
SQLI

Présentation du Groupe

SQLI
DIGITAL
EXPERIENCE

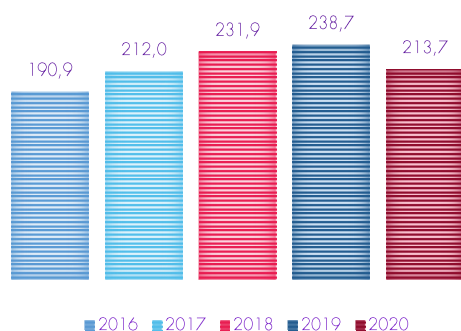
Chapitre 1. PRESENTATION DU GROUPE SQLI ET DE SES ACTIVITES	3
1.1. Synopsis	3
1.2. Présentation du Groupe SQLI	5
1.3. Description des activités du Groupe	10
1.4. Analyse de l'exercice 2020	28
1.5. Facteurs de risques	40

CHAPITRE 1. PRESENTATION DU GROUPE SQLI ET DE SES ACTIVITES

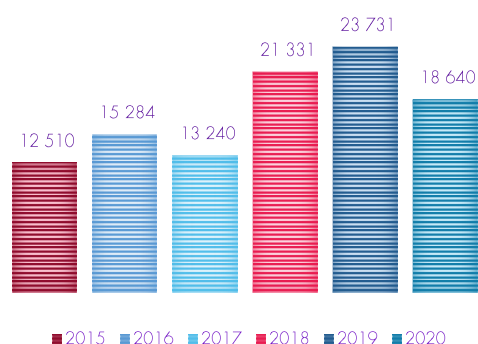
1.1. SYNOPSIS

1.1.1. INDICATEURS FINANCIERS CLES

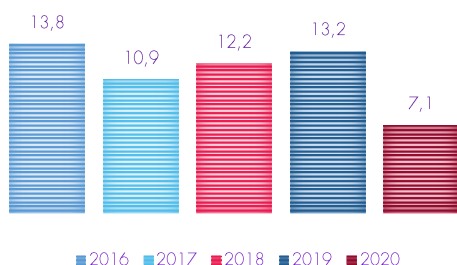
Chiffre d'affaires (en M€)



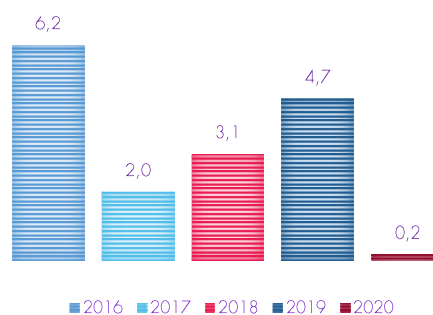
EBITDA¹ (en M€)



Résultat Opérationnel Courant (en M€)



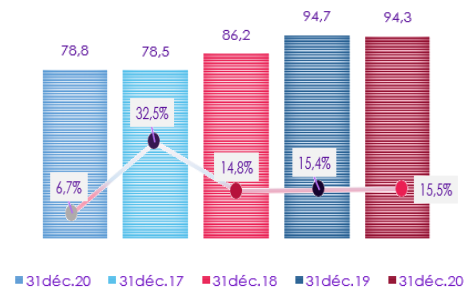
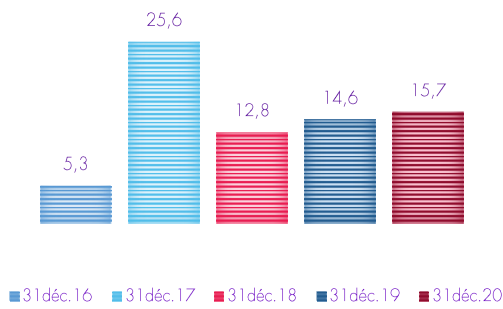
Résultat Net Part du Groupe (en M€)



Endettement Financier Net (en M€)

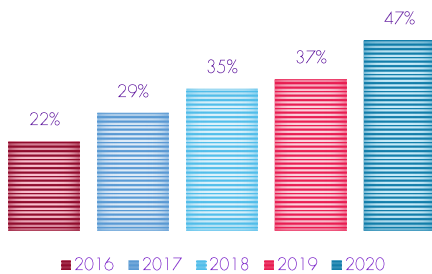
Capitaux propres (en M€) & Ratio d'endettement net

¹ ou Résultat opérationnel courant avant dotation aux amortissements et provisions. L'EBITDA est calculé comme le résultat opérationnel courant de 7 149 K€ ajouté aux dotations aux amortissements et provisions de 11 491 K€.

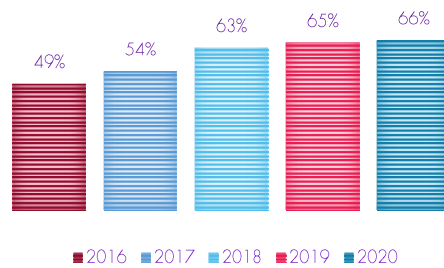


1.1.2. INDICATEURS CLES DE L'ACTIVITE

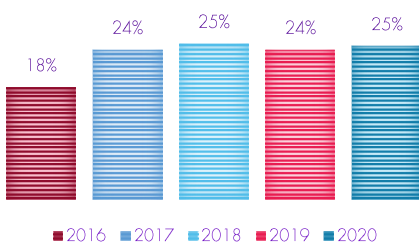
Part du chiffre d'affaires à l'International



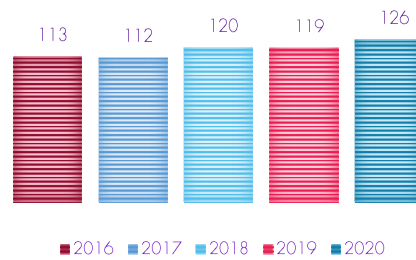
Part du chiffre d'affaires Plateformes digitales¹



« Best Place to Work » ou taux de rotation du personnel



Chiffre d'affaires par employé(e)s (hors non facturables) en K€

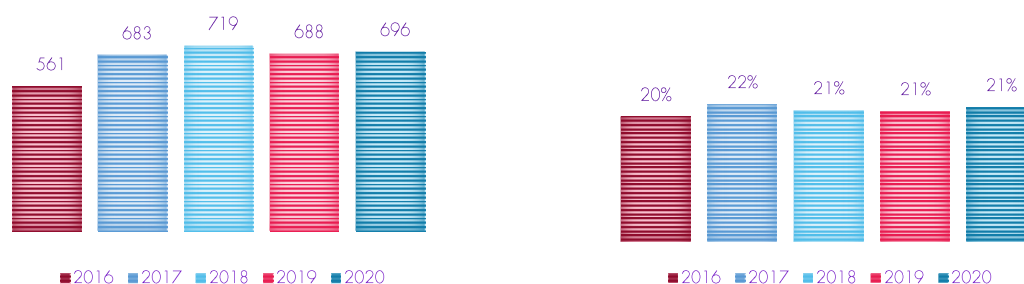


Nombre d'employés dédiés aux centres de services

Part des coûts fixes² vs. chiffre d'affaires

¹ Il est considéré ici le pourcentage du chiffre d'affaires des équipes projets dont la part du chiffre d'affaires « Digital » représente plus de 15% du chiffre d'affaires du projet

² Le pourcentage de coûts fixes représente le pourcentage de frais généraux du Groupe (Finance, Ressources Humaines, Juridiques, Marketing et Communication et Management Groupe)



1.2. PRESENTATION DU GROUPE SQLI

1.2.1. HISTOIRE ET EVOLUTION DU GROUPE

Dès sa création en 1990, SQLI se donne pour mission d'aider les entreprises à tirer le meilleur parti des nouvelles technologies pour leur performance globale. La société fonde ainsi son développement sur le **décryptage de ces technologies au service de nouveaux usages** et leur mise en œuvre auprès d'organisations de tous secteurs d'activité.

Fort de son pôle R&D, SQLI sait anticiper les évolutions majeures de son secteur et opère en 1995 un virage vers Internet dont la société devient un « pure player ». Convaincus de la première heure que la technologie n'a de sens que par les nouveaux usages qu'elle crée ou à laquelle elle répond, ainsi que par l'expérience que l'utilisateur en retient, ses fondateurs créent dès 1998 une agence web intégrée, dont la renommée se construit notamment autour de la connaissance utilisateur et l'ergonomie des interfaces.

SQLI poursuit alors sa croissance en déployant une politique intensive de recrutement de profils experts aux compétences complémentaires et en ouvrant de nouvelles agences en régions. Afin d'accélérer son développement, l'entreprise renforce son capital par une introduction en bourse en 2000 et procède à plusieurs acquisitions et la création d'une filiale en Suisse.

En 2002, les fondateurs mettent en place une nouvelle équipe de Direction, qui mise sur l'industrialisation des projets autour de la méthodologie CMMI. Pionnière en la matière, SQLI est la 1^{ère} société de services numériques à obtenir la certification CMMI en France, dans toutes ses agences. Elle crée alors son premier centre offshore au Maroc en 2003. Ce leader français de l'e-business poursuit sa croissance avec l'acquisition de nombreuses sociétés entre 2005 et 2009, pour devenir un groupe d'une dimension significative présent en France, en Belgique, en Suisse et au Maroc.

L'arrivée d'une nouvelle direction générale signe le lancement en 2009 d'un plan triennal stratégique – le plan Boost – visant à optimiser le fonctionnement du Groupe et renforcer sa proposition de valeur. L'entreprise se recentre sur le Digital, s'organise en lignes de business transverses et procède à la cession d'activités périphériques.

Afin d'insuffler une nouvelle dynamique de croissance, SQLI choisit en 2013 de mettre en place une nouvelle Direction. Nommé à la tête du Groupe, Didier Fauque lance le plan stratégique Ambition 2016. Le Groupe s'organise alors en deux grands pôles d'activités complémentaires – Digital Technologies et Digital Commerce – ce dernier étant porté par la marque WAX Interactive qui se structure autour de l'acquisition des agences LSF Interactive et Naxeo. Les actions menées dans le cadre de ce plan permettent au Groupe d'atteindre l'ensemble de ses objectifs, tant en termes de chiffre d'affaires que de profitabilité. SQLI lance en parallèle une stratégie d'accélération de son internationalisation avec en premier lieu l'acquisition d'InventCommerce, spécialisée dans le domaine de l'e-Commerce, présente au Royaume-Uni et en Afrique du Sud.

Dans le prolongement, la Direction Générale lance un nouveau plan – le plan MoveUp 2020 – qui engage SQLI sur de nouveaux objectifs. Le Groupe affine alors son positionnement sur l'expérience digitale et le commerce unifié et procède à de nouvelles acquisitions ciblées en Europe : STAR REPUBLIC en Suède et OSUDIO, principalement présente aux Pays-Bas, en Allemagne et en Belgique.

En 2018, SQLI enrichit ses capacités créatives par l'acquisition de l'agence berlinoise Codelux et ouvre une nouvelle agence en Espagne, à Barcelone, qui atteint la même année organiquement un effectif de 50 experts du digital. Cette nouvelle implantation ainsi que les dernières acquisitions confèrent à SQLI une place de choix sur le marché du commerce omnicanal en Europe.

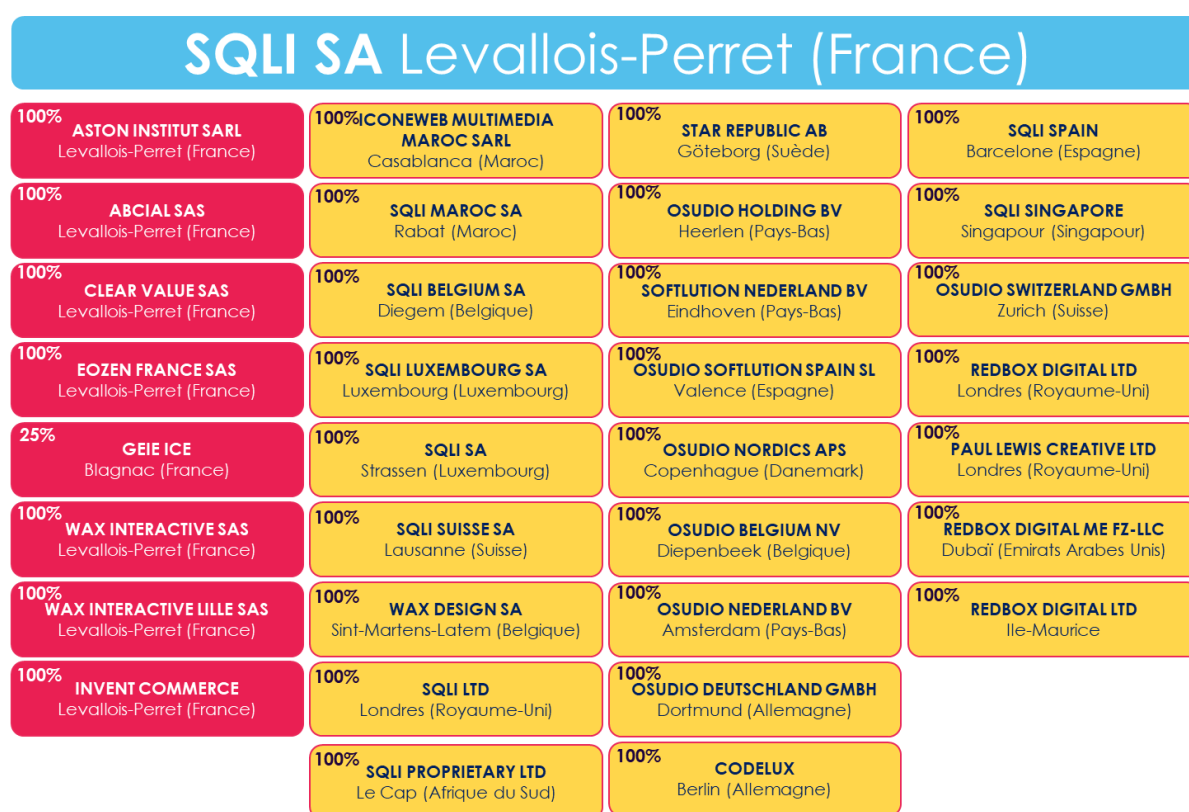
En parallèle, son modèle « *local/nearshore* » reposant sur un maillage international et régional d'une part et des centres de services digitaux en France et au Maroc dotés de plus de 700 spécialistes d'autre part, permet au Groupe de gagner de nouveaux clients grands comptes.

En 2019, dans le cadre de son plan ONE FORCE 2022, SQLI décide de mettre en valeur ses deux principales offres : Digital & Technology et Commerce & Experience, bâties sur le socle commun des centres de services digitaux. SQLI s'inscrit dans une trajectoire durable de croissance rentable.

En 2020, Le groupe a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées à l'international pour renforcer sa présence au Royaume-Uni et au Moyen Orient avec l'incorporation de REDBOX DIGITAL. SQLI initie un plan formel d'intégration des sociétés acquises. Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent, aux nombreux impacts sur la demande des clients et l'organisation de l'entreprise, le plan d'actions mis en place a permis à la société d'atteindre ses prévisions communiquées à l'occasion des comptes du 1^{er} semestre 2020.

1.2.2. ORGANIGRAMME

Table 1. Organigramme juridique du groupe SQLI au 31 décembre 2020



1.2.2.1. Détails concernant certaines détentions

Les sociétés ABCIAL et ECOMMERCE4U ont fait l'objet d'une dissolution suivie d'une transmission universelle de leur patrimoine au profit de la SA SQLI en décembre 2020.

Pour OSUDIO HOLDING BV, STAR REPUBLIC AB et REDBOX DIGITAL LTD les pourcentages de détention sont respectivement de 90,63 %, 95,9 % et 60 % au 31 décembre 2020 ; néanmoins SQLI dispose d'options d'achat lui permettant d'accéder à 100 % du capital d'ici 2021 pour OSUDIO HOLDING BV et STAR REPUBLIC AB et d'ici 2023 pour REDBOX DIGITAL LTD.

SQLI détient 100 % des intérêts pour l'activité réalisée par SQLI au sein du GEIE ICE.

Postclôture de l'exercice 2020, le Groupe a mis fin à ses opérations à Singapour et a procédé à la revente des titres de SQLI Singapour à son Dirigeant en janvier 2021. Toujours dans un souci d'optimisation et de rationalisation

des ressources, le Groupe SQLI prévoit la fermeture, au cours de l'exercice 2021, du centre de services de « Le Cap » en Afrique du Sud.

1.2.2.2.REDBOX DIGITAL



SQLI a acquis 60 % du capital de REDBOX DIGITAL LTD, lui permettant au de poursuivre sa politique d'acquisitions ciblées à l'international pour renforcer sa présence notamment au Royaume-Uni et au Moyen-Orient. L'équipe de Direction de REDBOX DIGITAL reste pleinement engagée dans le projet et la vision du Groupe.

L'acquisition a été consolidée dès mars 2020. L'existence de call et put sur les 40% de titres restants a conduit le groupe à considérer qu'il détenait, d'un point de vue IFRS, 100% du capital de la société à la clôture de l'exercice. Le groupe REDBOX a contribué au chiffre d'affaires du groupe SQLI à hauteur de 6,6 M€ en 2020 (10 mois) et à son résultat opérationnel à hauteur de 0,5 K€. Au cours de l'exercice 2019, REDBOX DIGITAL LTD, avait réalisé un chiffre d'affaires de 7,3 M€, en croissance de près de 10 % en comparaison de 2018.

Fondé en 2004, REDBOX DIGITAL, agence e-Commerce riche de 80 talents, est implantée au Royaume-Uni, au Moyen-Orient (Dubai) et en Afrique du Sud. En combinant Conseil, Experience Design et Technologies et une capacité d'accompagnement 24/7 via ses centres de services, REDBOX DIGITAL LTD, est devenu le partenaire incontournable de grands comptes tels que AXA Insurance, Nahdi Medical, Nespresso, Fortnum & Mason et Universal Music Group.

REDBOX DIGITAL LTD, est l'un des 9 « Global Elite Partners » d'Adobe/Magento¹, plateforme e-commerce de référence dans le monde. L'agence a remporté de nombreuses distinctions pour ses projets clients et a notamment remporté le prix « Magento Excellence for Best E-commerce Launch » en 2017, le prix « Magento Great Explorer for International Expansion » ainsi que le prix « Magento Digital Commerce Partner of the Year » en 2016.



Cette acquisition va permettre au Groupe SQLI de compléter son offre et de renforcer sa présence sur des marchés clés.

¹ Les autres Groupes bénéficiant du statut « Global Elite Partners » sont VAIMO (participation de TRANSCOSMOS), BORN (fait partie de TECH MAHINDRA), GORILLA (fait partie de WUNDERMAN THOMPSON), SMILE (détenue par KEENSIGHT CAPITAL), OPTAROS (fait partie de MRM), ISOBAR COMMERCE (fait partie d'ISOBAR – Dentsu Aegis Network), CORRA et EWAVE.

1.3. DESCRIPTION DES ACTIVITES DU GROUPE

1.3.1. ACTIVITES : GROUPE EUROPEEN DE SERVICES DEDIE AU MONDE DU DIGITAL

Sqli est un Groupe européen de services dédié à l'expérience digitale. Depuis 1990, Sqli aide les entreprises et les marques à développer leur activité et à créer l'expérience digitale de demain avec l'ambition de dépasser les attentes de de leurs clients, de leurs collaborateurs et de leurs partenaires.

Le Groupe dispose de nombreux avantages concurrentiels, parties intrinsèques de son modèle économique qui lui permettent d'être un acteur d'envergure sur ses marchés :

- + Depuis plus de 25 ans, l'expérience Digitale est notre mantra, notre boussole, notre mission
- + Une solide présence européenne – 10 pays d'Europe¹ couverts – et une capacité de déploiement mondiale
- + Près de 2 100 collaborateurs dotés de compétences complémentaires et multidisciplinaires en matière de technologies, de conseil et de design d'expériences
- + Une organisation « *Front local + Back nearshore* » permettant d'associer excellence opérationnelle (portée notamment par les centres de services digitaux) et compétitivité pour des clients grands comptes / marques internationales et entreprises renommées de taille moyenne reposant sur :
 - Un écosystème de partenaires fort avec les principaux éditeurs technologiques du Digital, notamment Salesforce, SAP, Adobe et Microsoft
 - Une méthodologie flexible, adaptée aux projets et aux spécificités de chaque client reposant notamment sur l'Agilité, le DevOps, etc.
- + Des références clés sur le marché avec notamment Airbus, Nespresso, Groupe Seb, Generali, Tarkett, Carlsberg, Miele, L'Oréal, etc. et une expérience importante avec plus de 500 projets « expériences digitales » exécutés.

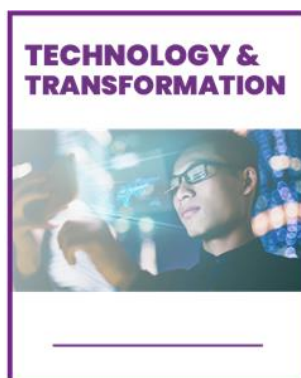
¹ Présence Européenne Sqli : France, Espagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Allemagne, Royaume-Uni, Suède et Danemark.

Table 2. Le modèle d'affaires de SQLI

Modèle Ressources	Modèle Métiers					Valeurs créés pour les parties prenantes
Industriel Agences locales « nouvelle génération » / Proximité Clients	Expertises	Partenaires technologiques	Front-End Back-End	International	Méthodologie Projets	Collaborateurs « Great Place to work » Satisfaction des collaborateurs
Humain 2 100 collaborateurs	Conseil Digital Data & Insight Customer Experience Design Experience E-Commerce Plateforme d'Expérience Technologie & Transformation	Plateformes E-commerce Plateformes Marketing Plateformes PIM Plateformes CMS	Agences locales proches des clients 3 centres de services d'excellence	Présence dans 13 pays en Europe et au Moyen-Orient Capacité de déploiement internationale	Flexible et adaptée aux projets clients Lean Scrum Agile Tribe Atelier de co-conception	Clients Fidélité clients & Satisfaction clients Qualité des projets
Intellectuel Communautés d'experts et esprit d'innovation / Formation						Actionnaires Création de valeur et développement long terme
Financier Une structure financière saine Une capacité d'accès au marché						Financiers Gestion des risques & Ethique Préparation à la croissance du Groupe
Gouvernance Une structure de gouvernance adaptée aux ambitions						Social Ethique Démarche RSE

1.3.2. OFFRES

- + Sqli s'engage pour la réussite Digitale de ses clients. « Nous sommes des penseurs et des acteurs techniques et créatifs, offrant des expériences engageantes et une croissance commerciale dans le paysage Digital. Notre devise : Définir, construire et faire croître l'activité digitale des entreprises. »
- + Dans un monde hyperconnecté où les utilisateurs sont très sollicités et ont une courte durée d'attention, Sqli pense que l'engagement dépend de la capacité d'une marque à créer une expérience Digitale unifiée qui suggère plus qu'elle n'impose, pour capter l'attention des utilisateurs au bon moment, au bon endroit et pour la convertir en désir et en confiance.
- + Depuis plus de 25 ans, l'expérience Digitale est son mantra, sa boussole, sa mission.



- + La vision de Sqli de la technologie est agnostique, pragmatique et centrée sur l'utilisateur. Cela fait partie de l'ADN Sqli.
- + Sqli construit des environnements technologiques pour des plates-formes évolutives et des solutions Digitales personnalisées, tout en priorisant l'intérêt de ses clients, grâce à l'expertise et à l'engagement de ses équipes accros au Digital.
- + Ses équipes adoptent des outils méthodologiques pour concevoir, architecturer et mettre en œuvre la transformation Digitale.

- + Dans un environnement hautement compétitif, Sqli aide les marques à prendre une longueur d'avance sur leurs enjeux de commerce connectée et à augmenter leurs revenus en combinant le meilleur de la stratégie, du design et de la technologie.
- + Dans l'environnement BtoB comme dans l'environnement BtoC, Sqli conçoit des expériences holistiques axées sur l'émotion et la valeur apportées aux utilisateurs à chaque étape de leurs parcours.
- + Sqli construit des architectures basées sur les principales plateformes E-Commerce, suffisamment flexibles pour saisir les opportunités de demain.



- + Sqli connecte ou reconnecte des clients aux marques et à améliorer l'expérience et l'efficacité des employés.
- + Sqli conçoit et construit des ensembles de Solutions adaptées à l'écosystème, aux exigences et aux objectifs de performance d'une entreprise, permettant à ses employés de créer, de fournir et d'optimiser des expériences numériques personnalisées et riches en contenu, à tout moment et en tout lieu pour les clients, les employés ou les partenaires.

- + Les équipes SQLI de consultants expérimentés offrent une activité commerciale tangible avec une approche entrepreneuriale.
- + SQLI aide les équipes de Management, les Business Units et les départements SI, à s'aligner sur une vision innovante partagée des opportunités digitales de l'entreprise.
- + SQLI apporte une vision stratégique, claire et pragmatique qui se traduit en un plan d'action opérationnel pragmatique.



- + Les expériences hautement personnalisées commencent par des données de qualité. Sur tous les canaux et processus, les clients souhaitent travailler avec des données riches et précises à 100%.
- + SQLI aide les organisations à définir leur vision et leur stratégie en matière de données, de la prise de décision à l'analyse prédictive, et SQLI met en place la plateforme qui leur permet de développer davantage leur activité.

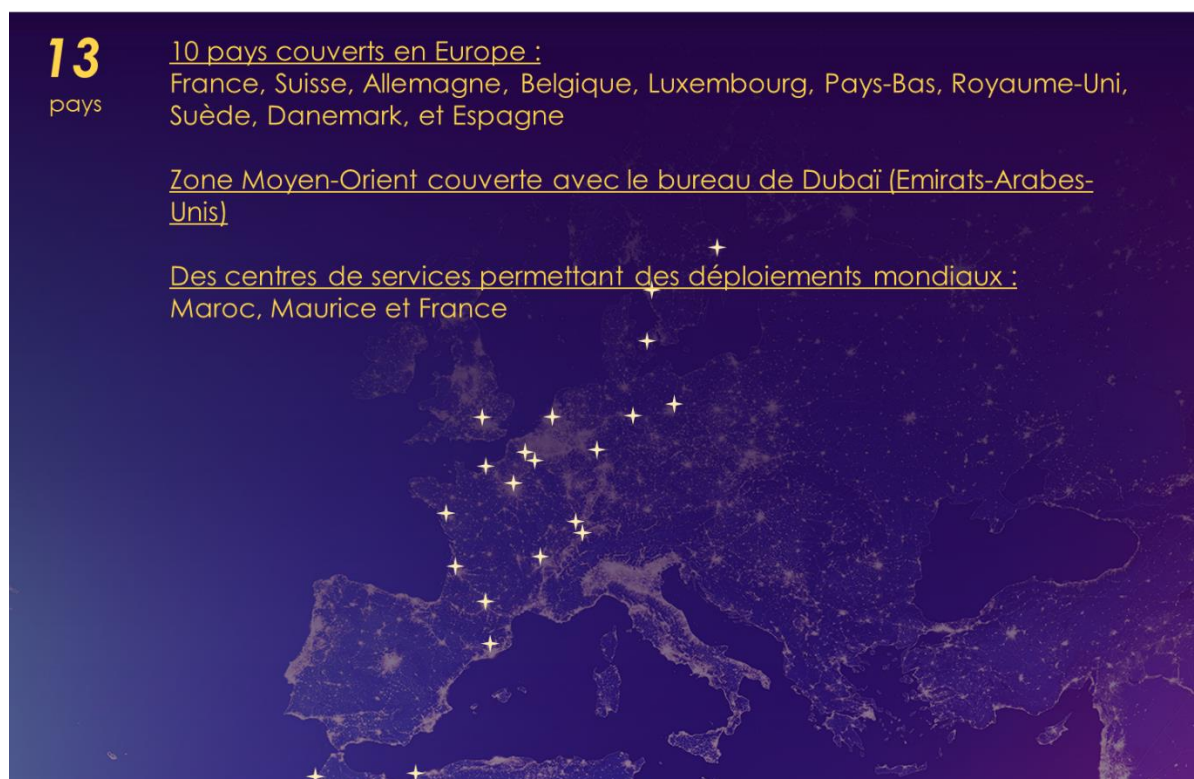
- + SQLI permet aux organisations de concevoir les stratégies digitales les plus appropriées et en fait de véritables moteurs de croissance commerciale et de visibilité de la marque.
- + Avec ses méthodologies de « Design Thinking », SQLI identifie les besoins des utilisateurs et conçoit l'expérience la plus satisfaisante et la plus adaptée à chaque étape du parcours utilisateur pour la plateforme d'expérience de ses clients.
- + SQLI génère de la notoriété, puis conquiert des utilisateurs en créant une expérience unique qui se transforme en ventes et en fidélité.



1.3.3. ORGANISATION

Le Groupe SQLI est l'une des rares agences internationales dédiée à l'expérience digitale et au Commerce Unifié à disposer d'un réseau d'agences aussi étendu couvrant 13 pays¹ lui permettant de couvrir efficacement l'Europe. Ce réseau d'agences locales apporte conseil et approche commerciale de proximité aux clients et prospects.

Table 3. Présence géographique de SQLI



Le Groupe continuera l'extension progressive de son réseau sur les marchés les plus dynamiques dans le cadre de son plan de développement qui doit permettre à SQLI de renforcer sa position d'acteur de référence du Digital en Europe. La croissance à l'international est un facteur clé de succès du Groupe SQLI.

¹ 10 pays en Europe (France, Espagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Allemagne, Royaume-Uni, Suède et Danemark) auxquels s'ajoutent le Maroc, les Emirats Arabes Unis (Dubaï) et Maurice.

CENTRES DE SERVICES DIGITAUX

Les centre de services digitaux sont au cœur du dispositif Sqli et supportent toutes les offres de Sqli.

4 centres de services digitaux répartis dans 3 pays (France, Maroc et Maurice), permettent de répondre avec flexibilité et agilité à tous ses clients et notamment les grands comptes nationaux / internationaux, pour leurs projets de déploiement de plateformes à l'échelle mondiale.

Les principaux avantages compétitifs des centres de services digitaux sont :

- ⊕ La maîtrise du modèle reposant sur plus de 18 ans d'expérience - 1^{er} centre nearshore créé fin 2003
- ⊕ Un accompagnement 24/7 francophone et anglophone
- ⊕ > 500 certifications (Scrum, Agile, Java, ISTQB, ITIL et Microsoft) pour près de 700 collaborateurs
- ⊕ Une organisation adaptée aux projets multisites et aux fluctuations du volume d'activité permettant des synergies globales entre tous les sites (ONE ISC)

Un Delivery piloté à base de KPI et en transparence avec les clients de Sqli



FRANCE

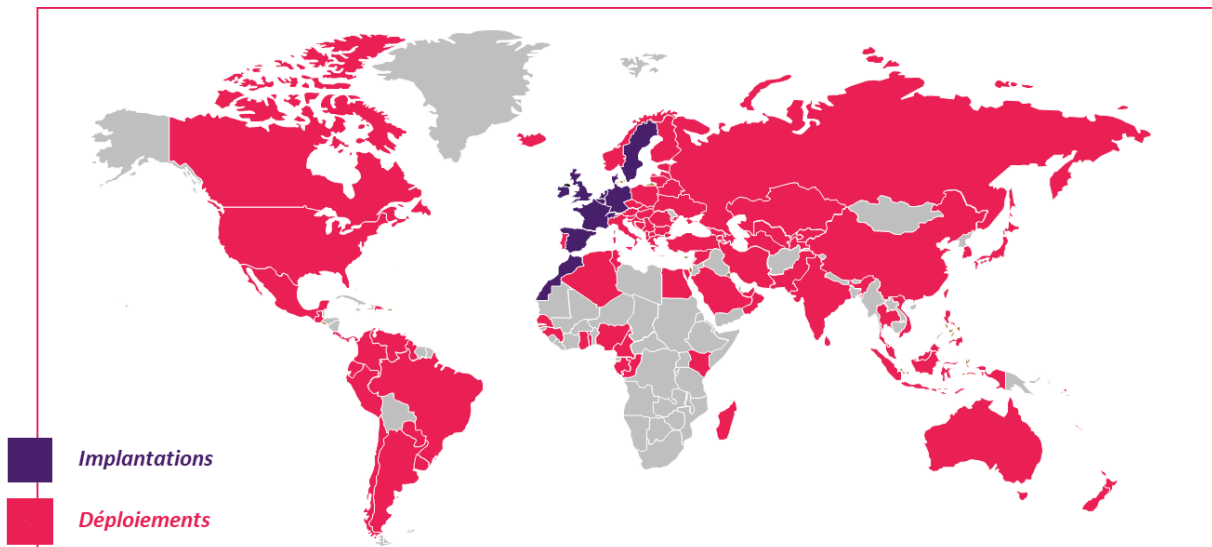


MOROCCO



MAURITIUS

Table 4. Capacité de déploiement



1.3.4. LES FORCES VIVES DU GROUPE

L'objectif du Groupe SQLI est de devenir référent de son secteur parmi les meilleures entreprises où travailler (« Best Place to Work ») avec un enrichissement de l'expérience collaborateurs notamment afin de stabiliser son taux de rotation du personnel entre 20 % et 23 %.

SQLI a enregistré une baisse de ses effectifs en France, malgré une amélioration du taux de turnover, qui s'est encore accentuée par rapport à 2019, pour s'adapter au niveau d'activité apporté par ses clients. Le groupe a ainsi été en mesure de retrouver un taux d'emploi de ses collaborateurs proche de 80% sur le quatrième trimestre. En parallèle, le groupe a réduit son appel à la sous-traitance sauf sur des compétences rares et non disponibles en interne. La formation des collaborateurs a aussi été encouragée.

En somme, l'effectif moyen s'élève à 2 181 en 2020 contre 2 222 en 2018.

Le groupe a mis en place une série de mesures destinées à fidéliser les salariés dans un contexte de marché des compétences très tendu qui conduit à un taux de rotation du personnel d'environ 25 % en 2020 (à comparer à 24 % en 2019).

Table 5. Variation de l'effectif du groupe SQLI au cours des 2 derniers exercices

	2020	2019	Variation
Effectif moyen (hors stagiaires)	2 181	2 222	-41
Effectif inscrit au 1 ^{er} janvier (hors stagiaires)	2 191	2 238	-47
Mouvements de périmètre	56	-	+56
Augmentation (diminution)	-146	-47	-99
Effectif inscrit au 31 décembre (hors stagiaires)	2 101	2 191	-90

1.3.5. CHOIX TECHNOLOGIQUES – LES INGREDIENTS D’UNE RECETTE REUSSIE

Les partenariats développés par SQLI auprès des principaux éditeurs répondent à sa volonté d’excellence technologique. Le Groupe bénéficie d’une maîtrise reconnue des suites digitales de référence en Europe notamment en matière de commerce omnicanal et de solution de PIM (Product Information Management) mais également de plateformes de marketing digital / plateformes d’expérience.

Table 6. Principaux partenaires



Les innovations technologiques sont réalisées par les éditeurs des plateformes et SQLI peut préconiser la plateforme la plus adaptée à ses clients / prospects compte tenu de leurs besoins (BtoB, BtoC, secteurs, intégrations d’outils ERP, CRM, etc., besoins de personnalisation, budget, etc.).

Table 7. Classement des principaux éditeurs de plateformes de Commerce Digital selon Forrester au 2^{ème} trimestre 2020 (à gauche) et Gartner (Août 2020 - à droite)

B2C Commerce Suites
Q2 2020

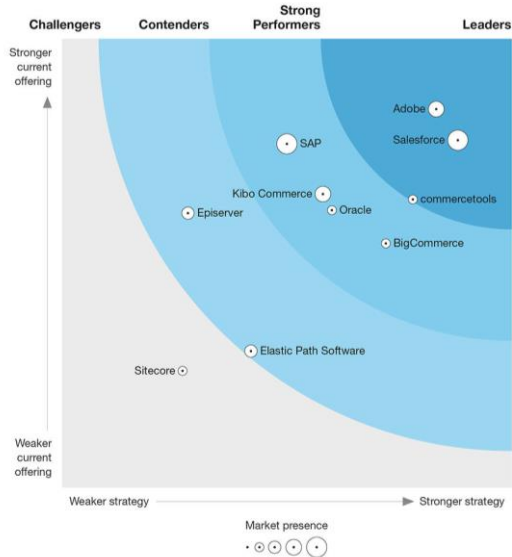


Figure 1. Magic Quadrant for Digital Commerce



Construits dans la durée, ces partenariats reposent sur une connaissance approfondie des solutions et de leur évolution dans le temps.

L'attractivité du Groupe a été renforcée, grâce notamment au gain de plusieurs Awards dont l'EpiServer Partner of the Year Digital Experience, l'Oracle Innovation Partner of the Year, le Prix de la transformation numérique, le Trophée LSA cross-canal et le Prix de la solution digitale aux Trophées Web Episerver.

Table 8. Récompenses



1.3.6. REFERENCES CLIENTS – DEMONSTRATION DES CAPACITES DE Sqli



1.3.6.1. Quelques projets clients réalisés en 2020

DIESEL

	<p>+ PLATEFORME E-COMMERCE BUSINESS 2 CUSTOMER POUR DIESEL – BESIDE GROUP AU MOYEN-ORIENT</p>
	<p>+ Objectifs</p>
	<ul style="list-style-type: none"> > Lancer de la boutique en ligne DIESEL aux Emirats-Arabs-Unis et en Arabie Saoudite puis au Bahreïn, au Qatar, au Koweït et en Egypte permettant aux clients du Moyen-Orient de réaliser des achats en ligne pour cette marque Italienne de vêtements et accessoires. > Créer une solution flexible pour intégrer une infrastructure backend avec une nouvelle architecture frontend
	<p>+ Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> > Une plateforme Ecommerce Magento Commerce Cloud > Un parcours client sur le Web et le mobile > Une solution qui permet à BESIDE GROUP de créer des sites e-Commerce pour ses autres marques premium à moindre coût et dans des délais plus courts

AUTODISTRIBUTION



- + **PLATEFORME E-COMMERCE B2B & B2C + PLATEFORME D'EXPERIENCE**
- + Objectifs
 - > Gérer et développer les actifs digitaux du Groupe et reconception des sites internet : ad.fr et autodistribution.com
 - > Créer une plateforme e-commerce B2B pour permettre aux 10 500 garagistes de commander des pièces détachées
 - > Assurer la fiabilité, la qualité et performance avec une approche et des solutions technologiques agiles
- + Résultats
 - > La performance d'Autossimo se traduit par une croissance significative des ventes (+16% vs 2019), ainsi qu'une augmentation de 14% du nombre d'utilisateurs clients, malgré les mois de blocage compte tenu de la crise Covid-19.
 - > Une solution Digitale robuste et sécurisée

CDISCOUNT



- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| + DEPLOIEMENT DE DESIGN SPRINT @SCALE |
| + Objectifs <ul style="list-style-type: none"> > Innover plus efficacement et plus rapidement dans un marché extrêmement compétitif et en constante évolution > Déployer un programme personnalisé incluant le développement des compétences et l'adhésion des équipes > Améliorer les offres B2B, dans le but d'acquérir et de fidéliser des vendeurs > Acquérir des compétences de conception Sprint durables |
| + Résultats <ul style="list-style-type: none"> > Un concept de plateforme B2B en seulement 5 jours > Les parcours les plus critiques de la « Seller Zone » repensés en seulement 2 semaines > 9 domaines prioritaires identifiés et qualifiés, tant au niveau de l'entreprise que de l'organisation interne |

1.3.7. INNOVATION ET MARQUES

En 2020, le Groupe a poursuivi ses activités R&D, notamment sur les thèmes suivants :

SANTE

- + Travaux dans le cadre du programme Microsoft Share AI, pour la start-up CrocosGoDigital

Celle-ci souhaite mettre en place une solution d'aide au diagnostic des dysfonctionnements cognitifs chez l'enfant grâce à l'intelligence artificielle et dont le but consiste à :

- Démocratiser l'accès à l'identification et à la remédiation des troubles cognitifs,
- Améliorer la communication entre les parents, les enseignants et le personnel médical,
- Réduire le temps et les coûts de prise en charge de ces enfants.

- + Travaux de R&D dans le cadre de l'activité de MAPI, s'inscrivant dans une logique d'implémentation des fonctionnalités de l'outil Prius vers le nouvel outil appelé EProvide New Generation.

Mapi Research Trust est une organisation à but non-lucratif qui se consacre à l'amélioration de la qualité de vie des patients en facilitant l'accès aux informations sur les résultats centrés sur le patient (PCO : Patient-Centered Outcome). L'objectif des travaux de recherche est de récupérer les textes WYSIWYG d'un site décrit en HTML. Le site Web au centre des travaux de R&D est géré par ezPublish.

Le but final est de les intégrer dans un système Symfony/Angular propre à MAPI New Generation.

- + Travaux R&D portant sur l'amélioration d'un savoir-faire existant qui est la reconnaissance de caractères provenant de différents alphabets afin de correctement indexer et rechercher des données.

Les travaux consistent à réaliser un partage de fichier pour la communauté ICON, groupe global de MAPI Research Trust.

ENERGIE

- + Travaux de R&D sur un outil de diagnostic qui permet d'assister les experts à expertiser le « vieillissement » d'une application.

L'application EMMA (RTE) permet de construire et de tracer les programmes de marche des Entités de Programmation nationales et régionales à partir des programmes d'appel et des contraintes techniques communiquées par les responsables de programmation.

- + Travaux dans le cadre du projet « CTRLREG » impliquant l'intégration d'un système d'authentification sécurisant les échanges entre MAXIMO et les briques applicatives déployées (API Gateway + application de médiation), dans le cadre du projet mobilité dans leSI TechnicAtome.
 - TechnicAtome est une entreprise spécialisée dans la conception, la réalisation, la mise en service et le maintien en conditions opérationnelles des réacteurs nucléaires compacts.

Les travaux visent à évaluer les différentes architectures possibles pour un projet mobile consistant à utiliser l'outil de GMAO MAXIMO dans un environnement sécurisé.

L'application mobile sera une solution pour fournir un accès à distance aux processus de IBM Maximo Asset Management à partir des appareils mobiles – et la gestion de travail et d'actifs, dans des environnements connectés.

E-COMMERCE

Travaux ayant pour objectif d'opérer un changement de technologies et d'architectures afin de rendre les futurs sites Web de la marque SEB plus modulaires et plus rapides à développer.

Ces changements sont de modifier l'architecture Web classique en architecture Headless.

AUTRES SECTEURS

- + Dans le cadre de l'accompagnement de la startup SAIL.cloud, SQLI mène un travail de R&D pour déterminer la possibilité d'implémenter une représentation animée en 3D des régates utilisant la solution de tracking de SAIL.cloud.

Cette solution de suivi en temps réel des activités nautique est principalement orientée pour les activités de voile, notamment en régate. Elle sert à la fois au tracking de la performance mais permet aussi de faire intervenir plus efficacement d'éventuels secours.

Des travaux R&D ont été menés sur l'étude de la possibilité d'animer des marqueurs 3D sur un fond de carte avec des performances adaptées dans un environnement web.

- + Reconnaissance d'image : projet (avec l'INSA) cherchant à concevoir, tester et réaliser une solution de reconnaissance d'image efficace.

Cette solution est centrée autour de la reconnaissance des photos de nuages, en gérant de façon intelligente et automatique les différents types de bruits numériques (tâches, vivacité des couleurs...) et en prenant en compte les spécificités liées aux différents types d'appareils et de caméras utilisés pour prendre les photos.

La reconnaissance des nuages, en observation photographique depuis le sol terrestre (méthode différente de l'observation satellitaire) est un atout pour la navigation terrestre et maritime ou la prévision météorologique n'est pas chose aisée.

Le montant du crédit d'impôt recherche SQLI pour l'exercice 2020 s'élève à 1,8 M€ (soit un total de 7,4 M€ en 3 ans avec 2,9 M€ en 2019 et 2,7 M€ en 2018).

1.3.7.1. Marques

La société SQLI n'a aucune dépendance vis à vis de brevet ou de licence qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité. Les marques phares du Groupe (SQLI, WAX INTERACTIVE et également OSUDIO, STAR REPUBLIC et REDBOX) bénéficient d'une protection en Europe.

L'ensemble des marques appartient au groupe SQLI. Aucun élément n'appartient en direct aux dirigeants de la société ou à leur famille. Les protections juridiques des marques, noms de domaine et copyright réalisées l'ont été au bénéfice de la société SQLI ou de ses filiales.

SQLI et ses filiales bénéficient de la protection des droits d'auteur prévue par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle sur l'ensemble de leurs solutions logicielles et supports de formation. Les œuvres essentielles ont fait l'objet de dépôt auprès d'huissiers ou de dépositaires spécialisés.

1.3.8. PRINCIPAUX MARCHES ET STRATEGIES

1.3.8.1. Principaux marchés

Table 9. Chiffre d'affaires et résultat opérationnel courant par activités

(En milliers d'euros)	2020			2019		
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	% ROC	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel courant	% ROC
Digital & Technology (D&T)	102 178	-1 939	-1,9 %	135 810	5 371	4,0 %
Commerce & Experience (C&X)	111 490	9 088	8,2 %	102 926	7 838	7,6 %
Total	213 668	7 149	3,4 %	238 736	13 209	5,5 %

COMMERCE & EXPERIENCE - C&X

La croissance s'est poursuivie tout au long de l'année pour l'activité « Commerce & Expérience » (+8,3 %), dont le marché des plateformes digitales d'expérience clients et collaborateurs est très porteur, même si cette croissance a été réduite en comparaison d'une croissance normative du marché de l'ordre de 10 %.

La marge de résultat opérationnel courant de cette activité continue sa progression à 8,2 % (à comparer à 7,6 % en 2019 et un résultat opérationnel courant en progression de 16,0 %).

Le Groupe entend homogénéiser l'activité C&X par pays, afin de créer un modèle d'agence internationale. Une organisation internationale unifiée a été mise en place au quatrième trimestre 2020 pour accélérer les synergies avec les dernières sociétés acquises. Les projets communs avec les centres de services (France et Maroc) ont poursuivi leur progression en 2020.

DIGITAL & TECHNOLOGY - D&T

Le chiffre d'affaires de l'activité « Digital & Technology », de 102 178 K€ en 2020, en décroissance de 24,8 % principalement affecté par la décroissance des clients du secteur bancaire ayant fortement réduit leurs projets et de clients importants comme AIRBUS, très impactés, par l'environnement économique.

Le résultat opérationnel courant de cette activité est fortement impacté avec un ROC négatif à -1 939 K€.




Sa stratégie vise à augmenter la part de projets récurrents qui ont recours aux centres de services et arrêter les segments non-profitables tout en renforçant son offre cloud à plus forte valeur ajoutée. L'objectif reste l'optimisation du taux d'emploi de cette activité afin d'augmenter sa rentabilité.

Table 10. Chiffre d'affaires par zones

(En milliers d'euros)	2020		2019	
	Chiffre d'affaires	%	Chiffre d'affaires	%
France	113 192	53,0%	149 628	62,7 %
Suisse	47 169	22,1%	37 423	15,7 %
Europe du Nord	49 434	23,1%	49 013	20,5 %
Autres	3 873	1,8%	2 672	1,1 %
Total	213 668	100 %	238 736	100 %

Le chiffre d'affaires France, représentant 53,0 % du chiffre d'affaires du Groupe SQLI, est en décroissance de 24,4 % et s'établit à 113 192 K€ en 2020 à comparer à 149 628 M€ en 2019 ; fortement impactée par la décroissance de l'activité Digital & Technology ; principalement réalisée en France.

Le chiffre d'affaires à l'international, représentant 47,0 % du chiffre d'affaires du Groupe SQLI, totalise 100 476 K€ en croissance de 12,8 % (à comparer à 89 108 K€ en 2018) portée par la forte croissance de l'activité Commerce & Experience :

-  La Suisse continue sa très forte progression soit une croissance de 22,1 % de 2019 à 2020 (après +16,7 % de croissance du chiffre d'affaires entre 2018 et 2019) confirmant, encore une fois, la bonne dynamique de cette zone pour SQLI ;
-  L'Europe du Nord, constituée de l'Angleterre, de la Belgique, du Luxembourg, des Pays-Bas, de l'Allemagne, de la Suède et du Danemark, voit son chiffre d'affaires très légèrement progressé sur la période soit +0,2 % ;
-  Les Autres pays, constitués de l'Espagne, du Maroc et de l'Afrique du Sud ; et depuis l'intégration de REDBOX ; les Emirats Arabes Unis et l'Ile Maurice sont en progression de +44,9 % notamment compte tenu de l'intégration de REDBOX.

La croissance à l'international est un facteur clé de succès du Groupe SQLI. SQLI compte jouer un rôle fédérateur dans le mouvement de concentration des agences digitales en Europe et poursuivra l'étude d'opportunités de croissance externe afin de concrétiser son ambition de devenir un acteur européen d'envergure.

1.3.8.2. Perspectives, stratégie et vision d'entreprise

En juillet 2019, le Groupe Sqli a communiqué son plan ONE FORCE 2022.

L'exécution de ce plan se poursuit même si le retrait de 2020 va nécessairement impacter les chiffres qui seront atteints dans les prochaines années. Le groupe accentue à l'heure actuelle ses initiatives pour se transformer et délivrer régulièrement une amélioration sensible de sa rentabilité.

PERSPECTIVES

Sqli se fixe comme objectif de réaliser un chiffre d'affaires en croissance par rapport à 2020 :

- Stable sur l'année de reprise attendue 2021 sur le métier « Digital & Technologie » où l'accent est porté sur la refonte de l'offre pour satisfaire les clients et améliorer la rentabilité ;
- Plus dynamique sur le métier « Customer Expérience » porté par l'internationalisation et la forte progression des plateformes d'E-Commerce.

Sqli se fixe de poursuivre l'amélioration de sa rentabilité opérationnelle par rapport à 2020. L'atteinte de l'objectif s'appuiera à la fois sur la progression de la rentabilité de l'activité « Digital & Technologie » ; en France notamment, pour revenir dans la moyenne du marché et l'amélioration régulière de la rentabilité du pôle « Customer Expérience ».

NOUVELLE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE RENTABLE A PARTIR DE 2021

Au cours des derniers mois, la Direction de Sqli s'est attachée à optimiser son positionnement et son organisation afin de s'inscrire dans une nouvelle trajectoire de croissance rentable. Le Groupe vise ainsi, pour 2021, un retour à la croissance dès le deuxième trimestre de son activité en France et une poursuite de son développement à l'international, avec l'objectif de générer un chiffre d'affaires consolidé en croissance au second semestre assorti d'une progression de 2 points de sa marge opérationnelle courante consolidée annuelle.

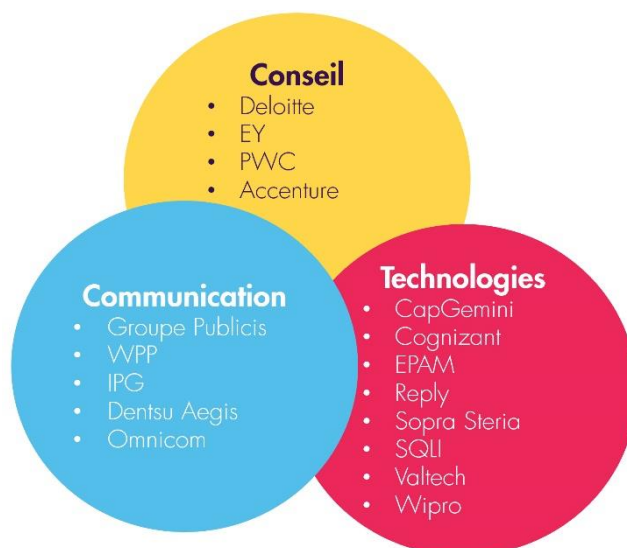
Au-delà, Sqli compte tirer profit des vastes opportunités offertes par le marché européen de l'expérience digitale, soutenu notamment par le développement des plateformes d'expérience, de l'e-Commerce et de la digitalisation de l'espace de travail favorisée par le télétravail. Le Groupe espère ainsi entretenir une dynamique régulière de croissance organique et améliorer régulièrement sa marge opérationnelle courante.

Le Groupe préparera également en 2021 un nouveau cycle de croissance externe, qui devrait être engagé à partir de 2022, en ciblant des entreprises de taille plus significative que dans le passé, en France ou à l'international.

1.3.8.3. Position concurrentielle du Groupe

En tant que « Digital Experience Service Provider » SQLI est en concurrence avec trois grandes typologies d'acteurs soit :

- + Les groupes ayant un historique fondé sur les Technologies,
- + Les cabinets de Conseil,
- + Les groupes ayant un historique fondé sur la Communication.



SQLI est aujourd'hui reconnu comme un « Digital Experience Service Provider » par les analystes du marché. Les sociétés de ce secteur sont des « partenaires qui aident les entreprises à concevoir, construire et gérer l'expérience client digitale dans le contexte de la transformation digitale de leur entreprise ».

Elles doivent combiner une expertise marketing et une expertise technologique.

Parmi ces groupes, SQLI a intégré le Top 20 des agences dédiées à l'expérience digitale en Europe (Source : Forrester).

Table 11. Agences de Digital Expérience en Europe au T3 2018 - source : Forrester

Groupes réalisant plus de 400M€ de revenus dans le domaine de la « Digital Experience » (DX)	Groupes réalisant entre 125M€ et 400M€ de revenus dans le domaine de la « DX »
<ul style="list-style-type: none"> • CapGemini • Accenture • Deloitte • IBM • Groupe Publicis • WPP 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognizant • EPAM • EY • HCL Technologies • IPG – InterPublic Group • Omnicom • PWC • Reply • Sopra Steria • SQLI • Tata Consulting Services • Valtech • Wipro

En tant que Conseil en Transformation Numérique, SQLI est positionné sur un marché fragmenté (28 000 sociétés et un leader représentant seulement 8 % du marché) et en croissance moyenne de 3 % par an¹, cette activité s'adresse aux Directions informatiques des grandes et moyennes entreprises dans le cadre de leur transformation numérique. L'ambition est de développer des services centrés sur l'utilisateur, en combinant le meilleur des technologies et des méthodologies du digital.

Le Groupe SQLI est classé dans le TOP 50 des entreprises services numériques (45^{ème} exactement) en 2020. Ce classement est issu du « hors-série Livre d'Or 2020 des ESN et ICT » de ilogiciels&Services.²

De son côté Frenchweb, a réalisé en février 2019, un classement des 100 des Entreprises de Services du Numérique et des Agences qui recrutent en 2019. Pour la neuvième édition de sa Semaine de l'Emploi dans le Numérique (SEN#9), Frenchweb a recensé les prévisions de recrutements de profils digitaux des entreprises françaises, pour établir son classement des Entreprises de Service du Numérique (ex-SSII) et de Agences qui recrutent dans le numérique.

Deux critères ont été combinés pour établir le classement final : le nombre de recrutements déclarés par les entreprises, ainsi que le ratio des créations de postes sur l'effectif total. Les entreprises qui ont prévu d'augmenter leur masse salariale sont donc mieux classées, à nombre de recrutements égal, que celles qui renouvellent des postes existants. Dans ce classement, SQLI figure au Top 5. Les autres Groupe du Top 10 sont notamment SOPRA STERIA, GFI INFORMATIQUE, ALTRAN, ECONOCOM, KEYRUS, SOFTEAM GROUP et MODIS.

¹ Source : Syntec Numérique

² Source : <https://ipresse.pagesperso-orange.fr/livre2020esn.pdf>

1.4. ANALYSE DE L'EXERCICE 2020

Les données énoncées ci-après s'entendent en données consolidées. Les règles et méthodes comptables nécessaires à leur élaboration sont indiquées au Paragraphe 4.1. « Comptes annuels consolidés au 31 décembre 2020 », Section II. « Règles et méthodes comptables, annexes et notes explicatives ».

Dans un contexte de crise sanitaire sans précédent aux nombreux impacts sur la demande des clients et l'organisation de l'entreprise, le plan d'actions mis en place a permis à la société d'atteindre ses prévisions communiquées à l'occasion des comptes semestriels (supérieur à 210 M€ de chiffre d'affaires annuel et 6 M€ de résultat opérationnel courant).

1.4.1. ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

Table 12. Compte de résultat consolidé du groupe SQLI

Données en milliers d'euros	2020	2019	Variation
Chiffre d'affaires	213 668	238 736	-25 068
Autres produits de l'activité	5 035	4 154	881
Achats consommés	-1 442	-1 372	-70
Charges de personnel	-131 947	-142 249	10 302
Charges externes	-63 500	-72 441	8 941
Impôts et taxes	-3 187	-3 127	-60
Dotations (nettes) aux amortissements et aux provisions	-11 491	-10 522	-969
Autres produits et charges d'exploitation	13	30	-17
Résultat opérationnel courant	7 149	13 209	-6 060
Dépréciation des écarts d'acquisition	0	0	0
Autres produits et charges opérationnels non courants	303	-3 505	3 808
Résultat opérationnel	7 452	9 704	-2 252
Produits (charges) de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-11	-3	-8
Coût de l'endettement financier brut	-2 341	-2 197	-144
Coût de l'endettement financier net	-2 352	-2 200	-152
Autres produits et charges financiers	-78	492	-570
Résultat avant impôts	5 022	7 996	-2 974
Charge d'impôt	-4 849	-3 322	-1 527
Résultat net (avant résultat des activités arrêtées ou en cours de cession)	173	4 674	-4 501
Résultat des activités arrêtées ou en cours de cession	0	0	0
Résultat net de l'ensemble consolidé	173	4 674	-4 501
Part du groupe	173	4 674	-4 501
Participations ne donnant pas le contrôle	0	0	0

1.4.1.1. Analyse du chiffre d'affaires

Sqli a enregistré un chiffre d'affaires 2020 en baisse de 10,5 % par rapport à 2019, à 213 668 K€ (baisse de 13,3 % à taux de change constant et périmètre constant). La zone France a été affectée (-24,3 %) par une forte baisse de l'activité économique, compte tenu des impacts de la crise sanitaire, qui a beaucoup impacté les clients de Sqli en particulier dans les secteurs du Transport, de l'Aéronautique et de la Finance. L'activité historique du groupe « Digital & Technology », principalement réalisée en France, a connu une année en fort retrait (-24,7 %), ses clients importants comme AIRBUS, ayant été très impactés, et ses clients bancaires ayant fortement réduit leurs projets. Les mesures de rationalisation et d'adaptation au contexte de crise, notamment par un recours au chômage partiel, et les premiers effets du plan de relance commerciale sont visibles en fin d'année.

Cette réduction de chiffre d'affaires sur la zone France n'a pas complètement été compensée par la bonne résistance à l'international (+12,8 % soit une croissance organique de l'ordre de 4 % et l'intégration de REDBOX DIGITAL depuis mars 2020). Ainsi, la croissance pour l'activité spécifique « Commerce & Expérience » (+8,2%), dont le marché des plateformes digitales d'expérience clients et collaborateurs est très porteur, a été globalement moins importante que celle constatée, les années précédentes, pour le secteur (de l'ordre de 10 %). Malgré le contexte d'incertitude pour ses clients et ses prospects, le groupe a renouvelé un certain nombre de contrats importants ou a gagné quelques nouveaux comptes pour le futur.

Le groupe a poursuivi sa politique d'acquisitions ciblées à l'international pour renforcer sa présence en Angleterre et au Moyen Orient grâce au groupe REDBOX. Le groupe REDBOX a contribué au chiffre d'affaires du groupe Sqli à hauteur de 6 572 K€ en 2020 (10 mois).

L'analyse détaillée par activité, est disponible à la section 1.3.7. » [Principaux marchés et stratégie](#) ».

1.4.1.2. Analyse des résultats

RESULTAT OPERATIONNEL COURANT

Dans un contexte de baisse du chiffre d'affaires de 10,5 %, le résultat opérationnel courant est en baisse de 46% à 7 149 K€ pour 2020 contre 13 209 K€ en 2019.

Sqli a enregistré une baisse de ses effectifs en France (avec le départ de près de 730 collaborateurs sur la période lui permettant de compenser la perte de chiffre d'affaires sur la période avec une correction de charges de l'ordre de 11 M€ sur la période), pour s'adapter au niveau d'activité apporté par ses clients. Après avoir touché un point bas au deuxième trimestre soit 75 %, le taux d'emploi est ainsi remonté à 78 % au 3^{ème} trimestre et atteint 80 % au dernier trimestre. Le groupe a bénéficié de mesures d'accompagnement du Gouvernement Français, par le biais du chômage partiel, une aide d'un montant de 3,0 M€. En parallèle, le groupe a réduit son appel à la sous-traitance (compensation de charges de l'ordre de 8 M€) sauf sur des compétences rares et non disponibles en interne. La formation des collaborateurs a aussi été encouragée. Dans un contexte de « guerre des talents du digital », le groupe a réussi contrôler le taux de turnover sur l'exercice soit 24,6 %.

A l'international, le Groupe a augmenté ses effectifs (+560 collaborateurs sur la période) et a réussi à maintenir un taux d'emploi supérieur à ses objectifs sur la période, soit 84 %.

En dehors des compensations de charges dues au chômage partiel, la baisse des effectifs, et le moindre recours à la sous-traitance, les autres charges courantes ont été maîtrisées (moins de déplacement et de dépenses de salons et limitation des projets non essentiels) avec une compensation de charges de l'ordre de 4 M€.

Le résultat opérationnel courant représente 3,3 % du chiffre d'affaires en 2020, à comparer à 5,5 % en 2019.

L'analyse détaillée par activité, est disponible à la section 1.3.7. » [Principaux marchés et stratégie](#) ».

L'EBITDA, soit le résultat opérationnel courant de 7 149 K€ ajouté aux dotations aux amortissements et provisions de 11 491 K€, passe de 23 731 K€ pour l'exercice 2019 à 18 640 K€ pour l'exercice 2020, soit une baisse de près de 21 %.

RESULTAT OPERATIONNEL

Le résultat opérationnel 2020 s'établit à 7 452 K€ en baisse de 23,2 % (9 704 K€ en 2019). Le détail des charges non-courantes est donné ci-après en section « [Autres produits et charges opérationnels non courants](#) ».

Le résultat opérationnel représente 3,5 % du chiffre d'affaires en 2020, à comparer à 4,1 % en 2019 (et 3,5 % en 2018).

RESULTAT NET

Après notamment prise en compte du coût de l'endettement financier (2 352 K€) et de la charge d'impôts (4 849 K€) pour l'exercice 2020, le résultat net ressort à 173 K€ à comparer à 4 674 K€ pour l'exercice 2019.

Le groupe SQLI n'a pas constaté d'impôts différés sur les déficits générés en 2020 par le groupe fiscal français (11,2 M€) et a repris 1,4 M€ d'impôts différés liés à ses déficits antérieurs (voir note 19 des comptes consolidés présentés au 4.1. « Comptes Annuels Consolidés au 31 décembre 2020 »). Cela explique le niveau élevé de la charge fiscale en 2020.

1.4.1.3. Analyse des charges opérationnelles

Au titre de l'exercice 2020, les charges opérationnelles sont représentées à 62,4 % par les charges de personnel (61,9 en 2019) et à 30,0 % par les charges externes (31,5 % en 2019).

CHARGES DE PERSONNEL

Le montant des charges de personnel s'élève à 131 947 K€ contre 142 249 K€ au titre de l'exercice précédent soit une baisse de 7,2 %. Pour rappel, l'effectif salarié moyen s'élève à 2 181 personnes contre 2 222 un an plus tôt soit une variation de -1,8 %. SQLI a enregistré une baisse de ses effectifs, notamment en France, pour s'adapter au niveau d'activité apporté par ses clients.

Table 13. Evolution des charges de personnel

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Salaires et traitements	99 869	106 079	-6 210
Charges sociales	32 078	36 170	-4 092
Charges de personnel	131 947	142 249	-10 302
Provision pour indemnité de départ à la retraite et autres avantages au personnel	210	-14	224
Total Charges de personnel	132 157	142 235	-10 078

CHARGES EXTERNES

Les charges externes sont également en baisse de 2019 à 2020 passant de 72 441 K€ à 63 500 K€ soit -12,3 %. Le groupe a réduit son appel à la sous-traitance avec une réduction de 12,9 %, et la chasse à toutes les dépenses non indispensables a également été conduite avec une forte baisse des charges liées aux « Déplacements, missions et réceptions » soit -56,5 %.

Table 14. Evolution des charges externes

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Soustraitance générale	46 941	53 918	-6 977
Locations et charges locatives	1 650	1 823	-173
Entretiens et réparations	2 196	2 065	131
Primes d'assurance	783	664	119
Divers documentation	363	1 304	-941
Honoraires et Personnel extérieur à l'entreprise	5 506	4 460	1 046
Publicité, relations publiques	1 295	1 151	144
Transport de biens	25	32	-7
Déplacements, missions et réceptions	1 770	4 066	-2 296
Frais postaux et télécommunications	1 208	1 172	36
Services bancaires	257	268	-11
Autres services extérieurs	1 506	1 518	-12
Total Charges externes	63 500	72 441	-8 941

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS NON COURANTS

Les charges et produits non courants s'élèvent à 3 505 K€ pour 2019 à comparer à 4 173 K€ pour 2018 et se décomposent comme suit :

Table 15. Evolution des produits et charges opérationnels non courants

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Coûts de restructuration	-3 179	-3 305	126
Coûts des déménagements	-	-664	664
Regroupements d'entreprises	2 886	1 493	1 393
Autres transactions relatives à des accords et contentieux	-1 293	-1 029	-264
Total produits et charges opérationnels non courants	303	-3 505	3 808

Les autres produits et charges non courants comprennent :

- La correction de la juste valeur des compléments de prix et call STAR REPUBLIC, OSUDIO et CODELUX a un impact positif de 3 382 K€ sur l'exercice. Ces corrections résultent d'accords signés pour STAR REPUBLIC et les exercices d'options OSUDIO en 2020 et d'estimations prudentes pour les autres. Les frais d'acquisition de REDBOX se sont élevés à 778 K€, dont 358 K€ ont été comptabilisés en charges de l'exercice conformément à IFRS 3. Le montant total de 2 886 K€ est enregistré sous l'intitulé « Regroupements d'entreprises ».
- La reprise de provisions antérieurement dotées ; enregistrée dans le résultat non courant 2020 pour un montant de 2 308 K€. En effet, la sélectivité et la qualité de la documentation des dossiers présentés permettent au groupe de ne plus déprécier ses créances de CIR et de reprendre les provisions antérieurement dotées. Ce montant est compris dans le montant total des « effets de changements d'estimations pour 1 889 K€.
- Des coûts de réorganisation (conseil en accompagnement et diagnostic et départs) ont pesé sur le groupe pour (3 179 K€).
- Les impacts des départs de directeurs opérationnels et dirigeants pour -943 K€ et des risques fiscaux pour (350 K€) pour un total de (1 293 K€) sous l'intitulé « Autres transactions relatives à des accords et contentieux »

COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le coût de l'endettement financier net en 2019 est en réduction significative par rapport à 2018 (2 200 K€ contre 2 654 K€).

Table 16. Coût de l'endettement financier net consolidé du groupe SQLI

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Revenus des prêts et créances	19	50	-31
Produits nets sur cessions de VMP	-30	-53	23
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	-11	-3	-8
Charges d'intérêts	-1 391	-965	-426
Charges d'intérêts sur obligations locatives	-883	-930	47
Commissions de financement affacturage	-25	-69	44
Instrument de couverture de taux des emprunts	-42	-233	191
Coût de l'endettement financier brut	-2 341	-2 197	-144
Coût de l'endettement financier net	- 2 352	-2 200	-152

1.4.2. ANALYSE DU BILAN, DE LA TRESORERIE ET DES CAPITAUX

1.4.2.1. Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2020, les capitaux propres s'élèvent à 94 330 K€ contre 94 715 K€ au 31 décembre 2019. Les capitaux propres sont stables.

Table 17. Tableau de variation des capitaux propres au cours des trois derniers exercices

(en milliers d'euros)	Nombre d'actions	Capital	Primes	Réserves	Résultat de l'exercice	Ecart de conversion et actuariels	Part du groupe	Capitaux propres Intérêts minoritaires	Total
Situation au 31/12/2018	4 426 597	3 541	46 209	32 426	3 062	991	86 229		86 229
Affectation du résultat				2 921	-2 921				
Distribution de dividendes					-141		-141		-141
Exercice de BSAAR et BSA	182 808	146	3 469				3 615		3 615
Création d'actions nouvelles par prélèvement sur les primes	4 570	4	-4						
Attribution de stock-options			174				174		174
Autocontrôle			20				20		20
Résultat global de la période					4 674	144	4 818		4 818
Situation au 31/12/2019	4 613 975	3 691	49 868	35 347	4 674	1 135	94 715		94 715
Affectation du résultat				4 674	-4 674				
Attribution de stock-options			226				226		226
Distribution de dividendes				-107			-107		-107
Autocontrôle			-169				-169		-169
Résultat global de la période					173	-508	-335		-335
Situation au 31/12/2020	4 613 975	3 691	49 925	39 914	173	627	94 330		94 330

1.4.2.2. Flux de trésorerie consolidés

A la clôture de l'exercice 2020, la trésorerie disponible du groupe SQLI s'élève à 24 917 K€ contre 19 758 K€¹ à fin 2019.

Table 18. Tableau des flux de trésorerie consolidés du groupe SQLI

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	24 917	6 366	18 551
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	-10 178	-6 407	-3 771
Flux de trésorerie sur activités de financement	4 436	-7 447	11 883
Variation de trésorerie	19 175	-7 488	26 663
Trésorerie et équivalents de trésorerie au 1 ^{er} janvier	19 758	27 049	-7 291
Impact des différences de change	-148	197	-345
Trésorerie et équivalent de trésorerie au 31 décembre	38 785	19 758	19 027

Les flux de trésorerie opérationnels consolidés sont en amélioration de +18 551 K€ entre 2019 et 2020 compte tenu de l'impact positif de la variation des clients pour +20 591 K€ et de la variation des autres actifs et passifs courants de +12 184 K€ qui compensent suffisamment la variation de résultat net de (4 501 K€) et la variation des fournisseurs de (10 694 K€).

Table 19. Flux de trésorerie opérationnels consolidés

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Résultat net de l'ensemble consolidé	173	4 674	-4 501
Dotations nettes aux amortissements et provisions ²	11 996	11 543	453
Variations de juste valeur des instruments financiers ³	-3 575	-1 548	-2 027
(Plus) moins-values de cession	-27	-11	-16
Capacité d'autofinancement générée par l'activité (après coût de l'endettement financier et impôt)	8 567	14 658	-6 091
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 849	3 322	1 527
Coût de l'endettement financier	2 341	2 198	143
Capacité d'autofinancement générée par l'activité (avant coût de l'endettement financier et impôt)	15 757	20 177	-4 420
Variation des clients	15 670	-4 921	20 591
Variation des fournisseurs	-9 711	983	-10 694
Variation des autres actifs et passifs courants	6 221	-5 963	12 184
Impôt sur les sociétés (payé) remboursé ⁴	-3 020	-3 910	890
Flux de trésorerie sur activités opérationnelles	24 917	6 366	18 551

¹ Soit au 31 décembre 2019 « Trésorerie et équivalent de trésorerie » pour 20 073 K€ et « Découverts bancaires » pour (315 K€). Soit au 31 décembre 2020, Trésorerie à l'actif du bilan (39 811 K€ au 31/12/2020) nette des concours bancaires courants (1 026 K€)

² A l'exclusion des provisions liées à l'actif circulant

³ Dont ajustement des valeurs de call et earn out OSUDIO (2 798 K€ pour 2020 et 1 595 K€ pour 2019)

⁴ Dont versement de CVAE (1 450 K€ pour 2020 et 1 335 K€ pour 2019)



Les flux de trésorerie sur activités d'investissement sont en dégradation de (3 771 K€) compte tenu notamment de l'acquisition de REDBOX (règlement de 60% des titres pour (5 645 K€)) et l'exercice des call OSUDIO pour (2 689 K€).

Table 20. Flux de trésorerie sur activités d'investissement

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Acquisitions d'immobilisations	-1 929	-3 102	1 173
Cessions d'immobilisations	126	216	-90
Variation de périmètre ¹	-8 375	-3 521	-4 854
Flux de trésorerie sur activités d'investissement	-10 178	-6 407	-3 771

Les flux de trésorerie sur activités de financement consolidés varient de +11 883 K€ de 2019 à 2020 compte tenu notamment de la mise en œuvre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 25 000 K€ qui compensent le remboursement des dettes locatives pour (8 734 K€), les remboursements d'emprunts pour (4 879 K€) et les remboursements d'autres dettes financières pour (4 729 K€).

Table 21. Flux de trésorerie de financement consolidés

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Augmentations de capital	-	3 615	-3 615
Dividendes versés aux minoritaires	-107	-141	34
Acquisition (cession) de titres d'autocontrôle	-169	20	-189
Emissions d'emprunts	25 000	-	25 000
Remboursements d'emprunts	-4 879	-5 678	799
Remboursement des dettes locatives	-8 734	-7 870	-864
Intérêts payés sur obligations locatives	-883	-921	38
Intérêts payés	-1 063	-1 214	151
Souscription d'autres dettes financières	-	4 742	-4 742
Remboursement d'autres dettes financières ²	-4 729	-	-4 729
Flux de trésorerie sur activités de financement	4 436	-7 447	11 883

1.4.2.3. Principaux investissements en cours et méthode de financement / sources de financement attendues

Le Groupe Sqli ne s'est engagé à réaliser ou poursuivre aucun investissement important au cours de l'exercice 2020 et des exercices ultérieurs hormis les engagements décrits au 5.1.4. « Capital faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option ».

Pour réaliser ses investissements courants, le Groupe Sqli utilisera une partie de sa trésorerie brute disponible qui s'élève à 39 811 K€ au 31 décembre 2020.

¹ Pour 2019, règlement des earn out OSUDIO (521 K€) et exercice des call OSUDIO (3 000 K€). Pour 2020, règlement de 60% des titres REDBOX (5 645 K€) et exercice des call OSUDIO (2 689 K€).

² Remboursement de la mobilisation auprès du factor des créances clients non déconsolidées.

1.4.2.4. Besoins de financement et structure de financement

STRUCTURE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT

L'endettement financier brut totalise, au 31 décembre 2020, 55 478 K€ contre 34 670 K€ à la fin de l'exercice 2019 compte tenu principalement de la mise en œuvre d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) de 25 000 K€.

Table 22. Endettement financier brut de SQLI au cours des 2 derniers exercices

(En milliers d'euros)	2020	2019	Variation
Emprunts auprès des établissements de crédit	47 555	28 109	-5 641
Dépôts de garantie reçus	-	13	13
Valorisation des instruments de couverture de taux	243	309	85
Passifs non courants	47 798	28 431	-5 543
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 891	5 566	-16
Dépôts de garantie reçus	13	-	-21
Concours bancaires courants	1 026	315	-104
Intérêts courus non échus	700	305	62
Valorisation des instruments de couverture de taux	50	53	20
Passifs courants	7 680	6 239	-59
Total de l'endettement financier brut	55 478	34 670	-5 602

L'endettement financier brut est essentiellement constitué de 53 446 K€ d'emprunts auprès d'établissements de crédit à fin 2020 (à comparer à 33 675 K€ à fin 2019). L'analyse de la dette financière brute par échéance est présentée à la note 14 des annexes aux comptes consolidés présentées en E) IV) des comptes consolidés (section 4.1. Comptes annuels consolidés au 31 décembre 2020 » du présent document d'enregistrement universel).

Table 23. Emprunts auprès des établissements de crédit

Banque	Montant nominal (K€)	Mise à dispos.	Durée Années	Taux de la période	Remboursement	Période de différé	Sureté / Garantie	Position au 31/12/2019 (K€)	Remboursement en 2020 (K€)	Position au 31/12/2020 (K€)
BPI France	2 500	11/2014	7	Taux fixe = 2,84 %	20 versements trimestriels	24 mois	Non	1 000	-250	750
BPI France	2 500	11/2014	10	Taux fixe = 4,43 %	28 versements trimestriels	36 mois	Non	1 786	-179	1 607
BPI France	5 000	03/2017	7	Taux fixe = 1,79 %	20 versements trimestriels	24 mois	Non	4 250	-500	3 750
BPI France	2 000	03/2017	7	Taux fixe = 1,79 %			Non	1 700	-200	1 500
Pool bancaire ¹	33 000	03/2017	7	EUR 12 +3,15 %	In fine 03/2024			7 864	-	7 864 ²
		05/2017	6	EUR 3 +1,75 % ³	Annuel de 1,1 M€ jusqu'en 2022 et 1,8 M€ en 03/2023	Non	Nantissement de la totalité des actions de la société STAR REPUBLIC et OSUDIO HOLDING BV.	4 781	- 1 050	3 731 ⁴
		09/2017	6	EUR 3 +1,75 %	Annuel de 2,7 M€ jusqu'en 2022 et 4,5 M€ en 03/2023			12 294	- 2 700	9 594 ⁵
PGE	25 000	05/2020	1	0,50%						24 650
Total								33 675	4 879	53 446

¹ Pool bancaire composé des banques Palatine, BNP Paribas, BNP Paribas European SME Debt Fund, Société Générale et Caisse d'Épargne et de Prévoyance Bretagne Pays de Loire

² 8 000 K€ minorés des frais d'emprunt de 136 K€. Remboursement in fine en 03/2024.

³ Marge applicable de 2 % au 1^{er} semestre et 1,75 % au 2nd semestre. Marge déterminée en fonction du ratio Dettes Financières Nettes / EBITDA consolidé.

⁴ 4 900 K€ minorés des frais d'emprunt de 119 K€.

⁵ 12 600 K€ minorés des frais d'emprunt de 306 K€.

⁶ PGE comptabilisé à sa juste valeur compte tenu des taux du marché. D'une durée d'un an, il devrait être renouvelé pour 5 années supplémentaires. Marge déterminée en fonction du ratio Dettes Financières Nettes / EBITDA consolidé.

1.4.2.5. Endettement financier net

Au 31 décembre 2020, SQLI affiche ainsi un endettement financier net de 15 667 K€¹ ; sans recours au financement par le factor (baisse de 12 M€ en un an), pour des capitaux propres de 94 330 K€. Le ratio d'endettement financier net sur fonds propres est stable à 16,6 % et 1,7x l'EBITDA.

Pour mémoire, le groupe a contracté un plan garanti d'Etat (PGE) pour sécuriser sa trésorerie au début de la crise sanitaire. La bonne génération de trésorerie liée en particulier à la bonne gestion du poste clients a permis au groupe de stabiliser sa dette nette et de respecter ses covenants bancaires dans de très bonnes conditions.

Table 24. Endettement financier net de SQLI au cours des 2 derniers exercices

(En milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Total de l'endettement financier brut	55 478	34 670	-5 602
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 39 811	-20 073	7 395
Total de l'endettement financier net	15 667	14 597	1 793

1.4.2.6. Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux

Le contrat de crédits de 33 000 K€ comporte plusieurs cas d'exigibilité anticipée parmi lesquels le non-respect des ratios financiers suivants, qui ont fait l'objet d'une renégociation en décembre 2020 :

⊕ R2 = Dettes Financières Nettes / EBITDA consolidé

	31/12/2020	30/06/2021	31/12/2021
R2 <	3,50x	3,25x	2,25x

⊕ R4 = Dettes Financières Nettes / Capitaux Propres < 1 pour chacun des exercices 2020 et 2021, ainsi qu'au 30 juin 2021. Ces ratios sont respectés au 31 décembre 2020.

1.4.3. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

L'année 2021 devrait permettre de retrouver une croissance de nos activités en France et une croissance plus soutenue à l'international sur un marché de l'E-Commerce qui reste dynamique.

1.4.4. POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Nous vous rappelons que SQLI a distribué des dividendes :

- ⊕ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, à hauteur de 0 € ;
- ⊕ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018, à hauteur de 0 € ;
- ⊕ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à hauteur de 0 € ;
- ⊕ Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, à hauteur de 3 417 734,40 €.

¹ Hors obligations locatives (IFRS 16) de 19 023 K€ à plus d'un an et de 8 302 K€ à moins d'un an

1.5. FACTEURS DE RISQUES

La Société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs que ceux exposés ci-après.

En particulier, la Société n'identifie pas, à la date d'enregistrement du présent document DEU, de facteur de risque significatif lié à une politique gouvernementale, économique, budgétaire ou monétaire pouvant influencer sensiblement de manière directe ou indirecte, les opérations de la Société.

La Société ne peut exclure, toutefois, que d'autres risques puissent se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

La Société ne présente ici que les risques spécifiques à la société et les plus importants. Pour chacun des risques exposés ci-dessous, la Société a revu le risque brut, tel qu'il existe dans le cadre de l'activité de la Société ; et pris en compte les mesures mises en œuvre par la Société aux fins de gestion dudit risque. L'application de ces mesures au risque brut permet à la Société d'analyser un risque net. La Société a évalué le degré de criticité du risque net, lequel repose sur l'analyse conjointe de deux critères :

- + L'ampleur de leur impact négatif,
- + Leur probabilité d'occurrence.

L'utilisation de cette méthode conduit à hiérarchiser les risques de la façon suivante ; selon 4 catégories : « limité », « raisonnable », « moyen » et « important » :

Table 25. Hiérarchisation des risques

Echelle d' impact	Majeur	Risque raisonnable	Risque moyen	Risque important
	Significatif	Risque raisonnable	Risque moyen	Risque moyen
	Important	Risque Limité	Risque raisonnable	Risque raisonnable
		Peu probable	Possible	Probable
Echelle d'occurrence				

Les 9 risques identifiés, spécifiques, significatifs et propres à l'émetteur, sont cartographiés ci-après selon 4 catégories : « limité », « raisonnable », « moyen » et « important » (combinant une appréciation de l'ampleur de l'impact du risque et sa probabilité d'occurrence). Les facteurs de risque les plus importants sont mentionnés en premier dans chaque catégorie, conformément à l'article 16 du règlement prospectus.

Table 26. Cartographie des risques spécifiques SQLI

Echelle d'impact	Majeur	1.5.4. Risque lié au plan One Force et à l'organisation interne de SQLI		
	Significatif	1.5.6. Risque d'image et de réputation 1.5.7. Risque lié au développement international	1.5.2. Risque clients 1.5.3. Risque lié à la concurrence et aux évolutions technologiques	1.5.1. Risque lié au recrutement et à la rétention du personnel
	Important	1.5.8. Risque lié à la responsabilité juridique 1.5.9. Risque lié à la sécurité des opérations et la protection des données	1.5.5. Risque de liquidité	
		Peu probable	Possible	Probable
Echelle d'occurrence				

Par ailleurs, Les risques en matière de responsabilité sociale et environnementale sont présentés au Paragraphe 3.2. « Présentation des principaux enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale ».

- ⊕ Enjeux sociaux :
 - Attractivité, rétention des talents, bien-être et engagement,
 - Développement et transformation des compétences
 - Diversité et égalité des chances
- ⊕ Enjeux liés aux marchés et à la conduite des affaires :
 - Satisfaction clients
 - Sécurité des opérations dont cybersécurité et protection des données
- ⊕ Enjeux éthiques et de gouvernance :
 - Ethique et gouvernance d'entreprise
- ⊕ Enjeux environnementaux :
 - Impact environnemental

1.5.1. RISQUE LIE AU RECRUTEMENT ET A LA RETENTION DU PERSONNEL

+ DESCRIPTION DE L'ENJEU :

L'environnement du Digital (conseil, marketing et technologie) est extrêmement tendu en matière de ressources humaines, les métiers de ce secteur à forte valeur ajoutée et en forte croissance étant très consommateurs de main d'œuvre qualifiée et experte.

La capacité du groupe SQLI à croître au cours des prochaines années et à répondre positivement aux demandes de ses clients dépend également de son aptitude à attirer, recruter, motiver et conserver les personnes compétentes et expertes dans son domaine.

Le Groupe SQLI est ainsi exposé à la raréfaction de la ressource humaine disponible et au recrutement de ses meilleurs potentiels par ses concurrents ou ses propres clients.

Dans ces conditions, le risque de faire face à des difficultés en matière de recrutement et de fidélisation peut exister.

Des difficultés de recrutement et une augmentation du turnover pourraient dès lors ne pas permettre de servir la stratégie du Groupe afin d'accompagner la croissance du Groupe.

Par ailleurs, le manque d'investissement dans la qualité de vie au travail et dans la transmission des valeurs de l'entreprise peut être à l'origine d'un désengagement, d'une absence de motivation voire d'un nombre de départs significatifs de collaborateurs à destination de concurrents.

Afin de pallier ce risque de départs et notamment de collaborateurs clés, en ce compris en cas de croissance externe, le Groupe SQLI pourrait être contraint à consentir des augmentations salariales non répercutées immédiatement dans sa tarification de sorte que l'activité du groupe pourrait s'en trouver dégradée, comme ses résultats futurs.

Au regard du contexte sanitaire actuel lié à l'épidémie de COVID-19, le bien-être, la sécurité et la protection de la santé des collaborateurs sont des enjeux d'autant plus majeurs pour le Groupe.

Dès lors, afin de parer à l'ensemble de ces risques, le Groupe SQLI devra être en mesure de relever les défis suivants :

- Attirer les meilleurs professionnels du Digital et retenir les talents,
- Offrir un environnement favorisant la qualité de vie au travail, protégeant la santé et assurant la sécurité des collaborateurs,
- Motiver l'ensemble des collaborateurs à participer aux projets du Groupe.

+ POLITIQUES EXISTANTES ET ACTIONS MENEES SUR L'ANNEE :

Dans le cadre des politiques et actions menés en matière d'attractivité, rétention des talents, bien-être et engagements, le Groupe SQLI contribue aux ODD suivants : 3 (Bonne santé et bien-être) et 8 (Travail décent et croissance économique).

➤ GESTION DE LA CRISE COVID-19 :

L'année 2020, année très particulière, a été marquée par la crise COVID-19, qui a frappé l'ensemble des sociétés du Groupe SQLI. Dès le début de la crise sanitaire, le Groupe SQLI a placé la santé et le bien-être de ses collaborateurs au cœur de ses préoccupations et a mis en œuvre les mesures suivantes :

- Elaboration et mise en place d'un plan de continuité d'activité (PCA),
- Mise en place d'une cellule de gestion de crise composée des membres du Comité de Direction,
- Généralisation du télétravail à l'ensemble des collaborateurs pendant les périodes de confinement,
- Accompagnement des managers au quotidien, notamment via notre plateforme d'e-learning One Genius et son module dédié au management à distance,

- Renforcement du lien auprès de nos collaborateurs par le biais d'actions de communication quotidiennes (newsletters internes ludiques et positives), de réunions informelles virtuelles régulières et d'informations sur l'évolution de la situation et des mesures mises en place par Sqli,
- A l'issue des périodes de confinement, reprise limitée du travail au sein des locaux dans les conditions strictement définies au sein du plan de déconfinement,
- Distribution de masques et gel désinfectant aux collaborateurs,
- Diffusion et affichage au sein des locaux des consignes de bonnes pratiques sanitaires, application des gestes barrières de manière systématique et rigoureuse, mise à disposition de gel désinfectant.

➤ POLITIQUE DE RECRUTEMENT GROUPE ET INTEGRATION DES SOCIETES ACQUISES :

Le Groupe Sqli met en œuvre une politique de recrutement basée sur un Plan de Recrutement consolidé et une politique de recrutement sélective, basée sur des tests techniques et de langue et des entretiens RH focalisés sur le savoir être des candidats. Dans le cadre de l'intégration des nouveaux embauchés, Sqli organise chaque mois un séminaire d'intégration mêlant informations et présentation du Groupe, informations locales, rencontre des managers et actions de cohésion. Sqli nomme également un parrain chargé de faciliter l'intégration du nouvel embauché au quotidien. Concernant l'intégration de collaborateurs issus d'acquisitions, Sqli réalise des due-diligences opérationnelles lui permettant de comprendre les challenges de l'intégration et prépare un plan d'intégration pour chacune des sociétés cibles. Depuis l'intensification de son expansion à l'international, Sqli a décidé de nommer un Responsable des intégrations chargé de connecter les sociétés acquises à l'organisation de Sqli, mettre en place le plan d'intégration et optimiser les synergies envisagées lors de l'acquisition.

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de COVID-19, le Groupe Sqli a été contraint de suspendre le recrutement de collaborateurs durant la période de crise mais a respecté l'ensemble des engagements pris envers les candidats disposant d'un contrat de travail signé et les stagiaires.

➤ CAMPAGNE DE COOPTATION :

En vue d'attirer de nouveaux talents, Sqli a mis en place un système de cooptation en France, Belgique, Suisse Espagne et au Maroc. Ainsi, pour toute cooptation réalisée par un collaborateur Sqli, ce dernier reçoit une prime d'un montant prédéfini. Cette pratique permet, outre d'attirer de nouveaux talents, de fidéliser les collaborateurs déjà embauchés. Sqli organise également des challenges de cooptation, de manière saisonnière et sur certains profils, récompensant ainsi les plus forts contributeurs à la cooptation. En 2020, 15 % des recrutements de la société Sqli ont ainsi été réalisés via le système de cooptation. Par ailleurs, la filiale OSUDIO dispose également d'un système de cooptation.

➤ RENFORCEMENT DU TELETRAVAIL :

Dans le contexte exceptionnel lié à la pandémie de COVID-19, le télétravail a été généralisé à l'ensemble des collaborateurs pendant les périodes de confinement.

Sqli avait déjà mis en pratique ce mode de fonctionnement antérieurement à la crise sanitaire (dispositif Flex@Sqli). Les collaborateurs pouvaient opter entre l'une des formules suivantes : un système permanent d'1 jour fixe de télétravail par semaine ou un système occasionnel de 6 jours flexibles de télétravail par trimestre (accessible à tout collaborateur en CDD ou CDI dès son 1^{er} jour de travail).

Constatant l'efficacité de ce mode de fonctionnement, particulièrement pendant les périodes de confinement, Sqli a décidé de renforcer en septembre 2020 son dispositif Flex@Sqli applicable en France. Désormais, les collaborateurs peuvent opter pour un système permanent de 1 à 3 jours fixes de télétravail par semaine ou un système occasionnel de 12 jours flexibles de télétravail par trimestre.

En raison des dernières vagues épidémiques de COVID-19, Sqli a décidé de privilégier à nouveau en 2021 le recours maximum au télétravail. Le nouveau dispositif Flex@sqli sera ainsi pleinement applicable à l'issue de la crise sanitaire.

➤ TEAM LEADER RH :

Afin d'être davantage à l'écoute des collaborateurs et répondre au mieux à leurs attentes, Sqli favorise la relation de proximité. Nous avons ainsi créé, au sein de nos filiales situées en France, Suisse, Belgique, Espagne,

Royaume-Uni et Maroc, le rôle de Team Leader RH, chargé de s'assurer du développement de la carrière des huit collaborateurs en moyenne qu'il suit mais également des conditions de mission et de son intégration au sein du Groupe. Le Team Leader RH est également une véritable courroie de transmission entre la stratégie du Groupe et le quotidien de nos collaborateurs. SQLI a également créé un parcours de formation labellisant, en e-learning, sur la pratiques managériales et le rôle du Team Leader RH, auquel chaque TLRH a accès.

➤ DEPLOIEMENT DU CYCLE RH :

Le cycle RH est un cycle d'accompagnement de carrière transparent et équitable basé sur la performance, le potentiel et la rémunération. Il est composé de trois temps forts : la People Review, la Salary Reviews et le Bilan annuel de performance. Chaque année, les collaborateurs du Groupe SQLI réalisent avec leur manager ou Team Leader RH un bilan annuel de performance (BAP). Ce bilan annuel de performance est une pratique clé du management des ressources humaines de SQLI. Il permet de faire le point sur le travail accompli, fixer de nouveaux objectifs, mieux connaître les attentes et difficultés rencontrées par les salariés. En dépit de la crise sanitaire, 89 % des collaborateurs de la société SQLI ont réalisé en 2020 un BAP à l'instar de l'année précédente.

➤ PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX :

Les actions d'amélioration des conditions de travail, la mise en place du télétravail ainsi que le suivi de proximité réalisé par les Team Leaders RH contribuent à la prévention des risques psychosociaux et à l'amélioration du bien-être au travail. SQLI procède à un suivi régulier des risques psychosociaux via la mise en œuvre de diverses mesures (ex : les collaborateurs choisissent au sein de leur compte-rendu mensuel d'activité un « smiley » représentant leur état d'esprit du mois. Ils disposent également de la faculté, dans la zone commentaire de leur compte rendu, d'aborder les thèmes de leur choix).

En outre, l'UES SQLI est dotée d'une Commission de santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), laquelle a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail et de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires fixées en ces matières.

➤ CODE DE CONDUITE :

Chaque salarié a droit au respect de ses droits fondamentaux, notamment relatifs à la dignité de la personne humaine et à la protection contre toute forme de violence, de harcèlement ou de discrimination. Le Groupe s'engage à ce que l'environnement professionnel soit exempt de tout harcèlement, et notamment de toute intimidation, de toute avance sexuelle, de menace et de tout acte de violence. Ces principes sont expressément rappelés au sein du Code de conduite SQLI entré en vigueur début 2021.

+ PERFORMANCES :

> INDICATEURS :

Table 27. Nombre de recrutements

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX BELGIQUE	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN	TOTAL
2019	281	7	180	1	4	50	6	14	1	22	65	/	/	631
2020	128	15	151	2	0	25	5	12	0	4	31	22	48	443

Table 28. Pourcentage de recrutements issus du système de cooptation

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX BELGIQUE	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN
2019	22	/	/	/	/	34	25	50	/	32	33	/	/
2020	15	13	11	0	0	12	20	42	/	0	3	0	11

Table 29. % de collaborateurs ayant fait l'objet d'un bilan annuel de performance

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX BELGIQUE	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN
2019	89	30	57	100	100	95	100	100	100	100	87	/	/
2020	89	82	67	NC	100	96	100	100	100	100	88	5	30

Le % faible de salariés ayant réalisé leur BAP pour SQLI Spain s'explique par un fort développement de l'activité en 2020. Ainsi, de nombreux employés présents au 31 décembre 2020 n'ont pas été concernés par l'entretien annuel, n'ayant pas atteint les 6 mois d'ancienneté nécessaires.

Table 30. Turnover volontaire (en %)

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX BELGIE	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN	TOTAL GROUPE
2019	22,4	26,1	30	42,7	0	33	30	15	20	21	21	/	/	23,7
2020	14,9	8,6	19	28,5	17	21	28	9	0	16	16	26	38,5	17

Table 31. Taux d'absentéisme

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX Belgique	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN
2019	3,2	4,6	0,8	3,1	0	/	8,0	3,0	2,0	6,1	4,4	/	/
2020	3,5	2,2	0,8	2,8	0	NC	7,0	3,0	0	4	5	1	2,4

➤ **AMBITIONS 2021 :**

- Développer et affirmer notre marque employeur (interne et externe), en France et à l'international,
- Recruter des profils experts en management de projet, architecture et experts techniques,
- Renforcer notre utilisation de la plateforme One Genius afin de permettre au plus grand nombre de collaborateurs de se former à distance,
- Emménagement des collaborateurs de l'agence ASTON INSTITUT au sein de nouveaux locaux à Lille.

Compte tenu de la pandémie de Covid-19, certaines ambitions formulées pour l'année 2020 ont été reportées à l'année 2021, notamment s'agissant des recrutements.

1.5.2. RISQUE CLIENTS

Tout en développant son activité, le Groupe veille à maintenir une grande diversification de sa clientèle et des secteurs d'activité auxquels elle s'adresse, de façon à contenir le risque de concentration sur un nombre restreint de clients.

En 2020, le poids des principaux clients du groupe SQLI était le suivant :

- ⊕ Le premier client du Groupe a représenté 8,8 % du chiffre d'affaires consolidé ;
- ⊕ Les 5 premiers clients du Groupe ont représenté 25,0 % du chiffre d'affaires consolidé ;
- ⊕ Les 10 premiers clients du Groupe ont représenté 33,8 % du chiffre d'affaires consolidé.

Le Groupe utilise les services d'une société d'affacturage qui fournit une assurance-crédit et une analyse de la solvabilité des clients, un service de première relance et un suivi des contentieux pour l'essentiel de l'activité commerciale du Groupe en France. Par ailleurs, le fait que le Groupe travaille essentiellement pour des grands comptes limite les risques d'insolvabilité.

Enfin, les procédures de crédit management et de recouvrement mises en place permettent de maîtriser le risque client (vérification préalable de la solvabilité du prospect, suivi des encours, suivi des délais de règlement client, relance client et procédures contentieuses).

Les éléments relatifs à la satisfaction clients du « Risque Clients » sont traités à la section 3.2.3.1. « Satisfaction clients » du présent document d'enregistrement universel.

La perte d'un client majeur du Groupe SQLI ; ou son insatisfaction, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

1.5.3. RISQUE LIÉ A LA CONCURRENCE ET AUX ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Le positionnement concurrentiel du Groupe est précisé à la section 1.3.7.3. « Position concurrentielle du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Pour l'activité Commerce & Experience, le Groupe bénéficie dorénavant d'une position d'acteur d'envergure en Europe. Néanmoins, elle doit faire face à des concurrents (Capgemini, Accenture, Deloitte, IBM, Groupe Publicis, WPP pour les 5 plus gros) qui bénéficient d'une capacité d'investissement importante. Par ailleurs, la Société devra veiller à homogénéiser l'activité C&X par pays, afin de créer un modèle d'agence internationale tout en intensifiant le recours aux centres de services digitaux et en augmentant sa proposition de valeurs à travers le déploiement de l'offre Conseil ou Communication ; principaux marchés de ses concurrents qui pourraient ralentir SQLI dans sa volonté de croissance. L'expansion européenne devrait permettre également de renforcer la capacité du groupe à servir de grandes marques internationales mais SQLI pourrait être freiné dans son expansion par des acteurs locaux ou globaux. Le Groupe SQLI veillera également à renforcer ses relations avec les éditeurs de plateformes leaders du marché mais le Groupe pourrait être restreint dans ces capacités compte tenu de concurrents bénéficiant de moyens plus importants ou d'autres éditeurs, que ceux sélectionnés par SQLI, pourraient voir leur offre devenir leader du marché.

Concernant l'activité Digital & Technology, compte tenu de l'intensification de la concurrence, de l'aspect commodité de certaines offres « Technologies de l'information », SQLI entend renforcer ses positions concurrentielles notamment par l'industrialisation de son approche métier en particulier au travers de l'approche Agile et son positionnement en tant que spécialiste sur des offres à valeur ajoutée telles que le Cloud, la Data, les plateformes d'expérience, le Smart Build, etc. L'ambition est de développer des services centrés sur l'utilisateur, en combinant le meilleur des technologies et des méthodologies du digital. Sur ce marché également, SQLI est en concurrence avec des acteurs qui bénéficient de moyens importants (SOPRA STERIA, GFI INFORMATIQUE, ALTRAN et ECONOCOM par exemple). L'objectif du Groupe SQLI reste l'optimisation du taux d'emploi de cette activité afin d'augmenter sa rentabilité. Pour la division Digital & Technology, le Groupe doit également veiller aux évolutions technologiques afin de toujours pouvoir proposer à ses clients la meilleure technologie disponible sur le marché mais également la meilleure méthodologie, toujours au regard de ce que peuvent offrir les concurrents.

Le Groupe ne peut garantir l'identification et l'intégration rapide de toute évolution technologique. Cependant, il a toujours été précurseur dans l'adoption et l'intégration des nouvelles technologies. Il a consacré, en 2020, 3,0 % du chiffre d'affaires au titre des dépenses éligibles au Crédit Impôt Recherche (et 3,8 % en 2019).

Pour information, le risque lié au « développement et transformation des compétences » des équipes du Groupe SQLI, est présenté à la section 3.2.2.2. « Développement et transformation des compétences » du présent document d'enregistrement universel.

La matérialisation d'un ou plusieurs des risques décrits ci-avant, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

1.5.4. RISQUE LIE AU PLAN ONE FORCE 2022 ET L'ORGANISATION INTERNE DE SQLI

En juillet 2019, le Groupe SQLI a communiqué son plan ONE FORCE 2022 et celui-ci a été réellement lancé début 2020, juste avant le début de la crise sanitaire. Même si les objectifs globaux à terme sont inchangés en termes de dynamique et de rentabilité, un décalage est probable même si, le Groupe dispose d'atouts pour un rebond post crise COVID-19.

La réalisation du plan ONE FORCE pourrait être impactée par l'un ou plusieurs des risques décrits dans cette section 1.5. « Facteurs de risque » mais d'autres éléments plus spécifiques pourraient impacter sa réalisation comme :

- Les risques liés à l'organisation interne de SQLI ; pourraient impacter sa capacité à :
 - Homogénéiser l'activité C&X par pays
 - Organiser l'activité commerciale C&X en France
 - Augmenter la part de projets récurrents de l'activité D&T ayant recours aux centres de services
 - Arrêter les segments D&T non-profitables
 - Optimiser le taux d'emploi de l'activité D&T

La matérialisation d'un ou plusieurs des risques décrits ci-avant, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement ; et la réalisation des objectifs décrits dans le plan ONE FORCE 2022.

L'exécution de ce plan se poursuit même si le retrait de 2020 va nécessairement impacter les chiffres qui seront atteints dans les prochaines années. Le groupe accentue à l'heure actuelle ses initiatives pour se transformer et délivrer régulièrement une amélioration sensible de sa profitabilité.

1.5.5. RISQUE DE LIQUIDITE

La capacité de croissance du groupe repose sur sa capacité à financer celle-ci à travers notamment sa croissance organique (financement du besoin en fonds de roulement notamment mais également investissement pour l'ouverture de bureaux comme à Singapour ou à Barcelone en 2019) ou sa croissance externe (comme précédemment avec les opérations OSUDIO et STAR REPUBLIC en 2017 ou REDBOX en 2020).

L'endettement financier brut totalise, au 31 décembre 2020, 55 478 K€ contre 34 670 K€ à la fin de l'exercice précédent compte tenu notamment des remboursements des dettes à long-terme (les remboursements d'emprunts ont totalisé 4 879 K€ au cours de l'exercice 2020) et de la souscription en mai 2020 d'un Prêt Garanti par l'Etat (PGE) d'un montant cumulé global de 25 000 K€, résultant d'une convention de crédit conclue avec un pool bancaire composé des banques Palatine, BNP Paribas, LCL, Société Générale et Caisse d'Epargne et de Prévoyance Bretagne Pays de Loire..

La structure de l'endettement financier brut de SQLI est présentée à la Table 22. « Endettement financier brut de SQLI au cours des 2 derniers exercices ».

L'endettement financier brut est essentiellement constitué de 53 446 K€ d'emprunts auprès d'établissements de crédit à fin 2020 (à comparer à 33 675 K€ à fin 2019). L'analyse de la dette financière brute par échéance est présentée à la note 14 des annexes aux comptes consolidés présentées en E) IV) des comptes consolidés (section 4.1. Comptes annuels consolidés au 31 décembre 2020 » du présent document d'enregistrement universel). Le détail des emprunts auprès des établissements de crédit est présenté à la Table 23. « Emprunts auprès des établissements de crédit ».

Le Groupe bénéficie d'une trésorerie brute de 20 073 K€ contre 27 468 K€ au 31 décembre 2018, avec un tirage sur sa ligne d'affacturage de 12 600 K€ et sans utilisation de ses lignes de découverts (3 000 K€ au 31 décembre 2019).

Au 31 décembre 2020, SQLI affiche ainsi un endettement financier net de 15 667 K€¹ ; sans recours au financement par le factor (baisse de 12 M€ en un an), pour des capitaux propres de 94 330 K€. Le ratio d'endettement financier net sur fonds propres est stable à 16,6 % et 1,7x l'EBITDA.

Table 32. Endettement financier net de SQLI au cours des 2 derniers exercices

(En milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019	Variation
Total de l'endettement financier brut	55 478	34 670	-5 602
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 39 811	-20 073	7 395
Total de l'endettement financier net	15 667	14 597	1 793

Table 33. Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation (hors variation de périmètre)

(En milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
Variation des clients	15 670	-4 921
Variation des fournisseurs	-9 711	983
Variation des autres actifs et passifs courants	6 221	-5 963
Impôt sur les sociétés (payé) remboursé	-3 020	-3 910
Variation du besoin en fonds de roulement	9 160	-13 811

Certains facteurs pourraient accroître la difficulté de la Société à obtenir un financement ce qui pourrait obérer sa croissance : fluctuations des taux d'intérêt ou de change ; dégradation des conditions économiques et/ou fermeture des marchés bancaires ou de capitaux (notamment en lien avec la crise sanitaire liée au COVID-19) ; détérioration de la situation financière ou du résultat d'exploitation de la Société.

Par ailleurs, le respect des covenants bancaires tels qu'exposé au 1.4.2.6. » Restriction éventuelle à l'utilisation de capitaux » pourraient empêcher SQLI de réaliser certaines opérations d'investissement obérant sa capacité de croissance par exemple externe.

La matérialisation d'un ou plusieurs des risques décrits ci-avant, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

1.5.6. RISQUE D'IMAGE ET DE REPUTATION

Au cours de son histoire, SQLI a pu établir son positionnement au travers d'une image de qualité et de sérieux auprès de ses clients lui permettant de travailler avec des références prestigieuses parmi lesquelles 3 des 5 plus grands groupes mondiaux de Luxe ainsi qu'Airbus, Arcelor, Bridgestone, Carlsberg, Miele, Nespresso, RTE, etc.

¹ Hors obligations locatives (IFRS 16) de 19 023 K€ à plus d'un an et de 8 302 K€ à moins d'un an

Ces clients bénéficient d'une exposition très importante tant en termes d'image sur leurs marchés respectifs et sont considérés comme références pour les marchés de SQLI (D&T et C&X). En conséquence, de nombreux événements comme des problèmes d'exécution de projets (ou de stabilité des plateformes – notamment e-commerce - mises en place par SQLI) pouvant entraîner des pertes importantes de chiffre d'affaires, des failles de sécurité des systèmes d'information des clients (pouvant entraîner des pertes de données confidentielles ou non) peuvent entraîner des importants dommages à l'image et la réputation de SQLI.

Les risques liés à l'éthique et à la gouvernance qui peuvent également avoir des impacts sur l'image et la réputation de SQLI sont décrits à la section 3.2.4. « Risques éthiques et de gouvernance » du présent document d'enregistrement universel.

La matérialisation d'un ou plusieurs des risques décrits ci-avant, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

1.5.7. RISQUE LIE AU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Le développement international du Groupe est prévu selon plusieurs modes : en croissance organique et en croissance externe.

En croissance organique, le Groupe souhaite (i) l'ouverture de nouvelles agences en Europe ou à l'international, comme en 2019 à Barcelone et à Singapour et (ii) la croissance des agences actuelles du Groupe SQLI. Ces deux modes de croissance organique présentent des risques (notamment managériaux, équipes, commerciaux et projets, culturels).

Pour l'activité Commerce & Experience, SQLI compte jouer un rôle fédérateur dans le mouvement de concentration des agences digitales en Europe et poursuivra l'étude d'opportunités de croissance externe afin de concrétiser son ambition de devenir un acteur européen d'envergure.

Cette politique de croissance externe poursuivie par le Groupe peut comporter des risques liés à l'intégration des sociétés et la mise en place des synergies envisagées, à la solidité financière de la société acquise, au départ des personnes compétentes, et à la perte des clients.

Le Groupe SQLI a mis en place un Comité des acquisitions depuis le 28 novembre 2018 dont la mission consiste à examiner les projets d'acquisitions et leurs modalités, avant validation par le Conseil. Ce Comité a été fusionné avec le Comité Stratégique pour devenir le Comité Stratégie et Acquisitions (« CSA »). Le Président du Conseil est également Président de ce Comité. Le Groupe s'est également doté d'une équipe M&A dédiée afin d'accompagner sa croissance externe dans les meilleures conditions. Depuis l'intensification de son expansion à l'international, SQLI a décidé de nommer un Responsable des intégrations chargé de connecter les sociétés acquises à l'organisation de SQLI, mettre en place le plan d'intégration et optimiser les synergies envisagées lors de l'acquisition.

Une organisation internationale unifiée a été mise en place au quatrième trimestre 2020 pour accélérer les synergies avec les dernières sociétés acquises soit STAR REPUBLIC, OSUDIO et REDBOX dans le cadre d'un plan formel d'intégration.

Le Groupe procède à des due diligences notamment comptables, sociales (y compris gouvernance et éthique), juridiques, légales (y compris conformité), fiscales, financières et opérationnelles en s'appuyant sur des conseils experts extérieurs pour analyser les potentielles expositions aux risques de la société cible.

La matérialisation d'un ou plusieurs des risques décrits ci-avant, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière, ses résultats ou son développement.

1.5.8. RISQUE LIE A LA RESPONSABILITE JURIDIQUE

En cas de mauvais fonctionnement des produits et/ou services développés par SSQL pour l'un de ses clients, ce dernier pourrait engager la responsabilité du Groupe et consécutivement, un litige client pourrait survenir.

Le Groupe dispose d'une couverture de ses risques professionnels satisfaisante et n'est actuellement impliqué dans aucun litige lié à son activité non couvert par ses contrats d'assurance. Les risques relatifs aux pertes à terminaison ou aux pénalités de retard non couverts par l'assurance responsabilité civile font l'objet de provisions pour risques et charges dans les comptes de la Société.

Dans le cadre de sa politique de gestion et de financement des risques, le Groupe a mis en place un programme d'assurances auprès de compagnies d'assurance de premier plan afin de couvrir les principaux risques qui pourraient l'affecter, cette politique se déclinant au niveau central mais aussi à l'international.

En matière d'assurance, il faut distinguer les assurances de dommages et les assurances de responsabilité.

Les principales polices d'assurances du groupe SSQL concernent la responsabilité civile professionnelle et d'exploitation, la couverture de l'ensemble du parc d'automobiles et de l'ensemble des locaux occupés en France comme à l'international ainsi qu'une couverture cyber.

Police Responsabilité Civile Professionnelle

Le Groupe SSQL a souscrit pour son compte et celui de ses filiales une police d'assurance responsabilité civile professionnelle et d'exploitation Groupe qui a pour objet de garantir les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile que SSQL peut encourir en raison des dommages causés aux tiers du fait de ses activités professionnelles.

Police responsabilité des Dirigeants

Le Groupe SSQL a souscrit une police d'assurance responsabilité civile des mandataires sociaux, valable pour les dirigeants de droit et de fait de SSQL et de l'ensemble des filiales françaises et étrangères du Groupe.

Police Dommages

Le groupe SSQL a souscrit pour son compte et celui de ses filiales françaises une assurance visant à garantir :

- Les locaux dont le Groupe est locataire ;
- Les biens mobiliers : mobilier, ensemble du parc informatique lui appartenant ou confié au groupe SSQL, matériel fixe et matériel portable.

Au titre de cette police tout dommage ainsi que certaines de ses conséquences pécuniaires, impactant l'un des biens susvisés est donc couvert (notamment les frais de reconstitution de données informatiques).

Police flotte automobile et auto-mission

Le groupe SSQL a souscrit pour son compte et celui de ses filiales françaises une garantie couvrant l'ensemble de son parc de location de véhicules longue durée ainsi qu'une garantie couvrant les risques inhérents aux véhicules personnels des collaborateurs lorsqu'ils sont utilisés dans le cadre des activités professionnelles.

Police Cyber

Le groupe SSQL a souscrit pour son compte et celui de ses filiales une police d'assurance couvrant les risques de cybercriminalité qui a pour objet de garantir toutes réclamations suite à une atteinte informatique ou une atteinte à la confidentialité des données personnelles.

Même si les moyens nécessaires sont mis en œuvre afin de limiter tout effet négatif, la non-conformité aux réglementations en vigueur ou erreur d'interprétation pourrait exposer le Groupe à un risque de performance, un risque financier et/ou de réputation.

1.5.9. SECURITE DES OPERATIONS DONT CYBERSECURITE ET PROTECTION DES DONNEES

+ DESCRIPTION DE L'ENJEU :

Une cyberattaque sur les systèmes du Groupe, une faille de sécurité dans les systèmes du Groupe et/ou dans les systèmes de nos clients peuvent entraîner des pertes d'informations, et selon les sujets traités, la perte d'informations confidentielles notamment dans des activités sensibles, activités de paiement et/ou activités de paie. De telles situations peuvent engendrer un risque de dommages et intérêts et/ou de sanctions. Compte tenu de l'activité du groupe, une défaillance majeure en matière de sécurité peut entraîner potentiellement un risque d'image pour le Groupe et une remise en cause de la confiance par nos clients.

Compte tenu de ses activités, le Groupe est soumis aux différentes réglementations internationales et nationales relatives à la protection des données personnelles. Dans le cas d'une divulgation volontaire ou involontaire de tout ou partie des données personnelles appartenant à un client ou à un tiers, la responsabilité du Groupe pourrait être engagée. Même si les moyens nécessaires sont mis en œuvre afin de limiter tout effet négatif, la non-conformité aux réglementations en vigueur ou erreur d'interprétation pourrait exposer le Groupe à un risque de performance, un risque financier et/ou de réputation.

+ POLITIQUES EXISTANTES ET ACTIONS MENEES SUR L'ANNEE :

Les différentes politiques et actions menées en matière de sécurité des opérations couvrent les ODD suivants : 16 (Paix, justice et institutions efficaces) et 4 (Education de qualité).

➤ DIRECTION DE LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION SQLI GROUP (DSSI) :

Les sujets liés à la sécurité et à la protection des données clients sont des sujets majeurs pour le Groupe SQLI. Afin d'éviter toute faille de sécurité, ou en cas d'incidents, de mettre immédiatement en place les actions nécessaires, le Groupe SQLI dispose d'une DSSI. La DSSI a un rôle d'accompagnement à la sécurité du groupe et des projets (en ce compris dans le cadre de la mise en place des mesures de sécurité en lien avec la réglementation sur les données personnelles), de sensibilisation, de conseil, de surveillance quant à la mise en œuvre des standards et plans d'actions en la matière et de gestion des incidents de sécurité.

Dans le cadre de ses différentes missions, la DSSI met notamment en œuvre les actions suivantes : contrôle des accès internet de l'entreprise, contrôle des accès WIFI, sauvegarde et restauration des données, mise en place d'outils sécurisés afin de faire face aux attaques informatiques (messageries sécurisées, impressions sécurisées, scans de vulnérabilité avec reporting, sonde de prévention d'intrusion,...), sensibilisation des collaborateurs à la sécurité informatique, maintien à jour du parc informatique, pilotage et réalisation d'audits interne de sécurité/conformité. En 2020, des audits sécurité et conformité ont été menés par la DSSI au sein des agences suivantes : Levallois-Perret, Toulouse, Maroc et les plans de remédiation associés ont été mis en œuvre (ISO27001/2/5).

Dans le cadre de ses actions en matière de sensibilisation, la DSSI a mis en place courant 2019 une plateforme de sensibilisation « E-learning » ayant pour objectif de rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique. Ainsi, chaque mois, les collaborateurs sont invités par courriel à réaliser en ligne un parcours de sensibilisation sur les thèmes suivants : le phishing, les SPAM, les ransomwares, les mots de passe, la protection de l'information, la sécurité physique, ... L'outil mis en place s'est enrichi en 2020 d'une nouvelle fonctionnalité puisqu'il intègre désormais un reporting automatisé auprès des managers, permettant un suivi de la participation et une relance des collaborateurs par leur manager en l'absence de suivi du module d'e-learning.

➤ CORRESPONDANTS SECURITE :

Un correspondant sécurité est désormais présent au sein de certaines agences du Groupe (Nantes, Bordeaux, Levallois-Perret, Toulouse ainsi qu'au Maroc).

Le correspondant sécurité constitue un référent local en matière de sécurité. Ses fonctions consistent notamment à répondre aux incidents de sécurité, sensibiliser les nouveaux collaborateurs à la sécurité informatique lors de leur séminaire d'intégration. Le correspondant sécurité participe également aux réponses aux appels d'offres des clients sur la partie sécurité en lien avec les équipes métiers.

➤ CHARTRE D'UTILISATION DES MOYENS INFORMATIQUES :

Afin d'assurer la sécurité de son système d'information, SQLI a implémenté en 2018, au sein de ses agences françaises, une charte d'utilisation des moyens informatiques régissant strictement l'utilisation des ressources informatiques et moyens de communication mis à disposition notamment des salariés, mandataires sociaux et prestataires. Les templates de contrats de sous-traitance SQLI (France) intègrent désormais une clause imposant le respect par les sous-traitants de la Charte d'utilisation des moyens informatiques, étant précisé que toute violation de la Charte autorise SQLI à procéder à la résiliation immédiate de la relation contractuelle.

Cette Charte a été déployée, en 2020, en Suisse et en Espagne.

➤ REFERENT RGPD :

SQLI a procédé, en 2020, à l'embauche d'une juriste en charge spécifiquement des problématiques et enjeux liés au RGPD et rattaché à la Direction Juridique du Groupe. Dans le cadre de ses fonctions, ce référent analyse et négocie les conditions RGPD des clients du Groupe, anime les comités RGPD du Groupe, élabore la documentation liée au RGPD, forme les opérationnels et accompagne les différentes filiales du Groupe dans le déploiement du RGPD.

➤ POLITIQUES RGPD :

La politique RGPD du Groupe SQLI a été mise à jour par le Référent RGPD et le Directeur de la DSSI (en français et en anglais). Cette politique à destination des clients du Groupe rappelle le cadre juridique en place au sein de SQLI dans le cadre du RGPD ainsi que les mesures sécuritaires et opérationnelles implémentées en cas de traitement de données personnelles. Une politique interne en matière de RGPD a également été rédigée par le Référent RGPD afin de rappeler aux opérationnels le processus contractuel applicable en cas de traitement de données personnelles. Ces politiques ont été présentées par le Référent RGPD lors du comité RGPD de janvier 2021 et sont disponibles sur l'intranet de SQLI.

➤ COMITE RGPD :

Le Groupe SQLI a institué, courant 2018, un comité RGPD visant à vérifier le respect, par les différentes agences du Groupe (France et étranger), tant dans leurs relations avec leurs salariés que dans leurs relations avec leurs clients et fournisseurs, de la réglementation européenne applicable en matière de données personnelles ainsi que de partager les bonnes pratiques en la matière. Le comité, composé des services support et de l'ensemble des Delivery manager du Groupe, se réunit à échéances régulières, à savoir une fois par mois ou une fois tous les 2 mois. Le Comité est animé par le Référent RGPD du Groupe depuis 2020.

➤ FORMATIONS RGPD :

En 2020, le référent RGPD a réalisé une formation en anglais (via podcast) à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de leur rappeler la réglementation et les obligations applicables en matière de RGPD. Cette formation est accessible à tous les collaborateurs via l'intranet SQLI. De nouvelles formations sur la thématique des données personnelles seront dispensées par le référent RGPD courant 2021.

➤ AUDITS RGPD :

Des audits sont régulièrement réalisés auprès des différentes agences françaises et étrangères du Groupe afin de s'assurer de la bonne application de la réglementation RGPD.

➤ CONDITIONS RGPD SQLI APPLICABLES DANS LES RELATIONS AVEC LES CLIENTS ET LES FOURNISSEURS :

SQLI a défini des conditions RGPD tant dans le cadre des relations avec ses clients que des relations avec ses fournisseurs. En cas de traitement de données personnelles, SQLI impose systématiquement à ses sous-traitants et fournisseurs, ses conditions RGPD afin de s'assurer du parfait respect par ces derniers de la réglementation applicable en matière de données personnelles. Dans le cadre des relations avec ses clients, le référent RGPD du Groupe valide l'ensemble des conditions RGPD applicables à la relation contractuelle, et ce faisant s'assure, si le client souhaite imposer ses propres conditions RGPD, que les clauses des conditions RGPD SQLI y soient intégrées.

➤ ASSURANCE CYBERSECURITE :

Le groupe SQLI a souscrit pour son compte et celui de ses filiales une police d'assurance couvrant les risques de cybercriminalité qui a pour objet de garantir toutes réclamations suite à une atteinte informatique ou une atteinte à la confidentialité des données personnelles. Dans le cadre de cette police d'assurance, une équipe est mise à disposition de SQLI 24h/24 7j/7 en cas de survenance d'incidents liés à la cybersécurité.

➤ PERFORMANCES :

➤ INDICATEUR :

Table 34. Nombre total de réclamation pour atteinte à la vie privée et perte de données du client ayant donné lieu à une action judiciaire

	SQLI	ASTON INSTITUT	SQLI MAROC	SQLI PTY	SQLI UK	SQLI SUISSE	SQLI BELGIUM	WAX Belgique	SQLI SA (Luxembourg)	STAR REPUBLIC	OSUDIO	REDBOX	SQLI SPAIN	TOTAL
2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/	/	0
2020	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0


 **AMBITIONS 2021 :**

Pour 2021, SQLI ambitionne de mettre en œuvre les actions suivantes :

- Mise en place d'un "Comité Cybersécurité " semi mensuel animé par le directeur de la DSSI,
- Participation de la DSSI aux comités exécutifs et aux conseils d'administration afin d'intégrer une stratégie Cybersécurité et de gestion des risques,
- Mise en place du SMSI (Système de management de la sécurité de l'information) sur le périmètre SI Groupe et ISC Bordeaux : démarche d'obtention de la certification ISO 27001,
- Pilotage et réalisation des audits de conformité/de sécurité, des analyses de risques et mise en œuvre des plans de remédiation associés (ISO 27001/2/5) des sites SQLI ISC Maroc (Rabat & Oujda) et ISC Bordeaux,
- Déploiement d'un gestionnaire de mot de passe sécurisé à l'échelle du groupe,
- Mise en place d'un pack sécurisation des postes (chiffrement des postes, revu de la matrice des droits d'accès sur le SI, mise à jour du durcissement des postes, etc.),
- Mise en place d'un plan de gestion de crise cyber (programme d'exercice de gestion de crise associé),
- Déploiement de la Charte d'utilisation des moyens informatiques au sein de SQLI Maroc,
- Mise en place de nouvelles formations RGPD, notamment sur les contrôles de la CNIL,
- Déploiement d'un nouvel audit RGPD au sein de l'ensemble des filiales du Groupe,
- Adhésion à l'Association Française des correspondants à la Protection des Données Personnelles (AFCDP)