

# ALTEN

## Conférence téléphonique sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2022

### L'animatrice

Bienvenue à la conférence ALTEN sur le chiffre d'affaires du quatrième trimestre 2022. Je laisse à présent la parole à Monsieur Bruno Benoliel, *Deputy Chief Executive Officer*. Monsieur, c'est à vous.

### Bruno BENOLIEL

Bonsoir à tous. Merci de participer à notre conférence téléphonique, qui concerne donc cette fois l'activité de l'année 2022. Comme vous avez pu le constater dans les chiffres que nous avons publiés ce soir, la croissance de l'activité se maintient à un rythme soutenu, malgré un effet de base plus défavorable au second semestre.

Elle reste plus vigoureuse à l'international qu'en France, qui ne représente plus que 31 % du chiffre d'affaires du Groupe, contre encore 35 % l'an passé. Notre chiffre d'affaires fin 2022 s'établit donc à 3 783,1 millions d'euros, en hausse de 29,2 % par rapport à l'an passé. Il s'élevait à l'époque à 2 925,2 millions d'euros.

En France, l'activité a progressé de 14,2 % et de 37,6 % hors de France. À périmètre et changes constants, l'activité du Groupe a progressé de 17,7 %, soit + 12,3 en France et + 20,7 % hors de France. Des acquisitions ont contribué cette année au tiers de la croissance totale, et l'impact du change – très favorable – a contribué à hauteur de 2,1 % à la croissance.

Au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires s'est établi à 999,9 millions d'euros (je suis désolé, nous n'avons pas atteint le milliard), en hausse de 25,8 % par rapport à décembre 2021. La croissance est donc de 9,6 % en France et de 34,3 % hors de France. À données constantes, notre chiffre d'affaires a crû de 14,9 % au dernier trimestre, soit de 9,6 % en France et de 17,6 % hors de France.

Le taux d'activité du Groupe est resté élevé. Il est de 92,2 % au dernier trimestre, ce qui le place à 92,6 % en moyenne sur l'année, donc légèrement meilleur que le taux normatif, qui est d'environ 92 %.

Sur l'année 2022, les effectifs ingénieurs ont progressé de 10 350 personnes, dont 6 577 en organique, avec 750 personnes en France et 5 827 personnes hors de France. Les acquisitions ont donc représenté 3 730 ingénieurs.

En conséquence, le Groupe comptait 42 300 collaborateurs fin décembre 2021, dont 37 150 ingénieurs. Nous sommes fin 2022, 54 100, dont 47 500 ingénieurs, répartis de la façon suivante : 11 100 en France et 36 400 hors de France.

Par zone géographique, notre activité a évolué de la façon suivante. En France, comme dans la plupart des autres zones géographiques, le ralentissement du taux de progression de l'activité est essentiellement dû à l'effet défavorable de la base de comparaison au dernier trimestre.

Pour autant, toujours en France, la croissance dans l'automobile, qui représente 14 % du chiffre d'affaires France, s'est accélérée tout au long de l'année, passant de 2 % à 16 % pour s'établir à 9,5 % en moyenne. Le secteur de l'aéronautique civile – 27 % du CA France – progresse de 42 %, même s'il a ralenti en fin d'année, et celui des autres industries croît de 25 %. Enfin, le secteur du service *retail* croît de près de 30 %.

En Europe, hors de France, l'activité est en forte croissance, bien supérieure à 10 % comme vous avez pu le voir, à l'exception de la Suisse. La reprise de l'activité – + 22 % – a été très forte en Allemagne. L'aéronautique, l'automobile, l'énergie et les sciences de la vie ont progressé en moyenne de plus de 30 %. En zone ibérique, la croissance de l'activité dont le rythme n'a pas ralenti en fin d'année croît de 22 %. Tous les secteurs de la zone sont en forte croissance, en particulier auto, aéronautique civile, finances, tertiaire, défense et sécurité, industrie et télécoms.

En Italie, qui est toujours en Europe du Sud, la croissance n'a pas faibli non plus et se maintient à plus de 25 % pour la troisième année consécutive, avec, à l'instar de l'Espagne et du Portugal, tous les secteurs en progression, notamment finances, tertiaire, auto, défense et sécurité, et télécoms.

Au UK, la croissance est toujours soutenue, à 27 %, et a très peu ralenti en fin d'année grâce au secteur aéro, auto, défense et sécurité et tertiaire. Au Benelux, notre croissance est de 16 %, principalement tirée par les Pays-Bas qui représentent 60 % de la zone, et où l'activité est en très forte progression grâce aux comptes auto, électronique, semi-conducteurs et énergie. A *contrario*, la Belgique croît beaucoup plus faiblement puisque sa croissance n'est que de 5 %.

En Scandinavie, la croissance a rebondi à partir du troisième trimestre pour s'établir à 9,6 % sur 2022, grâce à une forte progression dans les secteurs auto poids lourds. On a eu en Scandinavie le même effet qu'en France, c'est-à-dire que le rebond dans l'auto s'est manifesté plus tard, et on a vu clairement une forte progression de l'expression des besoins et de l'activité dans ce secteur d'activité, et également celui des poids lourds, sur ces deux géographies.

En Europe de l'Est, la progression de l'activité est restée très soutenue, à 38 % environ, grâce à la Pologne, qui représente les deux tiers de la zone et a crû de plus de 50 % tous secteurs confondus. En Roumanie, un tiers de la zone, l'activité croît de plus de 20 % grâce à l'automobile, l'énergie et la banque.

Hors d'Europe maintenant, l'Amérique du Nord, qui représente une part significative du chiffre d'affaires du Groupe maintenant, a crû de 18,5 %, une progression qui a ralenti au cours de l'année du fait d'un effet de base défavorable.

Par pays, au sein de la zone, les US qui représentent 80 % ont crû de façon significative. Les secteurs auto, finance, aéro et télécoms sont en très forte hausse. Au Canada, ce sont les secteurs aérospatial et bancaire qui, à eux deux, représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires de la zone, qui ont crû de façon très forte : plus de 50 %.

On a une petite activité au Mexique – je le dis juste pour le dire – qui représente 2 % de la zone, puisque le Mexique travaille aussi en *nearshore* pour les Etats-Unis pour l'auto, mais nous avons une activité sur place qui est en croissance très forte dans le secteur auto, pour des clients locaux, qui sont pour l'essentiel d'ailleurs des filiales mexicaines de groupes américains.

En zone Asie-Pacifique, une croissance de 30 %. La Chine, qui représente 36 % de la zone Asie-Pacifique, a crû de 30 % principalement grâce au secteur automobile. L'Inde, 30 % de la zone, a crû de 40 % grâce aux secteurs tertiaire, semi et auto.

Enfin, deux pays plus petits, mais qui croissent de façon régulière et qui méritent d'être mentionnés, le Japon, 9 % de la zone, a crû de plus de 20 % grâce au secteur finance, semi-conducteurs, et la Corée, 8 % de la zone, a crû de plus de 30 % grâce à l'automobile.

Une croissance soutenue donc dans la quasi-totalité des zones géographiques, qui globalement n'a pas ralenti malgré l'effet de base, voire même s'est accentuée dans certains pays. La quasi-totalité des secteurs d'activité est donc en croissance, par voie de conséquence, même si leur rythme diffère.

Si l'on considère nos principaux secteurs d'activité, l'automobile, dont la part dans le chiffre d'affaires est remontée à 17,4 %, progresse de 27 %. Une progression forte chez tous les constructeurs, en particulier allemands – sauf Daimler – et suédois. Une situation identique chez les équipementiers, très forte progression, notamment allemands.

Le ferroviaire, 2,6 % du CA, a très peu crû cette année, pénalisé par Bombardier, qui doit être en pleine réorganisation. L'aerospace, 13 % du CA du Groupe, est en hausse de 45 %. Il y a évidemment un effet rattrapage Covid dans les chiffres de progression très significatifs de l'aéro, mais pas simplement.

Une activité essentiellement *drivée* par le groupe Airbus, mais également par les équipementiers chez lesquels la reprise est encore plus forte, puisqu'on a réalisé 70 % de croissance chez les équipementiers aéro, grâce à des comptes que vous imaginez bien, Rolls Royce, Thales, Safran, etc. En revanche, dans le domaine spatial, qui représente un peu plus de 2 % de notre chiffre d'affaires, la croissance est de 10 %.

Considérons maintenant les activités défense, sécurité et navale, soit 5,5 % du chiffre d'affaires. La progression est de 14 % grâce aux gros donneurs d'ordre du secteur, chez qui ALTEN se développe assez significativement. L'énergie, 8,8 % du CA, augmente faiblement pour des raisons qui sont propres à chaque sous-secteur. *L'oil & gas* a continué à reculer de 10 %, un recul qui a été accentué par le retrait de la Russie au second semestre, et une baisse d'activité en Russie d'ailleurs au premier semestre. Pour mémoire, je crois que je vous l'avais dit, la Russie avait représenté 21 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2021. A l'échelon du Groupe, c'est relativement négligeable, mais on les a perdus en quasi-totalité en 2022.

Le nucléaire, 2,2 % du chiffre d'affaires, continue à croître de 5 %, mais les difficultés de recrutement dans ce secteur sont un frein. On attend quand même une progression significative du marché du nucléaire, compte tenu de tous les programmes de nouveaux EPR en cours, mais on en verra, je pense, les premiers effets au mieux au courant de l'année 2024, peut-être fin 2023. Nous n'avons reçu aucune consultation à ce titre pour l'instant.

Les équipements pour l'énergie, qui représentent 2,6 % du CA, progressent de plus de 22 %. Côté sciences de la vie, 8,8 % du CA, la croissance est de plus de 9 %, tant dans le secteur des équipements pour la santé que de la pharmacie. Le secteur des équipements industriels croît de 8,5 %, essentiellement tiré par l'électronique et le secteur des semi-conducteurs.

Enfin, si l'on considère le secteur des télécoms, qui représente 5,6 % du CA, la croissance est plus faible, 5 %, comparée à la croissance du Groupe, avec une activité qui recule légèrement chez certains opérateurs. Il y a des progressions importantes chez des opérateurs étrangers, et plutôt en recul en France sur les opérateurs historiques, et une croissance de 20 % chez les équipementiers.

Le secteur de la finance, qui représente aujourd'hui 10,4 % du chiffre d'affaires, est en hausse de 16 %, surtout en Amérique du Nord et en Europe du Sud. Quant au secteur *retail*, e-commerce, services et secteur public, 18 % du chiffre d'affaires, il croît de façon assez homogène de plus de 18 %.

Comme vous le voyez, à l'exception de *l'oil & gas*, 96,5 % de l'activité du Groupe est en croissance, et pour une part importante des secteurs que nous couvrons – c'est-à-dire la quasi-totalité – l'activité est en très forte croissance.

Passons maintenant à la croissance externe. ALTEN a acquis 8 sociétés en 2022 et 4 d'entre elles ont été acquises au dernier trimestre. Ce sont celles dont je vous parlais lors de la dernière conférence du mois d'octobre, les *due dil'* qui étaient quasiment finalisées et

les projets de SPA qui étaient en cours de négociation. Nous sommes allés au bout, puisque nous avons réussi à *closer* ces sociétés avant le 31 décembre.

Nous avons acquis depuis fin octobre plusieurs sociétés. Une société en Roumanie, une société qui est spécialisée dans le *software development* et qui fait du consulting IT, une société de 300 consultants, dont 130 externes, 13 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Aux USA, nous avons acquis une société dans le management de projets qui vient compléter notre activité PMO locale, une société qui est petite puisqu'elle fait 65 ou 70 consultants, qui a réalisé un chiffre d'affaires ou qui devrait réaliser cette année un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros, mais qui a la particularité d'intervenir exclusivement dans le monde aéronautique, dont nous sommes absents aux Etats-Unis, et qui nous donne une première petite porte d'entrée, pour essayer de nous développer dans cet univers.

En Inde, nous avons acquis une société dans l'ingénierie produit, 10 millions d'euros de chiffre d'affaires, 300 consultants, une société qui a aussi des débouchés aux Etats-Unis. Enfin, en Allemagne, nous avons une présence assez faible dans le monde des télécommunications, raison pour laquelle nous avons acquis une société spécialisée dans les tel-co, qui développe des équipements 5G et qui fait de la stratégie réseau, une société de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 190 consultants, dont 65 externes.

Nous avons finalisé la cession du groupe CPrime, que nous avons annoncée lors du *call* du mois de septembre, au titre de l'activité du mois de septembre. Le *signing* avait été finalisé fin septembre, mais la cession a été effective le 30 décembre.

Pour rappel, ces sociétés que nous avons vendues – le groupe CPrime étant composé de sociétés aux US et de sociétés en Europe – avaient un *business model* qui s'était considérablement éloigné du *business model* du Groupe. Elles distribuaient majoritairement des licences logicielles autour des activités agiles, et ensuite vendaient des prestations de conseil en accompagnement, un peu à la façon d'un intégrateur, ce qui est un métier, un métier rentable d'ailleurs, mais un métier qui est plus éloigné aujourd'hui du cœur de métier du Groupe.

Nous allons utiliser les fonds issus de la cession de la société pour réinvestir courant 2023, je l'espère, à nouveau aux Etats-Unis, dans des activités cœur en essayant de nous renforcer sur la partie ingénierie-recherche des sociétés, comme d'habitude, avec une base de *back-office* technique en Inde et un *front-office* développé aux Etats-Unis.

Pour votre information, le chiffre d'affaires consolidé en contribution conso du groupe CPrime a représenté 147,1 millions d'euros en 2022, en IFRS 15, dont 111,7 millions d'euros aux Etats-Unis et 35,4 millions d'euros en Europe. Comme vous le savez aussi, le prix de cession et la marge opérationnelle des sociétés cédées ne sont pas *disclosés*.

Concernant 2023, il est trop tôt pour vous donner des indications sur la croissance attendue. Je ne vous donnerai pas de *guidance* précise. On le fait en général un peu plus tard dans l'année, parce que vous savez qu'il est encore tôt : on reçoit les premières consultations et nouveaux appels d'offres pour l'année 2023 en général à partir du 10 ou 15 février.

Ce que je peux vous dire quand même, c'est que la fin de l'année dernière et le mois de janvier n'ont pas marqué d'inflexion dans la tendance qu'on a constatée en 2022. On a eu en fin d'année, comme à l'habitude et comme à l'accoutumée, un niveau de démissions plus important, comme toutes les fins de semestre, mais il n'est pas plus important que ce qu'on a constaté les années passées, peut-être même un peu moins que les années passées.

Le taux d'activité du mois de janvier sera en ligne avec le taux d'activité du mois de janvier 2022. Il est certain que nos taux de croissance organique enregistrés en 2021 et en 2022 ne seront pas réitérés, mais l'activité reste globalement bien orientée. Notre croissance embarquée, celle qui provient donc de la croissance réalisée en 2022, est d'environ 7 %. C'est-à-dire que sauf à ce qu'il y ait une inversion de la courbe en 2023, qui n'est pas notre scénario, malgré les réticences de certains économistes sur la macroéconomie, et donc une

baisse séquentielle de l'activité, ALTEN devrait donc nécessairement réaliser une croissance organique supérieure à 7 % en 2023.

Madame, si vous voulez bien ouvrir la conférence pour que les participants puissent poser les questions auxquelles je me ferai un plaisir de répondre si je peux.

### **L'animatrice**

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

Nous avons une première question d'Emmanuel Parrot, de la société Gilbert Dupont. Monsieur, c'est à vous.

### **Emmanuel PARROT**

Bonsoir Bruno. J'aurais trois questions. La première : est-ce que ce serait possible d'avoir un chiffre d'affaires 2022 pro forma, c'est-à-dire en intégrant sur 12 mois toutes les acquisitions et en déconsolidant la cession ?

Ma deuxième question portait sur ton dernier commentaire sur la croissance embarquée. Je voulais être sûr d'avoir bien compris. Cela intègre un effet croissance embarquée, volume, mais aussi des prix ? C'était mon deuxième point.

Mon troisième, c'était peut-être sur la marge S2 2022. J'avais noté que tu avais évoqué une marge de l'ordre de 10,2 %, 10,5 %, donc une petite contraction en séquentiel, notamment en raison de l'effet calendaire et d'une petite pression de la marge brute. Est-ce que tu restes sur ce discours ? Merci.

### **Bruno BENOLIEL**

Je ne vais pas répondre précisément aux trois questions, mais je vais essayer d'être aussi précis que possible quand même. Le CA pro forma 2022, en intégrant sur 12 mois toutes les acquisitions, je ne peux pas le communiquer comme ça, parce qu'il y a un certain nombre d'acquisitions que nous avons intégrées en cours d'année, et pour lesquelles les comptes de 2022 ne sont pas arrêtés sur l'année complète, mais surtout le chiffre d'affaires du premier semestre 2022 pour celles que nous avons intégrées en cours d'année, pour nous, n'est pas nécessairement fiable. Je pourrais te donner une indication plus précise, un ordre de grandeur assez précis, mais je ne peux pas le communiquer comme ça maintenant.

La plupart des sociétés que l'on achète ont quand même des modes de gestion et de tenue des comptes qui sont très artisanaux, donc ce qui nécessite pour nous au moins 3 mois pour leur mettre en place un certain nombre d'outils, pas nécessairement des ERP, mais au moins des outils, des règles de gestion, et les former de manière à avoir une situation d'ouverture propre, et ensuite une période de consolidation qui soit en tout cas pour les chiffres produits au standard du Groupe.

La croissance embarquée de 2022, volume et prix... Ce n'est que volume. Je vais vous expliquer. C'est une bonne question. Je vais expliquer comment on calcule notre croissance embarquée. On part de la situation du mois de décembre, c'est-à-dire que l'on prend l'effectif de la dernière semaine de décembre, ce qui veut dire qu'on intègre de facto les démissions de décembre comme étant des personnes « non démissionnaires. »

Ensuite, c'est le business, donc il faut qu'on remonte la pente comme au mois de juillet, après les départs de fin juin, pour reconstituer évidemment les départs que l'on subit en fin de semestre.

On prend donc la situation de la dernière semaine de décembre en effectifs. Quand je dis en effectifs, je parle en effectifs ingénieurs, mais aussi en sous-traitants ou en externes, car il y en a de plus en plus. Ça se développe pas mal, notamment à l'international, et on le voit même en France, dans les jeunes générations, il y a une évolution de la relation au

travail qui fait qu'aujourd'hui, beaucoup – notamment dans le monde de l'IT – préfèrent intervenir en mode sous-traitance.

Cela représente chez ALTEN toujours une proportion faible des effectifs, au sens total des consultants, mais c'est quand même une tendance que l'on voit se développer de façon assez régulière. On prend les effectifs ingénieurs au sens extensif : internes et externes. On prend leur chiffre d'affaires et ensuite, on projette ce chiffre d'affaires sur l'année 2023, et au prix de vente moyen de décembre.

C'est-à-dire que la croissance embarquée embarque – si je puis dire – le volume d'activité de fin d'année 2022 et pas le volume moyen de l'année, mais vraiment le volume supposé être celui du 31 décembre, avec les prix de décembre. C'est-à-dire que les hausses de prix qui sont passées en 2022 sont dans la croissance embarquée.

En revanche, pour être précis, les hausses de prix à intervenir – et toutes n'interviennent pas forcément au 1<sup>er</sup> janvier en 2023 – aujourd'hui, comme elles sont en discussion, on a pris zéro hypothèse de croissance de tarifs, ce qui ne veut pas dire qu'on n'aura pas de croissance de tarifs, mais ce qui veut dire que cela ne fait pas partie de la croissance embarquée.

C'est la règle du jeu. Cela fait 7 %. Ce qui fait qu'effectivement, après, il y a des effets de mix sur les géographies, sur le prix de vente moyen, etc. mais si l'on a des hausses de prix, cela viendra s'ajouter aux 7 %.

Quant aux marges, je ne vais pas répondre sur le S2 précisément, mais je vais vous donner une indication sur l'année. Nous aurons un niveau de marge sur l'année 2022 qui sera très satisfaisant et qui sera dans le haut de la fourchette. Je ne sais plus quelle fourchette on vous avait donnée d'ailleurs, mais dans le haut de la fourchette annuelle.

**Emmanuel PARROT**

C'était quoi, la fourchette ?

**Bruno BENOLIEL**

Justement, je ne sais plus ce qu'on vous avait donné comme fourchette. Au S1, on avait fait une marge de 11 et quelques.

**Emmanuel PARROT**

J'avais 11,4 au S1, mais sur le S2, tu avais donné entre 10,2 et 10,5. C'est ce que j'avais noté la dernière fois.

**Bruno BENOLIEL**

C'est ça. Je n'ai pas les chiffres définitifs encore. C'est un call sur le chiffre d'affaires. Ce n'est pas un call sur la marge, mais on sera sur le haut de fourchette.

**Emmanuel PARROT**

OK, ça marche. Merci.

**Bruno BENOLIEL**

En tout cas, on se rapproche du haut de fourchette. Après, il y a toujours un certain nombre d'arbitrages évidemment, notamment sur les projets, qu'il faut passer en cours d'année, puisqu'on a quand même pas mal de projets, mais on sera plus proche du haut de fourchette que du bas de fourchette. C'est sûr.

**Emmanuel PARROT**

OK. Merci Bruno.

## L'animatrice

La prochaine question vient de Laurent Daure de Kepler Cheuvreux. Monsieur, c'est à vous.

## Laurent DAURE

Merci. Bonsoir Bruno. J'ai plusieurs questions. La première, comme il y a eu 3 acquisitions cessions, dans tes effectifs, qu'est-ce qui est déjà pris en compte ? Est-ce que tu pourrais nous donner les effectifs supplémentaires organiques juste sur le T4 ? C'est le premier point.

Le deuxième point : les prix, j'ai bien compris que c'était trop tôt, mais est-ce que tu commences à avoir une bonne vision sur la hausse de salaire moyen 2023 *versus* 2022 ?

Enfin, dernière question : il y a un bon début d'année, est-ce qu'aujourd'hui, en termes de visibilité, tu as des différences entre les principaux secteurs, et est-ce qu'il y a de notre côté un secteur à surveiller en particulier ?

## Bruno BENOLIEL

Je vais commencer par répondre à la dernière question. En termes de visibilité, pour celle que l'on a aujourd'hui, si on prend tous les secteurs un par un, et que l'on regarde la croissance que l'on a faite l'an passé, on voit que l'on a fait une croissance qui n'est quand même pas la même selon les différents secteurs d'activité, mais cela reflète une tendance, même si la courbe s'amointrit en fin d'année, nous n'avons pas de rupture de tendance dans aucun des secteurs aujourd'hui.

Aujourd'hui, on n'a pas un *warning* particulier qui dirait : « Attention, l'auto est en train de ralentir fortement, la banque ralentit fortement. » Il y a eu des *warnings* dans le domaine bancaire en France qui sont confirmés, mais ce n'est qu'en France par exemple. On a de très fortes progressions dans le domaine de la finance et de l'assurance à l'international.

On n'a pas aujourd'hui de *warning*. Il n'y a pas de sujet. Je ne dis pas que ce sera toute l'année comme ça, mais lors du premier Comex de l'année, c'est un sujet qui a été débattu. Le terrain ne remonte pas d'alerte particulière sur un ralentissement dans tel ou tel secteur.

## Laurent DAURE

Excuse-moi, mais en termes de politique de recrutement, le message aux équipes, c'est toujours de recruter un peu comme à l'image des derniers mois ? Ou est-ce que vous êtes dans l'attente d'une confirmation sur février avant d'accélérer ?

## Bruno BENOLIEL

De ce point de vue-là, il n'y a pas grand-chose de changé. Les équipes ont le droit de continuer à recruter sans projet des profils dont on sait que les compétences sont demandées par le marché. On appelle ça une *skill matrix* en interne, avec des matrices de compétences âgées.

Quand un ingénieur est dans la concentration de la *skill matrix*, les équipes ont le droit de recruter, quand bien même il n'y a pas de projet en face. Nous n'avons pas changé la politique de recrutement, ce qui veut dire que si jamais il y avait un ralentissement d'activité, évidemment, on ajusterait notre politique de recrutement, mais le recrutement étant décentralisé, les *business managers* qui ont les chargés de recrutement à proximité ont toujours en tête, et surtout dans leur lettre d'objectifs, un taux d'intercontrat qui est grosso modo de 7 ou 8 %.

Tout le monde vise un taux *target* de 92 %, parce que c'est le taux à partir duquel on calcule des plans de com notamment et des marges attendues. En réalité, l'ajustement s'opère de façon quasi automatique. Quand les taux d'intercontrats montent, les managers ralentissent immédiatement le recrutement.

Soit ils diffèrent les entrées, soit ils ne recrutent plus, soit quand il y a des ingénieurs qui ne sont pas forcément au trait, ils s'en séparent pendant la période d'essai. La politique d'ajustement se fait assez naturellement, sans que l'on ait nécessairement besoin de donner de *guidelines* au niveau du Groupe. D'autant qu'aujourd'hui, le Groupe est très gros, et donc il y a une décentralisation quand même des prises de décision au niveau des responsables de zone, mais la philosophie est la même partout. Tout le monde doit appliquer la même.

En termes de contrôle, en revanche, nous avons à la semaine et par BU au niveau Groupe, un monitoring des intercontrats. Nous savons précisément combien il y a d'intercontrats et où, avec un *highlight* sur les zones où l'intercontrat dépasse les 8 ou 9 %.

Je ne sais pas si ça répond à ta question, mais on est vigilants sur le recrutement. On n'a pas décidé d'arrêter le recrutement ou de ralentir le recrutement, parce que pour l'instant, les besoins sont là, et le recrutement reste une préoccupation des *business managers*.

Nous avons continué à recruter au dernier trimestre. Je vais vous donner les chiffres : au Q4 2022, en recrutement organique, hors acquisitions... De toute façon, sur Q4, il n'y a qu'une nouvelle société qui est rentrée dans le Groupe. C'est une société qu'on a achetée au premier semestre, qui est en Australie, et qui contribue à 42 ingénieurs. Le reste étant pour 40 personnes des experts, donc c'est négligeable. Nous avons recruté 1 158 personnes à périmètre constant, 220 en France et 938 hors de France.

**Laurent DAURE**

Tu as sorti la boîte que tu as vendue le dernier jour ? Les effectifs, tu les as déjà sortis ou pas ?

**Bruno BENOLIEL**

Non.

**Laurent DAURE**

D'accord, donc en termes de conso...

**Bruno BENOLIEL**

Ce n'est pas sorti pour être cohérent avec le chiffre d'affaires.

**Laurent DAURE**

Voilà, c'est ce que je voulais dire. Si on regarde le chiffre d'affaires au T4, les dernières acquisitions, Allemagne & US, pour l'instant, il y a zéro en conso ?

**Bruno BENOLIEL**

Il y a zéro conso. Elles sont rentrées en fin d'année et il y a zéro conso. C'est sûr.

**Laurent DAURE**

Elles vont rentrer au T1 ou plus tard ?

**Bruno BENOLIEL**

La société qu'on a achetée en Inde avec un *front-office* US devrait rentrer au 1<sup>er</sup> janvier. Je dis « devrait » parce que cela dépendra de la capacité de nos équipes à pouvoir les intégrer dans des outils qui permettent de... Sinon, ce sera 1<sup>er</sup> avril.

La société que nous avons achetée aux US, qui est dans l'aéronautique, pas très grande, est un *spin-off* d'une boîte dans l'aéronautique qui adressait l'aéronautique militaire et l'aéronautique civile. Évidemment, on n'a pas repris la partie militaire pour des raisons évidentes. Ils sont en train de finaliser le *spin-off*. Elle ne rentrera pas avant le 1<sup>er</sup> avril.



La boîte roumaine, c'est la même chose. Une comptabilité sur Excel et Word, donc elle rentre le 1er avril aussi. Enfin, la société allemande avec qui on discute depuis assez longtemps, on finit par connaître par cœur leur système interne. Elle va être prise en charge par les équipes d'ALTEN en Allemagne sur le plan du suivi du *reporting* financier, et nous l'intégrons au 1<sup>er</sup> janvier 2023.

Laurent

**Le dernier point, est-ce que tu peux nous dire sur les hausses de salaire et... ?**

**Bruno BENOLIEL**

**Les hausses de salaire, c'est pareil. Je ne peux pas répondre DAURE** de façon précise pour une raison assez simple : c'est que les hausses de salaire sont très différentes d'une géographie à l'autre, vraiment très différentes.

Déjà, au sein de l'Europe, on n'aura pas des hausses de salaire homogènes selon les pays. Quand on sort de l'Europe, on va avoir des géographies, on va devoir donner plus de 10 % de hausse de salaire. Il y a même une géographie où on est en train de parler de 15 %, et on est en train de négocier 17 % d'augmentation des tarifs en face, et les géographies, on va devoir donner entre 5 et 10 %.

Cela n'a plus de sens économique de donner une hausse des salaires moyens aujourd'hui, compte tenu de la diversité du Groupe. C'est pour cela que ce que l'on suit maintenant, société par société, c'est l'évolution du ratio prix/salaire. C'est le seul qui nous permet de vérifier si les fondamentaux de la marge brute se dégradent ou pas. Et ça, aujourd'hui, évidemment, c'est une information que je n'ai pas. D'abord, c'est beaucoup trop tôt, mais je ne l'ai pas.

Il y a des hypothèses ont été prises dans les budgets, que je suis en train de revoir quasiment une par une, parce que ce que je vois, c'est que les financiers qui sont garants de l'exercice budgétaire et ensuite des *rolling forecasts* ont par nature tendance à être très prudents. Quand je dis « très prudents », c'est-à-dire qu'ils ont tendance à anticiper des hausses de salaire et pas à anticiper les hausses de prix.

Là, on sort d'un environnement où tout le monde maîtrisait bien tous les paramètres. C'est vrai aussi pour les commerciaux, les managers. C'est-à-dire qu'on sort d'un environnement où il n'y avait pas d'inflation, où finalement les modèles économiques étaient assez bien calibrés vers un modèle où il y a de l'inflation, c'est-à-dire où il faut que les managers apprennent à se battre avec les clients sur les hausses de tarifs, quand bien même il y a des engagements qui sont signés sur plusieurs années, parce qu'il y a des groupes qui annoncent des hausses de salaire significatives, et qui expliquent que par solidarité, on doit baisser nos prix, toujours particulièrement en France.

Ce n'est pas acceptable. Il y en a certains qui ont fini par accepter des hausses de tarifs et qui vont en accepter. Donc nous n'avons pas encore les chiffres exacts. Les financiers doivent aussi apprendre à avoir une approche qui soit prudente, certes, mais qui soit économiquement crédible.

Ce n'est pas un secret, mais il y en a certains qui ont renvoyé des hypothèses de budget qui ne sont pas validées, où ils ont mis des hausses de salaire et ils n'ont pas mis d'augmentation de tarifs tant qu'ils n'étaient pas sûrs.

C'est une information qui n'est pas exploitable, parce qu'elle n'est pas économiquement recevable. Cela ne se passera pas comme cela. C'est pour cela qu'aujourd'hui, sur l'évolution du ratio prix/salaire au niveau du Groupe, je ne peux pas vous donner d'indications. J'espère pouvoir en donner plus au mois de février.

**Laurent DAURE**

C'est très clair. Merci beaucoup Bruno.

**Bruno BENOLIEL**

Je t'en prie Laurent.

**L'animatrice**

La prochaine question vient de Derric Marcon de Société Générale. Monsieur, c'est à vous.

**Derric MARCON**

Bonjour Bruno. J'avais trois petites questions. La première, c'est sur APAC.

**Bruno BENOLIEL**

Sur quoi, pardon ?

**Derric MARCON**

Sur APAC. La zone APAC, Asie-Pacifique.

**Bruno BENOLIEL**

OK, je ne t'avais pas entendu. Je sais ce qu'est APAC.

**Derric MARCON**

Tu as une petite décroissance séquentielle Q4 Q3. Je voulais savoir s'il y avait une raison particulière à cela, un nombre de jours, un projet ou un pays dans la zone qui a un peu ralenti au Q4.

La deuxième question, c'était sur les semi, parce que cela secoue quand même beaucoup sur les semi pour la partie *consumer* B to C. Je sais que tu as dit qu'il n'y avait pas de rupture de tendance, mais en tout cas, est-ce que cela peut, à un moment, à ton avis, avoir un impact sur ton business et combien cela représente de ton chiffre d'affaires ?

Ma dernière question, c'était sur le *pipe* M&A pour 2023. Je sais que tu en as déjà fait quatre, c'est bien. Est-ce que le *pipe*, en début d'année 2023, est correct ou en tout cas bien fourni ? Qu'est-ce que tu penses pouvoir faire cette année en termes de M&A ?

**Bruno BENOLIEL**

Dans le M&A, on a effectivement dans le *pipe* en *due dil'* aujourd'hui 6 sociétés, aussi bien sur la région Asie-Pacifique que la région Amérique du Nord ou Europe, avec des tailles qui sont les tailles habituelles de sociétés. Il n'y en a qu'une qui dépasse les 1 000 personnes.

Ce sont des boîtes qui sont en *due dil'*. Qui dit *due dil'* dit qu'il y en a certaines que l'on va signer, et d'autres qu'on ne signera pas, et je ne peux pas dire aujourd'hui quel est le coefficient ou la probabilité qu'elles soient toute signées, ou en partie, d'ici fin Q1 ou fin S1.

La seule chose que je peux dire, c'est que sur la plus grosse, on est sur un *deal* qui est plus important et qui est non exclusif, au contraire de toutes les autres. Qui dit non exclusif dit qu'en plus, il y a une concurrence à l'achat. On ne sait pas qui est en face. On fait partie des deux finalistes. Si c'est un fonds d'investissement, on ne raisonne pas avec les mêmes critères en général. Donc je ne sais pas.

**Derric MARCON**

C'est une cible que tu avais depuis longtemps ? L'Allemagne, c'était une cible avec qui vous discutiez depuis finalement assez longtemps. Là, c'est la même chose ?

**Bruno BENOLIEL**

Début des discussions, Q4 2022.

**Derric MARCON**

Tu as commencé les discussions ? Cette boîte, tu la chassais depuis très longtemps ? Celle de 1 000 personnes ?

**Bruno BENOLIEL**

Non, on l'a identifié au second semestre, début du second semestre 2022 et on a démarré les discussions avec eux au Q4 2022.

**Derric MARCON**

C'est tout récent. OK.

**Bruno BENOLIEL**

Voilà pour le *pipe*. Après, il y en a d'autres avec qui on discute. C'est du business comme d'habitude. Dire quel sera le *pipe* M&A 2023, je ne sais pas, parce qu'il y en a qui vont arriver j'espère au courant de l'année, mais aujourd'hui, pour être précis, voilà le nombre de sociétés qui sont en *due dil'*.

Sur la partie semi-conducteurs, ce que cela représente au niveau du Groupe... Pour l'instant, nous n'avons aucune indication de décroissance de l'activité sur les semi, et l'activité qu'elle soit en Europe ou en Asie, sur cette activité-là, cela tient.

Cela ralentira sûrement au cours de l'année, mais pour l'instant, je n'ai pas de *warning* dessus. Si c'est le cas, au prochain *call*, je vous le dirai. Mais là, il n'y a pas d'alerte particulière. Cela représente 2 % du chiffre d'affaires, tout ce qui est électronique et semi, ce n'est pas non plus une part considérable de notre chiffre d'affaires. Voilà ce qu'on peut en dire.

Enfin, sur la zone APAC, effectivement, il y a eu un ralentissement Q4 *versus* Q3, qui est essentiellement localisé sur le Japon et sur l'Inde, sur le business local, mais il y a des effets de base de coûts. Il y a aussi des effets de base de comparaison qui rentrent en ligne de compte.

C'est une question de politique commerciale aussi. C'est-à-dire que quand je parlais de zones où les salaires augmentaient très fortement... C'est une zone où les salaires augmentent fortement. On fait aussi le choix de préserver la marge, donc on essaye de passer des hausses de prix. Quand ça ne passe pas, on peut perdre un certain nombre d'appels d'offres, mais ça ne traduit pas... Le nombre de leads n'a pas baissé, pour être clair. C'est ce que l'on mesure au travers du CRM, même si le taux de concrétisation des affaires a baissé.

Il n'y a pas que l'aspect commercial. Il y a aussi l'effet de base de comparaison qui n'est pas très favorable sur cette région-là. Sur la zone APAC, ce sont les deux pays qui expliquent la décroissance séquentielle, la moindre croissance.

**Derric MARCON**

J'en rajoute une dernière pour ma culture générale. La sous-traitance, comme tu dis, c'est un petit pourcentage. On est à moins de 5 % ou ça se balade plutôt entre 5 et 10 % ?

**Bruno BENOLIEL**

7 et 8 %.

**Derric MARCON**

Je te remercie. Bonne soirée et bon week-end.

**L'animatrice**

La prochaine question vient de Nicolas David d'ODDO BHF. Monsieur, c'est à vous.

**Nicolas DAVID**

Bonsoir Bruno. J'avais trois questions. La première, c'était sur la collecte de cash en fin d'année, pour savoir comment ça s'était passé. Est-ce qu'il y a eu un allongement des délais de règlement ou les clients sont plutôt restés comptés à payer ?

Ma deuxième question, c'est sur l'automobile. Tu mentionnes un ralentissement durant l'année. J'aimerais savoir ce qui a *drivé* cela. Est-ce que c'est une accélération durant l'année qui a *drivé* ça ? Est-ce que c'est une accélération qui est encore en cours, et quel est le niveau de visibilité sur 2023, spécifiquement sur ce secteur ? Et spécifiquement sur Daimler, quelle est la situation là-bas ? Est-ce que c'est un spécifique ALTEN ou est-ce que c'est client qui investit moins sur certains projets ?

La dernière question, c'est : est-ce que l'on pourrait avoir un commentaire sur les implications du départ de Gérald Attia de la société ? Est-ce que cela implique des réorganisations au niveau du top management ? Qu'est-ce que l'on peut attendre comme impact ? Merci.

**Bruno BENOLIEL**

Pour le cash en fin d'année, vous verrez que notre situation, indépendamment du cash issu de la cession de nos activités CPrime, on aura un niveau de cash qui s'est amélioré assez sensiblement, parce qu'on a bien encaissé à la fin de l'année.

On ne retrouvera pas, je pense, le niveau de DSO de l'an passé, parce qu'on a certains clients dans l'industrie, toujours les mêmes d'ailleurs, et toujours les mêmes secteurs, qui tirent un peu sur la corde. Mais globalement, il y a eu un gros effort de relance pour obtenir les PV de réception dans les temps, de manière à pouvoir exiger ensuite les règlements à la fin de l'année.

On a plutôt eu un meilleur niveau d'encaissement à la fin de l'année que l'on a eu à fin juin. Vous verrez cela dans les chiffres qui seront publiés dans 3 semaines.

Concernant l'auto, il n'y a pas eu de ralentissement chez les principaux comptes auto avec lesquels le Groupe travaille au cours de l'année. Mais en revanche, il y avait en Suède et en France – si je puis dire sans faire de jeu de mots – un retard à l'allumage. C'est-à-dire qu'en France, on a vu un redémarrage de l'activité auto, mais essentiellement au travers d'activités *nearshore*, autant chez PSA que chez Renault. En Suède, ça n'avait pas redémarré.

A partir du troisième trimestre, l'activité est repartie en Suède. C'est-à-dire qu'il y a eu, à compter de la fin du mois de juin, beaucoup plus d'appels d'offres, et d'ailleurs de façon sans que ce soit concerté, mais les trois principaux clients suédois dans ce domaine, qui sont Volvo Powertrain, Geely – c'est-à-dire Volvo Cars – qui est chinois donc rien à voir avec l'autre, et Volvo Trucks, de façon à peu près concomitante et simultanée, ont repris des investissements localement, ce qui fait arriver la remontée de l'activité de la Scandinavie pour une grande partie, même s'il y a eu d'autres reprises ailleurs.

Comme ce sont des comptes importants... Renault en France, l'activité locale a redémarré aussi chez Renault. Nous avons eu un accroissement du nombre de projets gérés en France *versus* ceux qui ont été gérés en mode *nearshore*, ce qui fait que la progression de l'activité au total chez Renault, alors qu'au début de l'année, on était sous les 5 %, on a dépassé à les 15 %.

C'est ce qui explique le fait qu'il y a une accélération dans l'auto. Ce n'est pas une accélération générale, parce que tous les autres comptes fonctionnent bien depuis la fin de l'année dernière. C'est une accélération qui est liée à ces géographies en particulier.

Daimler, je ne sais pas répondre pour être honnête. C'est une question que l'on se pose. On ne sait pas ce qu'il en est. On n'échange pas avec la concurrence sur le sujet. Manifestement, Daimler doit faire de la R&D comme tout le monde, voire peut-être même investir beaucoup.

Soit c'est un problème de taux d'externalisation qui reste faible et donc ça ne croît pas, et ils absorbent plus en interne. Soit ils travaillent de façon privilégiée avec quelques sous-traitants en R&D, dont on ne doit pas faire partie des gros. Il n'y a pas de procédure de référencement aussi structurée qu'on peut l'avoir chez Volkswagen par exemple, qui est aujourd'hui dans le top 3 des clients du Groupe, et peut-être qu'on est mauvais avec ce client. C'est aussi une hypothèse. Il ne faut pas l'évacuer. Il faut donc que l'on comprenne ce qui se passe avec le compte Daimler.

Tant que les autres clients étaient atones, ce qui était le cas l'an passé jusqu'à l'été, il n'y avait pas trop de comparaisons qui rendaient la situation Daimler très différente des autres. Mais là, c'est vrai que notamment en Allemagne, les investissements sont en partie très forts dans l'auto, et cela n'a pas redémarré chez Daimler. Or Daimler a forcément réinvesti massivement. Honnêtement, je ne sais pas, mais peut-être qu'on n'est pas bons. Je ne sais pas.

#### **Nicolas DAVID**

Sur la partie IT, cela serait un gros *push* avec des Indiens, type TCS ou Infosys. Est-ce qu'on pourrait imaginer que ce soit le constructeur auto qui ait fait de l'*engineering* avec des acteurs indiens également ?

#### **Bruno BENOLIEL**

C'est possible parce que comme on connaît de mieux en mieux le marché indien et qu'on voit pas mal de cibles, il y a des sociétés, notamment une que l'on a acquise l'année dernière, qui s'appelle EGS, qui fonctionne dans ce que l'on appelle *direct offshore*.

C'est-à-dire qu'ils ne sont pas sous-traitants de sociétés européennes. Ils attaquent directement les comptes clients européens ou américains, avec un *front-office* qui d'ailleurs pour l'essentiel est constitué d'Indiens, et ils ramènent directement les projets en Inde.

Cela peut être un élément d'explication, effectivement, mais je pense qu'il n'y a pas que celui-ci, parce que je n'imagine pas que Daimler ne fasse qu'externaliser en Inde, surtout que les Allemands – par nature – sont très réticents. Déjà, ils ont mis très longtemps à rentrer dans le modèle de l'externalisation de la R&D, comme les Français qui étaient très en avance sur ce sujet, parce par principe, ils n'aiment pas. Les notions de confidentialité et de secret industriel sont très développées et passent devant les considérations de prix.

Quand on a essayé de développer l'*offshore* avec nos principaux clients, ça a mis longtemps à démarrer et c'est beaucoup moins utilisé avec nos clients allemands que ça ne l'est avec nos clients français, toujours aujourd'hui. Et ça, c'est dans la culture allemande. Et je n'imagine quand même pas que Daimler soit très différent des autres.

#### **Nicolas DAVID**

Merci pour l'explication. C'est à suivre.

#### **Bruno BENOLIEL**

Je n'ai pas répondu à la question sur Gérald. Gérald pensait se retirer sous 2 ou 3 ans. Comme vous le savez, il est arrivé au moment de la création du Groupe. Il a passé plus de 30 ans à la Direction générale du Groupe. Il était administrateur et il avait regardé

éventuellement – pour des raisons personnelles – pour partir aux Etats-Unis il y a déjà 2 ou 3 ans.

Là, il a une opportunité qui était totalement imprévue. Il s'est dit que ce serait pour lui une dernière expérience très différente de l'expérience d'ALTEN en tant que Directeur du Groupe, donc il a accepté. Il va s'occuper pendant 2 ou 3 ans d'une société américaine.

C'est une décision personnelle qui, il est vrai, l'a conduit à quitter le Groupe plus tôt que ce qu'il avait prévu. En termes de réorganisation, les périmètres dont il s'occupait... Il y avait un patron de l'Asie qui travaillait sous Gérard, qui reporte maintenant à Simon Azoulay directement.

Il avait la partie US. Elle a été rattachée pour la partie ingénierie - c'est l'essentiel de l'activité – à un directeur qui gère une partie de la France, mais qui gère aussi le UK. Il y a des synergies entre les différentes géographies. L'Europe de l'Est a été rattachée à un autre Directeur qui gère une autre partie des activités de l'Europe de l'Est, donc cela faisait sens.

Simon a repris en direct – hormis le directeur Asie – une société que Gérard gérait en direct, dans l'attente de la réaffecter soit à quelqu'un d'autre, soit pourquoi pas de recruter un autre directeur exécutif au sein du Groupe, car compte tenu du développement du Groupe, de toute façon, on recherche des directeurs exécutifs pour des raisons évidentes, mais de toute façon, le périmètre qu'encadrait Gérard était le résultat de l'histoire, d'une certaine façon, comme c'est souvent le cas dans les groupes, et on ne reconstituera pas le même périmètre à l'identique.

Cela ne pose pas de problème particulier en matière de fonctionnement du Groupe. Gérard est parti évidemment en très bons termes avec ALTEN. Ça fait très bizarre d'ailleurs de ne plus l'avoir au Comex. Tout à l'heure, il y avait un Conseil d'administration pour approuver notre chiffre d'affaires. Cela fait très bizarre de ne plus l'avoir autour de la table. C'est son choix, et il avait envie de s'amuser différemment pendant les trois dernières années. C'est comme ça.

### **Nicolas DAVID**

D'accord. C'est très clair. Merci beaucoup. Bonne soirée et bon week-end.

### **L'animatrice**

La prochaine question vient de Grégory Ramirez de Bryan Garnier. Monsieur, c'est à vous.

### **Grégory RAMIREZ**

Bonsoir Bruno. Je voudrais revenir l'évolution du *net staff hiring* sur le T4, parce qu'effectivement, 858 est un chiffre qu'on ne voyait plus depuis début 2021. Je me posais la question : est-ce que c'est un retour à un rythme plus normatif de la croissance des effectifs au niveau cette fois-ci du recrutement brut ? Ou est-ce qu'il y a eu spécifiquement encore une accélération du *turnover* au-delà de ce que vous aviez jusqu'ici ?

Juste une petite clarification : concernant l'effectif ingénieurs que tu mentionnes toujours, cet effectif exclut les sous-traitants et les freelances, ou est-ce qu'il faut aussi rajouter derrière une sorte d'équivalent temps plein des freelances et des sous-traitants ? Ce qui, dans ce cas, déconnecterait la croissance de l'effectif avec la capacité de croissance au niveau commercial.

### **Bruno BENOLIEL**

L'effectif ingé que je communique, c'est un effectif ingénieurs internes, salariés. Je ne mets jamais les freelances dedans parce qu'ils n'ont pas le statut d'interne. Maintenant, la politique du Groupe n'a jamais été de recourir à des freelances pour pouvoir « optimiser » à la fois le taux d'activité et/ou variabiliser les coûts.

Parce qu'en réalité, la marge que l'on réalise sur un projet est supérieure quand elle est réalisée avec des internes, que lorsqu'elle est réalisée avec des freelances. Les freelances restent quand même extérieurs à l'Entreprise, même si certains font des projets longs, mais on ne manage pas leur carrière, on ne pilote pas leur évolution. Ils peuvent être éligibles à la formation quand c'est nécessaire de réaliser des formations sur projet, mais ils ne sont pas dans le programme de formation. Ce sont des gens qui sont en appoint et on n'a jamais cherché à... Au contraire, la société Methods par exemple, que nous avons acquise au UK, qui a une part très importante de freelances, c'est majoritaire, la politique qui est engagée aujourd'hui est d'essayer d'internaliser le maximum de freelances possible. Cette part de freelances a toujours été dans le Groupe proportionnelle à l'effectif ingénieurs. Il y a très longtemps, elle était de 5 %. On est à 7 aujourd'hui, 7 à 8, cela dépend des...

En réalité, quand on calcule un chiffre d'affaires à l'ingé... Evidemment, les freelances sont dans le chiffre d'affaires, mais globalement, on a une proportionnalité des ratios qui est respectée, et qui fait que, comme nous ne les utilisons pas comme variable d'ajustement, que nous n'allons pas passer à 15 % de freelances l'an prochain ni descendre à 5 %, finalement, sur les projections de l'année prochaine, cela n'a pas tellement d'incidence.

Je ne sais pas si cela répond à la question, mais quoi qu'il en soit, notre effectif est toujours un effectif salariés.

Concernant les recrutements, on a fait 1 150 personnes effectivement sur le Q4. C'est un peu moins que le Q4 2021 qui était particulièrement élevé. Cela ne traduit pas une accélération du *turnover*. Il a même eu tendance à se réduire sur Q4 cette année, un petit peu comme conséquence des augmentations de salaire qui sont passées tout au long de l'année et qui, je pense, ont eu un effet sur la fidélisation.

Dire s'il faut s'attendre à l'avenir à un niveau de recrutement qui redeviendrait normatif, franchement, je ne sais pas. En réalité, tout cela est totalement corrélé au niveau d'activité, donc ça dépendra de la croissance additionnelle que nous arriverons à générer en 2023, donc celle qui viendra au-dessus de la croissance embarquée, et donc nécessairement des nouveaux projets qui seront à gagner.

### **Grégory RAMIREZ**

C'est clair. Merci Bruno.

### **L'animatrice**

La prochaine question vient de Derric Marcon de la Société Générale. Monsieur, c'est à vous.

### **Derric MARCON**

J'avais juste une question. Elle est un peu bête, mais est-ce que compte tenu de la taille du Groupe aujourd'hui à l'international, et de ton exposition conséquente à des plaques comme North America ou Asia Pacific, ta sensibilité au nombre de jours facturables a diminué ?

Quand tu as fait tes modélisations pour 2023, est-ce que ça te saute aux yeux ? Ou il faut s'attendre à ce que quand même en 2023, il y ait cette forte saisonnalité liée à un nombre de jours qui n'est finalement pas si bien réparti que ça en 2023 par rapport à 2022 ?

### **Bruno BENOLIEL**

Le modèle est très peu différent. Notre modèle en tout cas est très peu différent aux US, en Asie-Pacifique. Je dirais même que dans les modèles de facturation, puisqu'il faut bien dissocier les modèles de facturation des niveaux d'engagement, pour des questions de facilité de gestion de la facturation, même quand on est en *work package*, souvent, les clients préfèrent que l'on facture à la journée ou au temps passé ou au mois.

On est donc très sensibles, sur ces géographies, au nombre de jours facturables. Je dirais que c'est presque le contraire. Aujourd'hui, on l'est moins en Europe et en France par exemple, même si en réalité, ça l'est toujours, du fait de *work packages* qui peuvent être facturés... Ceux qui sont facturés en *work units*, en réalité, plus il y a de jours, plus on produit de *work units*, donc in fine, c'est comme si on facturait au temps passé, mais il y a des *work packages* que l'on ne facture pas aux *work units* ou que l'on facture en livrable, où là, finalement, on réussit à gommer un peu l'impact du temps passé.

Comme on a très peu de *fixed prices*, finalement, cela joue assez peu sur le fait que l'on puisse se décorrélérer du nombre de jours et du calendrier.

Effectivement – ce n'est pas du tout une question bête – l'année prochaine, on a en moyenne au niveau du Groupe 1,5 jour ouvré de moins par rapport à cette année. En France, on a deux jours ouvrés de moins, parce que c'est quand même le pays le plus important, même si c'est 30 % du chiffre d'affaires, ça reste le pays le plus important, avec un mois de mai dont il paraît que c'est l'autoroute.

Si j'ai bien compris, ce qu'on m'a expliqué, il paraît qu'entre les RTT et le télétravail, on peut ne pas revenir au bureau. On m'a expliqué ça. C'était d'ailleurs le meilleur moment pour passer la réforme des retraites, mais je referme la parenthèse. Ça aura donc une incidence.

#### **Derric MARCON**

Sur des pays comme l'Asie-Pacifique ou les Etats-Unis, tu as des swings de jours ouvrés entre les années qui sont comparables à la France ? C'est-à-dire qu'on parle de quoi ? En France, le max doit être 5 jours. Si tu regardes un peu, si tu fais un écart type...

#### **Bruno BENOLIEL**

5 jours, ça fait beaucoup, parce que 248, on n'a jamais en France.

#### **Derric MARCON**

Tu fais du 250, 251. Le plus haut, ça doit être 253.

#### **Bruno BENOLIEL**

254 une fois en année bissextile, mais sinon, effectivement, c'est 250 je crois, ou 249 une année. Les Etats-Unis, par exemple, l'an prochain, on perd 1,5 jour. L'Allemagne, on perd 2 jours. En plus, en Allemagne, au Nord et au Sud, ils n'ont pas les mêmes calendriers. C'est comme l'Espagne. En Scandinavie, on perd 2 jours. En Espagne, on perd 1 jour, mais comme ils ne travaillaient déjà pas beaucoup, ils vont travailler encore moins. Ils sont à 246 jours l'année prochaine. En Italie, on perd 1,6 jour. En Asie-Pacifique, on perd 1 jour. En moyenne, cela fait 1,5 sur le Groupe.

#### **Derric MARCON**

Super intéressant. Merci beaucoup.

#### **L'animatrice**

Merci. La prochaine question est en anglais. On a une question de Louis de BNP Paribas.

#### **Louis**

Bonjour. Merci de prendre ma question. Qu'est-ce qu'il va se passer au quatrième trimestre en termes de départ, est-ce que ça baisse ? Quelle est votre exposition *offshore* pour 2023 ? Quelles sont vos ambitions en *offshore* ?



Enfin, est-ce que vous pourriez parler de ce que vous observez par rapport à la concurrence ? Par exemple, pour les acteurs en Inde qui arrivent en Europe et les agences telles qu'Adecco. Merci.

### **Bruno BENOLIEL**

Je vais répondre doucement en français pour que vous puissiez traduire, mais sinon, je peux répondre en anglais, si c'est le souhait. Je vais répondre en français, mais le cas échéant, je répondrai en anglais si ce n'est pas clair.

Au dernier trimestre, donc au Q4, on a eu un taux de *turnover* qui s'est légèrement amélioré par rapport au reste de l'année, ce qui est plutôt bon signe. Cela veut dire que les politiques de fidélisation qu'on a essayé de mettre en place fonctionnent à peu près, puisque je rappelle que notre taux de *turnover* était monté à 30 %, et que sur le dernier trimestre, on est au niveau Groupe à 27 % ou 28 %, ce qui reste un taux élevé, parce qu'on préférerait avoir un taux de rotation du personnel de l'ordre de 22 %, ce qui est idéal pour notre modèle. Mais, le contexte du marché du travail, et dans le monde entier d'ailleurs, ce n'est pas propre à l'Europe ou aux Etats-Unis ou à l'Asie, dans le monde entier, le contexte du marché du travail est compliqué. Les ingénieurs sont très demandés et sont donc facilement débauchés.

En *offshore*, on a aujourd'hui, entre le *nearshore* et l'*offshore*, 5 000 ingénieurs qui travaillent pour des clients américains ou européens. Notre ambition est de continuer à développer l'*offshore* de deux façons : soit en essayant de gagner des nouveaux projets qui pourraient être réalisés en *nearshore* ou *offshore* pour nos clients actuels. Lorsque les impératifs de productivité ou de prix font qu'on ne peut pas les réaliser de toute façon localement, et donc dans ce cas, pour ne pas perdre le client et surtout ne pas perdre le projet, et essayer d'éviter les processus de cannibalisation, on propose à nos clients des solutions *nearshore* ou *offshore*, ce qui suppose que le projet puisse être réalisé, puisqu'on n'a pas l'intégralité des compétences comme on les a localement, évidemment, dans ce que l'on appelle le *delivery center*.

Ensuite, on ambitionne de continuer à acquérir des sociétés, notamment dans un modèle indo-américain, avec un *back-office* technique en Inde, plusieurs milliers de personnes en Inde, et un *front-office* aux Etats-Unis.

Dans notre activité, le marché américain de la R&D externalisée, et de l'IT aussi du reste, y compris de l'IT technique ou technologique, est beaucoup *drivé* par des activités qui sont réalisées sur des bases indiennes, ce qui nous amènera donc à développer l'*offshore*, à mesure que l'on est capables de réaliser des acquisitions.

Je ne peux pas donner d'objectifs parce que ce serait inadapté dans la mesure où en réalité, nos effectifs ingénieurs en *nearshore* et *offshore* croissent à mesure que les clients nous confient des nouveaux projets, et donc nous devons gérer des ramp-up progressifs.

On a quand même doublé de taille en très peu de temps sur l'*offshore*. Les ambitions en matière d'acquisition, cela dépend des opportunités. Cela dépend aussi d'ailleurs des prix.

Nous sommes sur un marché qui est quand même... Les multiples sont plus élevés qu'en Europe. Ça limite aussi notre capacité d'acquisition, parce qu'ALTEN n'acquerra jamais des sociétés à 15 ou 18 fois l'EBIT.

Cela permet de faire le lien avec la question suivante sur la concurrence. On voit assez peu d'acteurs indiens en Europe, en tout cas qui s'implantent localement pour réaliser des projets localement en Europe.

La question a été posée tout à l'heure sur le fait que des sociétés indiennes viennent chercher des projets en Europe avec une base commerciale *front-office* en Europe, aux Etats-Unis. Aux Etats-Unis, bien sûr, ça existe. En Europe, ça existe aussi, même si ça reste extrêmement marginal.

On sait qu'il y a des sociétés comme Wipro par exemple, ou Infosys qui ont ouvert des bureaux en Europe, mais en réalité, ils recrutent très peu d'Européens. À ma connaissance, ils n'ont pas l'intention de se développer en Europe avec des salariés européens. Ce n'est pas dans leur modèle, et ce n'est pas, je pense, dans leur ADN, pour une raison qui est qu'ils sont très mal à l'aise avec les législations du travail et la culture du droit du travail européen.

Notre concurrence est majoritairement aujourd'hui toujours concentrée sur les acteurs habituels du secteur. Nous avons assez peu d'informations sur ce que devient Altran au sein de Cap Gemini pour être honnête. Ils sont toujours présents sur le terrain, mais pas plus, pas moins. L'arrivée d'Adecco qui a acheté Akka et qui a fusionné sa filiale Modis avec Akka pour en faire la société Akkodis, pas particulièrement plus présente qu'avant, et je dirais presque même un peu moins si j'entends ce que me racontent les *business managers* qui sont sur le terrain. C'est pareil pour Randstad-AUSY.

Ces acteurs du *staffing* qui essaient de rentrer dans les métiers de l'ingénierie, à ma connaissance, ne rencontrent pas de succès particulier. Le paysage concurrentiel est resté à peu près identique. Je dirais que le fait qu'Altran ait été racheté par Cap est plutôt une opportunité importante pour ALTEN, qui aujourd'hui est de facto le seul leader mondial indépendant du secteur.

### **L'animatrice**

Il y a une autre question des Etats-Unis.

### **Un intervenant**

Merci d'avoir pris ma question. Il y en aura deux. Vous avez parlé de croissance organique qui devrait représenter au moins 7 %. Est-ce que vous pouvez parler de la situation macro qui se détériore ? Est-ce que vous pouvez parler de ça ?

Deuxième question. Je sais que c'est un peu précoce de parler de marge, mais pour le deuxième semestre 2022, vous disiez que ce serait autour de 10,2 %, mais je me demandais ce que l'on pouvait attendre par rapport au deuxième semestre. Est-ce que ce sera un peu supérieur à ça ? Ce sont les deux questions.

### **Bruno BENOLIEL**

Je vais répondre en français à la question. Concernant la croissance organique, j'ai effectivement indiqué que la croissance embarquée – ce qu'on appelle *the embedded growth* – serait de l'ordre de 7 % pour 2023, ce qui veut dire que si l'on ne réalise pas de croissance additionnelle, donc de nouveaux recrutements et de nouveaux projets gagnés, mécaniquement, on devrait faire 7 % en 2023.

C'est évidemment un scénario auquel on ne croit pas, parce qu'on imagine continuer à faire de la croissance, et donc on fera une croissance supérieure à ces 7 %.

Pour l'instant, on ne peut pas donner de *guidance* parce qu'on est courant janvier, mais on espère bien que l'année 2023 sera une année positive, même si les taux de croissance réalisés en 2021 et 2022 ne seront pas, je pense, à nouveau atteints en 2023, à la fois pour des raisons qui tiennent aux effets de rattrapage du Covid, notamment dans les industries automobiles et aéronautiques, et qui ont contribué fortement à la croissance de 2021 et 2022. Aussi, parce qu'il y a un effet de base. Le Groupe a grossi. Et enfin, parce que la macro générale de l'économie devrait être moins favorable en 2023, même si l'on n'en perçoit pas les signes aujourd'hui pour être totalement transparent, et si on commence même à lire dans la presse des articles, qui indiquent que finalement la récession attendue pourrait peut-être être très passagère, voire même se muer en simple ralentissement.

Ce qui est sûr, c'est que nos clients ont des projets importants, qui sont des projets qui vont durer plusieurs années. Ils ralentiront donc peut-être leur rythme d'investissement, mais nous n'imaginons pas décroître en 2023. C'est une hypothèse qui aujourd'hui n'est pas du tout considérée par la Direction du Groupe, même si la macroéconomie se détériore.

Quant aux marges, effectivement, j'avais indiqué entre 10,2 et 10,5 en haute fourchette pour le S2 2022. On sera – même si ce n'est pas l'objet de la réunion aujourd'hui – sur le haut de fourchette. Précisément, évidemment, je donnerai le chiffre au mois de février. Je ne l'ai pas exactement, mais on sera sur le haut de fourchette.

### **Un intervenant**

Merci. Pour les marges 2023 ? C'est peut-être tôt, mais pour évaluer l'impact 2023, c'est ça que je me demande.

### **Bruno BENOLIEL**

Aujourd'hui, on n'est pas dans la capacité de faire une projection crédible de la marge 2023. La seule chose qu'on peut dire, c'est que nous avons toujours indiqué que 2021 et 2022 seraient des années atypiques en matière de marge, pour deux raisons.

La première, c'est qu'on a eu des taux d'activité supérieurs au taux normatif. C'est une chose. La seconde, comme l'a fait remarquer Derric, on aura moins de jours ouvrés en 2023 par rapport à 2022, et donc ça a un impact sur la croissance et sur la marge.

Et puis, le Groupe continue ses efforts nécessaires de structuration dans les domaines managériaux, dans le domaine des outils de la gestion RH. On est obligés de créer des départements qui permettent à la Direction commerciale aujourd'hui d'adresser des clients de façon mondiale, et plus par géographie. La taille du Groupe induit un certain nombre de coûts qui sont en phase de ramp-up depuis 2021 et 2022, mais qui probablement seront plus importants relativement en 2023.

Ce que nous avons dit, sans qu'il faille le prendre pour une *guidance*, parce que pour l'instant, c'est beaucoup trop tôt, mais ce qu'on a toujours tenu comme discours, c'est que l'ambition d'ALTEN était d'avoir une marge opérationnelle d'activité de l'ordre de 10 % de façon normative, 10 % à 10,2 % ou 10,3 %.

Si on fait mieux, tant mieux, mais nous privilégions l'investissement dans la croissance et le développement. Je ne pense pas que les marges de 2021 et 2022, en tout cas, seront réitérées à l'identique.

Maintenant, peut-être qu'en février, on serait capables d'être un peu plus précis, même si ça reste toujours une évaluation de début d'année. Notre objectif, de toute façon, c'est de rester au-dessus des 10 %.

### **L'animatrice**

Nous n'avons pas d'autres questions.

### **Bruno BENOLIEL**

Si vous n'avez pas d'autres questions, je vous remercie d'avoir participé. Je vous remercie pour toutes les questions que vous avez posées, et je vous souhaite un bon week-end.

Je vous rappelle que la conférence analystes se tiendra donc le 23 février. On va la tenir en présentiel à nouveau cette fois-ci. Pour ceux qui le souhaitent, vous pourrez nous rejoindre à la Maison des Arts et Métiers, à côté de la Place d'Iéna à Paris d'ici trois semaines. Bon week-end à tous, et à très bientôt. Au revoir.

### **L'animatrice**

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

## INDEX

*Nous vous informons que nous n'avons pas pu nous assurer de l'exactitude des éléments suivants :*

certaines économistes.....	4	Volvo Powertrain.....	12
----------------------------	---	-----------------------	----