiés hier. Comme vous le voyez, j'espère que ça n'est pas une grande surprise, la croissance a été au rendez-vous.

Les résultats ont été au rendez-vous. Le chiffre d'affaires, on l'avait déjà publié fin juillet.

Nous avons eu une agréable surprise quand même, c'est que nos « forecasts » que nous vous avons présentés il y a plusieurs mois ne nous permettaient pas d'espérer un niveau de résultat de 11,4 %, comme c'est le cas, compte tenu de la pression salariale que nous avons eue depuis le début de l'année. Et on ne savait pas quel serait le niveau de répercussion que nous pourrions récupérer dans les négociations avec nos clients. Deux phénomènes ont tout de même bien joué.

Il y a la demande très forte et la pénurie chronique d'ingénieurs que nous vivons partout dans le monde, y compris dans les pays low cost, en Asie, en Europe de l'Est ou en Afrique du Nord. Cela a fait que les clients ont pris une forme de conscience qu'il fallait faire quelque chose, qu'ils ont le problème de pénurie et de « turnover » y compris dans leurs propres effectifs. Ça a limité le taux d'intercontrats, et ça a joué.

Le calendrier a été correct aussi, et nous pouvons annoncer 11,4 %.

Le calendrier sera moins favorable sur S2. Bruno y reviendra, mais on s'attendait plutôt à entre 10 et 10,5 %. Nous terminons le semestre avec plus de 43 000 ingénieurs, ce qui fait 49 600 salariés, chiffre qui est largement dépassé aujourd'hui.

Notre ambition aurait été de vous présenter le chiffre magique de 50 000 en décembre 2022. Ça va être difficile. On le prévoit, je l'espère, de façon certaine pour mi ou fin 2023, mais selon l'activité M&A, ça aurait pu être possible.

Notre développement international s'accroît évidemment, même si la France a de très bons résultats, comme vous pouvez le voir sur la mappemonde, sachant qu'aujourd'hui, notre présence à l'international est d'environ 67 %. Et certainement que quand nous aurons les 50 000 ingénieurs, on sera à peu près à 30 % en France et 70 % à l'international. Tous les périmètres géographiques ont grandi avec des rythmes plus ou moins importants. Mais vous voyez, c'est positif en organique, et en croissance externe, aidé par la croissance externe. Mais la croissance externe a été moins importante que l'année dernière. Ça a été plutôt du recovery en croissance organique.

La France, qui a fait peu ou quasiment pas de croissance externe, a, comme vous le voyez sur le tableau, en passant de 10 355 ingénieurs à 10 800, récupéré son niveau d'avant crise, ce qui est un exploit quand on sait ce qui s'est passé dans le monde de l'aéronautique en France, et aussi un certain nombre de délocalisations dans le monde de l'automobile.

Évidemment, vous aurez ce tableau pour l'observer plus longtemps, et vous le trouvez en ligne sur notre site. Mais globalement, il faut retenir qu'il n'y a pas de de gestion ou de différence géographique.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Tous les pays sont dans la même problématique de pénurie d'ingénieurs. Notre problème reste, et restera encore pour les années à venir, la pénurie d'ingénieurs, et évidemment notre capacité à maintenir nos marges, ce que nous avons réussi à faire. Je voudrais insister sur un démarquage qui est de plus en plus important sur deux types d'activités et qui caractérisent bien l'originalité du Groupe ALTEN.

Pour ceux que j'ai déjà rencontrés, on en a deux. Il y a deux métiers dans le monde des services. Il y a le métier bleu et le métier jaune. C'est une appellation ALTEN. On va la breveter et le bleu, c'est tout ce qui est activité d'ingénierie, de produits, de services vendus. C'est tout ce qui est conception et déploiement, et manufacturing de produits destinés à être vendus. C'est le core business de nos clients. Et le jaune, c'est tout ce qui est l'informatique de gestion et d'administration des entreprises, que ce soient les applications, les bases de données, les réseaux, le déploiement des réseaux, du cloud, de la cybersécurité, etc. Le bleu, ce sont les directions techniques et les directions de la production. Le jaune, ce sont les besoins internes, que l'on retrouve de façon plus ou moins identique dans toutes les entreprises. Le bleu, c'est l'ingénierie, c'est ALTEN. Le jaune, ce sont les SSII, les ESN. ALTEN est une société d'ingénierie. On peut se demander : Mais alors, qu'est-ce que vous allez faire dans le jaune ? Nous devons y aller parce que, dans le monde jaune, dans le monde des services administratifs des entreprises, vu que la digitalisation appelle à des développements spécifiques et très techniques, on est très sollicités, que ce soit dans la Banque-Finance-Assurance, dans le retail, sur des développements d'applicatifs spécifiques que nous avons l'habitude de faire dans le monde du produit ou dans les logiciels embarqués temps réel que nous pratiquons depuis 30 ou 40 ans dans le Groupe ALTEN. Et ce sont même plutôt les sociétés d'ingénierie qui sont sollicitées pour faire des développements spécifiques dans le monde des IT Services des entreprises.

Par contre, il y a des tas de choses que nous ne ferons pas dans le monde jaune. Nous ne ferons pas ce qu'on appelle des BPO, c'est-à-dire on prend une paye complète, une compta complète et un CRM avec l'audit et l'analyse, la formation et le déploiement en Inde, ce n'est pas notre métier.

Notre métier, c'est de concevoir avec des équipes d'ingénieurs sur des projets, des spécifications. À ce titre-là, et pareil pour les réseaux et les infrastructures techniques des entreprises, on est sollicités.

Comme je l'avais déjà dit lors des précédentes réunions, ça devra s'équilibrer à peu près à 30 % de notre chiffre d'affaires. On va donc dire qu'ALTEN est une société d'ingénierie à 70 %, qui utilise ses compétences techniques pour offrir des développements spécifiques et techniques au monde interne et administratif des entreprises.

Voilà à peu près. Dans le monde de l'ingénierie, comme vous le voyez sur ce tableau, il y a deux branches. Il y a la branche R&D, conception et prototypage et la branche manufacturing. La branche manufacturing, ALTEN n'y était pas il y a quinze ans, parce que les usines étaient en 2.0, 3.0. C'étaient beaucoup de cols bleus, beaucoup de management humain, etc. Depuis que l'usine s'est complètement digitalisée, ça devient la conception de l'automatisation des usines avec IoT et tout ce qui en découle et qui crée ce qu'on appelle un End-to-End entre la conception et la réflexion sur la conception et la façon de manufacturer et de livrer des équipements industriels, cela fait que l'on retrouve là encore les mêmes besoins d'ingénieurs. Et, de plus en plus, nous nous développons sur le monde du manufacturing et de l'ingénierie de production. C'est dans les 70 % que nous avons aujourd'hui. C'est peut-être 45 % en études R&D et 25 % en manufacturing et en ingénierie de production et de déploiement de réseaux, que ce soit dans le ferroviaire, les télécoms ou l'énergie. J'espère que cela clarifie bien le positionnement d'ALTEN.

Et le fait qu'ALTEN soit le seul réel opérateur mondial indépendant et avec un mindset d'ingénierie aujourd'hui est une réalité que constatent bien nos clients, qui nous sollicitent de plus en plus. Ce qui caractérise aussi ALTEN, ce sont deux autres points, que je présente sur ce slide. Mais des fois oui, des fois non. Mais j'insiste beaucoup sur le fait qu'ALTEN se focalise sur les études spécifiques, que ce soit pour la Recherche & le développement ou pour le manufacturing ou pour les applicatifs spécifiques des IT services, sur les métiers de l'ingénieur et des développements spécifiques.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Nous recrutons uniquement des ingénieurs, et ils sont tous au Payroll, c'est-à-dire que nous avons un fort investissement dans le recrutement et la gestion de carrière des ingénieurs et que nous accompagnons jusqu'à ce qu'ils évoluent vers des fonctions de spécialistes ou experts, des fonctions de chef de projet ou de Business Unit Manager, ce que l'on retrouve sur les niveaux 2 et 3 de ce slide. On travaille en assistance technique avec les clients qui nous demandent des ressources complémentaires.

Mais de plus en plus, les clients nous confient la globalité des projets que nous manageons dans nos locaux, voire même dans nos centres de développement à l'étranger. Quand ils veulent que ce soit en plus low cost en Roumanie, au Maroc ou en Inde, à 70 % de notre chiffre d'affaires en France et à 60 % Worldwide, nous avons la responsabilité et l'encadrement des projets. Nous ne faisons pas le niveau 1, c'est-à-dire ce que nous appelons le staffing ou le freelancing. Il y a un marché pour ça, il y a des sociétés de freelance, il y a des sociétés de staffing pas mal développées aux États-Unis, d'ailleurs, du fait de la libéralité du droit du travail. Mais notre position, c'est que ce n'est pas notre business model. Nous, on fait le niveau 2 et le niveau 3. Nous ne ferons pas non plus le niveau 4, qui peut nous mettre en porte-à-faux avec nos clients. Le niveau 4 consiste à avoir nos propres produits, nos propres IP, notre propre centre d'essais, de tests, etc, et auquel cas cela peut nous mettre par exemple en concurrence avec les Tier one quand ils vendent des prestations, aux OVM ou aux grands industriels. Nous ne sommes donc pas sur le niveau 4, d'autant plus que le niveau 4 ne nous permet pas de maîtriser de façon semestrielle ou annuelle, du fait des investissements qui sont amortis sur sept ans, voire sur dix ans, de façon fiable les taux de rentabilité, selon comment on gère comptablement tous ces investissements.

Donc, ALTEN, sur les quatre possibilités qu'offre le monde du service technique, est sur les niveaux 2 et 3 pour adresser les clients que sont les grandes DSI pour la partie IT Services dans le retail et dans la banque-finance essentiellement, et les grands industriels pour 72 % de notre chiffre d'affaires donc, dans le monde des produits techniques et industriels. J'espère que c'est assez clair, mais peut-être qu'on y reviendra aussi sur les prochaines fois. On va retrouver sur la partie ventilation sectorielle de notre chiffre d'affaires la conséquence logique de cette stratégie. Comme vous le voyez, on est à plus de 70 % dans le monde des produits techniques et de l'ingénierie, 20 % à peu près dans tout ce qui est transport terrestre, c'est-à-dire automobile et rail. Vous le voyez, c'est à peu près stable. On a même un peu crû dans le monde de l'aéronautique, défense, sécurité et navale. Après, vous avez tous les autres équipements industriels autour de l'énergie, des life sciences, des télécoms, de l'électronique, où vous avez à peu près 10 % pour chacun d'eux.

Après, vous retrouvez les 28 %, c'est en croissance dans le monde tertiaire, essentiellement retail et banque-finance-assurance. Voici maintenant comment cela se passe dans tous ces secteurs. Ils se portent tous très bien. Mais j'insiste sur une chose, c'est qu'à chaque crise, un ou deux secteurs uniquement ont été touchés. Il est donc stratégique pour le Groupe ALTEN d'avoir cette diversité sectorielle. Là encore, on est numéro un dans le monde de l'ingénierie en tant que structure indépendante. Mais nous sommes aussi certainement une des rares sociétés à être multisectorielle dans le monde de l'ingénierie, c'est-à-dire présents de façon homogène. Comme vous le voyez sur tous les secteurs, cela nous a permis, entre guillemets de ne pas trop souffrir et de rester bénéficiaires pendant toutes les crises.

Nous avons vécu de façon importante la crise de la bulle Internet, où nous étions très exposés dans le monde des télécoms, qui a complètement disparu par les opérateurs en 2003. Nous avons souffert un semestre, et parce que les autres secteurs se portaient bien. On a souffert pendant la crise de 2009, cela a duré un semestre également. L'automobile, énormément. Mais l'aéronautique, avec des nouveaux modèles d'avions, se portait très bien.

Là, pendant la crise Covid, on a beaucoup souffert dans le monde de l'aéronautique. C'était la première fois, d'ailleurs, mais très fortement. On a une baisse de plus de 60 % du chiffre d'affaires dans l'aéronautique et chez leurs équipementiers. L'automobile a souffert un peu, mais les autres secteurs ont très bien tenu.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Donc, cette diversité sectorielle est fondamentale pour nous mettre à l'abri des crises et ne pas être dépendants d'un secteur. Là encore, c'est une espèce de garantie, mais qui implique une taille critique dans chaque secteur et dans chaque pays. D'où l'importance d'avoir une taille de près de 50 000 ingénieurs. Voilà donc un mot sur chaque secteur. Mais dans les slides qui suivent, que je ne vais pas reprendre un par un, vous aurez beaucoup plus de détails sur ce qui les caractérise et sur la vision que nous avons pour les prochaines années.

La défense est un marché qui se porte très bien. On a beaucoup de demande chez tous les gros opérateurs de défense, Safran, Thales et les autres, ou Leonardo. L'aéronautique est revenue au-delà de son point antérieur au Covid, surtout avec de nouveaux projets tels que l'avion à hydrogène, et la refonte d'un certain nombre de modèles existants qui en vérité consiste à les refaire complètement de l'intérieur, même si on ne refait pas les fuselages et l'extérieur, avec de nouveaux moteurs ou de nouvelles typologies d'aménagement. Donc, un secteur où on a une belle visibilité, où nous savons que l'on aura une belle croissance pour les deux années à venir. Concernant le monde de l'automobile et du rail. L'automobile, il y a beaucoup de demande. On a réussi à être référencés chez l'ensemble des constructeurs français, allemands, américains, et même les Suédois Volvo, de façon importante. Cela nous a protégés, parce que c'est un monde dur, un monde où il y a une très forte pression tarifaire historiquement. Ils considèrent, dans l'automobile par exemple, que l'ingénierie fait partie du coût de production.

Et c'est un peu "méchant " ce que je vais dire, mais avant de regarder la qualité, ils regardent le prix des prestations. Et aujourd'hui, il y a une forte pression aussi pour l'offshoring de toutes les prestations automobiles. C'est aussi possible parce que l'automobile, la R&D de l'automobile, n'est pas stratégique entre guillemets comme peuvent l'être l'aéronautique ou la défense.

Donc, on nous pousse à aller vers la Roumanie, le Maroc, les Philippines, le Vietnam, l'Inde, etc. Et nous avons des delivery centers dans ces pays de plus en plus, pour le monde de l'automobile.

C'est un peu moins vrai pour le rail. Et sur le rail et le naval, nous avons beaucoup de demandes aujourd'hui, et de remise à niveau, tant sur la motorisation que sur le réseau et tout ce qui est aménagement intérieur. Il y a aussi beaucoup de grands chantiers de transport rail qu'ont gagné la plupart de nos clients.

Nous avons été référencés worldwide chez de gros donneurs d'ordres, ce qui nous laisse des perspectives très intéressantes de développement aussi. Pour les autres secteurs que nous appelons autres Industrie, c'est-à-dire énergie, life sciences, télécoms et autres industries.

L'énergie, gros projet sur le nucléaire que vous imaginez tous bien. On est déjà très bien présents en France. On sait qu'il va y avoir des déplacements et des gros investissements, par exemple dans le sud de la France, sur l'Angleterre, sur les pays nordiques, etc. On s'y prépare.

Nous nous attendons quasiment pour la partie nucléaire, et non pas pour le reste, à une augmentation de 50 % de notre chiffre d'affaires dans ces domaines, parce que nous avons la compétence. Et nous devons conquérir d'autres activités dans l'énergie, où nous sommes beaucoup moins présents. C'est tout ce qui est le réseau, le déploiement du réseau et tout ce qui est énergies renouvelables, où nous sommes présents mais où il n'y a pour l'instant pas énormément de marchés d'externalisation.

Concernant le Life Sciences, évidemment, on imagine bien toutes les demandes.

Le Life Sciences, c'est essentiellement le pharmaceutique et, dans une plus petite mesure, tout ce qui est instrumentation médicale. Là encore, nous avons décidé il y a sept ou huit ans d'être présents dans ce marché qu'on croyait réservé à une autre typologie de société, parce que nous ne sommes pas des biologistes, nous avons des ingénieurs qui font de la data et de la digitalisation.

Et nous nous sommes rendu compte qu'il y avait énormément de besoins sur les deux facettes des grosses pharmaceutiques. C'est tout ce qui est traitement en data et retour des essais cliniques, où nous nous sommes développés très fortement.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

C'est donc de la data et de la certification, et tout ce qui est manufacturing, puisque là, nous sommes en besoin de qualité et de traçabilité énorme, comme dans le spatial par exemple. Là, nous avons compris que l'on avait besoin de nous, et là aussi, nous nous sommes très fortement développés. Évidemment, cela va continuer.

La seule limite à notre développement, ce n'est pas le marché, c'est notre capacité de formation et de production de spécialistes et de business managers pour développer.

On a beaucoup à faire dans les autres équipements industriels et dans les télécoms. Dans les autres équipements industriels, notamment dans tout ce qui est électronique, il y a les machines outils, etc.

On est présents sur deux pays en général, jamais sur l'ensemble des pays. Là encore, il faut que nous arrivions à déployer ce que l'on sait faire dans les pays phares où on est présents, et dans l'ensemble des autres pays, grâce à nos structures ou nos futures structures de coordination internationale. Ce que je dis est aussi valable pour les télécoms, où nous sommes présents essentiellement sur le déploiement des réseaux 4G-5G sur deux pays. Donc, tous ces secteurs ont de très belles perspectives et on ne voit pas de crise particulière, mais au contraire des rattrapages à venir.

À nous de savoir capter tous ces potentiels. De la même façon, tout ce qui est digitalisation dans le monde du retail bancaire, de la finance et du retail, services média appelle énormément de besoins.

C'est même de la folie, quand on regarde la flambée des salaires et la pénurie de ressources que l'on trouve dans ces secteurs. À nous de savoir y trouver notre place, parce que le besoin est là. Il est vrai que nous avons un vrai problème, spécifiquement dans ce monde jaune, d'un emballement des salaires, parce que les DSI en général ne raisonnent pas comme les directions industrielles, qui sont très focus sur les prix. Les décideurs ont des besoins. Il faut que l'entreprise tourne et que tout ce qui est web, web marketing, etc, soit en place quel qu'en soit le coût. Voilà pour notre orientation sectorielle.

Je vous laisse le soin de revoir en substance ce que je viens de vous dire, qui est un peu plus détaillé sur les deux ou trois slides qui suivent. Vous avez les pourcentages de nos activités. Mais retenez globalement que ça se passe plutôt bien et que, hors crise majeure dans un secteur, normalement, malgré ces warnings que l'on a de plus en plus disant que "Oh là là », l'économie va s'effondrer, il va y avoir une crise planétaire, etc ", nous, sur notre positionnement et notre Adn spécifique qui consistent à réaliser des projets avec uniquement des ingénieurs que nous suivons avec un suivi de carrière RH important, on est en mode pénurie. C'est notre marché et nos limites. Nos clients nous sollicitent parce qu'on est organisés.

Notre réelle capacité de développement viendra de notre capacité managériale. Un petit mot sur la concurrence. Évidemment, ça a pas mal bougé depuis ces quatre ou cinq dernières années.

On commence à trouver des acteurs un peu différents. On va dire qu'il y a deux types de gros acteurs, maintenant. Vous avez les grosses ESN, les Cap, Accenture et d'autres qui essaient d'entrer sur notre marché, qui ont fait des acquisitions évidemment, comme Altran ou Umlaut, une structure de 5000 personnes en Allemagne, etc, et qui vont arriver sur le marché avec une approche commerciale complètement différente de ce qui se pratique jusqu'à présent.

Je vous en avais déjà parlé la dernière fois. Ils ont l'habitude, eux, en tant que gros acteurs du monde des IT services, de l'informatique de gestion, de prendre ce qu'on appelle des BPO, des big processes avec 300 ou 400 personnes, en disant : on va vous faire toute votre paie, toute votre compta, toute la gestion de vos outils ou de votre CRM du début à la fin, avec toutes sortes de populations dans toutes sortes de pays worldwide. Dans l'ingénierie, ça ne marche pas comme ça.

Dans l'ingénierie, on est sur du spécifique et sur le core business du client. Le client n'externalise que 30 % environ de ses besoins de ressources pour des apports complémentaires de ressources, parce que ses besoins fluctuent beaucoup en fonction des nouveaux projets et des nouveaux équipements.

Et pour les apports technologiques, quand il ne les a pas, on est dans son core business.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Et en général, il garde la maîtrise de son métier. Un constructeur automobile ne va pas externaliser une voiture ou un moteur complet. En tous les cas, ce n'est pas comme cela que ça marche dans le monde industriel. Pareil dans l'aéronautique, etc.

Donc, globalement, cette concurrence, c'est là où je voulais en venir, ne nous fait pas peur, parce qu'elle ne correspond pas forcément en approche au monde de l'ingénierie. La seule chose qui pourrait nous gêner avec ces nouveaux concurrents, c'est leur capacité offshore, indiennes notamment, puisque ce ne sont en vérité même plus des sociétés françaises ou américaines. Ce sont des sociétés indiennes, puisque quand vous regardez, la moitié de leurs effectifs sont en Inde. Ils arrivent, et ils disent : On peut tout vous faire en Inde. Donc, à nous d'accompagner le mouvement.

Aujourd'hui, nous avons 10 % environ d'offshoring dans le monde de l'ingénierie. Cela va peut-être monter à 15-20 %. On a ce qu'il faut, on est en rythme, et globalement, nous n'avons jamais été inquiétés. Nous avons même gagné beaucoup de marchés en offshore dans l'automobile, essentiellement en Inde ou ailleurs, contre ces opérateurs, parce que les clients nous connaissent en local. Et notre présence locale en Europe ou aux États-Unis rassure beaucoup nos clients. Après, vous avez les acteurs indiens.

Eux, leur stratégie, c'est de ne rien faire en local. Et quand on adresse le marché de l'ingénierie, le client a besoin d'un minimum, au moins 30 % quand ce n'est pas 70 % de l'activité locale, versus pour des économies de coûts ou des besoins de ressources, 30 à 70 % en offshore dans des pays low cost.

Or, la stratégie des acteurs indiens, c'est de ne rien faire en local, c'est d'avoir des sales qui quadrillent les pays pour ramener des projets purement en Inde.

Il est vrai que cette stratégie qui génère beaucoup moins de coûts de structure, puisque tous les coûts de structure sont en Inde, permet à ces sociétés d'avoir 20, voire 25 points de résultat d'exploitation, de ROA, alors que dans le modèle d'ingénierie locale, le premier de la classe, dont fait partie ALTEN, c'est entre 10 et 11 % de résultats d'exploitation. Parce que tous nos frais d'organisation de structure sont locaux, et la gestion RH est faite avec des ingénieurs locaux en Europe ou en Amérique. Donc la concurrence, là encore, est de nature différente. Et on en revient au cas précédent : va-t-on tout ramener en Inde ? Mais c'est un modèle différent. Ce n'est pas un modèle " Je recrute et je fais des projets en local ", c'est un modèle " Je gagne un projet et je le ramène en Inde ". Après, on a vu arriver les sociétés d'intérim et de staffing.

Je ne ferai pas de commentaire. Vous observez et vous verrez comment ils marchent sur ces projets-là.

Ce n'est pas leur Adn. Le métier d'ingénierie ne peut pas être compatible ou cohabiter avec le métier du staffing. Quand on fait du projet, il faut une super direction technique, une direction des offres, une direction des compétences. On ne le fera pas avec du staffing et du freelance ou des gens qu'on n'aura pas fidélisés. Maintenant on a aussi, je ne les mets pas comme une typologie de concurrents, mais comme un acteur financier, les fonds d'investissement. Voyant que le marché des technologies se développe et devient important, on a beaucoup de fonds d'investissement qui font des build-up. Aujourd'hui, ces build-ups ne sont pas forcément des success story, mais ce sont des build-ups qui prennent une certaine taille et qui, évidemment, ont vocation à être achetés assez cher en général. On présente quelque chose qui pèse 1 000, 2 000, 10 000 personnes, et on le revend souvent non structuré, sans valeur ajoutée particulière, en essayant de faire fois deux ou fois trois. Vous connaissez le système ! C'est très gênant, parce que dans notre politique de M&A, c'est eux que nous avons en face en permanence, et ils sont en général 30 à 50 % plus chers. Cela a beaucoup pénalisé notre capacité de croissance en M&A, en externe. D'autant plus que quand ils achètent, ils achètent sans earn out et ils lockent le management avec des systèmes complètement dingues que nous ne ferons pas quand nous construisons notre stratégie de business manager.

Ce ne sont donc pas des acteurs à proprement parler sur le plan concurrence technique, ce sont plutôt des acteurs qui nous posent un problème financier dans notre politique M&A. Encore une fois, ALTEN est dans un positionnement unique et original. À nous de profiter et de ne pas manquer cette occasion pour pouvoir nous développer, parce que le marché est là. Encore une fois, la seule limite sera notre capacité



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

d'organisation. Alors, nous avons mis en place depuis les quatre dernières années, mais ça a été un long travail, des structures transverses qui coordonnent les directions techniques au niveau worldwide et la direction de coordination commerciale au niveau worldwide. On est obligés. Toutes ces méthodes de réalisation de projets, on ne peut pas les inventer dans chaque pays. Il a fallu investir très fortement en France pour pouvoir les développer sur l'Allemagne, l'Angleterre, le reste de l'Europe, et maintenant les États-Unis. Pareil, La coordination commerciale s'impose. On ne peut pas gérer les pays en country management indépendant, puisque la plupart de nos clients sont transnationaux. Aujourd'hui, à l'image d'un Airbus, on ne peut pas faire Airbus de France, Airbus d'Allemagne, Airbus d'Espagne ou d'Angleterre. C'est un Airbus global. C'est pareil maintenant pour Stellantis, quand Stellantis s'est regroupé avec Fiat Chrysler. Il a fallu qu'on coordonne et qu'on applique les mêmes méthodes et une relation globale avec les Italiens et les Américains, ce qui n'a pas été simple. Aujourd'hui, on est obligés d'avoir ces structures transverses. C'est le challenge qui nous permet de capter de plus en plus de clients transnationaux, et ils l'attendent de nous. Et un troisième point, c'est de faire l'inventaire de tous nos savoir-faire worldwide pour pouvoir les présenter à nos clients. Je peux vous assurer qu'ALTEN, au-delà d'être une société de prestation de services qui pouvait ressembler il y a encore quelques années à la capacité à réaliser des projets et à mettre des équipes très rapidement, est devenue aujourd'hui une société qui propose des offres techniques ou sectorielles très fortes. Nous avons aujourd'hui un catalogue d'une centaine d'offres qui bluffe nos clients. À nous désormais de bien les marketer. On va dire que nous entrons dans une nouvelle capacité importante que, là encore, il va falloir capter grâce à cette structure transverse, transnationale, à développer. La santé financière de plus du Groupe ALTEN nous permet de faire ou d'acheter tous les M&A, toutes les acquisitions que nous voulons. Mais ce n'est pas parce que nous avons cette capacité financière que nous arrivons à l'utiliser, malheureusement. Aujourd'hui, toutes les sociétés qui pourraient nous intéresser sont soit déjà en partie dans les mains de fonds d'investissement, très chères ou pas à vendre, soit demandent des prix, même quand il y a encore des actionnaires historiques dedans, qui sont en multiple bien au-delà de ce que nous sommes valorisés en bourse, donc ce serait très dilutif.

Nous serions prêts à nous couper un bras si c'est ultra stratégique. Mais on n'a pas été confrontés au plaisir de voir une acquisition ou de voir une société qu'on veut absolument, qui est ultra stratégique, quitte à la payer très cher. Mais si ça arrive, on le fera. Vous voyez, le M&A aujourd'hui doit porter sur des sociétés de 300 à 800 personnes. C'est l'instruction que nous avons donnée à notre département M&A. Ce n'est pas trop ce qui s'est passé cette année, à part une société indienne, américaine qui réalise des projets avec un Delivery Center en Inde qui vient compléter notre capacité offshore, une société un peu plus importante au UK. Mais on a continué de faire les deux autres qui sont des sociétés de taille plus modeste en Espagne et en Australie. On discute avec des sociétés importantes. Notamment, une de nos stratégies, c'est vraiment de compléter certains secteurs. Comme je vous le disais tout à l'heure, que nous n'avons pas en taille critique dans certains pays, notamment en Allemagne, en UK ou dans les pays nordiques. Et évidemment aux États-Unis.

Il faut qu'on arrive à se renforcer sur beaucoup de sociétés dont la culture est de travailler au moins pour moitié, si ce n'est pas pour 80 %, en Delivery Centers en Inde, et de voir aussi, puisqu'aux États-Unis, nous avons une société de conseil et des sociétés d'ingénierie locales, quel doit être notre réel positionnement, sachant que normalement, notre positionnement, c'est l'ingénierie et non pas le conseil, vu que la moyenne d'âge de nos ingénieurs worldwide est de 30 ans et que notre image, c'est de délivrer des prestations techniques et non pas de faire du conseil. Là encore, cela limite le regard que nous devons avoir sur nos cibles ou sur nos propres activités. J'espère que nous pourrons vous annoncer de bonnes nouvelles parce que nous avons pas mal de dossiers dans les tuyaux, mais vous imaginez que les négociations ne sont pas faciles en ce moment.

Et peut-être que ce semblant de retournement de conjoncture mondiale pourra nous être utile tant pour le recrutement que pour les acquisitions. Enfin, concernant la constitution du capital, il n'a pas du tout bougé.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

On reste à 85 %, environ, 83 % dans le public, un peu d'auto-détention et un peu de détention salariée grâce aux actions gratuites que nous avons distribuées depuis 2016 à l'ensemble des salariés et des dirigeants. Et à titre personnel, toujours près de 15 % du capital. J'avais déjà annoncé depuis deux ou trois ans que j'avais l'intention de céder au moins 5 % des parts que je détiens à des fondations caritatives. Mais vous comprendrez que ce n'est pas à la valorisation actuelle que je vais le faire. Voilà, écoutez, je laisse maintenant Bruno vous présenter plus en détail les résultats semestriels.

Merci. Bonjour. Comme d'habitude, j'aime bien vous présenter ce slide qui est visuel, parce qu'il vous montre l'évolution régulière continue de la croissance du Groupe, avec un petit accroc en 2020 pour la raison que vous connaissez. Mais depuis 2015-2016, vous voyez que le groupe a quasiment doublé de taille. Vous voyez aussi que l'international, qui représentait dans les années 2015 la moitié du chiffre d'affaires, en représente aujourd'hui plus des deux-tiers. Vous voyez aussi qu'en termes de salariés, le groupe ALTEN a fortement cru en 2022, puisque nous étions 42 300 fin décembre 2021 et que nous sommes proches des 50 000 aujourd'hui, dont 43 650 ingénieurs. Donc, sur le premier semestre ALTEN, la progression de l'effectif ingénieurs d'ALTEN est de 6 500 personnes. 3060 ont rejoint le groupe au travers d'opérations M&A pour l'essentiel situées en Asie, puisqu'on a acquis fin décembre une société en Chine et une autre en Inde, l'ensemble représentant à peu près 2 700 ingénieurs sur les 3 060 dont je vous parle. Et ALTEN a accru de façon spectaculaire au premier semestre en recrutant 3 440 ingénieurs, en net évidemment, puisque compte tenu du turn over, le nombre de recrutements réalisé, vous l'imaginez, est bien supérieur, dont 450 en France, donc moins qu'à l'international, puisqu'à l'international, nous avons recruté à peu près 3000 personnes en net. Comme d'habitude, l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires à périmètre constant et en matérialisant les effets de change sur le premier semestre, vous voyez que depuis le second semestre 2021, le rythme de croissance organique du groupe est très élevé.

Et il ne faiblit pas, surtout parce qu'on est toujours sur des niveaux de croissance organique proches de 20 %. Croissance organique qui reste le premier driver de croissance du groupe, puisque ça représente les deux-tiers de la croissance alors que les années passées la proportion était inversée avec le M&A. 30 % de notre activité est réalisée aujourd'hui hors zone euro, donc dans des devises différentes. D'où un effet de change cette année particulièrement élevé puisque vous savez que l'euro s'est déprécié face à la plupart des monnaies, en particulier face au dollar, ce qui a conduit à une réévaluation du chiffre d'affaires en devises étrangères assez sensible.

En France, Une croissance organique qui est satisfaisante, évidemment plus faible qu'au niveau du groupe, qui affiche une croissance de 20 % en moyenne. Une progression de l'activité en France qui a été essentiellement due au secteur de l'aéronautique civile, avec un fort rebond de l'activité chez Airbus. L'aéronautique civile, qui représente 26 % du chiffre d'affaires France, une activité qui a crû de plus de 45 % et qui a largement dépassé maintenant en France son niveau d'avant crise, une croissance qui, comme l'a évoqué Simon, est aussi fortement tirée par le développement des activités nucléaires et des activités dans l'équipement pour l'énergie, les deux représentant à peu près 10 % du chiffre d'affaires pour une croissance supérieure à 20 %. A contrario, l'automobile, qui représente 10 % du chiffre d'affaires France aujourd'hui, ne croît que de 6 % en raison d'une croissance qui est aujourd'hui principalement réalisée avec des projets qui sont exécutés en nearshore, principalement pour les constructeurs. Donc un secteur d'activité qui, en France, est encore en deçà de son niveau post Covid, mais qui en fait témoigne d'une évolution de l'organisation des projets qui repose de plus en plus sur nos activités near et onshore. À l'international comme en France, une croissance organique, vous voyez, qui est bien supérieure puisqu'on est à 23 %. Une croissance organique qui représente également les 2/3 de la croissance totale et surtout une croissance organique, on va le voir en détail, qui est forte, dans la quasi-intégralité des zones géographiques où nous sommes présents. Voilà donc, par zones géographiques et de façon détaillée, en tout cas pour les principales d'entre elles, les évolutions sur le premier semestre.



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Vous voyez que toutes les zones géographiques ont une croissance supérieure à 20 %, à l'exception de deux d'entre elles : la Scandinavie, où effectivement l'activité qui est en majorité tournée vers les activités poids lourds et finance a eu une plus grande difficulté de rebond, on va dire ça comme ça, et en Suisse, mais la Suisse représente simplement une part assez faible de notre chiffre d'affaires. Partout ailleurs, vous voyez que les taux de progression sont spectaculaires. En zone ibérique, notre activité a crû de 23,5 %, tous secteurs confondus. En Allemagne, la reprise de l'activité qui s'était accélérée, je pense que vous vous en rappelez, fin 2021 et au premier trimestre, s'est confirmée au cours du deuxième trimestre, avec une activité qui a crû de 23,5 %, des taux de croissance qu'on n'avait pas connus en Allemagne depuis maintenant je dirais presque, 10 ans. Une aéronautique qui rebondit aussi, en progression de 30 % en Allemagne, mais qui est encore en retrait par rapport à la situation de début 2020, alors que l'automobile a très fortement rebondi puisque la croissance en Allemagne de l'auto est de plus de 35 %. L'auto, qui représente un peu plus de 45 % du C.A. allemand et qui a très largement dépassé son niveau d'avant crise. En Italie, une croissance de métronome : 27 % par an depuis plusieurs années.

Tous les secteurs sont en progression. Au Benelux, une croissance qui confirme son accélération qu'on avait constatée fin 2021, qui atteint 17 % à fin juin 2022 grâce aux Pays Bas, où l'activité est en très forte progression, notamment dans les semi-conducteurs et les activités électroniques. A contrario, en Belgique, notre croissance est supérieure à 5 %, mais le pays croît beaucoup plus faiblement. Au UK, l'activité est également en très forte croissance, supérieure à 25 %, une activité qui a rebondi dans tous les secteurs d'activité, en particulier dans le secteur aéronautique qui a crû de plus de 100 %, et le secteur auto qui a crû de plus de 40 %. En Europe de l'Est, c'est une progression qui est restée soutenue. Vous voyez qu'on est toujours sur des taux de croissance de l'ordre de 40 %, grâce à la Pologne qui a crû de plus de 50 %, qui fait 60 % de la zone, et la Roumanie qui a crû également de plus de 20 %, la Roumanie où la croissance se fait essentiellement sur les comptes auto et énergie. Enfin, en Amérique du Nord, qui regroupe donc les États-Unis et le Canada, les États-Unis représentant à peu près 80 % de la zone, on a une croissance de près de 25 % et, au Canada, une croissance de plus de 30 %, essentiellement dans le secteur finance, tertiaire et aéronautique. Quant à la zone Asie-Pacifique, c'est une zone qui croît régulièrement. Donc vous voyez qu'aujourd'hui elle représente une part finalement assez significative de l'activité du groupe, avec un rythme de croissance qui a progressé au deuxième trimestre après avoir encore progressé au premier, qui s'établit sur l'ensemble du semestre à plus de 40 %. La Chine, qui représente un gros tiers de la zone, a progressé de 27 %. L'Inde, qui représente environ 30 % de la zone, croît d'à peu près 40 % et le Japon (10 % de la zone) de plus de 50 %. Une activité dont on avait assez peu parlé mais qui croît de façon régulière, c'est Singapour, où on est présents également, qui représente un peu plus de 10 % de la zone Asie-Pacifique et qui est en croissance de plus de 60 %.

Évidemment, quand je vous parle de la Chine et de l'Inde, il s'agit des activités locales puisque les activités réalisées en Chine et en Inde sont dans le cas des delivery centers. Évidemment, le chiffre d'affaires n'est pas comptabilisé localement puisque c'est une sous-traitance interne pour les marchés US ou Europe de l'Ouest. Les résultats, maintenant. Une marge opérationnelle d'activité qui a continué à progresser puisqu'elle a atteint 11,4 % ce semestre, elle était de 9,8 % le semestre passé, un résultat opérationnel qui a progressé de 52 %, pour lequel je vais vous donner l'évolution des principales composantes. Donc la marge brute du groupe s'est améliorée de 140 bps grâce à une amélioration de la productivité sur les projets, 50 bps, une nette amélioration du taux d'activité, ce dont on parle ici. On a des taux d'activité qui sont très élevés ce semestre, une amélioration du taux d'activité qui a compté pour 140 bps, et on a dû faire face, mais ça a été anticipé puisqu'on vous l'avait indiqué il y a déjà plusieurs mois, à une dégradation du ratio prix-salaires de l'ordre de 50 bps puisque évidemment on fait face à une forte inflation salariale, toutes zones géographiques confondues. Malheureusement, les prix pour l'instant ne suivent pas partout. Les SG&A ont baissé de 15 bps en valeur relative, même si on a ré-entrepris un effort d'investissement important dans les structures



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

commerciales et RH, et pas simplement, depuis fin 2021. On le verra de façon plus nette dans les comptes au second semestre. Voilà donc un ROA qui progresse de façon assez satisfaisante, et plus que ce que nous avions anticipé.

Concernant les paiements en actions, le coût actuariel IFRS 2 des actions gratuites est donc de 15,4 millions d'euros au second semestre, il sera d'au moins le double cette année, en année pleine. Donc c'est un coût actuariel qui correspond, comme vous le savez, par le décaissement, puisque la rémunération des actions gratuites s'opère en dilution, en émission de nouvelles actions. Donc le montant a augmenté du fait de la prise en compte, cette année, du plan 2021 qui était plus important que d'habitude en année pleine, et surtout de la très forte augmentation de la juste valeur des actions gratuites entre 2020 et 2021, du fait des évolutions de cours de Bourse. Notre résultat non récurrent reste faible. Il est de 6,2 millions d'euros. Il est composé principalement d'honoraires sur acquisitions pour 1,2, de complément d'earn out sur les acquisitions passées de 5,6 millions d'euros et de coûts de restructuring associés pour 0,8. Par ailleurs, une fois n'est pas coutume, on a gagné un procès contre l'Urssaf qui nous a remboursé 1,5 million d'euros. Voilà le résultat financier, je vais vous l'expliquer un peu plus en aval, il est extrêmement simple à comprendre. L'IS est de 48,3 millions d'euros, ça correspond à un taux d'imposition effectif de 24 % que vous pouvez prendre en compte, il sera peut-être même encore un peu plus faible sur le deuxième semestre (25,7 en France et 23,6 à l'international). Voilà notre résultat financier, donc hors IFRSS, puisque l'IFRSS, c'est une écriture purement comptable, donc le résultat financier hors IFRSS est positif de 1,8 million d'euros.

Le coût de l'endettement financier est nul puisque ALTEN aujourd'hui se finance à la fois par recours à son RCF, c'est-à-dire financements bancaires structurés, et par émission de billets de trésorerie. La rémunération des billets de trésorerie a compensé les intérêts payés aux banques, donc on est à 0. Les autres charges financières correspondent essentiellement à des charges de désactualisation sur les earn out et à l'étalement des coûts du RCF, mais ça reste extrêmement marginal puisque vous voyez que ça représente 0,4 millions d'euros, c'est-à-dire quasiment rien à l'échelle du groupe.

Par zones géographiques, mais en revanche, vous voyez qu'il y a des différences sectorielles assez sensibles entre la France et l'international. Le résultat opérationnel progresse dans toutes les zones géographiques, que ce soit en France ou à l'international. En France, il a progressé de 6,9 au premier semestre 2021. S'il a été encore obéré par un premier trimestre où les effets du Covid étaient encore présents, il atteint 7,8 % au premier semestre 2022, une progression que je vais vous expliquer. Donc la marge brute en France a progressé de 130 bps, principalement grâce à une amélioration de la productivité projet qui fait 10 bps sur la France, d'un taux d'activité qui s'est très fortement redressé puisque le taux d'activité du Q1 2021 a été encore pénalisé par les activités aéro. L'augmentation du taux d'activité a généré 198 bps d'augmentation de la marge brute, et en France on a dû faire face à une dégradation du ratio prix/salaire de 7bps. Le ratio en France de sales et recrutement a progressé de 40 bps du fait du renforcement des équipes managériale et RH, et il y a un taux de JNA qui reste stable. Je voulais quand même préciser que la France, du fait de la maturité du pays et de son organisation, de sa taille critique, intègre dans son PNL un certain nombre de frais dits . des frais corporate qui, en toute logique, devraient être répartis sur l'ensemble du groupe et qui sont aujourd'hui, du fait du positionnement de la France comme lead des activités groupe essentiellement supportées en France. Si on devait raisonner de façon économique aujourd'hui, le résultat opérationnel de la France serait de l'ordre de 10 % et le résultat de l'international un peu inférieur. Voilà, il n'y a pas d'effet concernant le crédit d'impôt recherche, je sais que vous allez me poser la question, il est à peu près équivalent à celui de l'an passé et de l'ordre de 7 à 8 millions d'euros au premier semestre. À l'international, une marge opérationnelle qui a continué à progresser à peu près pour les mêmes raisons et qui passe de 11,5 au S1 2021 à 13,2 au S1 2022. Une marge brute qui a progressé de 150 bps grâce à une amélioration de la productivité projet de 70 bps, un taux d'activité qui a progressé aussi, mais de façon moindre puisqu'il était plus élevé à l'international au premier semestre 2021, ce qui explique une amélioration de 120 bps de la



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

marge et une dégradation du ratio prix/salaire moins importante puisqu'elle n'est que de 40 bps]. Des SG&A qui diminuent aussi en valeur relative de 20 bps au premier semestre, d'où un résultat qui a dépassé les 13 % à l'international. Par zone géographique, sans rentrer trop dans le détail mais pour vous donner les principales tendances, on a l'Amérique du Nord qui voit sa marge progresser à près de deux chiffres; l'Allemagne, qui a bénéficié d'un taux d'activité élevé, qui poursuit son redressement et qui a dégagé un EBIT de l'ordre de 5 % au premier semestre, ce qui n'était pas arrivé depuis un certain temps; la Scandinavie, qui se maintient dans une structure de rentabilité normative comprise entre 7 et 9, le UK, le Benelux, l'Europe du Sud ont amélioré leur rentabilité, qui était déjà bien au-dessus des 10 %, et l'Asie-Pacifique a également amélioré sa rentabilité qui dépasse maintenant les 10 %. Le bilan d'ALTEN que vous connaissez, structure qui est saine, qui n'appelle pas de commentaire. La structure du bilan d'ALTEN est identique d'année en année. Elle évolue juste en fonction de l'activité du groupe et de son développement. Comme d'habitude, vous voyez les goodwill progresser comme conséquence de la politique d'acquisition, des fonds propres, qui se renforcent également régulièrement et qui représentent 51 % du total bilan. Les earn out sont intégralement provisionnés. Ils représentent 156 millions d'euros au passif d'ALTEN à la fin juin, dont 117 millions qui sont payables à plus d'un an et 39 millions qui sont payables à moins d'un an. Le cash net, en revanche, a diminué, pour les raisons que je vous ai exposées dans le slide suivant, ramenant le gearing qui était de -15,5 à fin décembre à -4,1 à fin juin. Petite parenthèse sur l'incidence des IFRSS sur le bilan, le compte de résultat et le TFT, on vous les a indiqués et détaillés. Vous voyez que l'impact est nul sur les comptes, en tout cas nul sur le compte de résultat et nul sur le tableau de financement. Évidemment, les IFRSS pour ALTEN sont majoritairement constitués par l'immobilier puisque ça représente à peu près 85 % du poste. Petite analyse de notre free cash flow et du cash d'ALTEN sur ce premier semestre. Donc, ALTEN a généré au premier semestre 2022 un de cash flow hors IFRSS de 213 millions d'euros. Cash flow, donc économique opérationnel qui correspond à l'activité du groupe qui représente 11,7 % du chiffre d'affaires et qui est donc logiquement en ligne avec notre résultat opérationnel qui est de 11,4. Ce cash a servi à payer l'impôt pour 46,4, c'est plus cher que ce que je pensais ? impôt dont le cash out est redevenu aujourd'hui normatif, ce qui n'était pas le cas pour des raisons évidemment de diminution du résultat les années passées. Il est d'ailleurs en ligne avec la charge d'impôt qui se trouve au compte de résultat. Il a servi à financer l'augmentation du BFR pour 154,6 millions d'euros et les Capex qui représentent 0,6 % du chiffre d'affaires. Conséquence donc, notre free cash flow est légèrement positif puisqu'il est de 1,1 million d'euros. Ensuite, les investissements financiers ont représenté 116 millions d'euros, dont 107 millions d'euros qui sont liés aux acquisitions et burn out, le solde étant constitué de dépôts et cautionnements et de prêts à des sociétés liées.

Le dividende qui, cette année, est passé de 1 € à 1,30 €, a généré un décaissement de 44 millions d'euros, contre 34 les années passées. Enfin, logiquement, l'effet de change sur la trésorerie des filiales en monnaies étrangères a généré une réévaluation des trésorerie en devises, ce que vous voyez dans le petit histogramme, autre flux de financement pour 1,6 million d'euros. Donc, à fin juin, la trésorerie était positive pour 62,4 millions d'euros. Concernant le BFR, pour lequel je pense que vous allez avoir des questions, je vais essayer d'y répondre par anticipation, on a une croissance du BFR cette année qui est effectivement importante, qui est liée d'une part à une croissance organique très soutenue puisque, aussi bien au deuxième semestre 2021 qu'au premier semestre 2022, nous avons une croissance organique de l'ordre de 20 % et, évidemment, à la saisonnalité de l'activité puisque vous savez qu'à fin juin, c'est le moment où la trésorerie est la plus basse et où les comptes clients sont les plus hauts. Si on doit rationaliser cette évolution de BFR, vous avez une croissance organique qui a généré une augmentation de 102 millions d'euros du poste clients à DSO constant. Mais la reprise de l'activité chez les clients et les négociations sur les tarifs qui ont duré plus longtemps que d'habitude ont conduit à recevoir un certain nombre de bons de commande tardivement et donc à facturer l'activité du premier trimestre, soit à la fin du premier trimestre, soit au début du second trimestre, ce qui a eu pour effet à la fois de décaler de quelques mois la facturation et donc les encaissements, et également



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

d'augmenter de façon assez substantielle le poste factures à établir ou work in progress. Donc notre DSO a logiquement augmenté puisqu'il est revenu à son niveau pré-Covid, c'est-à-dire 94,5 jours et il a donc augmenté de 8,5 jours par rapport à fin décembre 2021. Il devrait baisser d'ici le début de l'année. Je ne peux pas vous dire avec précision à quel niveau il va se situer, évidemment, puisque certains clients nous demandent toujours de décaler des encaissements de quelques jours pour améliorer leur propre présentation bimensuelle mais, ce qui est sûr, c'est qu'il sera sous les 94 jours. Il ne reviendra pas nécessairement aux 86, mais en tout cas j'espère qu'on essaiera de le ramener à 90 ou 91. Symétriquement, cette augmentation du DSO a représenté une augmentation des comptes clients de 96,5 millions d'euros, d'où une augmentation du poste client évidemment, hors entrées de périmètre et effets de change de près de 200 millions d'euros. Et symétriquement, compte tenu de la croissance, évidemment, les passifs sociaux et fiscaux ont augmenté de 44,5 millions d'euros. Sur ce slide, on ne va pas rester très longtemps. Je vous le présente parce que, compte tenu de la saisonnalité de l'activité, c'est important de regarder l'évolution de notre free cash-flow sur 12 mois glissants. On peut juste en tirer des conclusions et des synthèses, à savoir qu'évidemment le cash-flow est systématiquement en ligne avec notre résultat opérationnel d'activité, que la saisonnalité se lit au travers des variations de BFR, d'où une vision sur 12 mois qui est plus pertinente qu'une vision sur six mois ; que la croissance organique, évidemment, se lit aussi dans les chiffres puisqu'elle a une incidence directe sur l'augmentation du poste client à DSO constant et que nos capex sont relativement stables et faibles puisqu'ils évoluent entre 0,6 et 0,8 % du chiffre d'affaires, ce qui veut dire qu'à activité constante et avec un ROA de l'ordre de 10 %, notre free cash-flow normatif est de l'ordre de 6 à 7 % du chiffre d'affaires.

Là, vous allez retrouver les informations que je vous ai communiquées. Effectivement, à DSO constant, notre free cash-flow aurait été de 100 millions d'euros, nonobstant la très forte croissance organique du groupe. En synthèse, ce qu'il faut retenir de ces résultats du premier semestre, c'est qu'ALTEN a largement dépassé son niveau d'activité pré-Covid grâce à une croissance organique très soutenue depuis le deuxième trimestre 2021 au niveau du groupe, mais qu'en intégrant les acquisitions, notre activité a progressé d'un peu plus de 30 % en deux ans, une progression assez sensible. Une marge opérationnelle qui a atteint 11,4 % grâce à une amélioration de la marge brute, qui repose majoritairement sur un taux d'activité élevé ce semestre, une amélioration de la productivité sur projet, ce qui a permis de compenser un effet prix-salaires défavorable et une baisse relative des SG&A comme conséquence de la forte accélération du chiffre d'affaires. Malgré tout, comme je vous l'ai expliqué, nous avons commencé à investir de façon assez sensible sur des projets de structuration. Évidemment, le renforcement des équipes recrutement, RH et commercial. La croissance organique et la saisonnalité ont obéré un free cash-flow qui était très important. Néanmoins, on a autofinancé l'intégralité de notre activité, qu'elle soit organique ou que ce soient les acquisitions ou le financement des dividendes qui ont augmenté. Malgré tout, nous finissons avec une trésorerie positive de 62 millions d'euros, un gearing de 4 %. Donc une structure forcément saine qui nous permettra de poursuivre notre politique d'acquisitions au second semestre. Second semestre donc, pour lequel les résultats seront évidemment inférieurs à 11,4 principalement pour trois raisons. La première, c'est que le différentiel de nombre de jours ouvrés cette année entre S1 et S2 est beaucoup moins favorable puisqu'on n'a que deux jours et qu'au total, sur l'année, on aura un peu plus d'un jour ouvré de moins, pratiquement deux, par rapport à l'an passé, des prises de congé évidemment plus importantes sur le deuxième trimestre et un taux d'activité qui devrait rester à peu près équivalent. Donc on s'attend à une marge brute qui, en toute logique, devrait légèrement baisser. Et, comme les efforts de structuration on les embarque au fil du temps, on aura nécessairement un taux de SG&A qui sera plus élevé au S2 qu'au S1. Donc ça vous confirme ce que j'ai expliqué lors de la présentation du chiffre d'affaires du premier semestre, on aura donc une marge S2 qui sera forcément inférieure à la marge S1. Mais tout ça est anticipé, ça nous laissera une marge opérationnelle d'activité très satisfaisante, vous verrez, sur 2022. Voilà, je laisse la parole à Simon qui va vous commenter



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

notre stratégie de développement. Il fera la conclusion de la réunion.

Merci beaucoup. Merci, Bruno. Pour conclure cette présentation et répondre à vos questions ensuite, très rapidement, l'essentiel a été dit. Pas de souci, pas d'inquiétude sur les activités pour les prochaines années. On est plutôt dans un marché où la demande est nettement supérieure à l'offre, où il y a pénurie chronique de générations d'ingénieurs, et à nous de nous adapter géographiquement et en qualité de recrutement et d'attraction pour pouvoir palier à ces besoins, quelle que soit la situation économique. Vous avez vu que, malgré des crises majeures que je vous ai rappelées tout à l'heure, on a toujours réussi à s'en sortir et peut-être que la seule erreur que nous ayons faite - et qui aurait pu faire autrement ? - j'en ai des regrets, toujours en 2020, ça a été de penser que cette crise sanitaire, qui était quand même spectaculaire, serait très différente des autres crises, et on n'a pas assez bien profité de la situation pour recruter massivement. C'est bête à dire, mais il fallait imaginer la situation quand on était tous cantonnés à la maison avec nos masques. Erreur que l'on n'a pas faite en 2003 où on a recruté massivement sur S2 2003, ce qui nous a permis de prendre une avance considérable en croissance sur nos concurrents. Je vous rappelle qu'en 2003, on était 3 ou 4 000 ingénieurs. Altran faisait 15.000, et pareil en 2009, on a réussi à être bénéficiaire et puis on a recruté massivement à partir de juillet 2009, malgré tout ce qui se passait. Là, on ne l'a pas fait parce que c'était spectaculaire et on peut toujours pleurer a posteriori et pour l'avenir il faudra qu'on en tire toujours les leçons. Nous serons toujours en pénurie d'ingénieurs et, tant qu'on saura les attirer, les organiser et délivrer des work packages et des projets avec une direction technique efficace et des offres bien valorisées, notre marché est no limit. Donc à nous de nous organiser. Concernant nos enjeux pour l'avenir, c'est de tenir nos marges, bien sûr avec la pression sur les salaires, et vous avez vu que ça s'est un peu mieux passé que prévu. 70 % des clients ont joué le jeu, 30 % maintiennent quand même une pression ou nous poussent à faire de la délocalisation, ce qui est regrettable. Et, enfin, à nous de générer suffisamment de management et de directeurs. C'est notre enjeu pour aller à la conquête de la taille critique dans tous les pays et la conquête de nouveaux secteurs qui n'existent pas encore et qui ne sont pas encore déployés, donc pas mal de pays. Ça c'est l'enjeu, et avec des structures transverses qui vont quand même coûter cher, des dirigeants coordination commerciale worldwide, une équipe de 50 personnes qu'il va falloir encore améliorer, direction technique, coordination internationale, direction des offres. Enfin, toutes ces choses-là qui sont des choses nouvelles, vont coûter mais vont générer de la valeur ajoutée et certainement nous permettre de maintenir nos marges, même si ça a un coût. Troisième point, le positionnement de la concurrence, je ne vais pas y revenir. Vous avez compris que nous avons peut-être un atout à jouer, qui apporte sur ALTEN un regard assez particulier de la part des clients. Ils aiment que ce soit ALTEN, à nous de leur montrer qu'on sait délivrer et, même dans des contextes où certains de nos concurrents ont des avantages que nous n'avons pas. Jusqu'à présent la capacité de délivrer offshore, même si on doit la doubler, passer de 10 à 20 % de nos effectifs, on sait la tenir et on travaille énormément dessus actuellement. Enfin, il y a quand même un satisfecit, c'est que je vous rappelle qu'en 2019 nous avons annoncé pour 2022 un objectif de 42 000 ingénieurs malgré l'année 2020 et le premier semestre 2021, qui ont été des crises importantes, on a eu des sueurs froides, on a dépassé l'objectif. Bien sûr grâce aux M&A, mais aussi grâce à l'organique dans tous les cas de figure, puisque nous avons aujourd'hui plus de 46 000 ingénieurs et peut-être, si le M&A le permet, 50 000. Malgré le Covid, on a dépassé l'objectif que nous nous étions donnés en 2019 ici-même. Et pour les prochaines années, évidemment, si nous réussissons notre organisation transnationale, internationale et la génération de dirigeants que nous ne pouvons pas trouver ou débaucher à la concurrence parce qu'on est acteur leader et numéro un dans notre positionnement spécifique, donc il faut les générer, nous dépasserons les 70 000 ingénieurs, je l'espère, dans les trois ou quatre ans à venir, peut-être même avant. Voilà pour notre stratégie. Il n'y a pas de scoop, elle est simple. À nous d'être à la hauteur de notre taille et de nos enjeux. Je vous

www.alten.com

ALTEN | Direction Groupe / Siège social

S.A au capital de 36 141 227,85€ | 40 avenue André Morizet 92513 Boulogne-Billancourt Cedex France | Tél. : +33(0)1 46 08 72 00 | Fax : +33 (0)1 46 08 70 10
SIRET 348 607 417 00055 | R.C.S Nanterre 348 607 417 | TVA n°FR79 348 607 417 | NACE 6202 A



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

remercie pour votre attention, et Bruno et moi sommes maintenant à votre disposition pour répondre à toutes vos questions.

Q&A

Oui, Bonjour, Cyril Charlot. Deux ou trois petites questions.

Est-ce qu'on peut avoir le turn over sur le premier semestre ?

Dans une slide, vous avez indiqué que la fourchette de résultats opérationnels était beaucoup plus large en assistance technique qu'en world package.

Est-ce que c'est lié à la volatilité du taux d'activité et est-ce qu'il n'y a pas quand même une notion de productivité sur les world packages qui peut un peu faire varier cette marge ? Enfin, est-ce que, c'est un peu récent, la hausse des taux d'intérêt n'a pas un impact à la baisse sur les prix que peuvent payer les fonds d'investissement dans votre secteur ?

C'est peut-être un peu tôt encore. Concernant le turn over, bien sûr, il a augmenté puisque le turn over habituel moyen des 20 dernières années dans notre métier est de 25 %. Cela veut dire qu'en général les ingénieurs restent en moyenne quatre ou cinq ans chez nous. On embauche 50 % des effectifs, ce sont des jeunes ingénieurs de 0 à 2 ans d'expérience et 50 % de 2 à 4 ans d'expérience, et on essaye de faire en sorte de garder les éléments en capacités de manager ou de management ou d'expertise. Là, on a dépassé les 30 %, les 31-32 %, mais ce n'est pas homogène en fonction du nombre d'années d'expérience, c'est-à-dire que le turn over est bien plus important sur les 2 à 4 ans d'expérience que sur les 0 à 2 ans d'expérience, c'est-à-dire qu'on a une population ultra sensible sur laquelle nous travaillons considérablement. On a beaucoup investi en communication, en suivi, en accompagnement RH et en formation sur les 2 à 4 ans d'expérience où l'on n'était pas loin des 40 % de turn over et un peu moins de 25 sur les 0 à 2 ans et sur les plus de 4 ans d'expérience. Donc effectivement, cette augmentation du turn over nous a obligés, pour pouvoir continuer notre ratio de croissance organique, à booster et investir davantage dans nos activités de recrutement. Ce n'est pas le tonneau des Danaïdes, mais c'était quand même 5 % de plus à générer et à mettre en oeuvre. Voilà, concernant le différentiel ou l'évolution des marges en mode world packages et en mode time & material ou assistance technique, c'est tout simplement que les tarifs que nous négocions quand on est dans les négociations de shortlist ou de référencement avec nos grands clients sont des tarifs sur une base de 2 à 3 ans, sur une base de tarifs journaliers. Ça tourne, ce qui est un scandale, je le dis toujours, autour de 400 € jour. D'accord, ce qui n'est pas cher, ce qui est dix fois moins qu'un tarif d'avocats, donc il n'y a pas de raison compte tenu du niveau de formation et de la qualité des prestations que nous fournissons. Mais on fait partie du produit client, comme je vous le disais tout à l'heure, donc nos tarifs sont très bas et nous avons une forte pression et nous avons constamment ces négociations tarifaires à chaque renouvellement. Nous avons des dumpers donc les sociétés non référencées ou en difficulté, toutes celles que vous connaissez peut-être, en général essaient de se positionner 5 % plus bas pour être référencées et servent de dumpers aux acheteurs pour nous pousser à baisser nos tarifs. Heureusement, les deux gros nouveaux concurrents que nous avons résistent bien mieux, mais eux poussent vers le offshore, comme je vous le disais tout à l'heure, mais ils cherchent à avoir des marges beaucoup plus importantes. Nous, entre 10 et 11 % en marché local, on est les premiers de la classe. Évidemment, si on faisait 25 % des bits sur la moitié de notre chiffre d'affaires en un, on serait les super premiers de la classe. Et, en raisonnant en marché local, nous sommes les premiers de la classe. Nous avons une résistance importante, et le fait qu'on ait plus de 60 % de notre chiffre d'affaires en world package nous décorrèle en vérité des négociations tarifaires journalières. C'est pour ça que la marge sur les world packages commence à être meilleure que la marge sur l'assistance technique, puisqu'on ne parle plus de tarif journalier. On est en compétition sur un projet global en face des gros ou des moins gros



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

qui, quand ils sont trop cheap, font un peu peur à nos clients. Voilà pour le mécanisme, on va dire de marge. Pour la troisième question, Bruno, je te laisse répondre. En toute logique, la hausse des taux d'intérêt va faire baisser les prix. Pour l'instant, on ne le voit pas, mais on espère en toute logique que ça va arriver. Concernant le ralentissement, on va dire, des fonds d'investissement sur les build up où les acquisitions dans d'autres secteurs, oui, il y a un ralentissement général, mais pas dans notre secteur. Ils sont encore très présents. Tu dossier de M&A est dans les mains d'une société de M&A. déjà. Ça veut dire que c'est une mise en compétition, ce n'est pas une négociation en exclusivité et, deuxièmement, ils sont encore là tout le temps sur notre secteur, peut-être pas sur d'autres. La seule chose qui a été bénéfique dans le retournement conjoncturel des trois derniers mois venant des États-Unis, c'est que sur tout ce qui est startups technologiques, là on avait un délire total avec des tas de startups avec des bonnes idées certainement qui ont des financements de 10, 20, 50 millions de dollars ou d'euros pour démarrer, ils ont embauché à des salaires quasiment double de ce que nous proposons habituellement à nos ingénieurs, avec de l'argent qu'ils n'ont pas gagné, de l'argent qu'on leur a donné pour construire une startup, une activité. Donc ça, ça s'est vraiment calmé et ça calme un peu certaines folies qu'on a vues dans le marché du recrutement.

Oui. Bonjour Grégor Ramirez. Je veux revenir sur la question des prix et de l'offshore. Pour l'instant, on voit la situation économique progressivement se dégrader. Malgré tout, la demande reste très forte dans toutes les industries, ça ok. Maintenant, si l'on se projette à partir de 2023, supposons qu'il y ait une dégradation assez nette, il semblerait que certaines industries sont collées dans des investissements qu'elles auront à faire, notamment l'automobile, peut-être énergie etc. Est-ce qu'on ne pourrait pas imaginer une pression supplémentaire sur les prix qui aujourd'hui ne se matérialisera pas ? Et pour l'instant, vous ne la voyez pas vraiment, d'après ce que je comprends, mais à partir de l'année prochaine pourrait davantage encore pousser vers l'offshore et pousser une massification de la R&D sur leur champ. Vous envisagez de passer de 10 à peut-être 15 à 20 % des effectifs en offshore. Je ne sais pas quel est votre horizon pour l'instant, mais est-ce que ça ne risque pas, ou du moins ça ne va pas vous amener à peut-être accélérer votre roadmap de développement offshore si jamais effectivement la situation évoluait dans ce sens-là ? Tous les donneurs d'ordres qui peuvent aller vers l'offshore, essaieront, crise ou pas crise. Simplement dans le monde de l'ingénierie en offshorise pas comme ça ? Ce n'est pas comme dans le monde jaune, entre guillemets, des IT services qu'on externalisait une infra, un réseau ou un service administratif complet en support. Vous l'offshorez, ce n'est pas stratégique, ce n'est pas votre produit core business. Il y a des choses dans l'aéronautique, et encore moins dans la défense ou dans l'énergie ou le nucléaire, que l'on ne peut pas offshorer. Déjà, on est naturellement protégés du fait de notre typologie d'activité. Ce que je disais tout à l'heure, c'est qu'il n'y a qu'un secteur qui peut y aller allègrement, c'est l'automobile, puisque l'automobile quand on est Renault-Nissan ou Stellantis, et encore je dirai même pas ça pour les allemands, ils n'aiment pas trop offshorer. Ils essayent mais plutôt vers la Pologne ou la Roumanie. Donc ce n'est pas vraiment du offshore, c'est du déplacement vers l'Est entre guillemets. Donc il y a une protection naturelle. C'est pour ça que j'évalue l'offshoring européen, qui est aujourd'hui d'environ 2 000 ingénieurs à 3 ou 4 000 dans les trois années à venir. Donc ce n'est pas l'affaire du siècle pour l'Europe, je parle pour l'Europe et, tant qu'on est dans notre positionnement bleu, c'est-à-dire de société essentiellement engineering. Ce qui n'est pas vrai pour les États-Unis. Les États-Unis ont une pénurie de ressources encore plus importante et ont un front office très important d'Indiens qui savent faire l'interface entre les donneurs d'ordres américains et les delivery centers qui sont en Inde. Malheureusement, on n'est pas trop présents aux États-Unis, on n'est pas trop sur ce marché. Les sociétés en M&A que nous sommes en train d'étudier sont des sociétés qui sont déjà en mode offshore, telles que celles qui étaient dans la liste tout à l'heure de 400 ingénieurs qui sont en Inde et qui travaillent pour les États-Unis. Donc c'est vrai qu'aux États-Unis, on peut se retrouver à 50 % offshore, mais pas en Europe. Donc ce n'est pas à l'échelle d'ALTEN et, même si on développe bien les États-Unis, ce ne sera pas un phénomène parce que c'est là où on est, mais ce qui n'est peut-être pas vrai pour d'autres. Je



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

ne sais pas si c'est clair. Nous, on n'est pas inquiets. On sait assurer les besoins de nos clients et on a même gagné contre des gros projets qu'on fait en Inde,

Oui bonjour, Laurent...J'avais quatre questions. Le premier point, je sais que c'est un peu tôt pour 2023, mais vous évoquiez, dans les crises précédentes, un ou deux secteurs à chaque fois qui avait beaucoup plus souffert que le reste. Aujourd'hui, est-ce que vos commerciaux ont déjà des retours clients sur leur niveau d'investissement 23 ou est-ce que c'est un peu trop tôt ? Et pour vous, s'il y avait un ou deux secteurs sur lesquels vous aviez un degré de confiance moins fort, qu'est-ce qui en ressortirait ? Ça, c'est le premier point. Le deuxième point, il y a une nouvelle fois une très belle performance sur la zone Asie, au sens large, sur toutes les zones géographiques. Est-ce qu'on pourrait avoir un peu de granularité sur ce qui tire en Asie, le type de client, et est-ce que, en ayant maintenant quelques années d'expérience sur ces zones, vous pensez que ce sont des zones qui peuvent vraiment massifier et vous générer des chiffres d'affaires très conséquents dans, on va dire, 5 à 10 ans ? Le troisième point, on vous a déjà posé la question dans des publications précédentes. Là, on est en 11,4 de marge. Il y a un mix qui a évolué vers l'international. Est-ce que de dire qu'on reste sur des marges à 10 +, ça ne devient pas un peu trop prudent ? Et est-ce qu'on ne peut pas considérer que la nouvelle norme, ce sont les niveaux proches de 11 ou à 11 ? Et enfin, dernier point, c'est le recrutement S2. Où est-ce qu'on en est sur le T3 ? Quelle est l'ambition ? J'imagine que répéter la performance du S1 est hors d'atteinte. Mais est-ce qu'on est toujours sur des additions, notamment sur le mois de septembre qui sont de bon augure ? Merci. Ce sont vraiment beaucoup de questions. J'essaierai de répondre du mieux que je peux. Alors les secteurs qui pourraient poser inquiétude en 2023. Il y aura des secteurs durs, mais pas pour des raisons de besoins ou d'activités. Ce sont pour des raisons culturelles de ces secteurs. Et bien entendu, je remets sur le tapis l'automobile. L'automobile est en pression permanente, même quand tout va bien. Et même quand certains acteurs font plus de dix points d'EBIT dans l'automobile, ils nous mettent toujours sur pression. Et ils essaient d'harmoniser internationalement. Et ils n'ont aucun problème à offshorer, puisque tout ce qui est offshorable, puisqu'ils n'ont pas de problème de frontière ou d'obligation de sécurité, ou de rétention sur un pays ou un continent donné. Donc là-dessus, on a de la transformation, et même si on monte en effectifs, ça ne veut pas dire qu'on monte forcément autant en chiffre d'affaires, puisque quand on met 500 ingénieurs en Inde, au Maroc ou ailleurs, ça correspond à une croissance. On va en perdre 200 en France, par exemple, et le chiffre d'affaires qu'on va déplacer, il est divisé par 3. Mais assez bizarrement, le offshore ramène plus de marge. Parce que nous, si on le gère bien, on peut aller à 15/20 points d'EBIT dans l'offshore. C'est pour ça, ce que je disais tout à l'heure, les grosses indiennes, quand elles sont en mode sales avec des structures offshore, sales en Occident et delivery offshore et organisations offshore en Asie, arrivent à faire des marges supérieures. Mais à l'échelle d'un tiers du chiffre d'affaires déplacé. Après, il faut faire la règle de trois pour voir ce que ça rapporte vraiment. Donc c'est pour ça qu'on peut monter à 11, à 12, si dans un monde où on aurait par exemple 70 000 ingénieurs, dont 20 000 en offshore, si ça se passait. Voilà. Donc, je vous ai donné le plan qui consiste à dire pour l'Europe, on passera peut-être à 3 000 ou 4 000 en offshore. Donc l'impact ne sera pas si énorme. Dans le cadre du modèle ALTEN, pas dans le cadre des Indiennes, elles ont un autre fonctionnement. Vous voyez ce que je veux dire. Et tant qu'on n'est pas très développés aux États-Unis, où là, c'est massif, pour des raisons culturelles, ça ne va pas tellement jouer sur ALTEN. Ça répond à votre avant-dernière question par rapport à la marge. Donc globalement, un zéro défaut premier de la classe en modèle local peut générer du 10 %, là où la concurrence est plutôt sur du 6-7 %. C'est rare, les sociétés qui font en local, sur du marché local, avec des ingénieurs locaux, du 10 %. Il faut vraiment avoir tout bon sur tous les paramètres et les sales, les RH, les GNL, la com, les capex, la gestion des world packages etc. Donc c'est un exploit que de sortir 10 %, et on peut booster à 11 si on pousse l'offshore. Là, donc je reste très prudent, parce que comme vous le savez, je n'aime pas décevoir, et que je préfère toujours être réaliste, le modèle d'ALTEN, ce n'est pas d'aller de 11 à 12, ce sera au moins pour les deux ou trois prochaines années, 10, on est contents. 11, c'est génial, c'est super. C'est



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

qu'il y a une conjonction de phénomènes positifs. Et quand il y a une conjonction de phénomènes négatifs, par exemple le calendrier qui est très défavorable, ou je ne sais pas, un problème sur un secteur, etc, on peut redescendre à 9. Donc on sera contents entre 10 et 10,5, et quand on fera plus de 10,5, ce qui est possible, puisque là c'est ce qu'on est en train de faire cette année, alors même qu'on avait dit qu'on ne le ferait pas, et bien on est très contents. Donc on ne va pas promettre du 11-12. Je ne m'y aventurerai pas. Un autre secteur qui pourrait poser problème, c'est le secteur tertiaire pour les prochaines années. Alors ce n'est pas notre zone de connaissance la plus importante, le secteur jaune. Donc tout ce qui est tertiaire, public, services, retail, banque-finances, on sent qu'il va y avoir des pressions sur ce secteur. À nous de tirer notre épingle du jeu, sachant qu'on y a, à l'intérieur de ce secteur, un positionnement très particulier en tant que prestataire technologique et pas prestataire de BPO. Concernant les spécificités et l'intérêt de se développer en Asie, on va dire qu'en fait, il y a trois zones en Asie. Vous avez l'Inde, vous avez la Chine et vous avez, on va dire, Japon-Corée. L'Inde, c'est moitié marché local à développer et moitié delivery centers pour le reste du monde. Donc ça, ça va monter. On a, je crois, plus de 7 000, voire 7 500 ingénieurs en Inde. Comme je vous l'ai dit, grâce au marché local qui représente 50 % de nos activités en Inde, on montera à 10 000. Sur le marché local, comme tous les marchés locaux, c'est un ingénieur indien qui travaille pour des clients indiens, encore une fois, c'est toujours un exploit de faire 10 %. C'est vrai en France, c'est vrai aux États-Unis, c'est vrai en Angleterre, etc. Et le marché offshore amènera une petite touche supplémentaire, puisque ce n'est pas un marché indien vraiment, c'est un tandem delivery indien et vente occidentale. On gagnera un petit peu plus. Et là on va se développer, je vous ai donné le chiffre. Par rapport à la Chine, on n'a très honnêtement jamais eu pour stratégie de mettre le paquet sur la Chine. Il s'avère qu'on a eu la chance de tomber sur une acquisition technologiquement très intéressante en Chine, qui travaille beaucoup sur les technologies de logiciel temps réel embarqué et sur tout ce qui est équipements télécoms, pour des acteurs mondiaux, pas chinois d'ailleurs, et des acteurs chinois à un prix convenable. Donc on a décidé de l'acheter, et ça a boosté notre présence en Chine, qui est de plus de 3 000 personnes. Maintenant, on ne cherche pas spécialement à faire d'autres acquisitions en Chine, mais on va essayer de monter en organique à 4 000-5 000 personnes en Chine, sur ce marché chinois qui est demandeur. Mais on craint toujours qu'il se passe des choses, comme en Russie ou en Ukraine. Qui peut savoir s'il n'y aura pas une crise géopolitique dans trois ou quatre ans ? Donc pour l'instant, on va gérer au mieux ce qu'on a et le développer en performance chinoise. Donc ce n'est pas la même approche stratégique. On l'a, on le développe. Et on y fait là aussi un EBIT, un résultat de l'ordre de 10 %, légèrement plus, comme on le fait dans tous marchés locaux. Alors, pour le Japon et la Corée, là, c'est différent. Le Japon et la Corée, c'est un peu comme les États-Unis, ou l'Allemagne, ou l'Angleterre. On considère qu'on doit y avoir au minimum 10 000 ingénieurs. Le potentiel nous permet d'avoir 10 000 ingénieurs au Japon, vu l'importance du pays, on va dire Japon. Corée. L'Allemagne- Autriche, on doit avoir 10 000 aussi un jour. Et les États-Unis, on devrait avoir au moins 10 000. Donc on a trois zones à passer en taille critique, qui sont des zones majeures. On n'a que la France et l'Inde qui ont réussi à passer des tailles importantes. Donc il faut qu'on trouve les clés, qu'on accélère le M&A dans ces zones-là. Et c'est là où on espère tirer la croissance, que ce soit en organique ou en croissance externe, sur ces zones à potentiel très important, où on peut être en multi-secteurs. Les autres pays sont des pays à 2 000-3 000 ingénieurs : Italie, Espagne, Bénélux, Nordics, pays de l'Est, on va le faire, Canada, et on a déjà fait la moitié, voire la totalité du chemin. On a des perspectives de doublement là aussi, si on est bons. Mais pour répondre à votre question sur l'Asie, on va faire notre organique sur la Chine, nos delivery centers en marché local sur l'Inde, et j'espère beaucoup mieux grâce aux M&A et à l'organique sur le Japon. Concernant le recrutement sur le second semestre, on sera bien, mais c'est dur. On ne sera pas forcément à l'objectif qu'on s'était donné, compte tenu que ça peine beaucoup sur le recrutement, et sur le turnover. Moi, j'avais fantasmé sur le fait, je vous l'avais dit d'annoncer la bonne nouvelle, qu'on passait les 50 000 ingénieurs, mais on ne le fera pas. On sera plutôt à 48 000 en fin d'année. Alors on les fera peut-être avec le M&A, si on a les acquisitions, mais pas en



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

organique.

Nicolas David,..., j'ai trois questions de mon côté. La première, c'est sur la croissance organique au moment des chiffres d'affaires T2 : vous évoquiez une croissance organique S2, bien au-dessus de 10 %. C'est quelque chose qui n'est pas écrit dans le communiqué. On n'en a pas encore parlé aujourd'hui, donc est-ce que c'est encore d'actualité ? On avait en tête plutôt de 12 à 15 % pour le deuxième semestre, et si ce n'est pas d'actualité, qu'est-ce qui a changé ? Deuxièmement, c'est sur les perspectives de marge : vous avez évoqué peut-être cette année au-dessus de 10,5, j'ai cru comprendre, alors qu'on attendait peut-être en dessous de ça. Je vois que le S1 est probablement meilleur que ce qu'on attendait. Est-ce que c'est effectivement maintenant au-dessus de 10,5 ou est-ce qu'on peut se rapprocher de la marge de l'année dernière ? Et je serais preneur d'avoir un petit peu les éléments sur la marge brute, les options de marge brute au S2. Et ma dernière question, c'est sur l'Amérique du Nord, pour revenir sur ce marché-là. Aujourd'hui, vous avez une rentabilité qui est encore un peu en dessous de 10 %, malgré le fait que c'est un marché qui est normalement sur le pricing plutôt positif, qui permet de l'offshore. Donc en Amérique du Nord, quel est le taux de marge normatif que l'on peut espérer pour une société comme ALTEN en incluant l'offshore ? Et quel peut être le poids de ce pays pour vous ? Vous avez évoqué 10 000 ingénieurs, mais quelque part, c'est forcément un marché beaucoup plus gros que la Corée ou le Japon. Donc potentiellement à très long terme, on doit même pouvoir dépasser ce genre de chiffres. Alors il y a le mix de l'offshore qui peut jouer. Mais quel peut être le poids en chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord pour ALTEN ? Est-ce que vous avez pour objectif de rebalancer ce poids-là par rapport au PIB mondial ? Est-ce que c'est quelque chose que vous avez en tête à long terme, on va dire ? Je vais répondre déjà sur votre deuxième question, sur les marges du second semestre. On a deux effets qui nous incitent à la prudence sur le second semestre, c'est déjà un effet calendaire qui va être défavorable. Donc c'est comme ça, et c'est le fait qu'il y a eu une inertie dans la répercussion de l'évolution des salaires moyens versus les augmentations de tarifs. C'est-à-dire que le turnover arrive, donc il est important, comme on l'a vu tout à l'heure, les recrutements qui rentrent, et la pression salariale se fait peser statistiquement au sein de la population ALTEN, de plus en plus massivement au fil des rotations des ingénieurs dans nos effectifs. Donc il y aura un impact qui n'a pas eu lieu tout de suite sur le premier semestre, qui a eu lieu uniquement sur les arrivants du premier semestre, qui va peser beaucoup plus lourd au second semestre. Pour ces deux raisons-là, on aurait tendance à être assez prudent sur S2, et je ne crois pas ou je ne pense pas qu'on récidivera mieux que 11 % sur S2. Et encore une fois, comme d'habitude, je serais très heureux qu'on fasse plus de 10 %. Tant mieux si on nous annonce la bonne nouvelle en fin d'année, mais logiquement, il n'y a pas de raison qu'on fasse 11 % sur S2, ou beaucoup moins, compte tenu des deux phénomènes que je viens de vous indiquer. Voilà, juste préciser que pour S2, 10,5 c'est crédible. Voilà. Alors encore une fois, ce n'est pas une science parfaite. Et alors, concernant les prévisions de croissance organique, je te laisse répondre aussi Bruno sur S2, sur la simulation. Effectivement, on n'a pas donné d'indication chiffrée dans le communiqué sur la croissance organique du second semestre. En règle générale, on n'en donne pas de façon très précise. Il n'y a rien de nouveau par rapport à la communication du mois de juillet. Vous avez indiqué qu'effectivement on ferait une croissance organique bien supérieure à 10 % sur S2. C'est confirmé, et vous avez évoqué 12, ou 12 à 15, je crois. La fourchette est très crédible également. Alors maintenant, concernant la stratégie sur l'Amérique du Nord, il faut bien voir que l'Amérique du Nord, dans son mode de fonctionnement, les États-Unis, le Canada, c'est encore différent, et le Mexique aussi. Mais les États-Unis fonctionnent totalement différemment. Enfin, on va dire que les États-Unis sont culturellement, depuis au moins 20 ans, en pénurie chronique d'ingénieurs, et se sont tournés, pour des raisons de pénurie, et pas uniquement pour des raisons tarifaires, vers le offshore. Ça veut dire qu'ils se sont habitués à délocaliser massivement et stratégiquement des pans d'activité où ils ont mis des filiales, des succursales en Inde qui sont des donneurs d'ordres locaux. La plupart des grosses structures industrielles américaines ont leurs représentations en Inde, et ces représentations indiennes deviennent des



ALLEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

acteurs indiens locaux. Donc attaquer le marché indien et y faire le marché américain, et dire « on veut y faire 10 000 personnes », ce n'est pas dans le modèle que nous connaissons, européen, ça ne se traite pas de la même façon. C'est donc une énigme ou une équation à résoudre pour nous. Ça veut dire que, c'est ce que je vous ai dit tout à l'heure, c'est qu'on va acheter des sociétés, 500, 1 000 personnes, plus, qui sont déjà des sociétés avec des ingénieurs en Inde, qui délivrent des projets avec des front sales uniques en Amérique et ce ne sont pas des structures qui recrutent des ingénieurs aux États-Unis pour faire des projets aux États-Unis, à part dans tout ce qui est défense. Mais vous imaginez bien qu'on ne va pas trop nous laisser travailler dans la défense aux États-Unis. Donc si on doit conquérir un marché local, on aura une chance de l'avoir un peu dans le rail, et encore, et un peu dans l'énergie, un peu dans l'aéronautique avec Boeing, mais on n'est absolument pas présent aujourd'hui. Donc là, on a des espoirs de ramp up intéressants. Et si on arrive à déplacer ou à exporter du management français d'excellence vers Dallas ou Seattle, etc, malheureusement nos dirigeants ne sont pas mobiles, ils ne veulent pas y aller. Le rêve américain, ce n'est pas vrai. Dès qu'on leur dit "Allez aux États-Unis", ils ne veulent pas y aller, donc on ne va pas trouver des managers américains, en allant embaucher je ne sais trop où, je ne sais trop, qui puisqu'on n'a pas de gros concurrents. Il y a plein de petites boîtes aux États-Unis, il n'y a pas de gros concurrents. Donc c'est un vrai problème de management déjà pour attaquer le marché local, comme dans tout autre pays. Sauf qu'en Europe, on a réussi à déplacer un certain nombre de gens, ce qu'on a du mal à faire aux États-Unis. Ça, c'est pour le marché local to local et pour le marché Inde to US, qui est important, où on pourra, si un jour on a 10 000 personnes, peut-être qu'on aura 5 000-6 000 en Inde to US, et on aura 3 000-4 000 en US to US. Je ne sais pas si je suis clair, donc ce sont deux équations à résoudre, assez compliquées. Eh bien on est peut-être bien, on est peut-être bons, mais on n'est pas des génies. Il faut qu'on trouve les clés, qu'on arrive à exporter des directeurs, et ce sera uniquement une question de management. Assez bizarrement, ce sera peut-être plus facile de développer le Japon que les États-Unis. Et en termes de marge, là encore, le local to local, il y a toujours eu un équilibre vers 10 points d'EBIT, et le offshore, il y a toujours un équilibre entre quinze et 20 points d'EBIT, et parfois peut-être même plus de 20. Voilà, donc ça donne à peu près le look de ce que serait une activité de 10 000 personnes. On a des concurrents qui ont acheté des boîtes de freelances. Vous avez vu ce que ça a donné. Ce n'est pas du tout notre stratégie. Alors on va prendre des questions Internet. Je vais poser quatre questions de la part de Derric Marcon, SG. La première question, c'est : quel a été le poids du manufacturing engineering en pourcentage du CA au premier semestre 2022, sachant que vous aviez indiqué 4 % au premier semestre 2021 ? Sa première question. Sa deuxième question : voyez-vous des signes de ralentissement dans l'automobile ou dans d'autres secteurs manufacturiers ? Troisième question : pourriez-vous nous donner des indications sur le niveau de net staff hiring au troisième trimestre 2022 ? Et pensez-vous que ce niveau au quatrième trimestre 2022 sera aussi fort qu'au troisième trimestre ? Et dernière question : dans quelle mesure les gains de productivité sur projet sont-ils tenables ? OK. Alors concernant le volume de manufacturing, il faut faire attention à la définition du manufacturing. Je vous renvoie dans la présentation vers le slide de la page huit. Ce que je vous disais, Nous avons à peu près 75 % d'activité bleue, c'est-à-dire engineering qui se partage entre tout ce qui est ingénierie de conception et ingénierie de manufacturing et de déploiement, et de customer support. Dans la deuxième branche du cycle, vous avez trois activités. Vous avez l'activité : concevoir et automatiser l'usine, c'est un projet. L'usine est un produit digital à concevoir en 4.0. Vous avez le déploiement des projets, des trains, des aéroports, etc, des centrales nucléaires ou des tours télécoms. Et vous avez le customer support. C'est-à-dire qu'après la conception et le prototypage, vous avez trois activités. Le manufacturing sur les 75 %, la totalité de ces trois activités, hors conception, pèse environ 25 à 30 %, c'est dur à déterminer plus précisément, des 75 %, dans lequel le manufacturing fait au moins 20 %, l'usine 4.0 selon qu'on y mette le PLM, le PDM, ce qui souvent travaille déjà en amont avec l'ingénierie de conception. Désolé de ne pas pouvoir être plus précis, mais voilà, ça donne une image, sachant qu'il y a des activités sur lesquelles nous n'irons pas, dans le manufacturing et l'ingénierie de production. p



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

Par exemple, ALTEN est très peu présent sur le supply chain. Le supply chain, ce sont des sujets de gestion d'approvisionnements, de stocks, etc, qui sont plutôt le lot des Accenture, etc. Quand il y a des développements spécifiques, un peu comme dans les IT services, on ira. Voilà, ça c'est par rapport à cette question-là. Concernant la marge et la productivité des work packages, on est assez fiers d'avoir investi énormément sur tout ce qui est méthodes et outils. C'est notre vrai savoir-faire. Mais aujourd'hui, au delà de tout ce qui est suivi RH et recrutement, c'est notre capacité à sécuriser nos clients, et dans les conditions de réalisation, de delivery et de respect des spécifications techniques des projets qu'on nous confie. Je vous rappelle que les work packages que l'on nous confie vont de 5 à 40 personnes. En moyenne, une petite vingtaine de personnes sur un an et demi, deux ans. Donc, ce sont des projets entre deux et 3 millions d'euros. Ce ne sont pas des BPO avec 300 personnes pendant six ans. On n'est pas sur le même marché. Nous, c'est du spécifique à chaque fois. Donc faire de la productivité là-dessus, à chaque fois c'est nouveau. Il n'y a rien de réutilisable de ce qui a été fait avant, puisqu'on est sur du nouveau produit à chaque fois. Donc ce talent à savoir faire des choses nouvelles sur spécifications avec des équipes, on l'a capitalisé, que ce soit pour tout ce qui est travaux en mécanique, en logiciels temps réel, en logiciels de communication, etc, et de façon très fiable. On a réussi, on a au moins l'habitude de classer tous les vecteurs d'amélioration de productivité en 8 familles. Vous avez l'optimisation des ressources en termes de talents. Vous avez l'optimisation du taux d'occupation et d'allocation des gens sur les projets. Vous avez la gestion des locaux, la gestion du matériel, le flex office, le offshoring potentiel sur certains projets, même parfois quand le client ne le demande pas, la formation des directeurs techniques. Donc tous ces éléments, ce n'est pas : on est bons, on n'est pas bons, etc. On a mis en place donc tout un process de qualité et d'optimisation de tout ce qui est delivery et technique sur nos work packages. On a conquis des améliorations assez importantes dans presque tous les domaines. On a encore une petite marge à conquérir, mais elle n'est pas aussi importante que celle qu'on a déjà conquise. On peut gagner peut-être un point sur les work packages si on va au bout de tout ce qu'on peut améliorer. Mais on est déjà très bien avancés, et on est même, je pense, une des meilleures sociétés au monde dans cette capacité de fiabilité en delivery des work packages, même parfois bien meilleurs que nos propres clients. Voilà, ça, c'est par rapport aux gains de productivité. Et en assistance technique, il n'y a pas de débats, ce sont des négociations tarifaires avec nos clients qui sont toujours très dures. Voilà, il y avait une autre question pour toi Bruno. Il y avait une question sur le ralentissement dans l'automobile : bon, pour l'instant, il n'y en a pas. L'activité est toujours en croissance, et il n'y a pas de signes, que je sache en tout cas, dans les consultations et le niveau d'appel d'offres qu'on reçoit, ça reste toujours assez dynamique. Concernant la question d'Eric sur le Net, staff hiring sur Q3 et sur Q4, on donnera la réponse mais au mois d'octobre, quand on aura publié l'activité du troisième trimestre.

Alors une autre question, cette fois-ci de Maxence Dhourri de Portzamparc : pourriez-vous faire un update sur le pourcentage de clients qui ont accepté des hausses de prix cette année ? J'avais donné tout à l'heure un ratio : 70 % des clients ont joué le jeu, de façon plus ou moins importante. On a eu des clients qui ont accepté des 5 à 6 % d'augmentation, des clients qui ont accepté 1 à 2 % d'augmentation. Donc ça vous donne une moyenne des augmentations qu'on a su passer sur 70 % des clients. Ce n'est pas lié à un secteur, c'est vraiment lié à la personnalité de l'équipe achat d'un client, et la pression, par exemple, que mettent les directions techniques, voire les directions RH sur les achats et la façon dont sont incentivés les achats. Mais sachant qu'il faut bien faire attention quand on est en mode world package, les négociations clients n'ont pas tellement d'intérêt puisque c'est juste une mise en compétition sur un projet de 20 personnes, de 30 personnes ou de 5 personnes, entre 3 ou 4 sociétés sélectionnées, et après, selon la qualité technique de la réponse, on est à plus ou moins 5 %, le client nous prendra, ne nous prendra pas. Donc ça ne correspond pas à une négociation de tarif. Ça correspond à une compétition. Quand on a un dumper en face de nous qui est dans la place ou qui va se faire déloger, ou qui veut absolument rentrer et qui est prêt à faire moins 10, moins 20, on a eu le cas. On a des gens qui ont fait moins 20 pour rentrer dans une place, et qui sont rentrés



ALTEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

à perte, en se disant « On se rattrapera après ». C'est lié plutôt à de la compétition commerciale qu'à des négociations tarifaires quand on est en mode world package. Quand on est en mode assistance technique, je le répète, sur 70 % des cas, on a répercuté et 30 % des cas il y a des irréductibles qui nous disent : non, on ne veut pas d'augmentation de tarif, etc et qui prennent le risque de voir baisser la qualité ou de voir réduire les capacités d'offre que l'on pourrait leur faire. Et encore une fois l'automobile est toujours dure, ça c'est systématique, mais les autres secteurs, ça dépend des politiques d'achats. Une question justement sur les sujets de recrutement. Pouvez-vous expliciter vos démarches ? les démarches d'ALTEN destinées à renforcer, améliorer le recrutement, la fidélisation des meilleurs éléments ? En quoi vous vous différenciez des autres employeurs avec lesquels vous êtes en concurrence ? Je ne sais pas si on se différencie sociétés. On voit déjà midi à notre fenêtre. En fait, on a quasiment augmenté de 30 à 40 %, les moyens de la direction de la carrière des ingénieurs qu'on appelle la DCI chez nous. C'est-à-dire qu'on veut que tous les ingénieurs soient vus et écoutés à un rythme double de ce qu'on faisait auparavant, compte tenu de la crainte de turnover qu'on a eu depuis le début de l'année, tant par rapport à la satisfaction de leurs projets, que par rapport à la satisfaction de leur rémunération, et que par rapport à la satisfaction de leur encadrement, et perspectives de carrière. Donc, le fait de les voir plus souvent, de les écouter, c'est déjà un bon début. Le fait de mettre à disposition de tous nos consultants ingénieurs des possibilités d'évolution de carrière, et de leur rappeler plus fréquemment, eh bien ça a marché. Et évidemment, le fait d'augmenter les salaires, c'est l'élément fondamental, ça a permis de retenir des tas de gens qui, au lieu d'aller chercher ailleurs, ont dit : c'est bon pour moi, je reste. Voilà. Donc on n'a pas inventé la poudre, on multiplie l'énergie, et on essaye de le faire bien. Alors il y avait des questions également sur la marge. Mais vous avez déjà répondu tout à l'heure. Une question sur la situation économique en cas de récession : quels sont, selon vous, les secteurs industriels les plus résilients ? Et à quoi ressemblerait la croissance et les marges d'ALTEN ? Alors, ça m'étonnerait que nous ayons une récession tout ce qui est transport aérien, aéronautique ou terrestre. Ce qui s'est passé en 2020, c'était lié à une crise pour le Covid, qui a cloîtré tout le monde à la maison. Sauf à en revenir vers une crise de même nature, normalement, ces secteurs-là ne devraient pas poser de problème et sont en forte demande, y compris l'automobile. Donc les seuls secteurs qui, de notre point de vue, je l'ai dit tout à l'heure, pourraient poser problème, ce sont les secteurs du retail et de la banque-finace qui seraient amenés à réduire tous leurs investissements de digitalisation, de transformation, etc. Pour l'instant, on ne le sent pas trop, mais s'il y a un petit frémissement ou un petit warning, c'est bien là.

Une série de trois questions sur le niveau de la demande. Pouvez-vous nous parler de ce que vous constatez au niveau de la demande dans vos conversations avec vos clients ? Est-ce que les clients envisagent de reporter ou de réduire des dépenses de R&D en raison justement d'inquiétudes sur ce ralentissement ? Deuxième question : comment les conversations sur les prix avec vos clients ont-elles progressé sur les deux semestres 2022, et en 2023 ? Et dernière question : est-il possible de réduire davantage les frais généraux et administratifs à moyen terme pour compenser l'augmentation des frais de personnel ? Et comment devons-nous envisager le potentiel de marge à moyen terme ? Concernant les prix, je considère qu'on aura certainement moins de pression sur les négociations tarifaires pour les renouvellements de référencement, qui sont des références tri annuelles. Donc ça portera sur un tiers des clients. Et pour la partie assistance technique, puisque je vous ai dit qu'en world packages ce n'est pas comme ça que ça se passait. Donc ça ne devrait pas trop mal se passer. On n'est pas trop inquiets à part quelques, encore une fois, irréductibles. Donc on n'est pas inquiets là-dessus. Le seul vecteur d'économie qu'ont nos clients aujourd'hui, c'est le offshore. Et ils sont limités dans le offshore par le côté stratégique et sensible de l'ensemble des travaux que nous faisons pour eux, parce que c'est leur core business. Voilà, donc je vous ai donné les chiffres tout à l'heure, et les prévisions de ce qui va se passer, ça reste dans une fourchette de volumes assez bien comprise. Et par rapport à la demande, on a aucun warning aujourd'hui. À l'instant présent, malgré tout ce qu'on raconte sur l'environnement ambiant. Alors peut-être que notre faible présence aux Etats-Unis nous masque des choses



AL TEN : Résultats semestriels 2022, réunion Webcast Live du 23 septembre 2022

qui vont arriver en Europe l'année prochaine. Mais on y est quand même aux Etats-Unis, et que je sache, on n'a pas de difficultés aujourd'hui à avoir des besoins. C'est plus des difficultés à recruter. Une série, ça va être les dernières questions Internet et on prendra une question de la salle s'il y en a une, une dernière, ou quelques dernières :

Pouvez-vous commenter l'impact de l'équilibre prix-salaire au premier semestre et son évolution au second semestre ? Pour la croissance du second semestre pour vous, est-ce que vous pouvez commenter les secteurs les plus forts et les plus faibles ? Et qu'est-ce que ça signifie en termes de taux de croissance potentiel ? Dernière question : est-ce que vous pouvez commenter les négociations contractuelles pour les termes prix et l'impact que ça pourrait avoir sur le calendrier, notamment sur le fonds de roulement ?

Bon, je crois qu'on a déjà répondu en partie aux questions qui viennent d'être posées. Donc l'impact sur l'équilibre prix-salaire, on l'a évalué à 50 bps au premier semestre. Les augmentations de salaires évidemment, s'échelonnent tout au long de l'année. Les prix, en règle générale, sont négociés une fois par an. Ils évoluent rarement en cours d'année, même si ça peut arriver, raison pour laquelle on avait anticipé une évolution du ratio prix-salaire défavorable de l'ordre de 70 à 80 bps sur l'ensemble de l'année 2022. Ce qui veut dire qu'effectivement, on aura un impact plus important au second semestre qu'au premier semestre. Ensuite, la deuxième question qui a été posée, si vous pouvez me la rappeler. La dernière question, c'était sur les négociations contractuelles : est-ce que vous pouvez commenter ces négociations contractuelles sur les prix et l'impact que ça pourrait avoir sur le calendrier, donc sur le fonds de roulement ? Comme je viens de l'expliquer donc les négociations ont déjà eu lieu pour 2022. On démarrera les négociations 2023, en fin d'année, début d'année prochaine. Donc évidemment, ça n'aura aucune incidence sur le second semestre à cet égard, ni sur le fonds de roulement, ni sur l'aspect marge. Il est possible qu'il y ait des augmentations de tarifs de gré à gré qui puissent survenir sur des clients pour lesquels les processus de référencement sont moins structurés. Mais en tout cas pour les gros clients, on a des référencements qui sont annuels ou pluriannuels et donc on en reparlera l'année prochaine.

Donc plus de question à distance. donc si vous avez dans la salle des questions, merci de vous signaler. Sinon, eh bien je vous propose si vous voulez de conclure cette présentation.

Écoutez, j'espère qu'entre la présentation et les questions, on a pu répondre à l'intégralité des questions que vous vous posiez. Donc on reste optimiste, malgré un environnement qui nous envoie des warnings. Mais je vous rappelle : un, parce qu'on est déjà deux tiers en mode world package et deux parce qu'on est sur un marché de pénurie. Il faut vraiment retenir ça, et à nous de gérer ce marché de pénurie qui est assez unique dans le monde du business en général, où l'offre est inférieure à la demande. À nous de gérer ça. Merci pour votre attention et vos questions.

Fin de la réunion