



Résultats

2025

19 mars 2026



AVEC LA PARTICIPATION DE :



Philippe RABASSE
Directeur Général



David FUKS
Directeur Général Délégué



Vincent GAUTHIER
Directeur Général Délégué



ÉLÉMENTS MARQUANTS 2025 & RSE **01**

RÉSULTATS FINANCIERS 2025 **02**

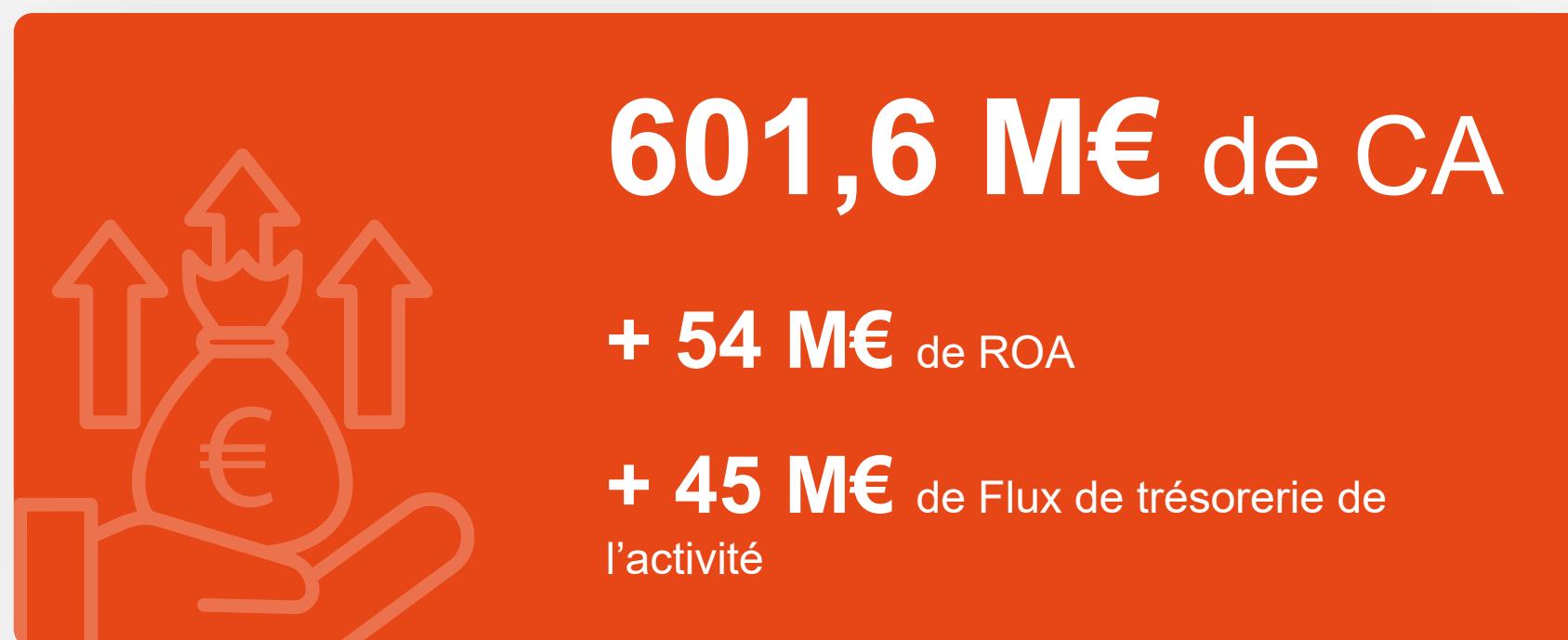
PERSPECTIVES **03**



ÉLÉMENTS MARQUANTS 2025 & RSE	01
RÉSULTATS FINANCIERS 2025	02
PERSPECTIVES	03



Une année record marquée
par une acquisition
structurante



+11,4 %

Dont +1,2% de croissance organique
+4,5% EN FRANCE



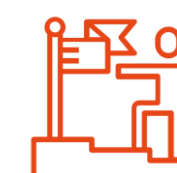
9,1 %

Marge opérationnelle d'activité
VS 9,2% EN 2024



9 049

Effectifs
VS 7 483 AU 31/12/2025



38,1 M€

Résultat net
VS 37,6 M€ AU 31/12/2024

Un engagement fort sur la RSE !



ENVIRONNEMENT

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ

- 30%  En kWh/m² vs 2018

CONSOMMATION DE PAPIER

- 77%  En feuilles/collaborateur vs 2018

TRANSITION VERS LE RENOUVELABLE

94%  Sites en renouvelable



SOCIAL

DIVERSITÉ

35%  Part de femmes dans le management

INCLUSION

3,7%  Personnes en situation de handicap (France)

FORMATION

+4%  Collaborateurs formés vs 2024

MÉCÉNAT

- 15%  En valeur vs 2024



GOUVERNANCE

DIRECTION

36%  Part de femmes dans les effectifs de direction

ÉTHIQUE

96%  Part de collaborateurs sensibles formés à l'anti-corruption

Notations et référencements

ecovadis

81/100
médaille Gold

Score 2025

EthiFinance

77/100

Score 2025

cybervadis

971/1000
médaille Platinum

Score 2025

 CDP

note B

Score 2025



ÉLÉMENTS MARQUANTS 2025 & RSE	01
RÉSULTATS FINANCIERS 2025	02
PERSPECTIVES	03



Évolution du Chiffre d'affaires 2020...2025

CA Hors France **41,7 %**



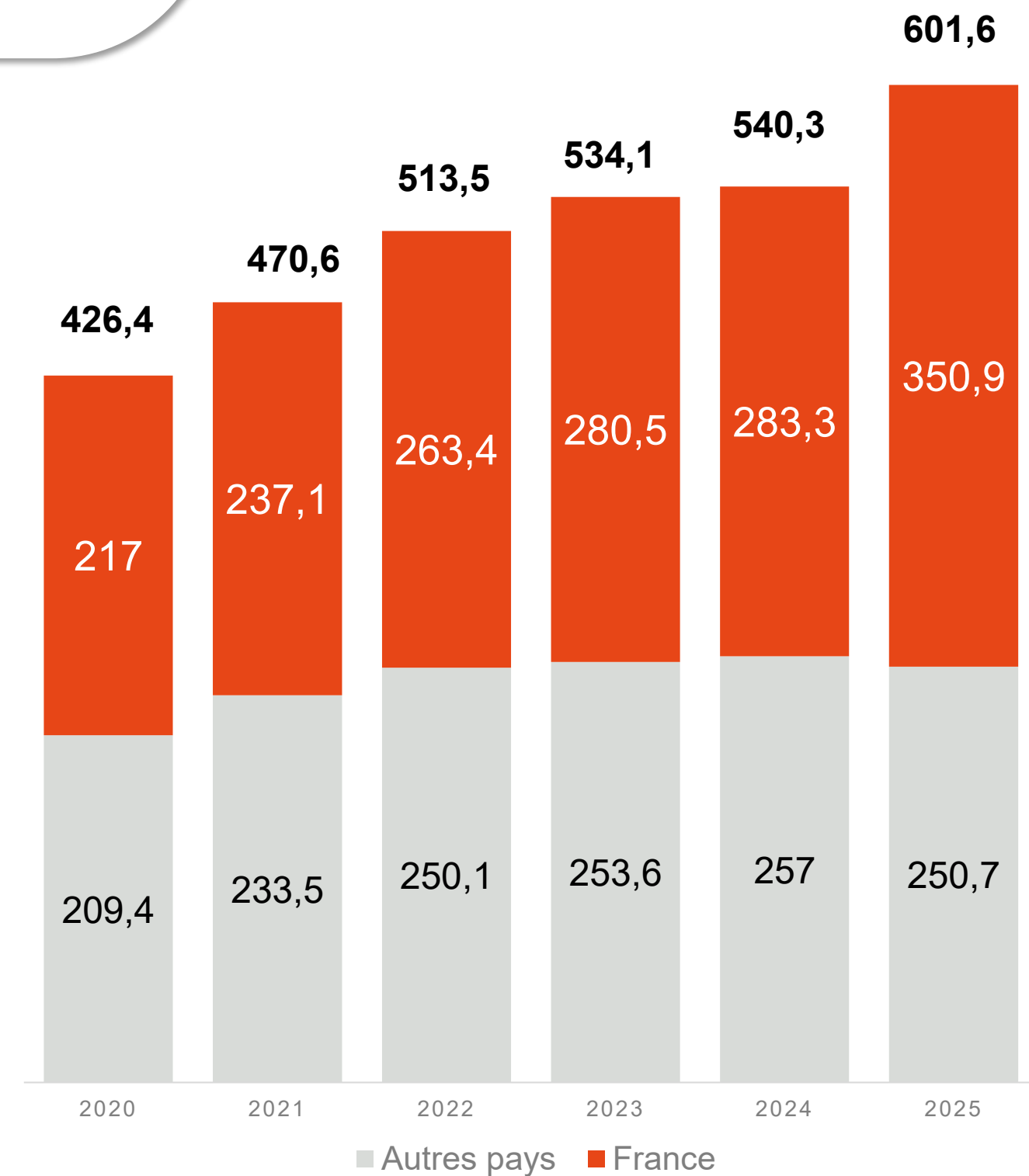
Taux d'utilisation

92,9 %

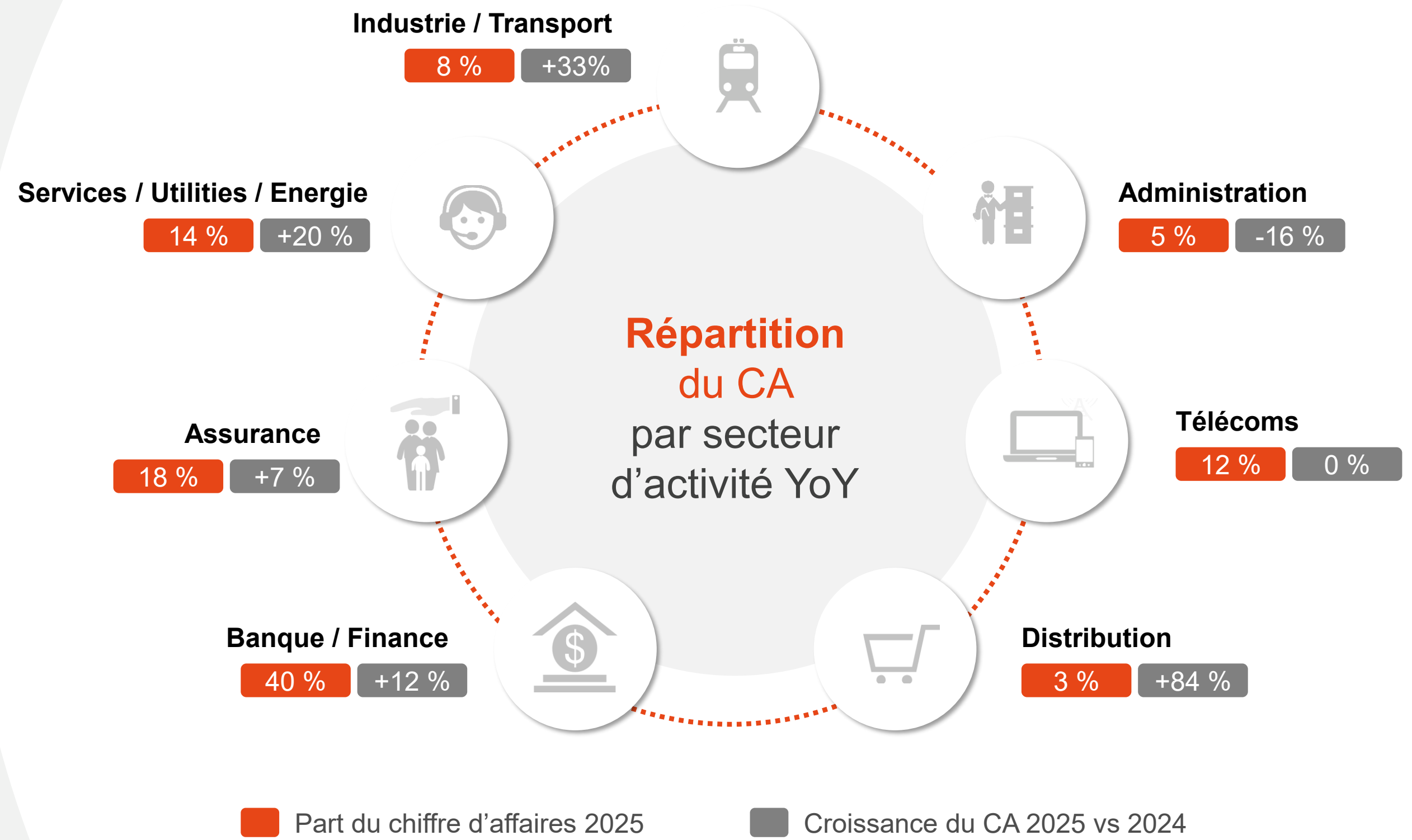


+7 %
CAGR
SUR 5 ANS

(CA en M€)



Évolution du chiffre d'affaires par secteur d'activité 2025



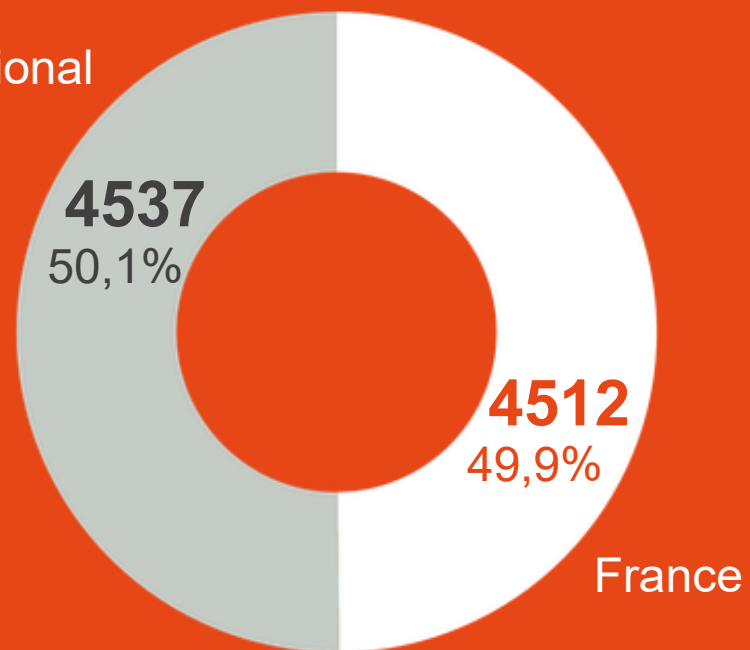
Effectifs en équivalent temps plein



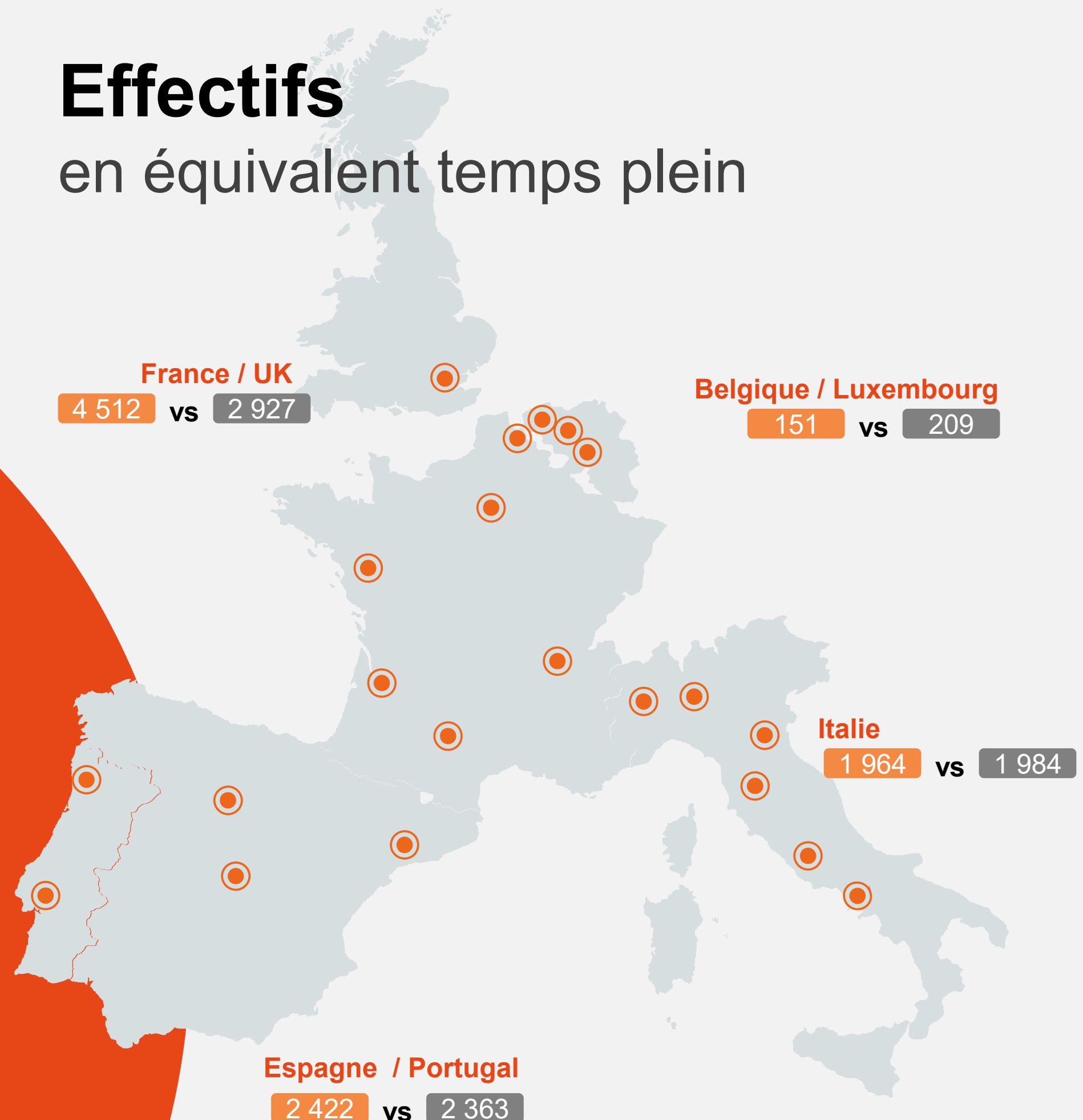
Répartition par zone géographique

Effectif Total
9 049

International



91,4% de productifs





Compte de résultat résumé

EN K€	2025	2024	Var
Chiffre d'affaires	601 620	540 297	+11,3%
Résultat Opérationnel d'Activité	54 969	49 587	+10,9%
En % du CA	9,1%	9,2%	
Coût des actions de performance	(1 377)	(1 027)	
Amortissement relations clients	(640)		
Autres produits et charges opérationnels	(2 774)	(2 682)	
Résultat opérationnel	50 178	45 878	+9,4%
Résultat financier	400	2 835	
(Charge)/Produit d'impôts	(12 443)	(11 069)	
Résultat net sociétés mises en équivalence			
Résultat net des sociétés intégrées	38 135	37 644	+1,3%
En % du CA	6,3%	7,0%	
RNPG	38 135	37 644	
Résultat par action	3,00 €	2,94 €	+2,0%



Compte de résultat par région

CHIFFRE D’AFFAIRES (EN M€)

	2025	2024
Groupe	601,6	540,3
France	350,9	283,3
International	250,7	257,0

MARGE OPÉRATIONNELLE D’ACTIVITÉ

	2025	2024
Groupe	9,1%	9,2%
France	8,7%	9,1%
International	9,7%	9,2%

Bilan

ACTIF

En M€	31/12/25	31/12/24
Ecart d'acquisitions	185,9	131,3
Autres immobilisations dont droits d'utilisation	58,5 29,8	26,0 18,4
Autres actifs non courants	9,8	8,3
Autres actifs courants	226,1	191,5
Trésorerie	88,1	113,7
Total Actif	568,4	470,8

PASSIF

En M€	31/12/25	31/12/24
Capitaux propres PG	290,6	271,9
Passifs non courant dont dettes locatives	37,9 24,6	22,7 14,4
Dettes financières hors IFRS16	31,9	1,8
Passif courant	208,0	174,4
Total Passif	568,4	470,8

Tableau de **flux de trésorerie**

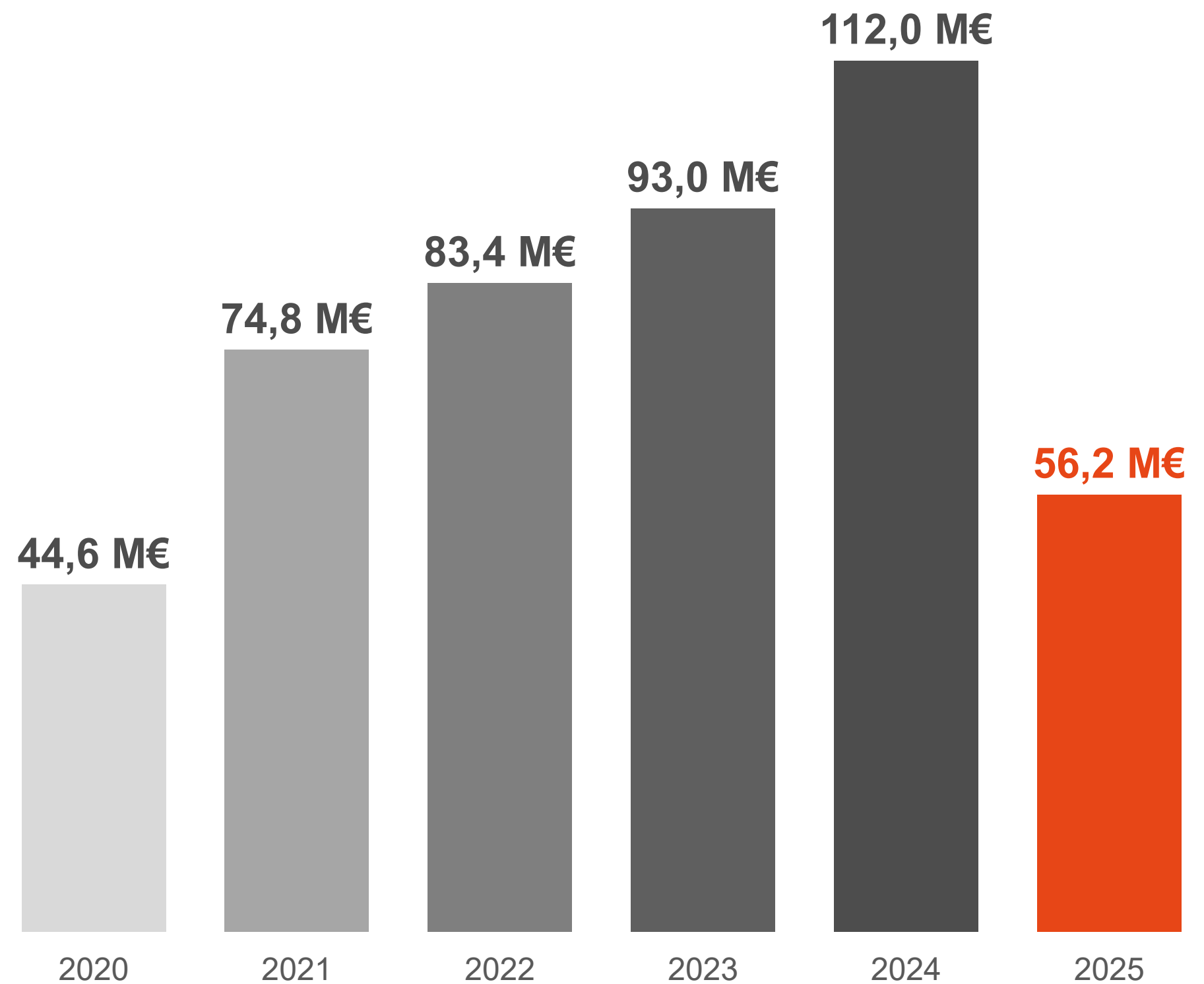
En M€	2025	2024	Var.
Capacité d'autofinancement	61,4	58,2	+5,5%
En % CA	10,2%	10,8%	
Impôts versés	(16,4)	(11,6)	
Variation de BFR	(0,3)	8,4	
Flux net provenant de l'activité	44,7	55,0	
Flux net provenant des investissements	(69,4)	(1,9)	
Flux provenant du financement	(4,6)	(34,7)	
Variation de trésorerie	(29,3)	18,4	
Trésorerie d'ouverture	113,3	94,9	
Trésorerie de clôture	84,0	113,3	

Dividendes versés : **17,9 M€**
 Souscription dette : **30,3 M€**
 Remboursement dette : **11,4 M€**
 Rachat actions : **5,6 M€**

DISPONIBILITÉS + VMP = 88,1 M€
 CONCOURS BANCAIRES = 4,1 M€



Évolution de la trésorerie nette



Tous les indicateurs d'activité sont au vert en ce début d'exercice 2026



Le nombre d'appels d'offre reçu est en hausse en ce début d'exercice sur tous les pays et dans tous les secteurs à la seule exception du secteur de l'assurance.



Le nombre d'affaires gagnées atteint un excellent niveau et se situe sur des records mensuellement en France.



La sélectivité en matière de recrutement est plus forte et les effectifs seront supérieurs à la fin 2025 dès la fin du premier trimestre.



La hausse des prix compense toujours la hausse des salaires. Le taux de productivité reste sur des niveaux observés en 2025.



L'Italie retrouve le chemin de la croissance et de l'amélioration des marges.



L'intégration de Solutec est un succès et donne des effets très positifs.

Croissance de chiffre d'affaires

+3% à +5% en organique

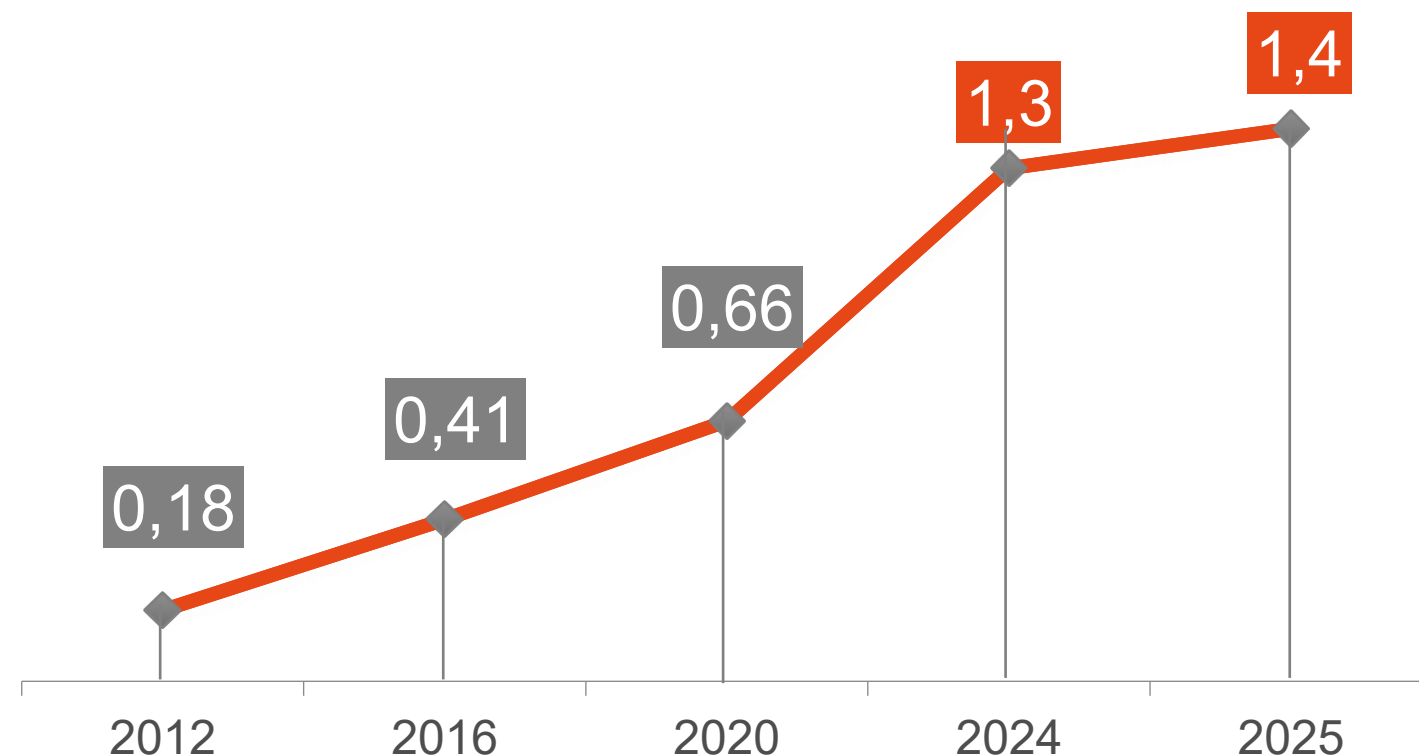
676 M€ à 690 M€

Marge opérationnelle d'activité

9,0% à 9,5%

Dividende 2025 / actionnariat

ÉVOLUTION DU DIVIDENDE ANNUEL (EN €)



Toujours en hausse depuis l'origine !

DIVIDENDE

- Constat de bonnes performances et **excellente situation financière**
- Le Conseil d'Administration propose à l'Assemblée Générale de 2025 **un dividende définitif de 1,40 € par action au titre de 2025**
- Un ratio de distribution de **47% du résultat net.**

Compte tenu de l'acompte sur dividende mis en paiement en novembre 2025 pour 0,60 € par action, le solde à verser s'élèvera à **0,80 €** par action.

ACTIONNARIAT AU 31/12/2025

	% Capital	% Droits de vote
Associés / Managers	43,67	57,92
Flottant	56,30	42,08
Autocontrôle	0,03	-

Des questions ?



Annexes



Solutec : le complément géographique idéal



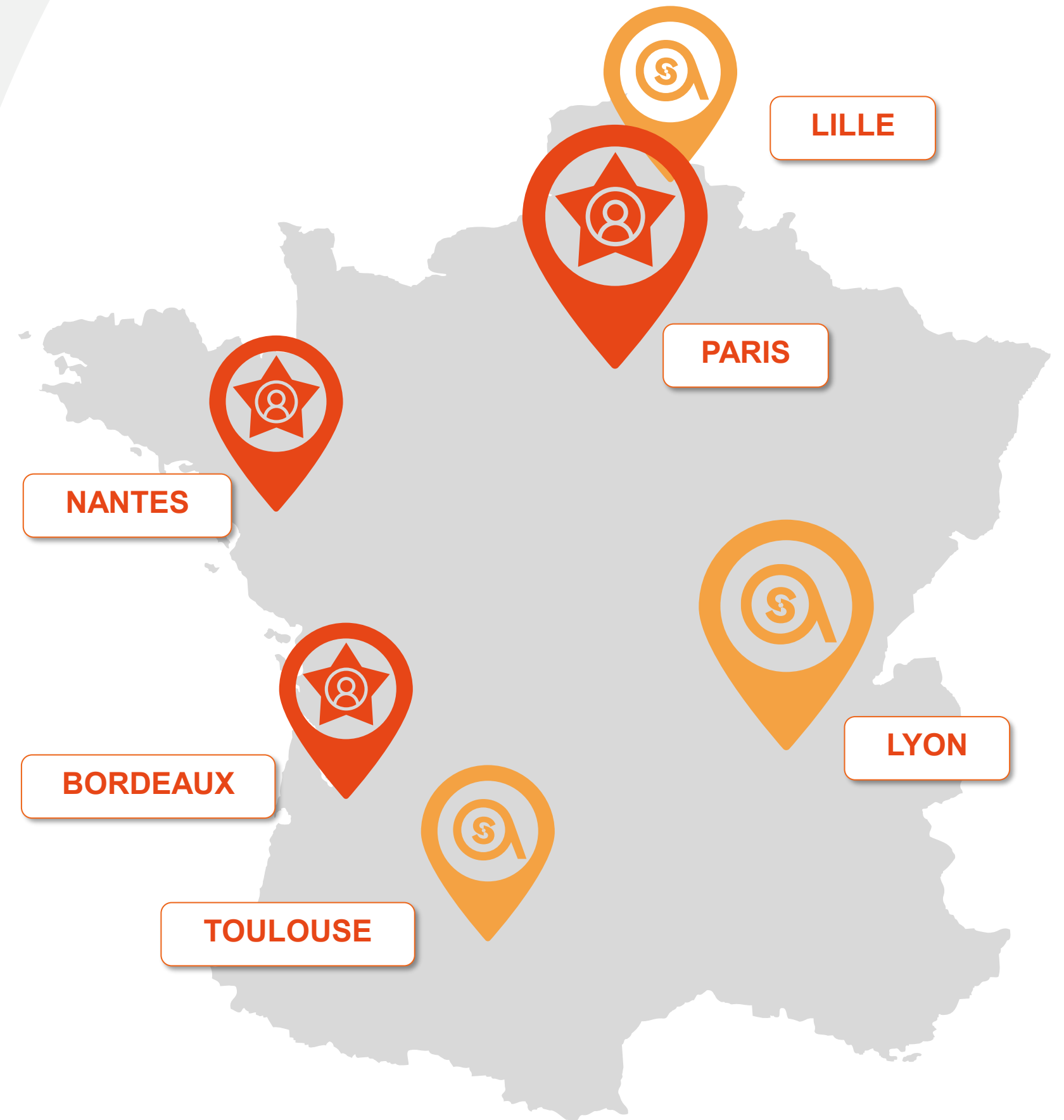
~1 450

Talents en France
dont 1 000 en régions



~110 M€

CA France



Renforcement de présence

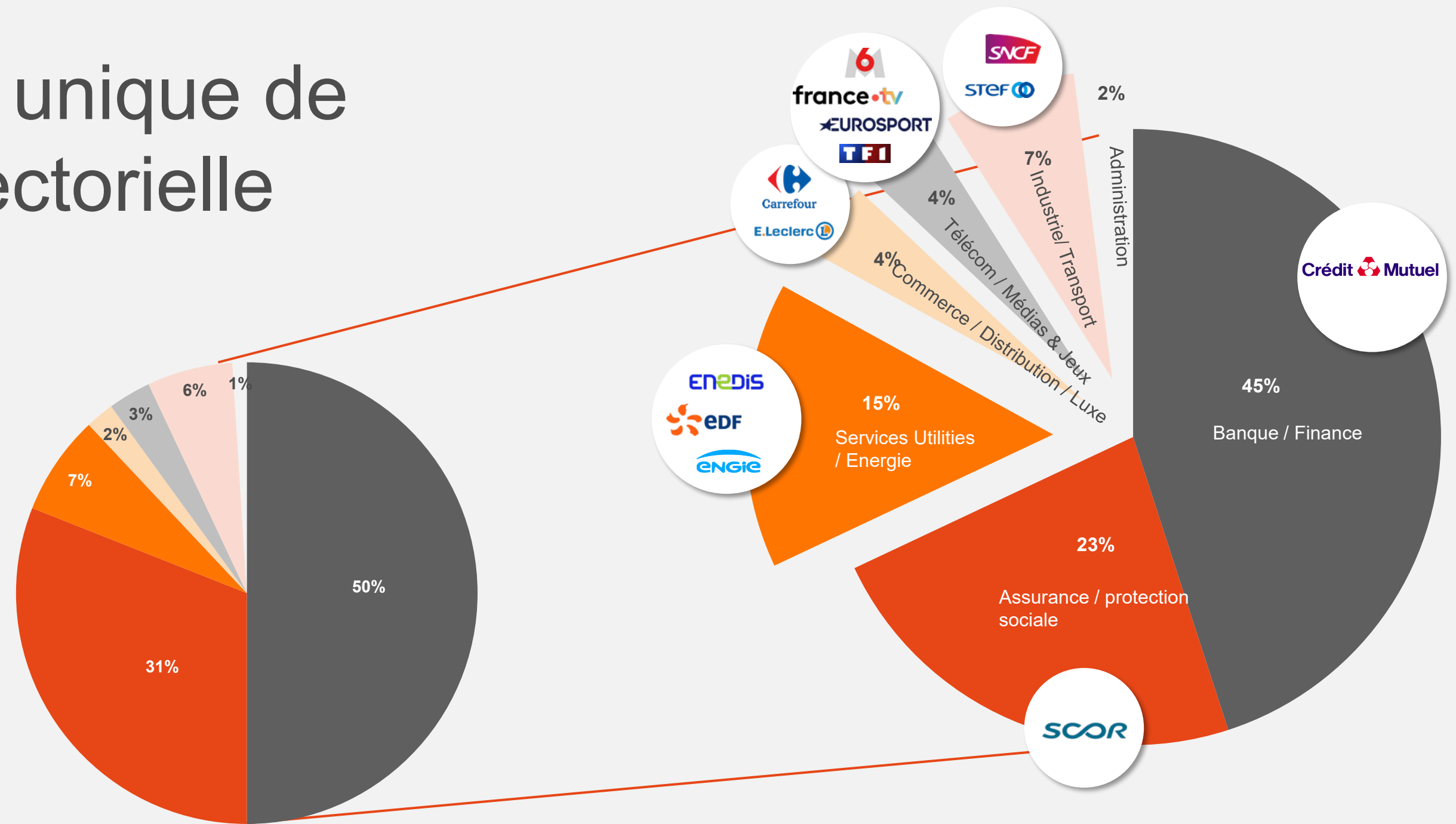


Nouvelle implantation



Solutec :

Une opportunité unique de diversification sectorielle



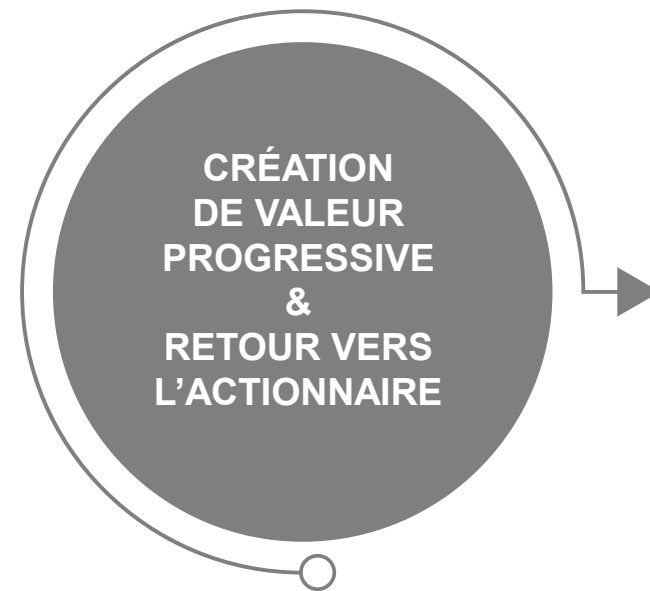


25 ans pour façonner une identité distinctive et reconnue

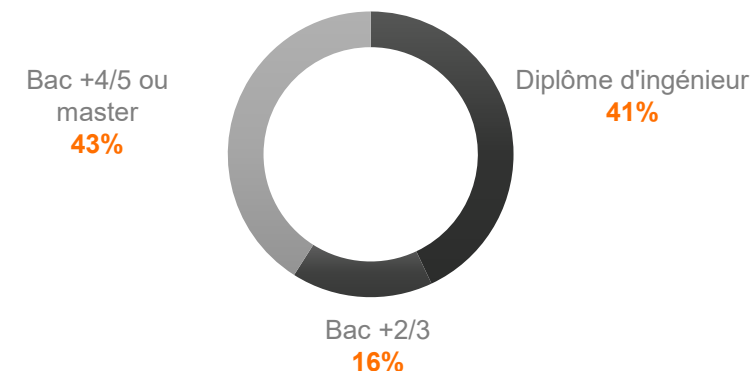
Aujourd'hui, Aubay c'est...

- ✓ La plus importante **ESN** créée depuis 1998
- ✓ **Pure Player** dans chacun des 2 domaines choisis :
 - la transformation digitale & l'industrialisation IT
- ✓ Une organisation **compacte et lisible** :
 - 1 pays = 1 entité juridique
 - La même organisation, la même marque
- ✓ Une équipe **dirigeante** stable, mais qui sait régulièrement s'enrichir de talents
- ✓ Une **culture de la croissance**, équilibrant organique & externe :
 - 31 acquisitions
- ✓ **9 049 talents**, dont 91% d'ingénieurs ou équivalent
- ✓ Des **clients Tier-One** exclusivement
- ✓ Une présence **géographique choisie** :
 - là où nos clients sont et vont
- ✓ **Qualité & proximité, avec détermination**
- ✓ Une stratégie de développement vertueux : **ambition & prudence**

Le cercle vertueux de la **croissance**



Niveau d'études
des collaborateurs recrutés



- ✓ +1 800 recrutements en 2025, de haut niveau
- ✓ Des offres pertinentes
- ✓ Des clients attractifs



31 acquisitions
intégrées avec succès

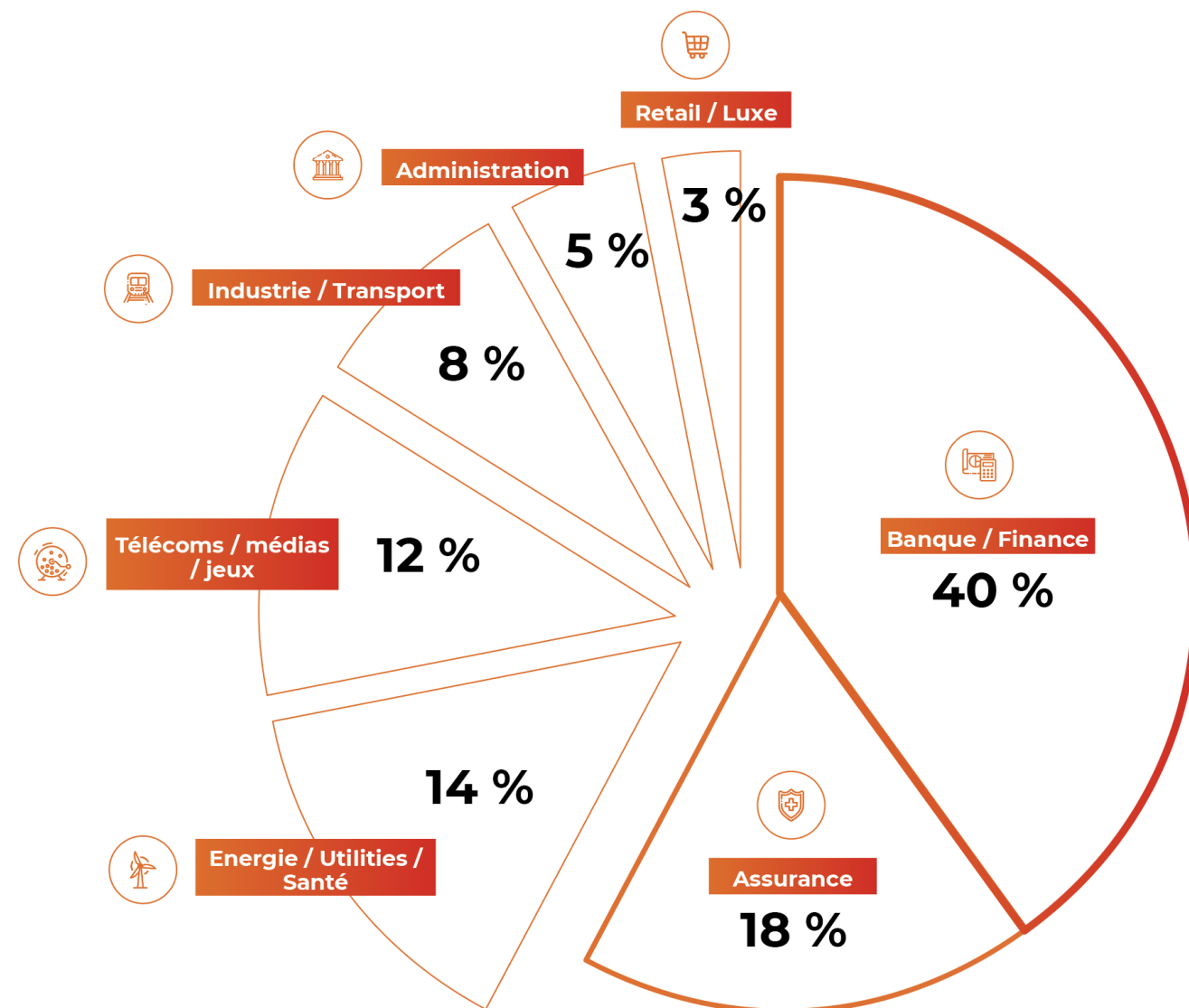


Nos dernières acquisitions réussies

- ✓ Solutec, France, 2025
- ✓ Quantic, France, 2019
- ✓ Fonds de commerce, Italie, 2017
- ✓ CastInfo, Espagne, 2015
- ✓ Norma4, Espagne, 2014
- ✓ Aedian, France, 2013
- ✓ BSC, Italie, 2013
- ✓ Adex, France, 2010
- ✓ Selex Elsag, Italie, 2011
- ✓ Projipe, France, 2006
- ✓ WhyNot, France, 2005

Aubay, une clientèle européenne

Répartition du CA par secteur d'activité en 2025



TOP 15 des clients Groupe





Les chiffres clés



Compte de résultat au 31/12/2025

En K€	31/12/2025	%	31/12/2024	%
Chiffre d'affaires	601 620	100%	540 297	100%
Autres produits de l'activité	316		176	
Achats consommés et charges externes	(132 797)		(134 018)	
Charges de personnel	(400 330)		(344 217)	
Impôts et taxes	(6 001)		(4 200)	
Dotations aux amortissements et provisions	(7 465)		(7 788)	
Variation des stocks de produits en cours et de produits finis				
Autres produits et charges d'exploitation	(374)		(663)	
Résultat opérationnel d'activité	54 969	9,1%	49 587	9,2%
Charges liées aux actions gratuites et assimilées	(1 377)		(1 027)	
Amortissements des actifs incorporels liés aux acquisitions	(640)			
Résultat opérationnel courant	52 952	8,8%	48 560	9,0%
Autres produits et charges opérationnels	(2 774)		(2 682)	
Résultat opérationnel	50 178	8,3%	45 878	8,5%
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie				
Coût de l'endettement net	(1 593)		(876)	
Autres produits et charges financiers	1 993		3 711	
Résultat financier	400		2 835	
Charges d'impôt	(12 443)	25%	(11 069)	23%
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences				
Résultat net avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	38 135		37 644	
Résultat net d'impôt des activités arrêtées ou en cours de cession				
Résultat net	38 135	6,3%	37 644	7,0%
Part du groupe	38 135		37 644	
Intérêts minoritaires	0		0	
Nombre moyen pondéré d'actions	12 713 548		12 788 180	
Résultat par action	3,00		2,94	
Nombre moyen pondéré dilué d'actions	12 916 048		12 864 680	
Résultat dilué par action*	2,95		2,93	



État de la situation financière

au 31/12/2025

ACTIF (en milliers d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Ecart d'acquisition	185 935	131 415
Immobilisations incorporelles	14 056	1 485
Immobilisations corporelles	10 500	3 744
Droits d'utilisation	29 826	18 351
Titres mis en équivalences		-
Autres actifs financiers	4 118	2 341
Impôts différés actifs	4 689	4 666
Autres actifs non courants	5 063	3 680
ACTIF NON COURANT	254 187	165 572
Stocks et en-cours	867	686
Actifs sur contrats	36 274	32 311
Clients et comptes rattachés	141 704	118 208
Autres créances et comptes de régularisation	47 240	40 265
Valeurs mobilières de placement	7 100	29 064
Disponibilités	80 983	84 667
ACTIF COURANT	314 168	305 201
TOTAL DE L'ACTIF	568 355	470 773



État de la situation financière au 31/12/2025

PASSIF (en milliers d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Capital	6 369	6 396
Prime d'émission et réserves consolidées	246 062	227 818
Résultat net part du groupe	38 135	37 644
Capitaux propres - part du groupe	290 566	271 858
Intérêts minoritaires	0	0
CAPITAUX PROPRES	290 566	271 858
Emprunts et dettes financières : part à + d'un an	21 810	541
Dettes de loyers: part à + d'un an	24 599	14 373
Impôts différés passifs	3 136	0
Provisions pour risques et charges	9 213	7 255
Autres passifs non courants	989	1 106
PASSIF NON COURANT	59 747	23 275
Emprunts et dettes financières : part à - d'un an	10 077	1 227
Dettes de loyers: part à - d'un an	7 055	4 881
Fournisseurs et comptes rattachés	37 468	37 160
Passifs sur contrat	29 332	21 866
Autres dettes courantes	134 110	110 506
PASSIF COURANT	218 042	175 640
TOTAL DU PASSIF	568 355	470 773



Tableaux de flux de trésorerie

(en milliers d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Résultat net consolidé (y compris intérêts minoritaires)	38 135	37 644
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et impôt (A)	61 386	58 193
Impôts versés (B)	(16 387)	(11 639)
Variation du B.F.R lié à l'activité (y compris dette liée aux avantages aux personnels)	(252)	8 442
Flux net de trésorerie généré par l'activité (D) = (A+B+C)	44 747	54 996
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(2 131)	(1 878)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	11	8
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières		(1)
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		
Variation des prêts et avances consenties	(613)	(85)
Décaissements (encaissements) liés aux regroupements d'entreprises nets de leur trésorerie		
Dividendes reçus	27	31
Autres flux		
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (E)	(69 395)	(1 925)
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats d'actions propres en vue d'annulation		
Rachats et reventes d'actions propres	(5 648)	(12 677)
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice :		
- Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(17 908)	(15 584)
- Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		
Encaissements liés aux nouveaux emprunts		
Remboursement d'emprunts	(3 803)	(535)
Remboursement de dettes de loyers	(5 955)	(4 994)
Intérêts financiers nets versés	(1 593)	(876)
Rachat d'intérêts minoritaires ne donnant pas le contrôle		
Autres flux		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financements (F)	(4 639)	(34 666)
Incidence des variations des cours des devises (G)	(13)	35
Variation de trésorerie nette (D+E+F+G)	(29 300)	18 440
Trésorerie à l'ouverture	113 307	94 867
Trésorerie à la clôture	84 006	113 307