

KEYRUS

insight into value

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

2019

Incluant le Rapport
Financier Annuel





KEYRUS

insight into value

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Exercice clos le 31 décembre 2019



Le document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'AMF le 29 mai 2020, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

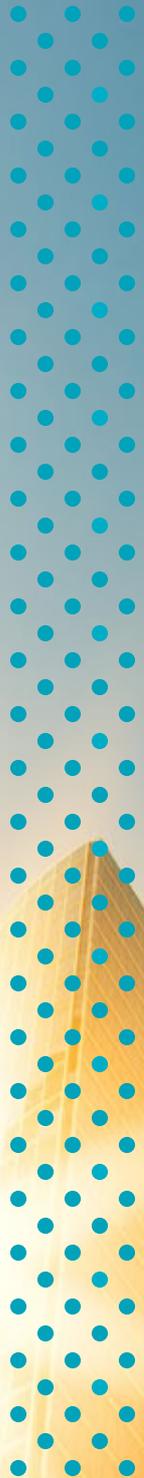
Conformément à l'article 19 du règlement européen (UE) n°2017/1129 du 14 juin 2017, les éléments suivants sont incorporés par référence au sein du présent document d'enregistrement universel :

3

- 1 | Le rapport de gestion, les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes y afférent relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018 figurant aux pages 83 à 123, 124 à 159 et 160 à 165 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 30 avril 2019 sous le n°D19-0458.
- 2 | Le rapport de gestion, les comptes consolidés et le rapport des commissaires aux comptes y afférent relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017 figurant aux pages 68 à 104, 105 à 131 et 131 à 134 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 avril 2018 sous le n°D18-0443.

*Ce document de référence est disponible sur le site internet de l'Autorité des Marchés Financiers
(www.amf-france.org) et sur le site internet du Groupe Keyrus (www.keyrus.com).*

*Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège de la société :
155, rue Anatole France – 92593 Levallois-Perret Cedex, sur simple demande adressée à la société.*



Sommaire

LE GROUPE KEYRUS

- 9 Mot du Président
- 10 Chiffres clés de l'exercice
- 12 Présentation de l'entreprise
- 24 Métiers & Offres
- 48 Enjeux, Stratégie & Perspectives de marché

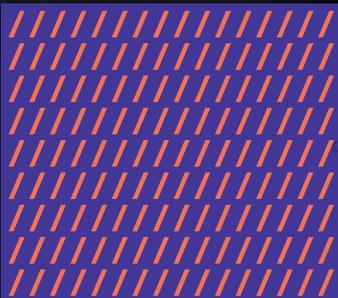
RAPPORT FINANCIER 2019 & AUTRES DOCUMENTS

- 67 Rapport sur le gouvernement d'entreprise
- 90 Rapport sur les facteurs de risques
- 97 Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)
- 123 Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2020
- 148 Etats financiers consolidés
- 190 Comptes annuels
- 208 Textes des Projets de Résolution présentés par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2020
- 227 Informations spécifiques
- 244 Tables de concordance





LE
GROUPE
KEYRUS



Eric Cohen
Fondateur &
Président-Directeur Général
de Keyrus

MOT DU PRÉSIDENT

Le monde est confronté à une crise sanitaire sans précédent depuis le mois de mars, bouleversant la vie quotidienne, les usages de travail et la manière dont il faudra organiser le futur. La soudaineté de la propagation du Covid-19 a contraint les entreprises à faire preuve d'agilité et de flexibilité au soutien notamment des outils numériques afin d'assurer la protection de leurs salariés et la continuité de leurs activités.

Cette crise est un puissant catalyseur qui nous impose de nous projeter dans la normalité de demain, de nous réinventer pour apporter à nos clients des solutions toujours plus performantes et faire face à une acculturation digitale accélérée sur l'ensemble des acteurs allant de pair avec une amplification de la demande d'accompagnement de nos clients.

L'innovation et l'agilité, au cœur de l'ADN de nos métiers, sont donc plus que jamais les défis des prochaines années. Capacité d'anticipation, esprit pionnier, maîtrise des nouvelles technologies et performance des équipes opérationnelles sont les qualités indispensables pour maintenir notre place parmi les leaders du secteur et continuer à nous affirmer comme le partenaire clé des entreprises dans cette nouvelle étape de leur transformation.

Le monde numérique a connu en 2019 l'accélération de nouvelles tendances : l'hyper-automatisation des processus, alliance de la Data et du Digital, le multiexpérence pour le client, porté par l'utilisation massive des smartphones, la démocratisation de l'exploitation de la Data, nouveaux leviers directs de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises. L'expansion de ces technologies va également de pair avec des enjeux de sécurité. A l'heure, où nos clients capitalisent de plus en plus sur cet immense gisement de croissance offert par la Data, permettant d'analyser, de décrypter et d'anticiper les habitudes et besoins de leurs clients en adoptant progressivement le Cloud, il devient impératif de replacer leurs exploitations sous le prisme de la sécurité. Sécurité pour les entreprises, devant nécessairement protéger un capital à forte valeur ajoutée des cybers attaques, mais sécurité de l'individu également, nécessitant la mise à disposition d'un panel de garanties suffisantes pour assurer transparence et maîtrise eu égard au traitement des informations hébergées.

La mise en application du règlement général européen sur la protection des données (RGPD) en

2018, illustre cette tendance, visant à pousser les entreprises à se responsabiliser.

La transition numérique amorce donc un nouveau tournant, entre avancées technologiques, déploiement de nouveaux outils numériques, et acculturation à de nouveaux usages de travail, avec un nouvel enjeu pour les entreprises : comment allier performance économique, hyper connectivité, délocalisation des équipes et sécurité.

Au titre de l'exercice 2019 le chiffre d'affaires annuel du Groupe progresse de +4,9% à 286,7M€. Croissance, à laquelle nos deux segments concourent, tant par l'activité Grands Comptes (+2,6%), malgré un début d'année en demi-teinte, que notre activité Mid-Market (+14,1%) en forte accélération.

La rentabilité du Groupe est impactée principalement par un ralentissement de l'activité sur le segment Grands Comptes au premier semestre, avec un résultat opérationnel annuel qui s'établit à 2,6 M€ (12,7 M€ en 2018). Keyrus a su prendre les mesures nécessaires dès le second semestre 2019 via un plan de remédiation pour renouer avec une croissance rentable en ligne avec ses ambitions.

Malgré un impact de la crise sanitaire sur l'exercice 2020, le plan de continuité déployé et l'engagement formidable de nos équipes ont permis de réaffirmer la résilience de notre modèle, poursuivre l'activité et préparer l'après. Sur un marché bouleversé qui ne cesse de se réinventer, il est indispensable de développer des solutions ambitieuses tout en nous inscrivant dans une logique d'excellence. C'est au travers de ces deux convictions que Keyrus appuie son développement sur son Centre d'Innovation assurant une veille technologique permanente et conduisant des travaux de R&D pour chacune de ses offres. De plus, Keyrus investit de manière continue au travers de divers programmes pour créer les talents de demain qui constitueront notre propre vecteur d'innovation et de performance.

Nous sommes convaincus que Keyrus dispose de tous les atouts pour répondre aux enjeux de demain, avec comme principale ambition de servir ses clients de manière pertinente, collaborative et dimensionnée afin d'assurer leur transition numérique, jalon indispensable de leur performance.



Chiffres clés de l'exercice



CA

CA 2019	286,7 M€
Progression (en données publiées)	+4,9%

Évolution sur 3 ans

2019	286,7 M€
2018	273,2 M€
2017 (retraité de la norme IFRS 15)	256,4 M€

10
~~~~~

## Rentabilité

### ROC

|      |         |
|------|---------|
| 2019 | 5,6 M€  |
| 2018 | 14,8 M€ |
| 2017 | 14,3 M€ |

### RN Consolidé (Part du Groupe)

|      |          |
|------|----------|
| 2019 | (6,0) M€ |
| 2018 | 8,8 M€   |
| 2017 | 7,1 M€   |

## Segments de marché

### Ventilation du CA par segment de marché

Grands Comptes **223,8 M€ (78%)**

Mid-Market **62,9 M€ (22%)**

## Acteur international

### Ventilation du CA par région



## Endettement & trésorerie\*

### Évolution de l'endettement financier net

2019 **46,8 M€**

2018 **39,8 M€**

2017 **20,2 M€**

### Évolution de la trésorerie nette

2019 **30,0 M€**

2018 **27,1 M€**

2017 **20,5 M€**

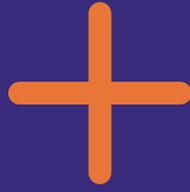
\* Voir la définition de l'endettement et de la trésorerie en page 129 & 161

# 01

## PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE







# Profil

---

## Keyrus, un acteur de référence de la Digital Intelligence au service des entreprises

La mission du Groupe depuis 24 ans est d'accompagner et d'être l'allié stratégique des entreprises de toutes tailles dans leur transformation, vectrice de performance et de rentabilité.

### Keyrus met au service des entreprises :

- Une expertise innovante et agile sans couture « Digital & Data-Driven »
- Des équipes complémentaires et internationales





**24**  
ans d'expérience



**3 200**  
collaborateurs



Implanté dans **19** pays  
et sur 4 continents



**2**  
marques

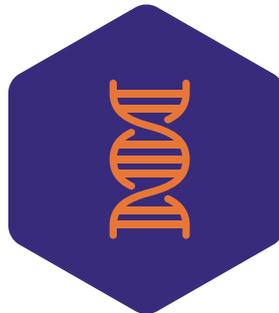


**3**  
univers d'expertise

- Data Intelligence
- Digital Experience
- Management & Transformation



**286,7M€**  
CA en 2019



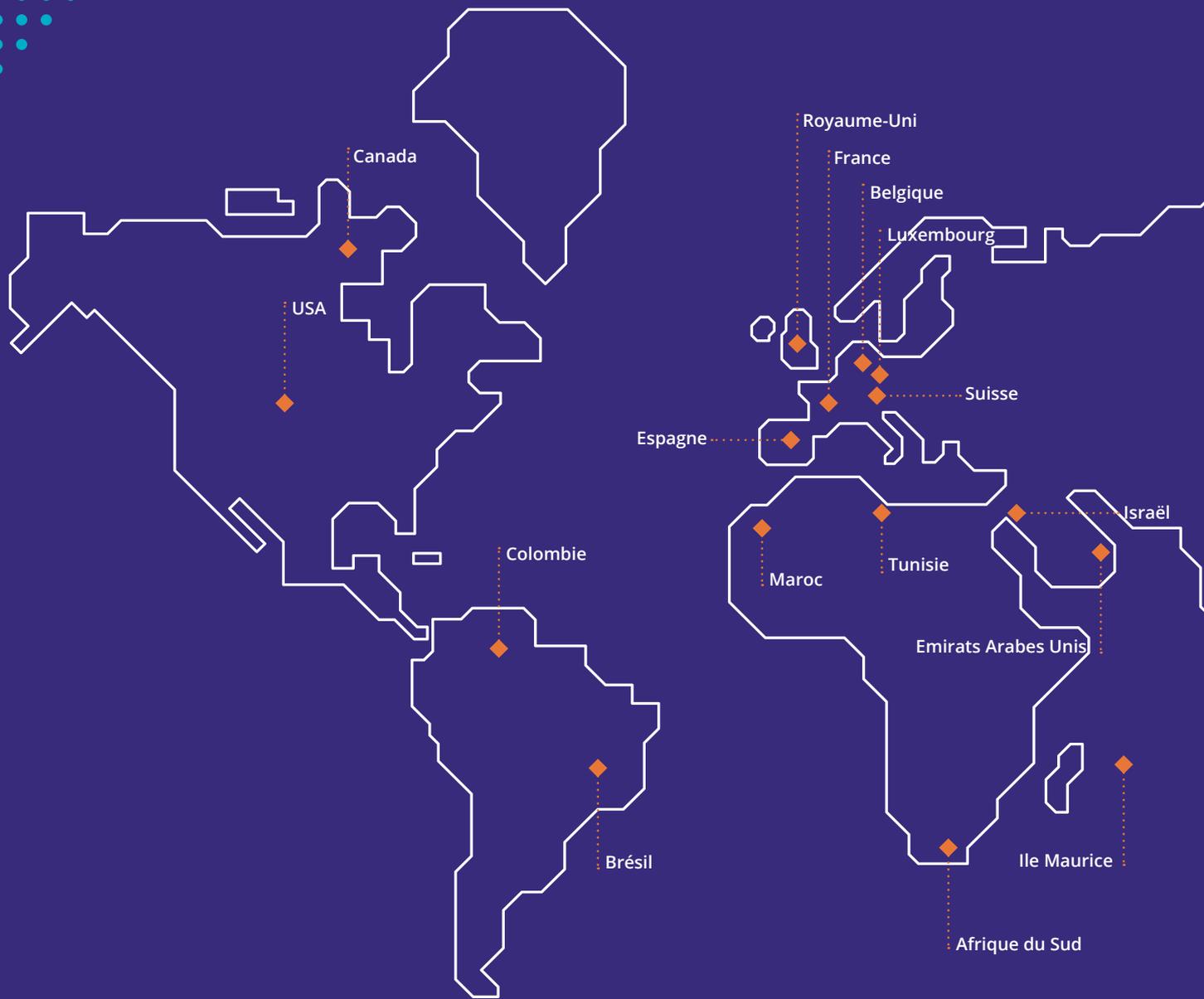
**Un ADN fort reposant sur 5 piliers fondamentaux :**

- Esprit pionnier et innovant
  - Autonomie et agilité
- Combinaison d'expertises
- Équipes complémentaires
- Dimension internationale

# Cartographie des implantations



16



Depuis 24 ans Keyrus accompagne les entreprises de toutes tailles pour leur permettre d'exploiter l'immense levier de croissance offert par la révolution numérique. Fort de son rayonnement international, avec une implantation dans 19 pays et sur 4 continents, Keyrus est aujourd'hui l'allié d'acteurs nationaux et internationaux, et est en mesure d'accompagner ses clients dans leur développement à l'international.



- #Energie
- #Banque
- #Technologies
- #Industrie
- #Santé
- #Services
- #Assurance
- #Utilities
- #Chimie
- #Secteur Public
- #Télécom
- #Média
- #Transports
- #Distribution



# Historique de la société

D'une SSII pionnière à un acteur majeur de la transformation des entreprises

## 01

Création et développement d'un spécialiste de la Business Intelligence et de l'e-Business

**1996. /**  
Création de Keyrus.

**1997. /**  
Ouverture de la 1<sup>ère</sup> filiale au Canada.

## 02

Introduction en Bourse et développement fort à l'international

**2000. /**  
Introduction en Bourse au NYSE Euronext Paris / Rachat de Cyborg (devenu Absys-Cyborg en 2006).

Acquisition d'une dizaine d'entreprises en France et à l'international.

## 03

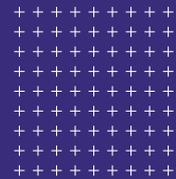
Phase de consolidation et d'évolution du Business Model de Keyrus

**2007. /**  
Enrichissement de la stratégie de Keyrus « vers un modèle de Conseil Outillé ».

**2010/11. /**  
Lancement d'activités de Conseil dans les domaines du Digital (Spikly) et du Consulting Management avec Keyrus Management.

Implantation du Groupe en Chine.





En 24 ans, Keyrus a acquis une véritable reconnaissance, et est considéré aujourd'hui comme un acteur incontournable du conseil et des technologies de gestion de la performance, en France comme à l'international.

Keyrus développe une proposition de valeur unifiée et une expérience « sans couture » afin d'accompagner la transformation de ses clients au sein de leur écosystème en s'appuyant sur ses 3 socles d'expertise : Data Intelligence, Digital Experience et Management Consulting.



## 04

**Elargissement des expertises BI et digitale autour des Big Data, de l'Analytics et de la Data Science**

**2012. /**  
Acquisition de Vision.bi et développement de l'expertise BI et digitale autour des solutions analytiques et du Big Data.

**2014. /**  
Pionnier en Data Science : Création de la Chaire Data Scientist à l'école Polytechnique avec Orange et Thales.



## 05

**Développement d'une proposition de valeur unique autour de la Data Intelligence et du Digital**

**2015. /**  
Capitalisation et formalisation de l'ensemble des actifs du Groupe sur 3 piliers : Management consulting & Transformation, Data Intelligence, Digital Experience.

**2016. /**  
Lancement de Keyrus Innovation Factory.

**2017. /**  
Renforcement établi dans l'écosystème des startups innovantes.

**2018. /**  
Lancement de Younicorns, Corporate studio de Keyrus pour accélérer la co-création de startups avec les clients et les partenaires.



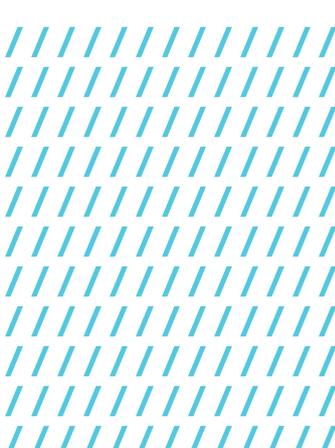
## 06

**Renforcement du leadership de Keyrus autour de la Data et du Digital**

**2018**  
Accélération de l'offre Big Data avec le développement de l'offre Cloud et la signature d'un partenariat stratégique avec Snowflake Computing.

Lancement de la « Bot Factory by Keyrus », offre dédiée au développement des chatbots de leur conception à leur industrialisation.

**2019**  
Renforcement des activités de conseil avec l'acquisition du cabinet Lynx Partners par Keyrus, et extension des activités d'Absys Cyborg en Occitanie par l'acquisition du Groupe Arcadie par Absys Cyborg.



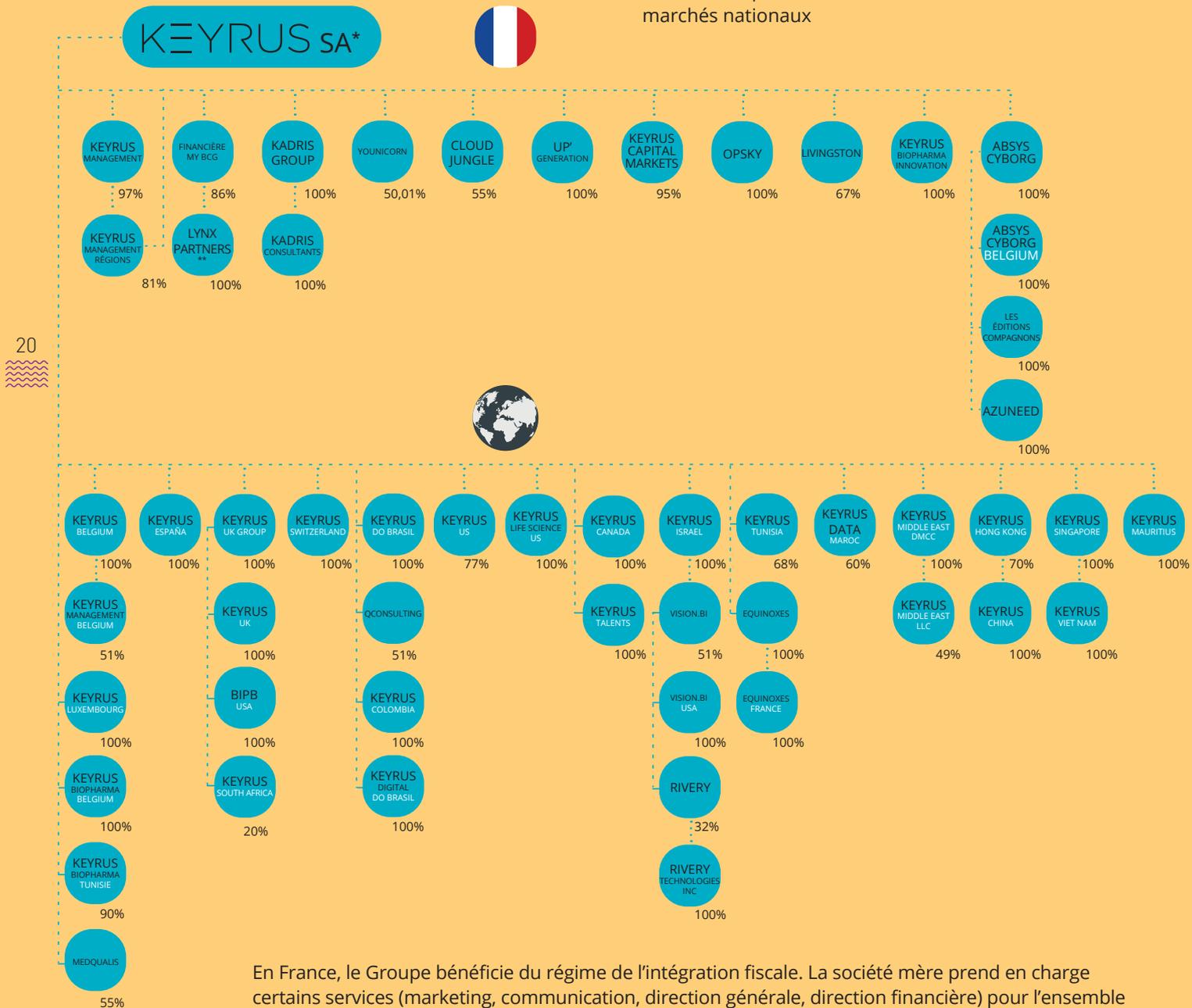
# Des équipes au service de la transformation

## Organigramme juridique

Au 31 décembre 2019, Keyrus détient directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe et en assure la Direction générale.

Le Groupe Keyrus est organisé sous la forme suivante :

- Une société mère, Keyrus, qui est aussi la société opérationnelle en France pour l'ensemble de l'activité Grands Comptes
- Une filiale en France, Absys Cyborg, qui regroupe l'ensemble de l'activité Mid-Market du Groupe Keyrus
- Des filiales opérationnelles intervenant sur leurs marchés nationaux



En France, le Groupe bénéficie du régime de l'intégration fiscale. La société mère prend en charge certains services (marketing, communication, direction générale, direction financière) pour l'ensemble des filiales. Un détail de ces conventions intra-groupe est présenté à la page 82. L'addition du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale. La société Keyrus S.A. est la société consolidante du Groupe. L'activité des filiales est présentée dans le rapport de gestion.

\* Principale société opérationnelle en France et holding du Groupe.

\*\* Fusion de Lynx Conseil et de Financière K fin 2019, renommé Lynx Partners.

## Organigramme fonctionnel

L'activité du Groupe Keyrus est différenciée par marché, avec une activité « Grands Comptes » (marque Keyrus), et une activité « Mid - Market » (marque Absys Cyborg).

Dans chacune de ces activités, le Groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteurs d'activité.

Depuis 2017, l'organisation de l'activité Grands Comptes évolue vers un renforcement des fonctions d'« Accélération de la Transformation » qui se retrouvent au cœur des ressources de Keyrus, en transversalité avec :

- Les équipes Projets
- Les équipes Qualité et engagement
- Les équipes commerciales secteurs
- Les équipes Partenaires technologiques

Cette organisation bénéficie en outre de pôles transverses propres sur les axes Business Development, Innovation et Knowledge Management.

Ce modèle a pour but de favoriser l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec le client.

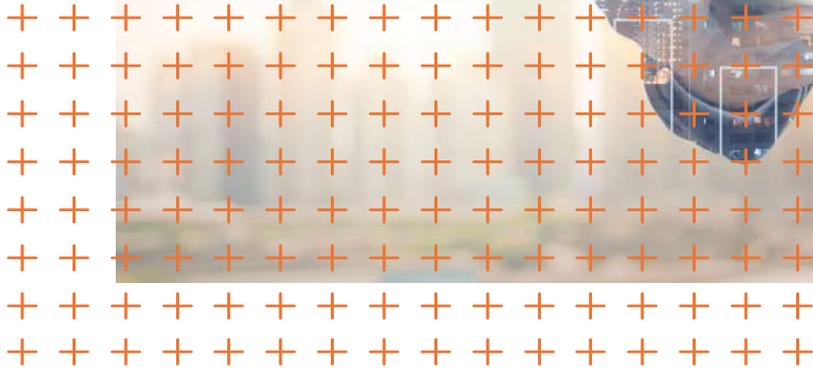
Président-Directeur Général

Finance   Marketing communication   DSI   Business Development   Ressources Humaines   Juridique   Scientifique, R&D et Innovation   Stratégie Solutions et Services   Achats   Risques et Audit-Conformité

Management Consulting.  
Transformation Digitale.  
Data Intelligence.  
Life Science

Activités Mid-Market :  
ERP-CRM-BI





# 2019

## Une année marquée par le renforcement du leadership de Keyrus autour de la Data et du Digital

22



**2 marques à l'actualité forte : en 2019, Keyrus poursuit la consolidation de son leadership dans le domaine du Conseil et des Technologies tout en poursuivant son développement.**

### JANVIER

• **Keyrus renforce ses activités de Conseil en Stratégie et Management avec l'acquisition du cabinet Lynx**, expert en performance Marketing, Commerciale et Digitale. Ce rapprochement enrichit de façon conséquente la matrice d'offres pour les activités de Conseil en Management, et renforce le spectre de compétences de Keyrus dans les domaines du marketing, de la relation client, des ventes et de la transformation digitale des entreprises.

• **Absys Cyborg**, filiale du Groupe Keyrus, acquiert le **Groupe Arcadie**, partenaire stratégique de Sage en Occitanie et en Nouvelle-Aquitaine. Ce rapprochement renforce les expertises et la présence d'**Absys Cyborg** dans le sud-ouest, plus particulièrement autour de l'offre de progiciels Sage dédiée aux PME.

• **Absys Cyborg remporte deux récompenses SAGE** : « meilleur partenaire acquisition de nouveaux clients » et CEO Circle.

• **Absys Cyborg lance sa marque employeur** « l'humain en plus » reposant sur 3 piliers :

- Une entreprise d'expert qui valorise l'humain,
- Une entreprise qui avance et fait avancer,
- L'agilité d'une PME connue et reconnue qui a toutes les ambitions d'un grand groupe

• **Création d'une plate-forme Digitale pour Grindrod en Afrique du Sud**, intégrant plusieurs systèmes et solutions innovantes (IoT, Tableau, Microsoft Azure).

• **Keyrus Brésil récompensé du titre de "Best Solutions Provider"** lors de la conférence mondiale annuelle 'Qconnections' de l'éditeur Qlik

### FÉVRIER

• **Absys Cyborg installe son siège régional Nord dans de nouveaux locaux « éco-responsable »** à Villeneuve d'Ascq. Ces nouveaux espaces améliorent la qualité de vie au travail, les échanges et l'intégration des collaborateurs.

• **Absys Cyborg devient partenaire de Kyriba**, leader des SaaS en gestion de trésorerie

• Ouverture d'un bureau à Toronto au Canada



## MARS

- Ouverture d'un bureau à Casablanca au Maroc
- Participation au salon **BIG DATA PARIS 2019**, pour la 8<sup>ème</sup> année consécutive en tant que Partenaire Silver
- **Absys Cyborg reçoit l'Award « Meilleures ventes SAGE X3 »** lors du Sage Partner Summit à Dubaï
- **Absys Cyborg devient partenaire Cloud de l'offre SAGE**
- **Extension de la présence de Keyrus aux Etats-Unis** avec l'ouverture d'un bureau à Los Angeles
- **Mise en place d'une nouvelle plate-forme e-Commerce sous technologie "SAP Commerce Cloud"** pour le groupe Alkosto en Colombie

## AVRIL

- **Absys Cyborg voit son ERP dédié aux services récompensé par Microsoft** pour la troisième fois

## MAI

- **Référencement de Keyrus auprès du groupe BNP Paribas** sur l'ensemble de la région Asie-Pacifique

## JUIN

- Participation au salon **AI PARIS 2019** en tant que Partenaire Silver et animation d'un atelier sur le thème : « **Comment l'IA permet à la DGFIP de lutter contre la fraude ?** »
- **Signature d'un partenariat stratégique mondial avec Salesforce** afin de renforcer l'expertise du Groupe Keyrus autour des enjeux liés au CRM, au Marketing et à l'e-Commerce
- Participation au **Salesforce World Tour**.
- **Keyrus est nommé "Partenaire Alteryx Amérique du Nord de l'année"** pour avoir accompagné le plus grand nombre d'entreprises américaines à adopter et exploiter l'analyse de données avec les solutions Alteryx
- **Lancement de la première carte de fidélité numérique en Tunisie** animé par un chatbot sur les réseaux sociaux sous technologie 'SAP CX Innovation & creation'

## SEPTEMBRE

- Lancement par Keyrus du **Elite Data Program**, accélérateur de carrière pour les jeunes diplômés
- Accompagnement d'Algeco dans l'élaboration de sa future gouvernance de la donnée
- Accompagnement de **Nantes Métropole** dans l'exploitation de ses données actuelles et à venir
- **Lancement de Sage Espace Employés par Absys Cyborg**, nouvelle solution RH 100% Saas
- **Ouverture d'une filiale au Vietnam** pour le développement du Nearshoring sur l'Asie du Sud-Est.

## OCTOBRE

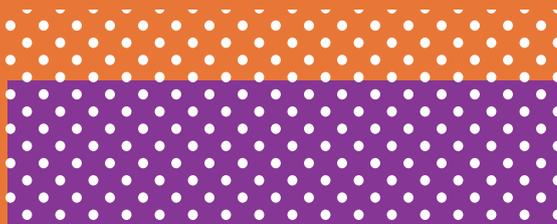
- Accompagnement de **l'EM Lyon business school** sur l'exploitation de ses données et sa transformation digitale.
- Organisation d'une **matinée dédiée à la Data & au Digital** à Bordeaux en partenariat avec BPI France, Digital Aquitaine & Niort Agglo et réunissant plus de 300 participants.
- **Absys Cyborg reçoit l'Award « Channel Partner France 2019 »** Kyriba et participe au Kyriba Live en tant que sponsor Platinum pour renforcer son positionnement auprès des acteurs du marché de la finance (SWITCH, etc).
- **Absys Cyborg confirme sa position de leader SAGE** après la clôture de l'éditeur en se classant 1<sup>er</sup> partenaire en ARR (Annual Recurring Revenue)
- **Mise en place au Brésil d'une plateforme Big Data et Data Science** pour l'un des tout premiers leaders de l'industrie pharmaceutique

## NOVEMBRE

- **Absys Cyborg reçoit l'Award « Channel Partner France 2019 » et l'Award « Partner C4L (customer for life) »** SAGE lors des Sage Partner Session
- Absys Cyborg lance sa Web série : « **Absys Cyborg recrute** » pour soutenir de son plan de recrutement
- Renforcement des expertises Digital Commerce avec la signature d'un **partenariat avec OroCommerce**, plate-forme e-commerce dédiée au B2B visant à renforcer les expertises Digital Commerce de Keyrus
- Accompagnement de **l'Aéroport Marseille Provence** dans la modernisation de son infrastructure d'information & d'échange de données.
- **Développement stratégique de l'offre EPM sur l'ensemble du continent Américain** et élargissement des capacités Nearshore en Amérique du Sud pour servir l'Amérique du Nord

## DÉCEMBRE

- **Accompagnement de Radiall** (fabricant mondial de connecteurs électroniques) dans la mise en place d'un dispositif budgétaire avec Qlik Sense.
- **Lancement au Costa Rica d'une nouvelle plate-forme e-Commerce B2B pour FIFCO**, leader de l'industrie alimentaire et des boissons

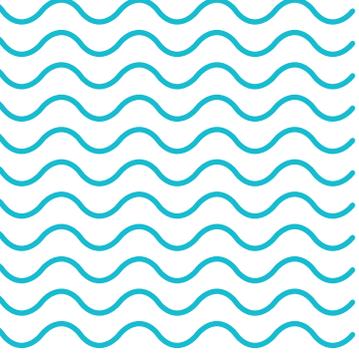


# 02

## MÉTIERES & OFFRES







# Une approche intégrée et duale au service de deux marques : Keyrus et Absys Cyborg

## Un enjeu stratégique pour les entreprises.

En l'espace de 20 ans, l'Internet et les outils numériques ont profondément transformé les usages de travail. Dans un contexte de marché en profonde transformation, les entreprises n'ont d'autres choix que de se réinventer et d'intégrer ces nouvelles technologies aux nombreuses vertus : connectivité industrielle, agilité, rapidité, performance, visant un double objectif de maximisation de la croissance et de pérennité dans un écosystème fortement évolutif.

Keyrus se positionne comme le facilitateur de la transformation Data-Digital des entreprises proposant un accompagnement sur mesure, visant à comprendre les enjeux des entreprises, définir une stratégie spécifique, conseiller et déployer une architecture qui maximisera leur performance d'ensemble adapté aux spécificités de chacun.

Chaque recommandation personnalisée s'articule autour d'un volet Data et Digital visant à adresser l'ensemble des enjeux sous-jacent à l'écosystème spécifique de chaque client et apporter ainsi une vision 360°.

L'innovation est au cœur même de notre proposition de valeur, c'est pourquoi Keyrus appuie son expertise sur sa capacité à identifier les dernières évolutions technologiques et les futures tendances grâce à une veille minutieuse effectuée par son pôle innovation composée du Centre de Recherche Keyrus et de sa plateforme d'Innovation, Keyrus Innovation Factory, afin d'offrir à ses clients une réflexion stratégique pertinente et s'inscrivant dans le temps.

## Une synergie forte reposant sur une approche intégrée: Conseil et Technologies.

### CONSEIL

La force de l'offre de conseil de Keyrus repose sur le savoir-faire de ses équipes de consultants disposant d'une expertise alliant connaissance éprouvée des métiers de leurs clients et maîtrise des solutions technologies innovantes. S'appuyant en particulier sur l'expertise technologique Data et Digital de Keyrus – Data Science & Système d'information – la combinaison de ces savoir-faire leur permet d'identifier et d'adresser l'ensemble des enjeux du projet et de mettre en place les solutions les plus pertinentes pour engager le processus de transformation.

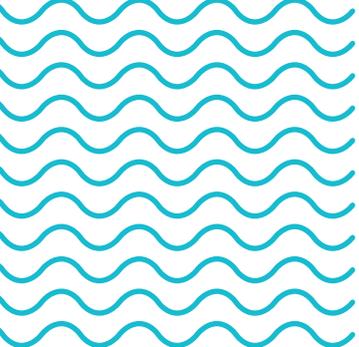
### TECHNOLOGIES

A l'offre Conseil vient s'adjoindre une expertise « Technologies » au service du déploiement opérationnel de la stratégie de transformation développée et menée par des consultants au savoir-faire reconnu. Elle se structure en trois étapes :

- Intégration : accompagnement client, de la réflexion en amont jusqu'au déploiement de l'architecture et l'intégration effective des nouveaux outils
- Exploitation : mise en place d'un panel de services afin d'assurer aux clients un suivi permanent et personnalisé (maintenance, hébergement, formation et transfert de compétences)
- Évolution : suivi de l'évolution des plateformes Digitales







# Deux marques fortes pour adresser l'ensemble des besoins du marché : Keyrus et Absys Cyborg

---

## Keyrus Insight To Value

**KEYRUS**  
insight into value

La marque adresse le segment Grands Comptes et Moyennes et Grandes Entreprises et se décline autour de 3 expertises:

### Keyrus Management :

Pour accompagner les organisations dans leur transformation numérique vectrice d'agilité et de performance.

### Keyrus Data :

Pour accompagner les organisations dans l'intégration de nouveaux paradigmes de la Business Intelligence et améliorer le traitement de la Data.

### Keyrus Digital :

Pour conseiller les entreprises dans le développement de stratégies digitales au service d'une expérience utilisateur omnicanale renforcée.

## Absys Cyborg

**absys • cyborg**

Une marque au service du segment Mid-Market-PME-ETI :

- Intégration de solutions de Gestion : ERP, Finance, HRM, CRM, Reporting.
- Digitalisation des processus
- Edition de solutions Saas
- Hébergement, Cloud
- Conseil, AMOA, Stratégie

## Nos secteurs cibles

### Un portefeuille multisectoriel

Keyrus développe depuis de 24 ans une expertise de pointe reconnue sur de nombreux secteurs.

Fort d'une triple expertise associée à des compétences sectorielles uniques et d'une implantation internationale, le Groupe se positionne comme le partenaire clé des entreprises pour répondre à leurs problématiques et exigences, en local comme à l'international.

Des expertises sectorielles dédiées :

- Dans le domaine de la Protection Sociale, le Groupe Keyrus opère via sa filiale Kadris, cabinet de conseil spécialiste.
- Pour toutes les questions relatives à la Santé, Keyrus intervient via Keyrus Life Science (anciennement Keyrus Biopharma), première Connected-CRO (C2RO) pour accélérer la transformation digitale du secteur de la Santé, en connectant les Expertises Métiers, les «Life Data Sciences» et le «Digital Enablement».

28





# Une offre de conseil dédiée au management et à la transformation des entreprises

*Être le partenaire clé des entreprises dans le déploiement  
de leur transformation alliant agilité et usage du Digital,  
leviers essentiels de leur performance.*

## Une transformation organisationnelle et managériale au service d'une plus grande agilité

Sur un marché en profonde mutation numérique, les entreprises font face à de nouveaux impératifs garants de leur performance.

Ainsi instantanéité, agilité et personnalisation sont devenus des leviers clés de la réussite des entreprises dans un environnement toujours plus concurrentiel.

Le déploiement de nouveaux modèles organisationnels en interne, fondés sur une approche digitale innovante, offrant une plus grande efficacité dans la coordination des directions métiers, permettent à l'entreprise de gagner en productivité et compétitivité.

Cette offre s'articule autour de plusieurs domaines d'intervention :

- Transformation Digitale et Innovation
- Finance et Pilotage de la Performance
- Marketing & Relation Client
- Vente et Commerce
- Ressources Humaines et Conduite du changement
- Business et Technologies

## La valeur ajoutée de Keyrus Management

Keyrus Management porte une offre globale reposant sur une combinaison pointue de savoir-faire qui s'appuie sur les expertises Data et Digital du Groupe :

- Expertise des métiers de l'entreprise
- Maîtrise des technologies innovantes en matière de Gestion de la Donnée et d'Expérience Digitale
- Appréhension du volet humain des transformations et des impacts sur l'expérience collaborateurs
- Application d'approches conseil opérationnelles

## Nos implantations

Keyrus Management est présent en France et a également une forte implantation internationale (Belgique, Brésil, Canada, Chine, Etats-Unis, Singapour) qui assoit son positionnement international sur le marché des entreprises de Conseil.

**KEYRUS**  
management



### Nos offres

#### Transformation Digitale & Innovation

Veille marché et innovation, développement d'écosystèmes digitaux et de startups, élaboration et mise en œuvre de plateformes de services et des modèles économiques associés, développement de la culture digitale et déploiement d'outils et de méthodes agiles et collaboratives au sein de l'entreprise...

#### Finance & Pilotage de la Performance

Vision globale de la performance opérationnelle et financière, analyse de la valeur (ressources, valorisation), analyse prédictive, optimisation du SI Finance, développement de nouvelles compétences et de méthodes de travail collaboratives...

#### Marketing & Relation Client

Identification de nouveaux business et stratégie de positionnement, développement de nouveaux services, roadmap marketing, vision client 360° et Data-Driven marketing, parcours et expérience client omnicanale, marketing automation...

#### Vente & Commerce

Stratégie commerciale multicanale (équilibre des canaux, pilotage du cycle de vente), personnalisation de la relation, efficacité commerciale (méthodes de vente, allocation des portefeuilles), accompagnement des projets de commerce Digital et de distribution cross canal, transformation Digitale des équipes commerciales, performance des réseaux de franchise...

#### Ressources Humaines & Conduite du changement

- La capitalisation sur la donnée RH pour alimenter sa vision et le pilotage de son activité (Gouvernance, Sens, Décisionnel),
- La modernisation et la digitalisation des processus RH, notamment au travers de la mise en œuvre des nouvelles plateformes de travail collaboratif ou de travail à distance, ainsi que ses systèmes d'information RH en mode Saas,
- L'analyse et la vision projetée des besoins en compétences pour alimenter les évolutions métiers, le management des impacts prévisibles en termes de plan de développement des collaborateurs
- La conduite du changement pour accompagner les transformations organisationnelles, managériales et leurs impacts sur les systèmes d'informations

#### Business et Technologies

Stratégie Data, Alignement SI et opérationnel, conception d'architectures, diagnostic des portefeuilles applicatifs, mise en place des fonctions Architecture, Sécurité et Intégration, Digital Factory, ...





# Le nouveau paradigme de la Business Intelligence à l'ère digitale

*Une vision technologique innovante alliée à des solutions opérationnelles permettant aux entreprises d'exploiter l'immense gisement de croissance que représente la Big Data.*

## Traitement et valorisation des Big Data

Le Big Data s'impose comme la nouvelle réalité de l'économie numérique, portée par la multiplication et la généralisation des Systèmes d'Information dans l'entreprise, qui ont fait croître le patrimoine de Data, devenant progressivement un véritable actif source de création de valeur pour les entreprises. Face à ce constat, Keyrus a développé une offre ciblée afin d'accompagner les entreprises dans la maîtrise et l'analyse de leurs données et les aider à valoriser leur capital informationnel pour accroître leurs revenus et la performance globale.

Data Intelligence adresse 4 grands domaines de Data : client/consommateur ; collaborateur, financière et opérationnelle, équipements industriels et IoT.

## Le savoir-faire selon Keyrus

Cette offre repose sur une quadruple expertise fondamentale pour valoriser au mieux les Big Data :

- La stratégie Data (identifier le meilleur portefeuille de données, internes et externes, pour créer le maximum de valeur au travers de cas d'usage découlant directement des enjeux de l'entreprise),
- L'architecture des Systèmes d'Information et l'architecture de données,
- L'Intelligence Artificielle et la robotique,
- L'Analytics et l'Insight.

## Thématiques abordées et offres associées

**La mise en œuvre d'une organisation et d'un Système d'Information « Business Data Driven »** : Véritable « schéma directeur data », cette offre couvre la définition de l'ensemble des composantes permettant de rendre l'entreprise capable d'utiliser la composante data à des fins stratégiques et opérationnelles :

- Cartographie des enjeux métier,
- Portefeuille de cas d'usage précis,
- Architecture data cible (référentiels, consolidation, intégration, exploitation et visualisation),
- Organisation métier (gouvernance et qualité des données),
- Organisation DSI associée (compétences, catalogue de services et dictionnaire de données, rôles de 'business enablers'),
- Méthodes de 'delivery agiles' et bonnes pratiques de développement,
- Roadmap de valorisation des données.

**La valorisation des données** : Elle consiste en l'application de technologies de calcul, adaptées à la résolution de thématiques métier données, comme l'optimisation de taux de transformation e-Commerce, la prédiction financière, la détection de comportements frauduleux, les recommandations personnalisées...).

KEYRUS  
insight into value



**La construction de socles technologiques et d'architecture :** Gestion des référentiels (MDM), intégration et exposition de données (ETL, EAI, ESB, API), Consolidation (Data Lake, Data Warehouse), Exploitation et visualisation (Data Lab, Data Visualisation), Sécurité et performance, respect de la réglementation (RGPD...).

**Le déploiement de solutions dans l'entreprise :** Ces solutions sont plutôt orientées utilisateurs, comme le Self service BI, la Data visualisation et la gouvernance de la donnée.

**La maintenance et l'évolution quotidienne de ces solutions :** Réalisées le plus souvent en mode de 'delivery' distribué et agile, ces prestations de services sont réalisées et pilotées par notre entité de « Delivery et Technologies Acceleration », spécialisée dans la maîtrise du Delivery des projets autour de la Data.

- La construction d'approches globale : « Business data driven ».

Sur l'ensemble de ces six domaines de transformation, nécessitant tous une approche à la fois Data et Digital, Keyrus accompagne ses clients de la transformation des modèles et pratiques métier à la mise en œuvre des Systèmes d'Information nécessaires, en passant par la conception des architectures et l'engagement de l'ensemble des parties prenantes.

L'aptitude de Keyrus à concevoir et maîtriser la mise en œuvre d'une « vue d'ensemble » d'une transformation, associée à son fort savoir-faire sectoriel, lui permettent d'être un réel « accélérateur de transformation » pour les clients du Groupe.

## Nos offres

Au-delà de ses expertises et savoir-faire uniques autour de la Data et du Digital, Keyrus se positionne en partenaire privilégié de ses Clients, pour les accompagner sur six domaines de transformation structurants pour leur performance et leur position marché :

- L'utilisation des capacités du Digital en tant qu'arme stratégique de disruption, et de construction de modèles économiques innovants.
- La mise en œuvre opérationnelle complète et rentable d'une stratégie Client omnicanale.
- La transformation « Customer-Consumer Centric » et l'ultra personnalisation.
- La transformation de la relation collaborateur ou approche « Employee centric ».
- Le développement de l'Intelligence Artificielle appliquée au domaine finance et opérations « Predictive performance ».

## Nos solutions technologiques

Au travers de partenariats stratégiques avec les éditeurs majeurs du marché, fournisseurs de services Cloud ou éditeurs de solutions logicielles, Keyrus Data 4 Business centre sa vision technologique autour :

- D'approches Cloud first, en particulier pour les projets nécessitant une approche Big Data.
- De solutions d'utilisation quotidienne disposant d'une forte ergonomie utilisateur.
- D'une stratégie d'intégration multidimensionnelle et non pas monolithique.
- De l'utilisation d'innovations à la fois technologiques et métiers.



# La montée en puissance du Digital au service du renforcement de l'expérience client

*Une expertise unique qui associe le Conseil en Stratégies Digitales à l'expérience utilisateurs omnicanal pour développer la perception, le vécu et l'interaction entre les clients et les marques.*

## Un enjeu majeur : Une approche Client Centrics & Data-Driven vecteur de fidélisation et de performance

Le Digital est aujourd'hui multiforme, omnicanal, offrant aux clients et aux marques une multiplicité de modes d'interaction pour renforcer leurs liens (Web, mobile, réseaux sociaux, objets connectés.). Face à ce nouveau paradigme Clients Centrics, les entreprises se doivent d'optimiser la performance de leurs interfaces et de l'expérience utilisateurs aux fins de capter de nouveaux consommateurs, et plus important encore les fidéliser, sur un marché fortement compétitif.

Cette relation immersive, vectrice de performance et de croissance, s'impose donc comme un enjeu majeur. Afin d'accompagner ses clients dans le développement et la diffusion de l'expérience digitale, Keyrus a développé un panel de solutions en puisant dans l'ensemble de ses expertises.

## La valeur ajoutée de l'expertise Keyrus

Puisant dans son expertise unique dans le domaine de la Data et dans sa maîtrise du Digital, Keyrus Digital propose aux entreprises des compétences conseil, créatives, analytiques et des expertises techniques de haut niveau pour (re)placer la Data au cœur de leur transformation digitale en imaginant et réalisant des dispositifs digitaux inspirants et innovants centrés utilisateurs.

La pluralité d'univers dont sont issues les équipes de Keyrus Digital permet de capitaliser sur des expertises multiples et complémentaires en Data Intelligence (Data Science, Big Data Analytics, Business Intelligence, IEM) pour décrypter, analyser et valoriser les volumes de données issus des écosystèmes digitaux et Internet.



## Nos implantations

Six principaux pôles de production (Paris – Lyon – Tunis – São Paulo – Medellin – Shanghai).

**KEYRUS**  
insight into value



### Nos offres

---

#### Business Transformation

Expérimentation, idéation, nouveaux 'business models', transformation interne de l'entreprise, organisations plus agiles, etc.

#### Expérience clients

Stratégie Commerce Digital & Roadmap associée, UX/UI, analyse des comportements clients, plateformes relationnelles, performance Digitale, marketing automation, web analytics, dashboarding, parcours clients, plateformes relationnelles & conversationnelles, chatbots service clients, Product Information Management (PIM), Implémentation de plateformes omnicanales, web2Store, etc.

#### Expérience Collaborateurs

Plateformes de services (web & mobiles), Digital workplace, UX/UI, design thinking & lean design, chatbot RH, etc.

#### Customer Care

Imaginer & créer les meilleures expériences client.

#### Refonte de plateforme digitale

Concevoir, réaliser & piloter les plateformes digitales omnicanales.

#### Transformation Data-Driven

'Secouer' les Datas pour bien comprendre les clients et mieux piloter la transformation digitale.

#### Digital Workplace

Métamorphoser l'expérience collaborateurs au service de la performance opérationnelle

#### Mobility 4 Business

(Ré)inventer les interfaces mobiles.

### Nos solutions

---

- Programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions et les nouveaux acteurs émergents
- Veille permanente du Centre Innovation de Keyrus, incubateur et testeur des dernières solutions liées au Digital
- Six principaux pôles de production (Paris – Lyon Tunis – São Paulo - Medellin - Shanghai)



# Le déploiement d'une offre sectorielle

## Une approche 360° des activités de Recherche Clinique

*Une expertise sectorielle et technologique pour accompagner la mutation du secteur de la santé et lui offrir les outils nécessaires à la valorisation des Data.*

### Santé & Data, un enjeu fort et d'intérêt public

En 1997, Keyrus identifie le potentiel que peut offrir la révolution numérique au secteur de la santé, notamment dans les processus de R&D clinique et de sécurisation des données. Face à l'accélération du développement des technologies, notamment d'Intelligence Artificielle, de Big Data, et du Digital, ces leviers de performance sont d'autant plus d'actualité.

Keyrus se fixe pour objectif d'accompagner les acteurs de la santé dans le développement et le suivi de leurs produits (médicaments, dispositifs médicaux, ...) en leur permettant de bénéficier d'un savoir-faire sans équivalent en Data & Digital et d'une expertise reconnue sur les différentes phases de développement des médicaments, des études précliniques et cliniques en phases I à IV jusqu'aux enquêtes épidémiologiques.

Soucieux de s'adapter aux besoins d'un marché qui ne cesse de se transformer, Keyrus Biopharma devient Keyrus Life Science, à compter de janvier 2020, et lance ainsi la première Connected-CRO (C2RO) destinée à faciliter et accélérer la transformation digitale des entreprises du secteur de la santé.

Capitalisant sur les technologies digitales, les sciences de la donnée, et une expertise sectorielle pointue, Keyrus Life Science crée une proposition de valeur unique, en connectant les Expertises Métiers, les «Life Data Sciences» et le «Digital Enablement», pour tirer parti au mieux de tout le savoir-faire de Keyrus.



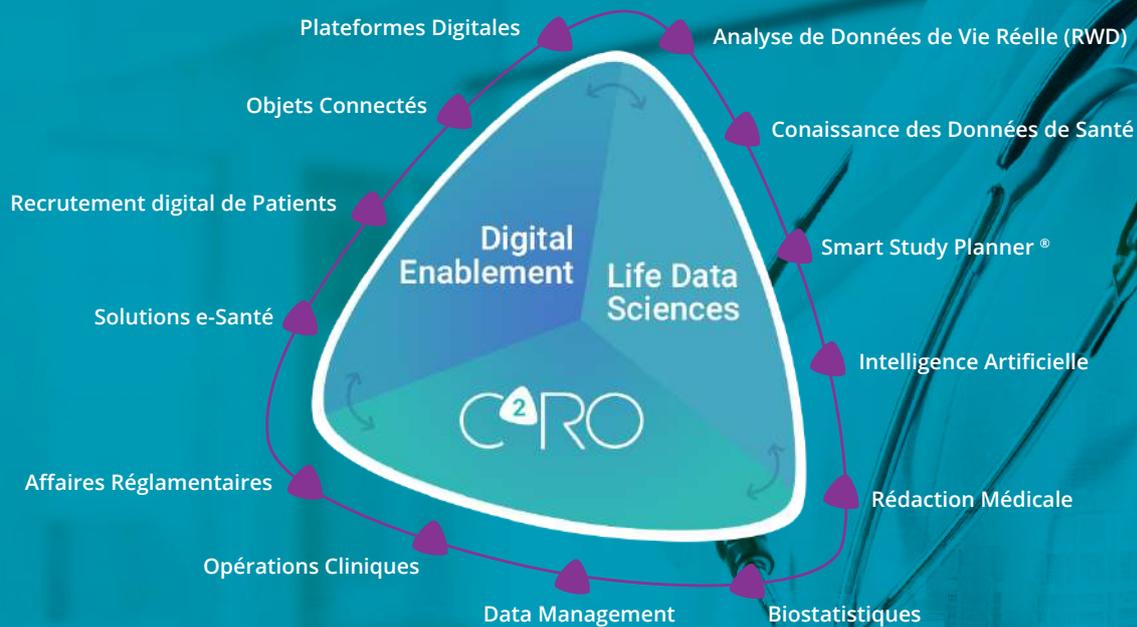
En améliorant la collecte et la qualité des données, le recrutement et l'observance des patients, et en donnant un sens aux données sur l'écosystème étendu, Keyrus Life Science contribue à améliorer les pratiques de recherche et développement clinique afin de promouvoir une meilleure santé.

S'appuyant sur une équipe d'environ 300 collaborateurs et d'une implantation internationale (France, Allemagne, Belgique, Espagne, Canada, Tunisie), Keyrus Life Science conforte continuellement son rayonnement et sa réputation grandissante au sein d'une industrie de la santé particulièrement exigeante.

**KEYRUS**  
Life Science

### Une proposition de valeur unique!

Renforcer les Life Data Sciences et le potentiel du Digital pour rendre la recherche clinique plus fiable, innovante et agile.



## Nos offres

Fort de 20 ans d'expérience, les services et les offres Keyrus Life Science couvrent tous les aspects de la Recherche Clinique, actuels et futurs :

- C2RO : Affaires Réglementaires, Opérations Cliniques, Data Management, Statistiques, Rédaction Médicale.
- Life Data Sciences : Analyse de Données de Vie Réelle (RWD), Connaissance des données de santé, Smart Study Planner®, Intelligence Artificielle.
- Digital Enablement : Plates-formes Digitales, Objets Connectés, Recrutement digital de Patients, Solutions e-Santé.

En complément des compétences Data-Digitales de Keyrus et du savoir-faire sectoriel de Keyrus Life Science, nous construisons régulièrement des partenariats afin d'étoffer nos Offres de Valeur.

- L'offre Digital Patient Recruitment développe la valeur et le nombre de services aux clients en élargissant son périmètre à des communautés de patients rassemblées par les principaux partenaires de Keyrus Life Science.
- L'offre Smart Study Planner optimise le lancement des études cliniques ainsi que le choix des sites investigateurs. Elle s'appuie sur des études de faisabilité et un large panel de données qui proviennent notamment de fournisseurs de Bases de Données Scientifiques et d'Essais Cliniques.

## L'activité d'Absys Cyborg est dédiée à la performance et la transformation numérique des PME et ETI

*Une offre pour proposer des solutions de gestion et accompagner nos clients dans l'intégration et l'utilisation des solutions Microsoft, Sage et Kyriba.*

### Un enjeu majeur : Réactivité et performance dans un écosystème qui ne cesse de se réinventer

Dans un marché concurrentiel globalisé, les ETI et les PME de toutes tailles n'ont d'autres choix que d'optimiser leurs processus opérationnels (administratifs, comptables administratifs, comptables et financiers, marketing et commerciaux, logistique et production, paie) pour assurer pérennité et compétitivité.

L'harmonisation d'une solution de gestion Groupe est un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, qui se complexifie d'autant plus dans le cas d'entreprises aux implantations multi-pays et les groupes à dimension internationale.

### La valeur ajoutée de l'offre Absys Cyborg

Filiale à 100% du Groupe Keyrus, Absys Cyborg accompagne les organisations dans la refonte de leurs solutions de gestion par la combinaison d'expertises projets et technologiques.

Absys Cyborg installe des solutions de Gestion chez ses clients, et assure des services techniques, du consulting à la maintenance applicative.

La base de contrats récurrents en hausse de 13%, représente 43% du revenu global de la société.

Absys Cyborg est un partenaire majeur pour ses éditeurs Sage, Microsoft ou Kyriba. Absys Cyborg dispose également d'un réseau international de partenaires capables d'accompagner les projets internationaux.

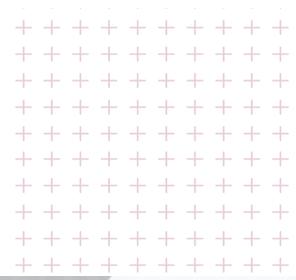
### Nos Solutions Partenaires

Absys Cyborg dispose des plus hauts niveaux de certification Sage et Microsoft Dynamics :

- Partenaire Sage Platinum, plus haut niveau de certification chez Sage : Sage 100 Cloud & Sage Paie, Sage FRP 1000cloud et Sage X3
- Microsoft Dynamics Gold Partner ERP et CRM
- En 2019, Absys Cyborg s'est distingué auprès de Microsoft, Sage et Kyriba en recevant les distinctions suivantes : Partner France 2019 (Sage)– Meilleures partenaires C4L (customer for life – Sage) - Meilleures Ventes Sage X3 France et Europe (Sage) – Certification Microsoft Gold Cloud CRM (Microsoft) \_ France Channel partener (Kyriba)
- Historiquement partenaire de Microsoft Dynamics (business solutions : solution ERP et CRM) depuis 20 ans, Absys Cyborg est également partenaire de Microsoft autour des offres de Business Intelligence (PowerBi, Modern Workplace (office 365) et Cloud public (Azure).



Gold Cloud Customer Relationship Management  
Gold Gestion intégrée  
Silver Centre de données  
Silver Plate-forme de données  
Silver Analyse de données



## Les équipes

- 530 collaborateurs dont 330 consultants dédiés au déploiement des projets clients sur sites et 60 consultants en maintenance applicative.
- 14 agences en France (en 2019)
- 2 agences à l'international : Bruxelles (Belgique) et Londres (Royaume-Uni)
- 21 partenaires internationaux



## Nos offres

Au-delà des services autour de l'intégration de solutions de gestion, Absys Cyborg se positionne comme le partenaire privilégié de ses clients et les accompagne tout au long de leur processus de transformation numérique.

Les équipes œuvrent en permanence à l'élaboration d'offres disruptives.

### Offres de Gestion

- ERP
- Comptabilité et Finance
- Paie et Ressources Humaines
- Gestion commerciale et Gestion de Production
- Solutions métiers : Assurance & Mutuelle / Services Financiers / Tourisme - Hôtellerie Restauration / Associations - Fédérations - Syndicats - Partis Politiques / Entreprises des Services Numériques

### Offres de Trésorerie

- Consolidation de l'offre Finance existante (Sage) par une plateforme SaaS éprouvée, dénommée Kyriba, qui correspond aux besoins des entreprises cherchant à répondre à plusieurs défis récurrents : contrecarrer la généralisation de la fraude, s'adapter à la multiplication des réglementations, surveiller l'exposition globale aux risques financiers...

- Possibilité de mettre en place une centrale de trésorerie ou de paiement vers plus de 100 pays et de communiquer avec les banques de tous les continents.

- BI, Collaboratif, Mobilité - Technologies Microsoft, SAP et Sage BI Reporting

- CRM - Expérience Client -

Absys Cyborg Cloud : 100% des offres Absys Cyborg sont dans le Cloud Absys Cyborg Services managés adossés à plusieurs infrastructures :

- Cloud Public : AZURE, en cohérence avec la stratégie One Microsoft
- Cloud Privé : OVH avec offres aux tarifs compétitifs

### Offres Conseil

- Démarche structurante dans le domaine du conseil en IT
- Refonte de processus, assistance à l'expression de besoins, rédaction du cahier des charges, aide au choix, AMOA, accompagnement dans la transformation numérique des organisations
- 3 axes de transformation digitale :
  - Faire pivoter le modèle économique
  - Revoir la relation avec les clients
  - Impliquer les équipes dans une démarche collaborative



## Un portefeuille clients multisectoriel

40

*Acteur international de la transformation, de l'innovation et de la performance, le Groupe Keyrus intervient auprès des directions stratégiques et opérationnelles des entreprises pour accompagner leurs projets de transformation et répondre à leurs enjeux de développement au sein de nouveaux écosystèmes digitaux.*

*Cet accompagnement s'est étendu progressivement ces dernières années, au-delà du périmètre de la DSI - interlocuteur historique - à l'ensemble des métiers clés de l'entreprise. Il s'appuie à la fois sur une organisation orientée clients et sur un modèle intégré du Conseil et des Technologies.*



### Direction Générale Stratégie

**Keyrus** soutient la Direction Générale et la Direction de la Stratégie des entreprises dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie de transformation de l'entreprise en réponse aux enjeux de réactivité, de performance opérationnelle et de projection stratégique.



### Finance

**Keyrus** est partenaire de la fonction Finance dans l'évolution de son organisation, de ses processus, de ses compétences et de ses systèmes d'information pour améliorer son efficacité et lui permettre de développer les meilleurs dispositifs de pilotage de la performance. Keyrus allie son expertise de la fonction Finance à ses savoir-faire pointus des principales technologies ERP, RPA, Datalake, EPM, BI pour adresser l'ensemble des enjeux des principaux projets d'entreprise.

## Ressources Humaines et Organisation

Sous l'effet de l'accélération de la transformation des organisations, Keyrus collabore activement avec les Directions des Ressources Humaines pour leur permettre de bénéficier des talents, compétences et organisations adaptées à ces mutations.



## Achats

Keyrus accompagne la fonction Achats dans la redéfinition de ses processus et de son organisation pour valoriser et accentuer sa portée auprès de ses clients internes et partenaires.



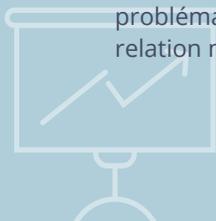
## Ventes et Commercial

Dans un contexte de multiplication des canaux de distribution, de complexification des gammes produits et services et d'exigence accrue de rentabilité, Keyrus soutient les Directions Commerciales à faire le lien entre commerce physique et digital, dans la transformation de leurs équipes, de leurs méthodes et de leurs outils pour s'adapter aux nouvelles exigences de personnalisation de l'expérience clients.



## Marketing

Face aux exigences d'immédiateté et de réactivité des clients consommateurs comme entreprises, Keyrus accompagne les Directions Marketing sur toutes leurs problématiques Data et Digital dans la relation multicanale.



## Systèmes d'Information

Keyrus accompagne les DSI pour leur permettre de développer leurs collaborations avec les métiers, porter l'innovation technologique, valoriser leur patrimoine Data et renforcer l'agilité et la réactivité nécessaires au sein de l'organisation. Keyrus utilise sa triple expertise Data/Digital/Conseil pour définir et déployer des stratégies et architectures SI destinées à maximiser les expériences client/collaborateur. Dans cette perspective, Keyrus répond aux besoins métiers de vision 360, d'usage en situation de mobilité et de temps réel, tout en favorisant l'innovation Digitale et la maîtrise des données au sein de l'organisation.



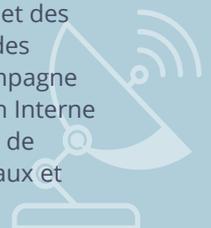
## Relation Client

Keyrus accompagne les Directions Clients dans la construction de leur expérience de marque globale à destination de leurs propres clients, et plus précisément la construction d'une relation cross-canal cohérente, homogène, transparente, personnalisée et temps réel avec ces derniers.



## Communication

Face aux nouveaux enjeux créés par la révolution des données et du Digital (prépondérance de l'online, gestion de crises, baisse des revenus et des budgets publicitaires, usage des neurosciences), Keyrus accompagne les Directions Communication Interne et Externe sur leurs chantiers de transformation digitaux, sociaux et mobiles.



# Alliances Technologiques

## Segment Grands Comptes

Partenaire historique et stratégique des éditeurs majeurs du marché, Keyrus accorde une place centrale au développement de son réseau. Chaque année, le Groupe travaille à l'enrichissement de son écosystème avec la signature de partenariats stratégiques avec des éditeurs précurseurs sur l'ensemble du périmètre de ses activités Data et Digital « Data Visualisation, Business Intelligence, Cloud Computing, EIM, Big Data, Data Science, e-Commerce, Marketing Automation, Mobile Factory... ».

Ces relations privilégiées avec les éditeurs donnent à Keyrus la possibilité d'offrir aux clients, en France comme à l'international, un service de proximité et sur mesure :

- Un interlocuteur unique pour toutes leurs acquisitions et souscriptions de licences jusqu'à la gestion du support
- Une vision experte et agnostique des solutions du marché pour garantir à nos clients la meilleure plateforme en fonction du contexte
- Une connaissance parfaite des roadmap éditeurs permettant d'être au plus proche des nouvelles fonctionnalités et anticiper les éventuelles mises à jour ou migrations de logiciels
- Une réactivité forte dans la livraison des licences

42



## Principaux partenaires

**alteryx**

Partenaire Premier Mondial depuis Février 2019

**denodo**

Partenaire Mondial de Denodo depuis 2019

**IBM**

Silver Partner – Value Plus & Support Provider  
Technologies Datastage, Cognos Analytics,  
Planning Analytics, IBM Cloud...

**Microsoft**

Gold Partner - Analytics & Silver Partner



**OROCommerce™**

Partenaire Mondial depuis Décembre 2018

**Qlik**

Elite Partner - Technologies QlikSense, QlikView,  
GeoAnalytics, NPrinting...



Partenaire Mondial de Salesforce



Gold Partner - Plus haut niveau de certification  
SAP BI Certification PCoE notamment sur  
l'environnement SAP Hana





Partenaire Mondial de Snowflake depuis Avril 2018



Partenaire Gold Mondial de Tableau depuis Juin 2019



Platinum Partner Global International Agreement Plus haut niveau de Partenariat Worldwide



Partenaire Mondial depuis Juin 2018

## Nouveaux partenaires 2019



Nouveau Partenariat Mondial signé début 2019



Nouveau Partenariat Mondial signé début 2019



Nouveau Partenaire Mondial depuis Avril 2019



Nouveau Partenaire France depuis Novembre 2019

# Alliances Technologiques

## Segment Mid-Market

Absys Cyborg, spécialiste du Mid-Market, développe depuis son origine des liens étroits avec plusieurs éditeurs majeurs de solutions de gestion pour les Entreprises : Microsoft et Sage.



Partenaire historique de Microsoft Dynamics (Business Central / ERP et CRM) depuis 20 ans, Absys Cyborg étend désormais plus largement son partenariat avec Microsoft autour des nombreuses offres de l'éditeur.

Par ailleurs, Absys Cyborg est éditeur de la solution ERP Dynamics KeySuite, agréée CFMD et dédiée au monde « professional services ».

Membre du Pipol (50 pays), réseau mondial des partenaires clés de Microsoft autour de l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics

Gold  
Microsoft Partner



26 collaborateurs certifiés par Kyriba dans différentes catégories et niveaux d'agrément. Ces certifications permettent aux équipes d'être autonomes sur la solution depuis la prospection jusqu'à l'implémentation des projets

- Gold Sales : 17 commerciaux sédentaires certifiés, qui ont permis aux équipes commerciales de se doter d'outils de prospection efficaces pour pouvoir positionner Kyriba auprès des clients et prospects.
- Platinum Sales : 2 commerciaux : formation détaillée d'une semaine sur les différents modules : gestion de trésorerie, Supply Chain Finance, gestion du risque de fraude de l'outil.
- Pre-Sales : Les experts avant-ventes et les directions de projet anticipent la prise en main des projets des clients.
- Consulting : 5 experts projets certifiés sur les différents modules de Kyriba pour assurer le déploiement des futurs projets par des experts certifiés Kyriba.

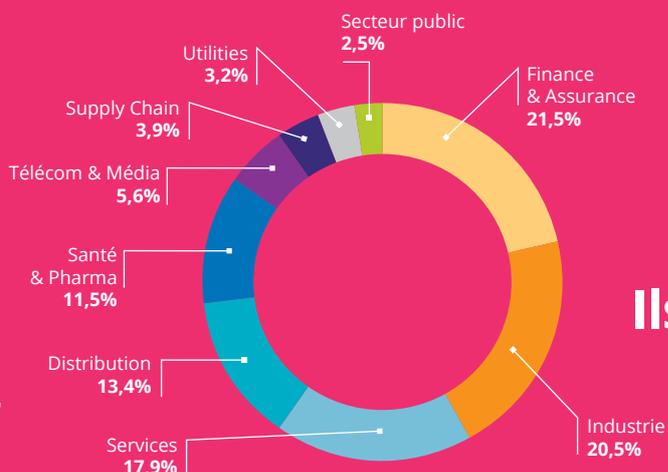
Absys Cyborg entretient une relation étroite de plus de 30 ans avec Sage et figure au 1<sup>er</sup> plan mondial des partenaires intégrateurs des solutions de gestion de cet éditeur.

Distinctions, Certifications et Réseau partenarial

- Certifié 'Platinum' autour des solutions Sage 100 Cloud & Sage Paie, Sage FRP 1000 et Sage X3
- En 2019, a reçu l'Award « Meilleures ventes Sage X3 France et Europe » lors du Sage Partner Summit à Dubaï soit le plus grand rassemblement de partenaires mondiaux de Sage X3. Awards « Partner France 2019 » lors des Sage Partner Session regroupant tous les partenaires France dans toutes les régions et Award « Meilleures partenaires C4L » (customer for life – Fidélisation clients)



## Ventilation du CA 2019 par secteur d'activité



## Ils nous font confiance

### Segment Grands Comptes

Keyrus compte dans son portefeuille toute typologie d'entreprises issues de tous secteurs. Souvent les plus avancés dans l'adoption des nouvelles technologies et du Digital, les grands groupes ont historiquement constitué un segment majeur de prospection et de développement pour le Groupe Keyrus.

Des références internationales et multisectorielles :



#### Banque / Assurance

46



Acoss • AG2R La Mondiale • Ageas • Allianz • April • Asefa Seguros • Atradius • Attijariwafa Bank • Aviva Groupe • AXA – Banque de France • BNP Paribas • BPCE Groupe • CDC • Chaabi Bank • CNP Assurances • Covéa • Crédit Agricole • CIC Groupe Crédit Mutuel • Emirates NBD Bank • Eovi MCD • Generali • Groupama • Harmonie Mutuelle • HSBC • ING Direct • Inter Mutuelles Assistance • Klesia • La Mutuelle Générale • LCL • LearnVest • Macif • Malakoff Mederic • MGEN • Milleis • Morgan Stanley • Natixis • Partner Re • Porto Seguro • Groupe Premalliance • Reale • RSI • Scor • Siaci • Société Générale • Swiss Life • Wafa Assurance



#### Industries

AbInBev • Aldes • Airbus • Beko • Groupe Bel • Bobst • The Cotton Group • Dalkin • Danone North America • DS Smith • Groupe Atlantic • Hermes • Hyundai • Mercedes Benz • Pernod Ricard • Pepsico • PSA • Rémy Cointreau USA • Renault • Riso Kagaku • Saint Gobain • Schneider Electric • Somfy • Sony • Toyota • Volvo Group



#### Administration

• Assurance Maladie du Québec • DREES • EFS • Grand-Duché du Luxembourg • Inria • Lille Métropole • Ministère de l'Intérieur • Ministère de la Justice • Le Parlement Européen • La Poste • Région Wallonne • UCANSS • Ville de Montréal



#### Telecom

Belgacom • Bell Canada • Bolloré • Canal + • France Télévisions • Jordan Telecom Group • Mythings • M6 Groupe • Orange • Thalès • Telefonica • TF1 • Vivo • Webpals • Ybrant Digital



#### Santé / Pharmaceutique / Cosmétique

AlzProtect • Arkopharma • ARS • ArthroLab • Biomérieux • Bioprojet • Clarins • GlaxoSmithKline • American Hospital of Paris • HRA Pharma • Ipsen • Laboratoires Uriage • L'Occitane • L'Oréal • Medday Pharmaceuticals • Merck • NewBridge Pharmaceuticals • Novartis • Novo Nordisk • Pierre Fabre • Promethera Biosciences S.A./N.V. • Roche Diagnostics • Sandoz Canada • Sanitas • Sanofi • Servier • Shiseido • Teva Israel



#### Services / Distribution / Transport

Accor • Air France • Alliade Habitat • Altarea Cogedim • Arezzo • Auchan • Best Western • Bolloré • Bureau Veritas • Camaïeu • Carrefour Brésil • China Express Airlines • Club Med • CMA CGM • Cora • DPaschoal • DP World • Dubai Airport • El Corte Ingles • Europcar International • FDJ • Federal Express European • Foncia • Galec E.Leclerc • Galileo • Geodis • IKKS Group • Ingenico • Kering • Lagardère Groupe • Leroy Merlin • Lille Métropole Habitat • Maisons du Monde • Manpower • Musée du Louvre • Pierre & Vacances • PMU • Randstad • RATP • Royal Mail • SNCF • Sodexo • Spir • The Luxer • Thom Europe • Tui • Vinci • Virgin • Vivarte • Yanbal Internacional



#### Energie / Utilities & Chimie

Air Liquide • America Movil • Antargaz • Arkema • Dalkia • EDF • Electrabel • Gaselys • Enedis • Engi Orano • SPE/ Luminus • Primagaz • Solvay • Total • Veolia

## Segment Mid-Market

Clients Multisecteurs +3 300

De 5 à 500 m€ de Chiffre d'affaires

De 20 à 2 000 salariés

Historiquement orientée sur le marché des PME PMI, Absys Cyborg a développé des savoir-faire et méthodes pour adresser désormais les enjeux des ETI et filiales de grands groupes.

### Un Haut Niveau De Fidélisation Clients

+ 92% de taux de maintien de la clientèle d'année en année

+ 1 500 clients reconduits depuis plus de 10 ans (3 300 clients sous contrats de maintenance)

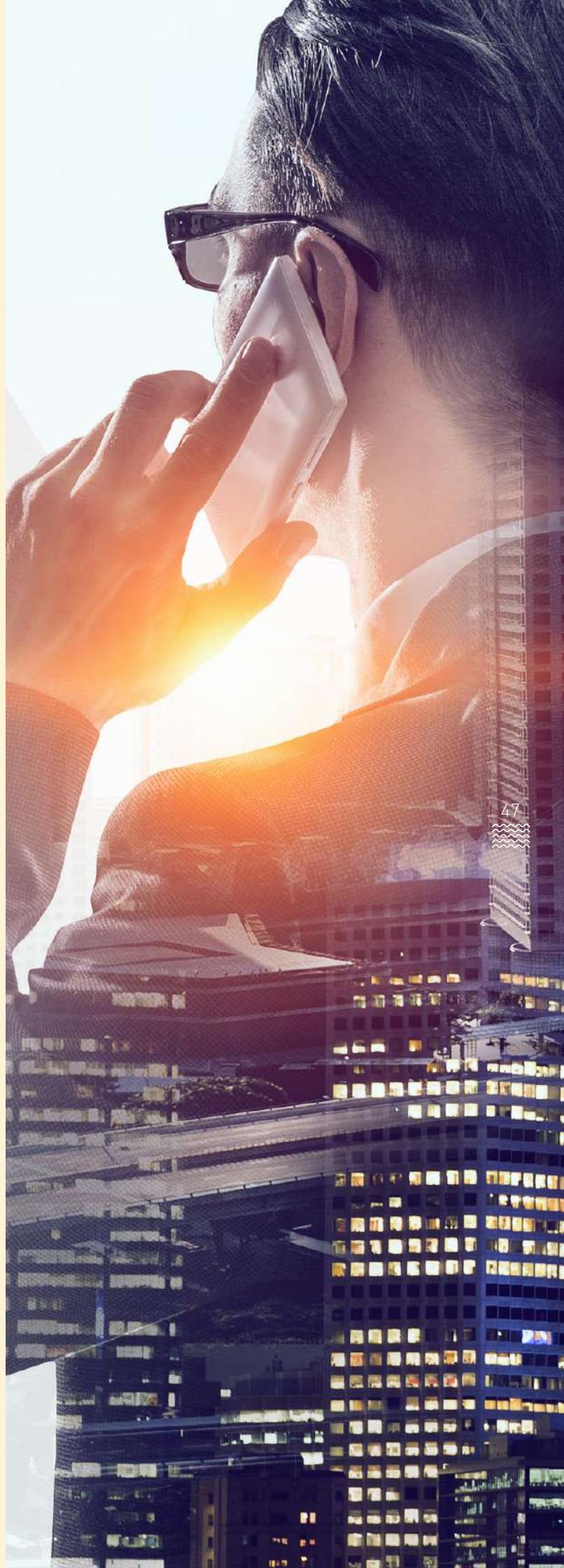
+ 7% de croissance des revenus issus de la signature de contrats de maintenance annuels

### Une présence élargie pour répondre rapidement aux besoins des clients

14 agences

2 agences à l'étranger (Bruxelles et Londres)

21 partenaires internationaux



# 03

## ENJEUX, STRATÉGIE & PERSPECTIVES DE MARCHÉ





# Innovation & formation : Des enjeux stratégiques et prioritaires pour Keyrus !

Ces deux enjeux sont adressés par le Groupe depuis sa création, les équipes s'efforçant d'identifier les technologies et les usages pour accompagner les talents de demain au soutien de plusieurs structures et partenariats.

## A. L'innovation, pilier principal de l'ADN de Keyrus

50



### La Data Science, une thématique centrale de la R&D

La Data Science est une des priorités stratégiques de Keyrus, pour laquelle le Groupe met à profit une expertise reconnue sur l'informatique décisionnelle élargie à l'analyse de données massives et multi-structurées (Plateformes et Services).

Afin d'offrir aux entreprises une solution pour optimiser concrètement et opérationnellement l'exploitation de leurs Big Data, le Groupe adopte des approches complètes combinant les mathématiques appliquées (notamment statistiques, probabilités, algèbre linéaire...), l'informatique avancée de type algorithmique (Machine Learning, MapReduce, Hadoop, Spark...) et le management (théorie de la décision, Data visualisation...).

#### Parmi les chantiers identifiés en R&D :

- Approches par intervalles et probabilistes pour réduire l'incertitude des Data
- Techniques de classification automatique pour répondre au challenge de diversité sémantique des données
- Techniques de recommandation et de Social Graph pour améliorer la qualité des recherches utilisateurs

#### Le fruit de ces travaux :

L'offre complète « Big Data Analytics » de Keyrus :

- Innovation par la donnée
- Architectures Big Data & Optimisation du TCO
- Conseil en Data Science
- Laboratoire Agile Big Data
- Big Data Service Factory

### La R&D : Un portefeuille riche de nombreux projets

Au-delà de la Data Science, la stratégie d'innovation du Groupe s'articule autour de thèmes en ligne avec les enjeux actuels :

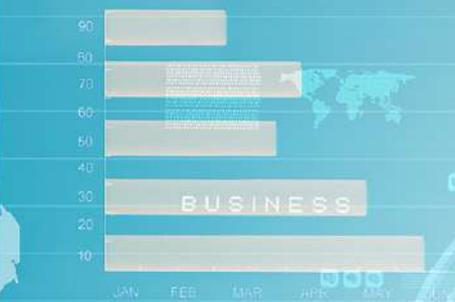
- Santé connectée
- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing, Neuro-publicité
- FinTech
- Technologies exponentielles NBIC

Les développements relatifs à l'IA, la Blockchain, l'IoT, la Cybersécurité, sont fortement monitorés par le Groupe.



IN

### TOTAL SALES



### SALES BY REGION



### STEEL AND COPPER



| Item      | Price | Quantity | Total    |
|-----------|-------|----------|----------|
| Gold      | 1970  | 150      | 295500   |
| Platinum  | 2770  | 100      | 277000   |
| Silver    | 240   | 1000     | 240000   |
| Copper    | 3.65  | 100000   | 365000   |
| Iron      | 0.45  | 1000000  | 450000   |
| Aluminum  | 1.10  | 1000000  | 1100000  |
| Steel     | 0.40  | 1000000  | 400000   |
| Lead      | 2.10  | 100000   | 210000   |
| Zinc      | 1.10  | 1000000  | 1100000  |
| Nickel    | 10.00 | 100000   | 1000000  |
| Crude Oil | 70.00 | 100000   | 7000000  |
| Gasoline  | 3.00  | 1000000  | 3000000  |
| Coal      | 10.00 | 1000000  | 10000000 |
| Wood      | 1.00  | 10000000 | 10000000 |
| Grain     | 1.00  | 10000000 | 10000000 |
| Wool      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Wheat     | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Barley    | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Oats      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Maize     | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Soybean   | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Canola    | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Alfalfa   | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Hay       | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Feed      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Protein   | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Grain     | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Wool      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Meat      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Dairy     | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Eggs      | 1.00  | 1000000  | 1000000  |
| Other     | 1.00  | 1000000  | 1000000  |

## B. L'innovation, puissant catalyseur du développement de Keyrus



**Keyrus, au soutien d'un puissant réseau de partenariats locaux et internationaux avec des éditeurs clés, s'attache à proposer aux entreprises les solutions les plus innovantes et performantes du marché. Ces solutions s'accompagnent d'un ensemble d'applicatifs, suites logicielles et services dédiés à la performance, développés par ses équipes.**

### Un Centre d'Innovation consacré à la veille technologique et à l'incubation de projets

Fort de son Centre d'Innovation, assurant une veille technologique, conduisant des travaux de R&D pour chaque expertise et disposant également d'un incubateur d'innovations, Keyrus est en mesure de proposer à ses clients des solutions toujours plus innovantes et adaptées.

#### Veille technologique

Bénéficiant d'une implantation internationale sur des marchés précurseurs en nouvelles technologies (États-Unis, Canada, Israël), Keyrus jouit d'un accès privilégié aux dernières avancées nécessaires pour tirer profit de l'expérience « early adopter » de ces marchés.

Keyrus a ainsi lancé en tant que précurseur les solutions Alteryx, Cloudera, Hybris, Netezza/IBM, Qlik, Endeca/Oracle, Talend, Tableau Software, mais également Anaplan, Brandwatch, Bime, Birst, Datawatch, Dataiku, Datastax, DigDash, Gathering Tools, Hortonworks, iAdvize, Jalios, Jedox, Kxen, Metric Insight, Mirakl, Révolution Analytics, RapidMiner, Roambi, Semarchy, Semdee, Snowflake, Splunk, Tibco, Toucan Toco, XLCubed.

#### Activité de R&D

Le Centre Innovation mène des travaux de R&D pour chaque expertise (Management & Transformation, Data Intelligence, Digital Expérience). Pour ce faire, il incube des projets et méthodes reposant sur des briques progicielles pionnières et associe les technologies de référence aux solutions innovantes proposées par des acteurs émergents.

Son rôle consiste à :

- Identifier les solutions les plus innovantes sur les thèmes prioritaires de recherche
- Mettre au point des démarches projet pour le pilotage métiers en privilégiant un ROI rapide (mise en place de Proof of Value / Proof of Concept)
- Transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe.



#### Keyrus Innovation Factory

Depuis 2014, Keyrus Innovation Factory, plateforme d'innovations du Groupe Keyrus, constitue un véritable pont entre les entreprises et les startups, facilitant l'émergence et l'implémentation au sein des entreprises de nouveaux usages et de nouvelles technologies.

Présent sur 5 pôles d'innovation majeurs dans le monde (France, Israël, Brésil, Chine, États-Unis), Keyrus Innovation Factory se positionne comme un partenaire clé des entreprises en offrant un accompagnement global, de la détection à la mise en œuvre de technologies agiles pour garantir et pérenniser leur croissance.

Keyrus est un membre actif au sein d'un réseau international développé depuis plusieurs années, regroupant startups, investisseurs, incubateurs & accélérateurs, universités et associations gouvernementales (French Tech notamment).

Depuis Juin 2018, Keyrus est devenu l'ambassadeur exclusif de France Digital en Israël.

#### Keyrus Innovation Factory accompagne :

- Les grandes entreprises, dans leur recherche de technologies innovantes et dans l'expérimentation et la mise en place de nouveaux usages
- Les startups à travers un programme de 6 mois de coaching et de networking durant lesquels elles ont l'opportunité de proposer leurs offres à de grands groupes

700

Startups  
référéncées

+100

Startups  
connectées  
aux entreprises

20

Startups  
financées

## STARTUP CORNER

### Startup Corner, un cockpit d'open innovation

Après plus de 4 ans de collaboration avec les startups et les grands groupes, Keyrus a décidé de digitaliser l'ensemble de ses méthodes de travail et de partager ses écosystèmes avec ses clients.

Simple et intuitive, la plate-forme Startup Corner vous permet de fluidifier vos activités d'Innovation.

#### Les atouts de Startup Corner (SC) :

- Détecter les licornes de demain et les menaces d'aujourd'hui :
- Un moteur de recherche intelligent permettant d'identifier et de surveiller les meilleures startups
- Plus d'un million de startups documentées en temps réel depuis de nombreuses sources de données
- Des collections personnalisées et des maps dynamiques à partager et enrichies par nos analystes
- Interagir et d'innover facilement avec des startups disruptives :
- Une fiche centrale unifiée et mise à jour en temps réel pour suivre l'actualité d'une startup
- Un CRM intégré pour entrer en contact avec l'équipe d'une startup depuis sa fiche
- Des intégrations avec vos outils de communications existants : Office 365, Google Suite
- Des intégrations avec les outils de gestion en place : Slack, Asana, Monday, Trello, Revolut, etc.
- Des templates de projets préparés par Keyrus par type d'activité : POC, MVP, Learning Expedition, etc.
- Le pilotage, la valorisation et l'édition d'un reporting visuel, automatisé, et en temps réel, de toutes les activités d'open innovation du client, en un seul lieu

Startup Corner c'est aussi l'accès à une équipe d'experts technologiques dédiée, pour vous accompagner sur les différentes activités d'Open Innovation via :

- Des sessions d'Idéation
- Du sourcing de Startups
- Des Due Diligence
- L'organisation de Learning Expedition à l'internationale
- L'incubation ou l'excubation d'un MVP...



### Yunicorns, Corporate Studio

Créé en 2018, Younicorns, le corporate studio du Groupe Keyrus, co-crée des startups en collaboration active avec les grands groupes.

En 6 mois, cette équipe d'action rapide transforme une idée dans un contexte marché en un véritable produit, porté par une équipe dédiée au service de ses clients.

Véritable «usine à entreprendre», articulée autour de compétences Produit (UX, design, product management, digital marketing, growth hacking) et Technique (blockchain, intelligence artificielle, développement full-stack), l'équipe Younicorns s'est déployée en 2019 autour de projets de startups dans des secteurs aussi variés que :

- La promotion immobilière
- La logistique alimentaire international
- La grande distribution en France
- La robotique et l'IoT
- Les offres de restauration d'entreprise
- Le conseil

Yunicorns promeut l'excubation comme nouveau moyen d'innover, efficace, pragmatique et à budget maîtrisé.



## C. La formation, un enjeu clé pour accompagner le futur

**Accompagner, soutenir et faire évoluer les talents de demain en France et à l'international, est une priorité pour le Groupe. C'est la raison pour laquelle, Keyrus s'attache, au travers de plusieurs programmes, à déployer des mesures pour participer activement à la formation des générations futures.**

### Accompagner le développement de la filière d'emplois de Data Scientists en France et à l'international

Keyrus s'implique activement pour accompagner le développement de la filière d'emplois de Data Scientists en France et à l'international.

#### En France

En soutien au Plan Big Data porté par les gouvernements souhaitant faire de la France un leader mondial, le Groupe est à l'initiative de cursus diplômants (Master 1, Master 2, PhD) et certifiants (formations professionnelles) en Data Science pour former la nouvelle génération de Data Scientists à destination des entreprises. Parmi les quelques initiatives :

- Création, dès 2014, de la Chaire 'Data Scientist' à l'Ecole Polytechnique, en partenariat avec Orange et Thalès.
- Interventions régulières (réalisation de conférences et dispense de cours) au sein de l'université Paris-Dauphine, de l'Edhec, de Ionis ...
- Création en 2018 d'un Graduate Program au sein de Keyrus Management afin d'enrichir le parcours d'intégration de ses futurs consultants juniors. D'une durée de 24 mois, le programme

propose aux nouveaux collaborateurs de suivre un parcours à travers 3 rotations de 8 mois chacune au sein des différentes entités dont l'une à l'international.

- Lancement en 2019 d'un Elite Data Program avec pour objectif de faire monter en compétence de façon accélérée de jeunes diplômés sur les technologies les plus demandées du marché à travers un programme d'excellence. D'une durée de 2 semaines, ce nouveau programme proposera à 12 participants, directement recrutés en CDI, une intégration de haut niveau mixant technologies, méthodologie projet, Modern BI, Agilité, Cloud & Big Data.

#### A l'international

##### Belgique

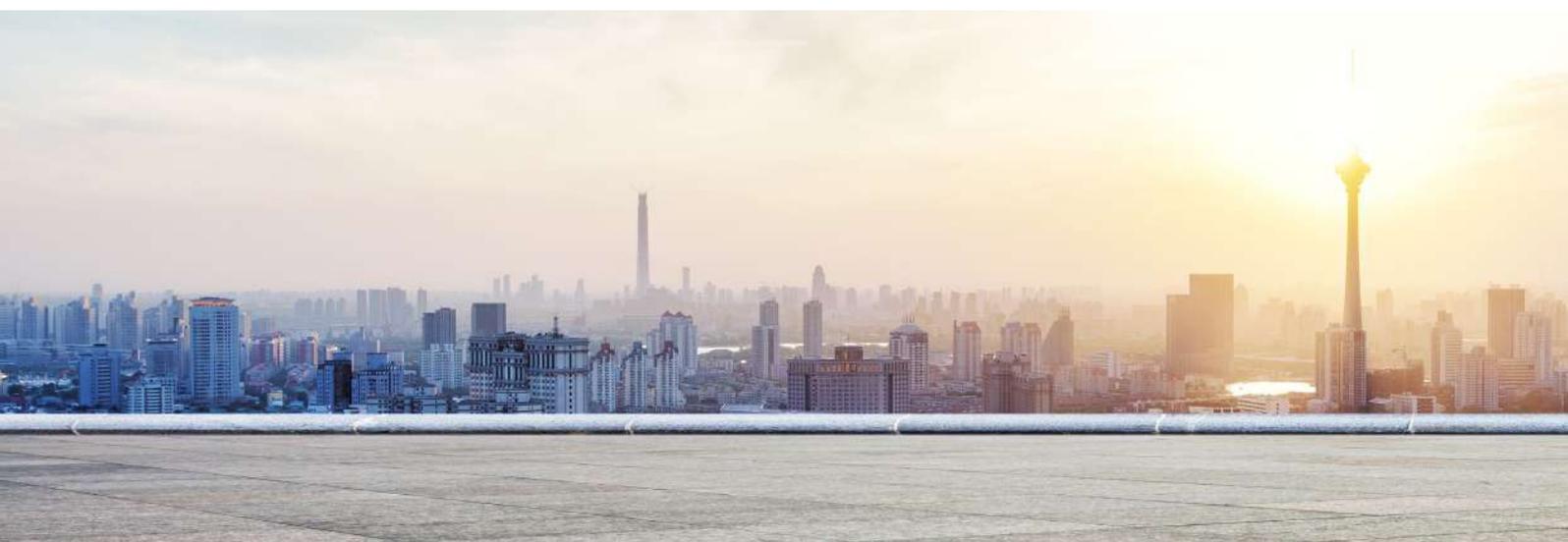
Interventions régulières de Keyrus Belgium au sein de l'Université Catholique de Louvain (UCL), l'Université Libre de Bruxelles (ULB), et de la Vrije Universiteit Van Brussels (VUB).

##### Canada

Partenariat avec l'Université de Sherbrooke de Montréal - Recrutement régulier de jeunes diplômés formés aux dernières solutions de Data Intelligence.

##### Brésil

Programme de formations en Data Science délivré par Keyrus Brazil, et conclu avec le SENAI (Confédération nationale de l'Industrie Brésilienne).



## Innover pour un monde solidaire : Fondation Keyrus

La Fondation d'entreprise Keyrus a été créée en février 2017 à l'initiative de son président, Eric Cohen, afin de renforcer l'engagement social et sociétal que le Groupe Keyrus opère de manière active auprès d'une vingtaine d'organismes et d'associations depuis son origine en 1996.

Elle vise également à mobiliser le plus grand nombre de collaborateurs dans ses actions de mécénat.

Les missions de la Fondation capitalisent sur les savoir-faire et expertises reconnus du Groupe dans les domaines les plus innovants du Digital et de la Data et s'organisent autour de trois thématiques majeures tout en les associant au développement croissant d'une société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations :

- **Entrepreneuriat & Métiers du Numérique** : éveiller l'esprit d'entreprendre des jeunes et développer les compétences autour de la création d'entreprise, susciter des vocations dans les métiers du numérique et favoriser la parité Femmes-Hommes dans ce secteur, tels sont les engagements de Keyrus.
- **Sciences & Éducation** : la Fondation souhaite encourager le développement de nouvelles initiatives pédagogiques dans le domaine des sciences et des technologies afin d'offrir aux jeunes des choix d'orientation plus vastes pour leur future carrière.
- **Art & Culture** : Keyrus ambitionne d'une part de démocratiser la culture en favorisant son apprentissage à l'ère du Numérique et d'autre part de mettre l'art au cœur de l'épanouissement personnel de chacun par des dispositifs interactifs et innovants.

Quelques programmes solidaires soutenus en 2019 :

**ETINCELLE BOOSTER par SOCIAL BUILDER**: programme féminin d'une durée de 4 mois, créé afin d'accompagner et de former des professionnelles dans leur intégration et leur évolution dans le secteur du numérique.

**SIMPLON KIDS** : soutien du projet l'EU CODE WEEK, événement européen qui a eu lieu du 5 au 20 Octobre 2019. De nombreux ateliers de sensibilisation au numérique et d'initiation au code à destination des enfants et des jeunes en particulier dans les quartiers prioritaires ont été mis en place dans les écoles de 50 pays européens.

Soutien du projets Kids Filles visant à sensibiliser les collégiennes et lycéennes à la culture numérique.

**PROGRAMME ETUDIANTS par ENACTUS** : la Fondation Keyrus réitère son soutien pour la 3e année consécutive en accompagnant des étudiants dans leur projet d'entrepreneuriat social et en octroyant un fonds d'amorçage à une équipe d'étudiants qui aura été choisie à l'issue d'un vote soumis aux collaborateurs.

**ECOLE DE MUSIQUE DE SOLAURE** : soutien du projet « École de Musique Connectée » : Enseigner la musique autrement en intégrant les nouvelles technologies dans l'apprentissage de la musique. Il s'agit d'un enseignement musical connecté incluant instruments et outils numériques. Ce projet a pour objectif de permettre un apprentissage mixte de la musique ( temps de cours en présentiel et temps de formation en ligne) selon une pédagogie innovante grâce aux outils numériques et permettre ainsi de démocratiser l'accès à la musique.

### 3 thématiques

- Entrepreneuriat & métiers du numérique
- Sciences & Éducation
- Art & Culture

### 13 projets soutenus

- 6 programmes solidaires
- 7 initiatives collaborateurs

### 1 gouvernance active

- 6 membres Keyrus
- 3 personnalités externes



# Opportunités stratégiques pour le Groupe

De par son positionnement différenciant en tant que spécialiste Data et Digital, Keyrus, bénéficie de nombreux atouts pour capter, tant en France qu'à l'International, un marché en pleine expansion tiré par l'accélération de la transformation numérique et la multiplication de nouvelles technologies.

## A. Le secteur du numérique en France et à l'International

**En France :** Selon Syntec Numérique, le secteur du numérique progresse de +4,2% en 2019, soit une croissance supérieure à celle annoncée (+3,9%).

La croissance attendue de +4,0% en 2020 communiquée en début d'année sera vraisemblablement revue en raison des événements liés à la crise du Covid-19

**A l'international :** Le cabinet Gartner annonce une croissance de 3,7% des dépenses informatiques en 2020. Cette dynamique est globalement liée au renforcement de la protection informatique par les entreprises et à l'accélération de l'adoption des offres cloud.

### Principaux Viviers de croissance

Les projets : Cybersécurité // Intelligence Artificielle // Cloud // Big Data

### Tendances par segment de marché

#### Edition de logiciels

Croissance 2019 ..... +6,6%

Perspectives 2020 ..... +6,6%

**En France :** Selon Syntec Numérique, le secteur Logiciels progresse en 2019 de +6,6%, soit une croissance supérieure à celle annoncée (+3,9%) et avec une croissance équivalente attendue pour l'année 2020.

78% des éditeurs de logiciels envisagent une augmentation de leur chiffre d'affaires en 2020 sous l'effet d'une excellente dynamique sur les segments de l'applicatif (CRM, gestions de contenus et collaboratif) et des logiciels outils (outils analytiques, gestion de données, de développement, d'intégration...) respectivement de +6,8% et +8,1%.

Le SaaS devrait croître de +20% en 2020 et représenter 32% du marché de l'édition soit 4,5 milliards d'euros.

A l'international : le cabinet Gartner estime que la croissance du secteur sera principalement tirée par le secteur Logiciels (+10,5%).

#### Conseil et services

Croissance 2019 ..... 3,1%

Perspectives 2020 ..... 2,9%

Le développement des nouvelles offres de services à forte valeur ajoutée (comme la cybersécurité et l'Intelligence artificielle / les Systèmes cognitifs) alimente le marché des ESN.

Le développement des offres Cloud s'intensifie, atteignant 19,9% du marché, soit une croissance de 19,4% en 2019.

Les secteurs « Banque – Assurance - Finance », « Utilities » et « Services aux professionnels » portent la croissance du Conseil et services.





### Conseil en technologies

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| Croissance 2019 .....   | <b>5,0%</b> |
| Perspectives 2020 ..... | <b>4,4%</b> |

Les moteurs de croissance pour les entreprises du conseil en technologies sont :

L'accélération des prestations dans le domaine de l'ingénierie de process, l'accompagnement de la transformation des business model des clients industriels vers la vente de solutions, le développement de prestations dans le domaine des objets connectés (développement, sécurisation, gestion des objets, gestion des données ...)

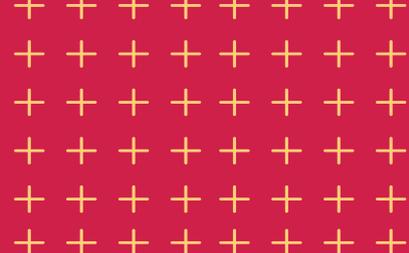
Les principaux secteurs clients qui participent au développement des activités du conseil en technologies sont l'aéronautique et l'énergie.

Note : Le bilan du Syntec Numérique est paru au mois de décembre 2019 et de ce fait ne prend pas en compte les éventuels impacts de la crise sanitaire Covid-19. Ces perspectives pourraient être actualisées.

Sources :

Syntec Numérique : Bilan 2019 et perspectives 2020  
du secteur du numérique  
Gartner Global Perspective 2020

## B. Les marchés d'expertise de Keyrus



### Le marché de la Business Intelligence

Selon les études de Gartner, le marché de l'Analytique, de la BI et de l'analyse de données devrait générer 22,8 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2020.

#### Tendances

##### *La qualité de la donnée*

La tendance observée en 2019 devrait se poursuivre en matière de qualité des données. La gestion de la qualité des données est un enjeu majeur face à la multiplication des Data.

Selon Gartner, la mauvaise qualité des données coûterait en moyenne 15 millions de dollars par an aux entreprises. Les conséquences d'une mauvaise qualité des données sont nombreuses : imprécision, incompréhension du client, résultats d'actions biaisés, opérations erronées, mauvaise prise de décision ou encore, non-respect des normes RGPD.

Partant de ce postulat, pour faciliter et optimiser l'utilisation de la BI, la qualité de la donnée est primordiale nécessitant la mise en place d'un processus intégral combinant technologie, processus et équipes dédiées afin de s'assurer de la qualité de la Data.

##### *Intelligence continue*

La capacité à intégrer des analyses avancées directement dans les applications métiers a été l'une des grandes tendances de l'année 2019. Dans sa continuité naturelle, on voit émerger de nouvelles attentes notamment sur l'intégration en temps réels la Data aux solutions métiers afin que les actions mises en œuvre pour chaque métier puissent être immédiates et visibles sur les indicateurs. L'enjeu étant de permettre un flux continu entre l'arrivée de la donnée et son analyse afin de favoriser une plus grande agilité et efficacité.

### Le marché des ventes digitales

#### Croissance à l'international

Selon la FEVAD, l'e-commerce affiche une excellente dynamique des ventes avec une hausse de 14,3% à 2131 milliards de dollars en 2019. La Chine, les US et le Royaume-Unis représentent les trois marchés dominants.

L'Europe compte pour 30% du volume du chiffre d'affaires mondial avec 547 milliards d'euros de transaction. La France s'impose comme le second marché, talonnant le Royaume Uni, et suivie par l'Espagne.

#### Croissance en France

En France, les chiffres de la FEVAD font état d'une croissance des ventes de 11,6% en 2019, franchissant le cap historique des 100 milliards d'euros et ce malgré un fléchissement de la croissance sur dernier trimestre. Ce montant comprend à la fois les ventes de services et celles de produits, ces dernières comptant pour 45% du total.

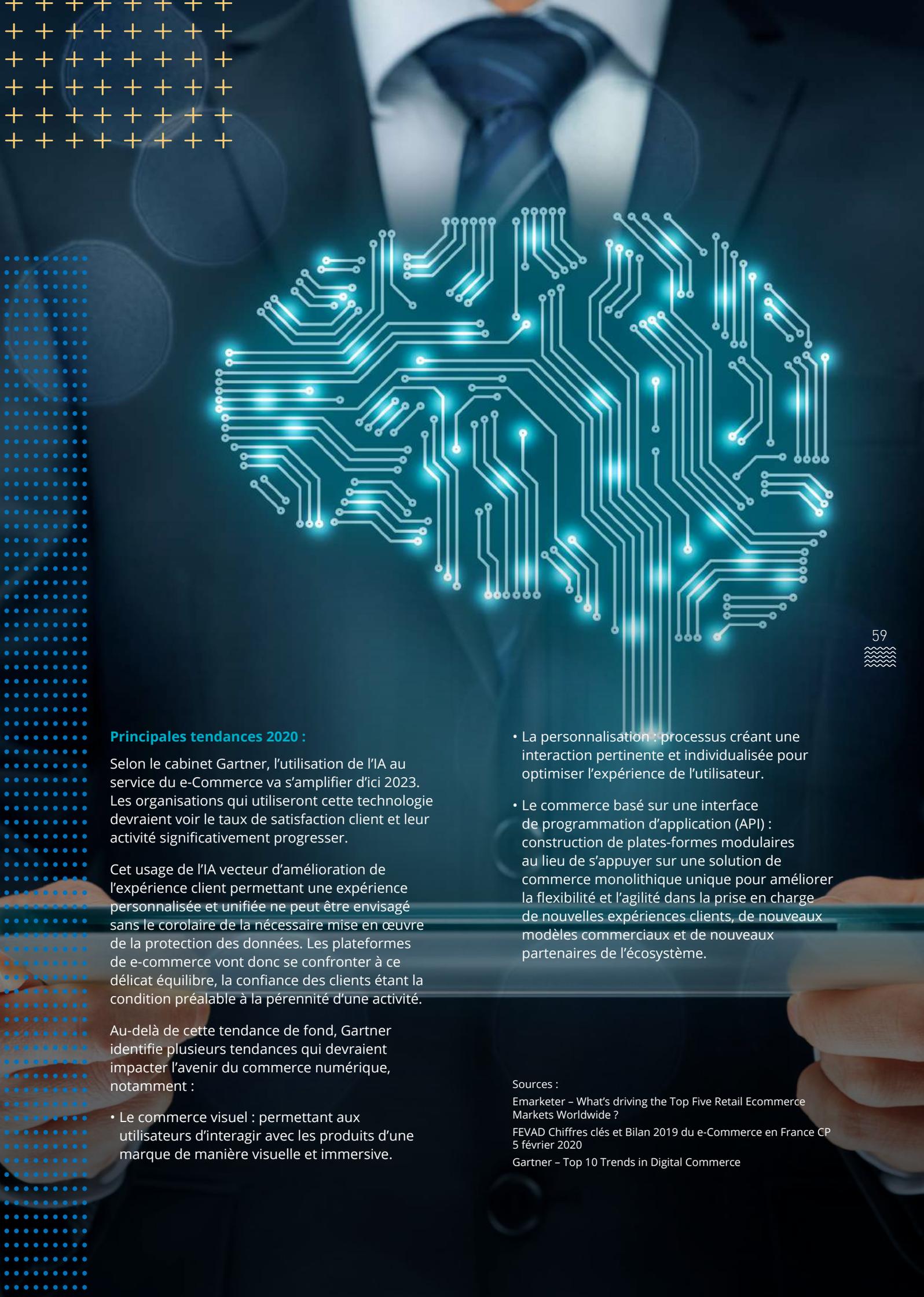
Croissance 2019 en France ..... **+11,6%**

Au cours des 12 derniers mois, plus de 1,7 milliard de transactions ont été enregistrées par les sites de e-commerce, ce qui correspond à une hausse annuelle de +15,7%. Cette augmentation s'accompagne d'une baisse du panier moyen, lequel passe sous la barre des 60 euros, ce qui constitue le niveau le plus bas jamais observé.

L'offre en ligne continue de s'étoffer avec plus de 190 000 sites marchands recensés, soit une hausse de 15% sur un an.

Pour 2020, la Fevad anticipe un niveau de croissance comparable à celui de 2019.





### Principales tendances 2020 :

Selon le cabinet Gartner, l'utilisation de l'IA au service du e-Commerce va s'amplifier d'ici 2023. Les organisations qui utiliseront cette technologie devraient voir le taux de satisfaction client et leur activité significativement progresser.

Cet usage de l'IA vecteur d'amélioration de l'expérience client permettant une expérience personnalisée et unifiée ne peut être envisagé sans le corolaire de la nécessaire mise en œuvre de la protection des données. Les plateformes de e-commerce vont donc se confronter à ce délicat équilibre, la confiance des clients étant la condition préalable à la pérennité d'une activité.

Au-delà de cette tendance de fond, Gartner identifie plusieurs tendances qui devraient impacter l'avenir du commerce numérique, notamment :

- Le commerce visuel : permettant aux utilisateurs d'interagir avec les produits d'une marque de manière visuelle et immersive.

- La personnalisation : processus créant une interaction pertinente et individualisée pour optimiser l'expérience de l'utilisateur.
- Le commerce basé sur une interface de programmation d'application (API) : construction de plates-formes modulaires au lieu de s'appuyer sur une solution de commerce monolithique unique pour améliorer la flexibilité et l'agilité dans la prise en charge de nouvelles expériences clients, de nouveaux modèles commerciaux et de nouveaux partenaires de l'écosystème.

Sources :

Emarketer - What's driving the Top Five Retail Ecommerce Markets Worldwide ?

FEVAD Chiffres clés et Bilan 2019 du e-Commerce en France CP 5 février 2020

Gartner - Top 10 Trends in Digital Commerce

## Marché de la Big Data

Le marché mondial des BDA devrait atteindre 274,3 milliards de dollars d'ici 2022 avec un taux de croissance annuel de 13,2% sur cinq ans (2018/2022).

Selon IDC, la transformation numérique est l'un des principaux moteurs des dépenses de BDA, avec des initiatives au niveau de la direction qui se traduisent par des évaluations approfondies des pratiques commerciales actuelles et des demandes pour un accès meilleur, plus rapide et plus complet aux données et aux analyses et connaissances connexes.

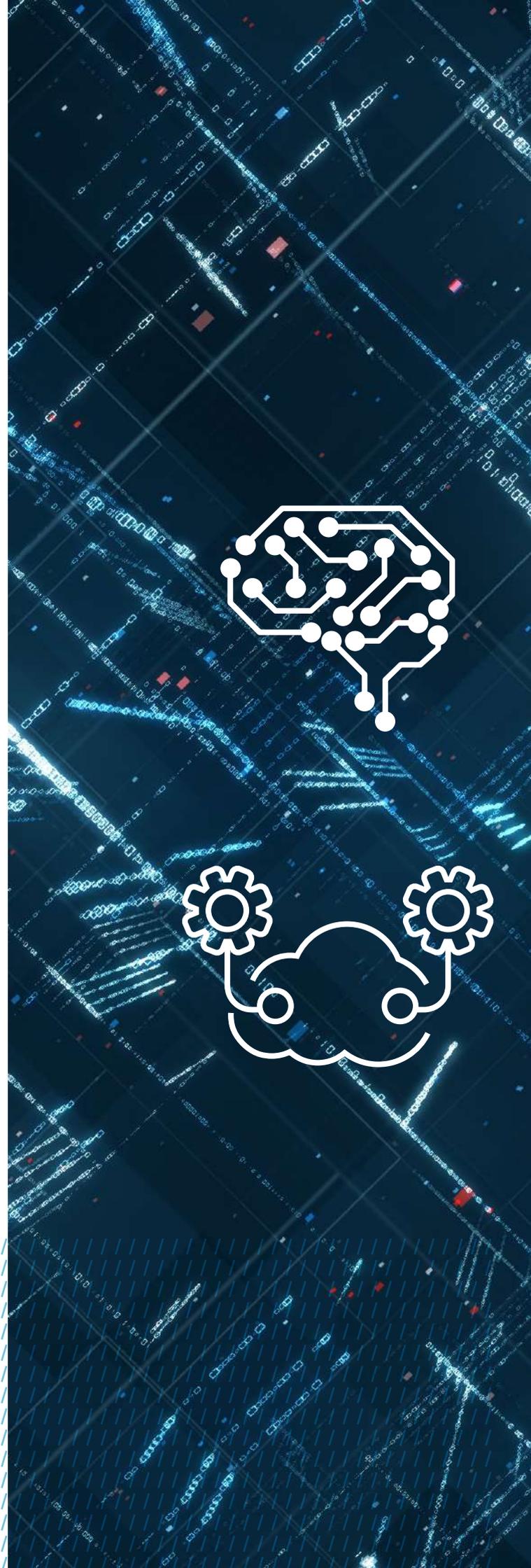
### Tendances

#### Intelligence Artificielle

Selon le cabinet Gartner, le marché de l'Intelligence Artificielle est entré dans une phase de croissance active aussi bien sur les segments BtoC que BtoB. En effet, la plupart des prévisions s'accordent sur une explosion du marché de l'IA dans les années à venir et sur son impact profond sur nos sociétés. L'IA devrait générer près de 89,8 milliards d'euros d'ici 2025, pour un taux de croissance annuel moyen de près de 45%.

#### Trois facteurs peuvent expliquer cet essor rapide :

1. **le cloud computing** qui permet le stockage à distance et le partage de la puissance de calcul ;
2. **l'open source** qui encourage l'accès, la redistribution et l'enrichissement du code source d'un logiciel ;
3. **la démocratisation de la collaboration et des communautés de développeurs** qui favorisent ainsi l'enrichissement et la démocratisation des applications, notamment liées à l'IA.



### **Internet des Objets**

Les dépenses mondiales consacrées à l'Internet des objets (IoT) devraient atteindre les 1 100 milliards de dollars en 2023 pour un taux de croissance annuel composé (CAGR) de 12,6 %, pour la période de prévision 2019-2023. Selon l'IDC, l'adoption de l'IoT touche tous les secteurs (industries, gouvernements, vie quotidienne des consommateurs), les données générées par les périphériques connectés aident les entreprises à fonctionner plus efficacement, à mieux comprendre les processus métiers et à prendre des décisions en temps réel. L'accélération de l'adoption de la maison connectée participe également à cette dynamique de marché.

D'un point de vue géographique, les États-Unis et la Chine représenteront environ la moitié de toutes les dépenses consacrées à l'IoT, suivis de l'Europe occidentale et de la région Asie/Pacifique (à l'exception du Japon et de la Chine).

### **SaaS**

A l'échelle mondiale, selon le cabinet Gartner, une bonne dynamique devrait se poursuivre avec une croissance à deux chiffres

Selon le Syntec, le SaaS devrait croître de +20% en 2020 et représenter 32% du marché de l'édition soit 4,5 milliards d'euros en France.

### **Cloud**

Après avoir pris en comptes les répercussions de la pandémie COVID-19 et de la crise économique qui s'en est suivi, IDC estime qu'en 2020 les dépenses en infrastructure informatique Cloud vont s'élever à 69,2 milliards de dollars, soit une augmentation annuelle de 3,6 % par rapport à 2019.

Les nouvelles prévisions quinquennales d'IDC prévoient que les dépenses d'infrastructure informatique cloud atteindront 100,1 milliards de dollars en 2024 avec un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 8,4 %.

Sources :

IDC Forecast Revenues for BDA in 2019

Gartner Forecast Revenues for IA

IDC Forecast Revenues for IOT in 2019

IDC Forecast Revenues for Cloud in 2020

Syntec Numérique : Bilan 2019 et perspectives 2020



## Hyperautomatisation et Expérience connectée : Vers de nouveaux modèles d'entreprises tirés par l'Intelligence !

### Notre vision pour le futur

L'année 2019 confirme le tournant anticipé dans la prise de conscience des entreprises d'une évolution sociétale et technologique majeure. L'hyper-connectivité, ou l'interdépendance croissante entre les individus, les organisations et les objets, poursuit sa percée comme une nouvelle norme sociale et sociétale au sein d'un monde hyper-connecté. Corollaire de l'hyper-connectivité, le développement des entreprises en tant qu'acteur au sein d'écosystèmes étendus, en mutation rapide, impose de nouveaux codes, en rupture avec le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. Maillon clé du paysage sociétal, les entreprises doivent ainsi aujourd'hui transformer l'hyper-connectivité, la réalité étendue et sa profusion de données en levier de croissance à travers les réseaux, l'Intelligence Artificielle et les objets. Ce nouveau paradigme s'impose comme une condition essentielle à la pleine réalisation de la performance.

Le rapprochement toujours croissant du digital et de la Data donne naissance à de nouveaux modèles au sein desquels l'hyperautomatisation et la multiexpérience prennent le relais des canaux digitaux traditionnels, venant insérer l'intelligence au sein même de ces dispositifs : l'expérience connectée devient conversationnelle, plus interactive, enrichie, tandis que l'hyperautomatisation vient bousculer les opérations de l'entreprise, bien au-delà du périmètre, restreint, du Robotic Process Automation.

Conscient que la révolution numérique a placé les données au cœur des enjeux, et que plus que jamais, les données forgent le futur de l'entreprise, de la société et de la vie de chacun, **Keyrus** entend répondre aux défis les plus prédominants des entreprises à travers le déploiement d'une proposition de valeur unifiée autour de quatre thématiques stratégiques, solidement bâtie sur ses fondations historiques :

1. Le développement de l'expérience client multiple où les modes d'interaction, les normes sociales et les sujets de protection des données ont rebattu les cartes – Intelligence Artificielle, Customer Intelligence, Commerce Conversationnel (chatbots), Customer Data Platform (CDP), Multiexpérience ;
2. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle à travers les leviers de transformation humains et technologiques – Robotic Process Automation, Intelligence Artificielle, Réalité Étendue, Systèmes Intégrés de Planification et de Gestion de la Performance, Hyperautomatisation ;
3. Le développement des business models des clients au sein de leur écosystème afin de pérenniser leur différenciation et leur performance – Blockchain, IoT, Platforms, Flexible Service Models, Ecosystème Applicatif Mobile ;
4. La sécurisation des données, actif essentiel de chaque entreprise – Cybersécurité, Blockchain, Plateformes Sécurisées.

**Keyrus** articule ainsi, à travers une 'approche sans couture', une réponse forte, opportune et adaptée aux enjeux contemporains de ses clients, et marque sa volonté de se démarquer afin de leur offrir les moyens de s'affranchir des derniers obstacles vers la libération complète de leur potentiel de performance

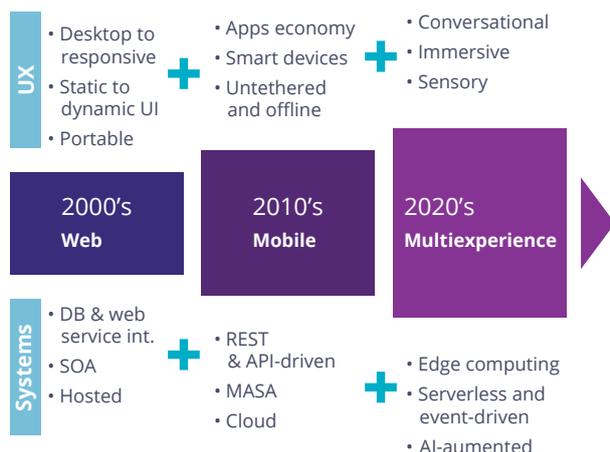




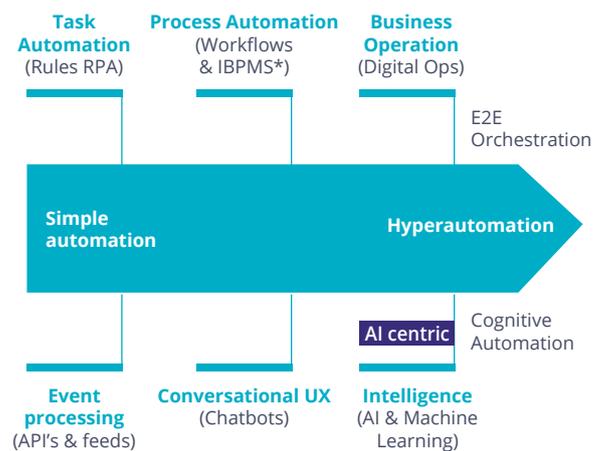
## L'intelligence augmentée en pratique : Vers l'hyperautomatisation et la multiexpérience

S'appuyant sur près de 25 années d'expérience dans la mise en œuvre de dispositifs digitaux et de la maîtrise et valorisation de la Donnée, **Keyrus** franchit aujourd'hui un cap majeur en donnant du sens à la synergie de ses expertises au sein d'une réalité qui a vu croître exponentiellement, et simultanément, d'une part la sophistication de la science des données, et d'autre part l'intensification des échanges de données. Combinant évolution sociétale et technologique, l'Intelligence Artificielle s'est ainsi imposée comme vecteur de transformation des entreprises. Plus qu'une évolution, le changement de paradigme est ici profond. Chez **Keyrus**, nous pensons que l'Intelligence Artificielle ne peut livrer sa pleine valeur qu'en combinaison à l'intelligence humaine, porteuse de créativité et d'intuition.

L'année 2019 a ainsi vu l'Intelligence Artificielle se décliner en pratique au sein du vaste domaine des interactions entre les canaux digitaux, les marques, les entreprises et leurs clients à travers des expériences de plus en plus immersives, conversationnelles et sensorielles, scellant de manière incontestable le lien entre la Donnée et le Digital.



Au sein de l'entreprise, le mouvement entamé en 2017-2018 à travers les technologies de Robotic Process Automation (RPA) gagne en maturité rapidement, venant aujourd'hui ajouter de nouvelles couches d'automatisation s'étendant aux processus et aux opérations de manière plus holistique : orchestration de processus de bout en bout, Cognitive Automation.



A l'heure où chaque individu, chaque entreprise, est aujourd'hui augmenté et hyper-connecté, l'entreprise hyperautomatisée et multi-connectée au sein de son écosystème émerge dès lors comme l'évolution naturelle des structures organisationnelles traditionnelles. Bien plus que technologique, cette évolution est également humaine, et vient poser les premières briques d'une nouvelle révolution industrielle dont les contours se précisent rapidement. S'appuyant sur une expertise reconnue sur l'ensemble de la chaîne de valeur Digitale et Data, **Keyrus** affirme chaque jour un peu plus sa position de leader dans ces domaines, accompagnant ses clients de bout en bout dans l'ensemble de leurs enjeux de performance, de pérennité et de responsabilité sociétale.





# RAPPORT FINANCIER

2019 & AUTRES DOCUMENTS



## KEYRUS

Société anonyme au capital de 4.319.467,50 euros  
Siège social : 155 rue Anatole France, 92593 Levallois-Perret Cedex  
400 149 647 R.C.S. NANTERRE  
(La « **Société** »)

# I - RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport a été préparé et arrêté par le Conseil d'administration au cours de sa réunion du 30 avril 2020 conformément au dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## 1 MODE DE GOUVERNANCE

La Société est administrée par un Conseil d'administration. Elle est régie par les lois et règlements en vigueur et par les statuts de la Société dont une refonte globale sera soumise à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale pour une mise en conformité avec la réglementation actuelle.

Le Président du Conseil d'administration de la Société exerce également les fonctions de Directeur Général.

## 2 CONFORMITE AVEC LE CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE MIDDLENEXT

La Société Keyrus se réfère désormais aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes cotées de Middlednext, disponible sur le site internet de Middlednext dans sa dernière version datée de septembre 2016.

Le tableau ci-dessous distingue les recommandations suivies de celles non appliquées par la Société.

| Recommandations du Code Middlednext                                                      | Suivie | Non suivie mais il est envisagé de s'y conformer | Non suivie, considérée comme non appropriée |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>R1 : Déontologie des membres du Conseil</b>                                           | √      |                                                  |                                             |
| <b>R2 : Conflits d'intérêts</b>                                                          |        | √                                                |                                             |
| <b>R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants au sein du Conseil</b> | √      |                                                  |                                             |
| <b>R4 : Information des membres du Conseil</b>                                           | √      |                                                  |                                             |
| <b>R5 : Organisation des réunions du Conseil et des comités</b>                          | √      |                                                  |                                             |
| <b>R6 : Mise en place de comités</b>                                                     | √      |                                                  |                                             |
| <b>R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil</b>                            |        |                                                  | √                                           |

|                                                                                               |   |   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|
| <b>R8 : Choix de chaque administrateur</b>                                                    | √ |   |  |
| <b>R9 : Durée des mandats des membres du Conseil</b>                                          | √ |   |  |
| <b>R10 : Rémunération de l'administrateur</b>                                                 | √ |   |  |
| <b>R11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil</b>                            |   | √ |  |
| <b>R12 : Relations avec les « actionnaires »</b>                                              | √ |   |  |
| <b>R13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux</b> | √ |   |  |
| <b>R14 : Préparation de la succession des « dirigeants »</b>                                  |   | √ |  |
| <b>R15 : Cumul contrat de travail et mandat social</b>                                        | √ |   |  |
| <b>R16 : Indemnités de départ</b>                                                             |   | √ |  |
| <b>R17 : Régimes de retraite supplémentaires</b>                                              |   | √ |  |
| <b>R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions</b>                                  |   | √ |  |
| <b>R19 : Revue des points de vigilance</b>                                                    | √ |   |  |

**R7** : La Société n'envisage pas de rédiger un règlement intérieur pour le moment, car le Conseil ne dispose que d'un seul comité (le Comité d'audit) et que l'ensemble des règles de fonctionnement du Conseil figurent dans les statuts de la Société.

R2, R11, R14, R16 et R18 : Le Conseil d'administration a décidé au cours du premier semestre 2020 d'adhérer au Code de gouvernance Middledent. Pour cette raison, la Société est en phase de transition et compte se conformer à ces recommandations très prochainement.

### 3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le fonctionnement et la composition du Conseil d'administration sont régis par les lois et règlements en vigueur, ainsi que par les statuts de la Société. Le Conseil ne dispose pas pour le moment d'un règlement intérieur, mais les règles relatives à son fonctionnement et sa composition figurent dans les statuts de la Société.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux Assemblées Générales d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

### 3.1 Composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration comprend à ce jour 5 membres et la durée de leurs mandats est de six ans renouvelables dont deux postes sont occupés par des femmes, conformément aux dispositions du Code de commerce relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

Les statuts de Keyrus prévoient que le Conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion, conformément aux dispositions légales.

| Nom administrateur        | Assemblée Générale - Désignation | Fin de mandat - Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le |
|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Monsieur Eric COHEN       | 19 mai 2017                      | 31 décembre 2022                                                    |
| Madame Rebecca MEIMOUN    | 19 mai 2017                      | 31 décembre 2022                                                    |
| Madame Laetitia ADJADJ    | 19 mai 2017                      | 31 décembre 2022                                                    |
| Monsieur Philippe LANSADÉ | 19 mai 2017                      | 31 décembre 2022                                                    |
| Monsieur Claude BENMUSSA  | 20 mai 2016                      | 31 décembre 2021                                                    |

Le Conseil comporte en son sein deux administrateurs indépendants en la personne de Messieurs Philippe LANSADÉ et Claude BENMUSSA. De ce fait, Messieurs LANSADÉ et BENMUSSA respectent tous deux les cinq critères ci-dessous :

- Ne pas avoir été, au cours des cinq dernières années, et ne pas être salarié ni mandataire social de la société ou d'une société du Groupe
- Ne pas avoir été, au cours des deux dernières années, et ne pas être en relation d'affaires significative avec la société ou son Groupe (client, fournisseur, concurrent, prestataire, créancier, banquier, etc.)
- Ne pas être actionnaire de référence de la société ou détenir un pourcentage de droit de vote significatif
- Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence
- Ne pas avoir été, au cours des six dernières années, commissaire aux comptes de la société.

Le conseil d'administration est équilibré en termes de diversité (sexe, qualifications et expérience professionnelle, définis au sein des profils de chaque administrateur décrits ci-dessous) et satisfait déjà aux conditions légales en vigueur. Sa composition est stable et le prochain renouvellement est prévu en 2022 et 2023.

Pour cette raison, aucune politique de diversité n'a été clairement établie à ce jour mais elle le sera avant le prochain renouvellement du CA, en ligne avec la Politique visée au L. 225-37-4 6° du Code de commerce.

#### 3.1.1 Profils des administrateurs

##### ▪ Eric COHEN

Eric COHEN est président fondateur du Groupe **Keyrus**. Diplômé d'un troisième cycle d'informatique et gestion de l'université de Dauphine, il débute sa carrière en 1989 en participant au lancement d'une SSII qu'il développera activement en tant que codirigeant. En 1996, Il fonde **Keyrus**, société de conseil et de services informatiques

spécialisée dans les NTIC. La société est introduite en bourse en 2000 et dès 2006 intègre le top 50 des sociétés de services en informatique en France en réalisant 100M€ de Chiffre d’Affaires.

Au sein du Groupe Keyrus, Eric COHEN est Président-Directeur Général de **Keyrus** et tient des fonctions de Président Directeur Général, Président, Administrateur ou gérant dans les différentes sociétés du Groupe. Il est en outre gérant de la société EMC Capital Partners.

Par ailleurs, Eric COHEN est Président de la Fondation **Keyrus**. Il est également administrateur de Middelnext.

Enfin, Eric COHEN est investisseur en capital-risque et conseil stratégique de nombreuses start-ups.

Il est précisé qu’Éric COHEN possède un lien de parenté avec deux autres membres administrateurs de la Société, Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ.

▪ **Rébecca MEIMOUN**

Rébecca MEIMOUN, titulaire d’un DESS Droit des Affaires (Université Panthéon Sorbonne), a débuté sa carrière en 1993 comme Juriste au sein du Groupe Commercial Union. Elle intègre **Keyrus** en 1997, en qualité de Responsable Juridique et Relations sociales, puis accède au poste de Directrice Juridique et des Ressources Humaines du Groupe.

Rébecca MEIMOUN est administrateur de **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Spain SL**, Vision BI, **Keyrus Tunisie** et Equinoxes.

▪ **Laetitia ADJADJ**

Laetitia ADJADJ, titulaire d’un DESS de Finance d’Entreprise (Université Paris Dauphine), a débuté sa carrière au sein de la direction financière du Groupe L’Oréal. Elle occupe aujourd’hui un poste de Responsable au sein de la fondation Keyrus et bénéficie d’un contrat de travail octroyé par la société Keyrus.

Laetitia ADJADJ est administrateur de **Keyrus SA**, **Keyrus NV**, **Keyrus Luxembourg**, **Keyrus Canada**, **Keyrus Tunisie**, d’Equinoxes et de la Fondation **Keyrus**.

▪ **Philippe LANSADE**

Diplômé de l’IEP Paris, Philippe LANSADE a débuté sa carrière en 1990 comme analyste financier chez Lehman Brothers International à Paris, à Londres puis New York au sein du département Fusions & Acquisitions. Il intègre deux années plus tard la branche Securities du Crédit Lyonnais à Londres en tant qu’associé et accède ensuite au poste de Directeur du département Fusions & Acquisitions. Il rejoint en 1997 la société Rothschild & Cie à Paris, toujours dans la branche Fusions & Acquisition, pour en prendre la gérance.

Philippe LANSADE est, depuis 2010, Président du groupe Schools of the Media Industry.

Il est précisé que Philippe LANSADE ne possède aucun lien de parenté avec les autres membres administrateurs de la Société.

▪ **Claude BENMUSSA**

Diplômé de l’ESC Reims, Claude BENMUSSA a débuté sa carrière comme auditeur chez Coopers & Lybrand. Il accède ensuite au poste de directeur financier de la Compagnie Générale du Jouet (CEJI) avant de rejoindre le groupe Thomson CSF en tant que directeur financier de la filiale Thomson LGT. Il intègre le Groupe France Télécom en 1991 où il occupe successivement les postes de directeur financier d’EGT, de directeur général adjoint de FTMS, de directeur du contrôle de gestion et de la comptabilité du Groupe France Télécom et enfin, de directeur financier adjoint du Groupe France Telecom.

Claude BENMUSSA a été administrateur des sociétés Orange France, Telmex au Mexique, Mobistar en Belgique et Transpac en France, ainsi que Président du comité d'audit de TPSA en Pologne et de Mobinil en Egypte. Il a été membre du comité d'audit d'Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de La Mancha, société d'exploitation de mines d'or en Afrique et en Australie, enregistrée au Luxembourg.

Claude BENMUSSA est Président du comité d'audit de **Keyrus**.

Il est précisé que Claude BENMUSSA ne possède aucun lien de parenté avec les autres membres administrateurs de la Société.

Le tableau récapitulatif des mandats et fonctions exercés par les administrateurs sociaux dans les différentes sociétés figure en annexe du présent Rapport.

### 3.1.2 Conflits d'intérêts

Il n'existe pas à la connaissance de la société **Keyrus** de conflit d'intérêt entre les intérêts privés des membres des organes d'administration et de la direction générale et leurs devoirs à l'égard de la Société. Les membres des organes d'administration de la Société ne sont liés, par aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages, avec des filiales du groupe **Keyrus**.

Il n'existe pas, à la connaissance de la société Keyrus, d'arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'une quelconque des personnes membres du conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la direction générale.

Il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation au sein des titres de l'émetteur.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes présente l'ensemble des conventions réglementées directes ou indirectes passées et en cours entre des mandataires sociaux et la Société. Ces conventions sont également détaillées à la section 6.3 du présent rapport.

### 3.1.3 Autre information

A la connaissance de la Société, aucun membre du Conseil d'administration ni aucun mandataire social (dirigeant) n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années, d'une condamnation pour fraude, n'a participé en qualité de membre du Conseil d'administration ou de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire, n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

## 3.2 Conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration :

- organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale ;
- s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille notamment à ce qu'ils disposent des informations et des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission.
- s'assure que les représentants des organes représentatifs du personnel soient régulièrement convoqués et disposent des informations et des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Chaque administrateur peut se faire communiquer tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Le Conseil d'administration est assisté par le Comité d'audit pour la préparation de certaines réunions.

### 3.3 Réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, sur la convocation de son Président, par tous moyens ou même verbalement.

Le Directeur Général, ou, lorsque le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, un tiers au moins des administrateurs, peuvent demander au Président, qui est lié par cette demande, de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-17 du Code de commerce, les commissaires aux comptes ont été convoqués aux réunions du Conseil d'administration qui ont examiné et arrêté les comptes semestriels consolidés ainsi que les comptes consolidés et sociaux annuels.

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 100%.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du président de séance et d'au moins un administrateur. En cas d'empêchement du président de séance, il est signé par deux administrateurs au moins.

A toutes fins utiles, il est précisé qu'aucune mesure n'a encore été prise pour évaluer le Conseil d'administration.

### 3.4 Comité d'audit

Le Conseil d'administration a mis en place un Comité d'audit lors de sa réunion du 30 juillet 2010.

Le Comité d'audit est composé de trois membres, Madame Laetitia ADJADJ, Monsieur Philippe LANSADE et Monsieur Claude BENMUSSA. Il est présidé par Monsieur Claude BENMUSSA.

Le rôle et les missions du comité d'audit sont précisés dans le rapport sur les facteurs de risque, notamment dans la section 3 relative aux procédures de contrôle interne.

Le Comité d'audit s'est réuni sept fois au titre de l'exercice 2019 et a examiné, préalablement à leur communication, l'ensemble des documents devant être transmis au marché par le Groupe **Keyrus** :

- Publication du chiffre d'affaires trimestriel à fin mars, juin, septembre et décembre 2019
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** ;
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;
- Examen du budget consolidé annuel ;
- Examen de projets de croissance externe.

### 3.5 Comité de Direction

La gestion quotidienne du groupe est exercée par le Président Directeur Général qui s'appuie sur un comité de Direction composé de plusieurs Directeurs Groupe et/ou de départements.

Le comité de Direction est composé à 25% de femmes dont Mme Meimoun, Directrice des Ressources Humaines et Mme Boisselier, Directrice Financière France

Comme indiqué dans le rapport sur la Déclaration de Performance Extra-Financière, le Groupe apporte une importance significative à la diversité au sein de ses effectifs et ses instances, notamment les organes de direction et de gestion.

## 4 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

### 4.1 Rémunération et avantages des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

La rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée par la société et elle contribue pleinement aux performances à long terme de la société. Les critères de performance ont été définis et leur bonne application constamment vérifiée.

#### 4.1.1 Rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2019

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2019 par Madame Rébecca MEIMOUN et Madame Laetitia ADJADJ, administratrices, l'ont été au titre de leur contrat de travail respectif conclu avec la société Keyrus SA, à l'exception de leur rémunération perçue au titre de leur mandat d'administrateur, dont le détail figure dans le présent Rapport.

Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ce type de postes.

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération des administrateurs, anciennement jetons de présence, s'élève à un montant total de 120.000 € et se répartit comme suit :

| Jetons de présence - Exprimé en Euros |                |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------|
| ADMINISTRATEURS                       | 2018           | 2019           |
| Eric COHEN                            | 34 200         | 36 800         |
| Rebecca MEIMOUN                       | 15 200         | 16 550         |
| Laetitia ADJADJ                       | 15 200         | 11 550         |
| Philippe LANSADE                      | 25 200         | 25 050         |
| Claude BENMUSSA                       | 30 200         | 30 050         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>120 000</b> | <b>120 000</b> |

Compte tenu de la composition équilibrée du Conseil, il n'a pas été nécessaire d'appliquer les dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce.

Les critères d'attribution de la rémunération des administrateurs attribuée au cours de l'exercice 2019 sont les suivants :

- Monsieur Eric COHEN est rémunéré au titre de la préparation des Conseils d'administration à hauteur de 29.800 €.
- L'assiduité<sup>1</sup> au Conseil d'administration est rémunérée par un montant de 1.000 € par séance.
- L'assiduité au Comité d'audit est rémunérée par un montant supplémentaire de 650 € par séance.

<sup>1</sup> Conformément aux statuts de la Société, les membres du Conseil sont considérés comme présents et sont pris en compte dans le calcul du quorum s'ils participent à la réunion par visioconférence ou autres moyens de télécommunication.

- Monsieur Claude BENMUSSA a reçu une rémunération fixe au titre de sa mission de Président du Comité d'audit, d'un montant de 15.000 €. A celle-ci s'est ajoutée une rémunération complémentaire de 3.500 € au titre des travaux réalisés dans le cadre du suivi de l'application de la loi Sapin II.
- Monsieur Philippe LANSADE a également reçu une rémunération fixe d'un montant de 10.000 €, pour avoir revu les travaux d'évaluation de sociétés dans le cadre d'opérations de fusion-acquisitions soumises à l'approbation du Conseil d'administration et les travaux d'*Impairment tests* des *goodwill* du groupe. A celle-ci s'est ajoutée une rémunération complémentaire de 3.500 € au titre des travaux réalisés dans le cadre du suivi de l'application de la loi Sapin II.
- Madame Rebecca MEIMOUN a perçu une rémunération complémentaire de 5.000 € au titre des travaux réalisés dans le cadre du suivi de l'application de la loi Sapin II.

Au cours de l'exercice 2019, la Société n'a pris aucun engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci, en particulier.

Monsieur Eric COHEN, Président-Directeur Général de la Société, ne bénéficie ni d'un contrat de travail ni d'une clause de rupture de son mandat de Président du Conseil.

#### 4.1.2 Rémunération du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019

Le Président Directeur Général a perçu, en conformité avec la politique de rémunération approuvée par les actionnaires de la Société lors de l'Assemblée Générale du 4 juin 2019, la rémunération ci-dessous. La rémunération variable représente 33% de la rémunération fixe tandis que le cumul de la rémunération variable et exceptionnelle représente 100% de la rémunération fixe.

##### **Rémunération fixe**

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019 s'élève à 300.000 euros.

La part fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché.

##### **Rémunération variable**

La rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2019, comprise entre 0 et 100.000 euros, devait être déterminée comme suit :

- à hauteur de 50%, en fonction de la croissance du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe au titre de l'exercice 2019, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France ; et
- à hauteur de 50%, en fonction de la qualité du management du Président Directeur Général.

L'objectif n°1 de croissance du chiffre d'affaires a été dépassé en données publiées, avec une croissance de +4,9% contre un Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France de +4,2%. En données organiques, la croissance n'est que de 0,8% mais ce taux résulte d'un choix de rationalisation des activités en France au second semestre en particulier, afin d'améliorer la rentabilité.

L'objectif n°2 de qualité du management a été atteint. Alors que le début d'année 2019 s'est avéré compliqué, Monsieur Cohen a su piloter la mise en place des plans d'amélioration de marge tout en gardant l'ensemble des managers fortement impliqués dans le plan stratégique 2020.

Ainsi, le Président Directeur Général se voit attribuer, au titre de sa rémunération variable, un montant de 100.000 euros.

Le versement de la part variable de la rémunération due au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Président Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### ***Rémunération exceptionnelle***

Le Président Directeur Général peut prétendre au versement d'une prime exceptionnelle, destinée à rétribuer les éventuels succès obtenus dans la mise en œuvre de projets ou de plans d'actions Groupe, lesquels n'auraient pas été pris en compte dans les objectifs annuels fixés au Président Directeur Général.

Cette prime exceptionnelle dont le montant maximum pouvait être égal au montant dû au Président Directeur Général au titre de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable, soit, pour l'exercice 2019, un montant maximum de 400.000 euros, est attribuée à hauteur de 200.000 euros au Président Directeur Général, en raison de succès obtenus sur certains projets Corporate, non pris en compte dans les objectifs annuels.

Le versement de la part exceptionnelle de la rémunération due au titre de l'exercice 2019 est conditionné à l'approbation par la prochaine Assemblée Générale Ordinaire des éléments de rémunération du Président Directeur Général dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.

### ***Rémunération au titre de son mandat d'administrateur***

Le Président Directeur Général bénéficie également d'une rémunération en sa qualité d'administrateur de la Société (anciennement appelée « jetons de présence »), attribuée comme suit :

- un montant annuel fixe de 29.800 euros visant à rétribuer le travail du Président Directeur Général en charge de la préparation des réunions du Conseil d'administration ; et
- une allocation forfaitaire de 1.000 euros pour chaque présence aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice.

Le Président Directeur Général a ainsi perçu une somme globale de 36.800 euros au titre de son mandat d'administrateur.

### ***Stock-options et actions gratuites***

Le Président Directeur Général ne s'est vu attribuer aucune action gratuite ni aucune stock-option au cours de l'exercice 2019.

### ***Avantages et engagements de toute nature***

Le Président Directeur Général n'a bénéficié d'aucun avantage ni d'aucun engagement conclu à son profit.

### **4.1.3 Tableaux récapitulatifs des rémunérations et avantages de toutes natures versés ou attribués au titre de l'exercice 2019 aux dirigeants et mandataires sociaux**

Les tableaux ci-après rendent compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2018 et 2019 à chaque mandataire social par la Société. Keyrus n'étant pas contrôlée par une autre société, il n'y a pas lieu de mentionner les sommes versées par la société qui contrôle **Keyrus**, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce. Les rémunérations indiquées sont des rémunérations brutes.

| Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant et mandataire social          |                |                 |                |                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                                                                                           | 2018           |                 | 2019           |                 |
|                                                                                           | Montants dus   | Montants versés | Montants dus   | Montants versés |
| <b>Eric COHEN - Président directeur général</b>                                           |                |                 |                |                 |
| Rémunération fixe                                                                         | 300 000        | 300 000         | 300 000        | 300 000         |
| Rémunération variable                                                                     | 100 000        | 100 000         | 100 000        | 100 000         |
| Rémunération exceptionnelle                                                               | 200 000        | 100 000         | 200 000        | 100 000         |
| Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice | néant          | néant           | néant          | néant           |
| Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice                                | néant          | néant           | néant          | néant           |
| Valorisation des actions attribuées gratuitement                                          | néant          | néant           | néant          | néant           |
| Jetons de présence                                                                        | 34 200         | 9 000           | 36 800         | 34 200          |
| Avantages en nature                                                                       | néant          | néant           | néant          | néant           |
| <b>Total</b>                                                                              | <b>634 200</b> | <b>509 000</b>  | <b>636 800</b> | <b>534 200</b>  |

Conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la composante variable des rémunérations versées au Président Directeur Général, c'est-à-dire la rémunération variable annuelle, pluriannuelle ou la rémunération exceptionnelle attribuée au titre de l'exercice 2019 ne pourra être effectuée avant d'obtenir l'approbation de l'Assemblée Générale du 25 juin 2020.

| Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants |                |                 |                |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                                                                                                               | 2018           |                 | 2019           |                 |
|                                                                                                               | Montants dus   | Montants versés | Montants dus   | Montants versés |
| <b>Rebecca MEIMOUN - Administrateur</b>                                                                       |                |                 |                |                 |
| Rémunération fixe *                                                                                           | 120 000        | 120 000         | 120 000        | 120 000         |
| Rémunération variable                                                                                         | 30 000         | 30 000          | 30 000         | 30 000          |
| Rémunération exceptionnelle                                                                                   |                |                 |                |                 |
| Jetons de présence                                                                                            | 15 200         | 9 000           | 16 550         | 15 200          |
| Avantages en nature                                                                                           | 1 620          | 1 620           | 1 620          | 1 620           |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>166 820</b> | <b>160 620</b>  | <b>168 170</b> | <b>166 820</b>  |
| <b>Philippe LANSADE - Administrateur</b>                                                                      |                |                 |                |                 |
| Rémunération fixe *                                                                                           |                | 12 000          |                | 18 180          |
| Rémunération variable                                                                                         |                |                 |                |                 |
| Rémunération exceptionnelle                                                                                   |                |                 |                |                 |
| Jetons de présence                                                                                            | 15 200         | 9 000           | 11 550         | 15 200          |
| Avantages en nature                                                                                           |                |                 |                |                 |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>15 200</b>  | <b>21 000</b>   | <b>11 550</b>  | <b>33 380</b>   |
| <b>Philippe LANSADE - Administrateur</b>                                                                      |                |                 |                |                 |
| Rémunération fixe                                                                                             |                |                 |                |                 |
| Rémunération variable                                                                                         |                |                 |                |                 |
| Rémunération exceptionnelle                                                                                   |                |                 |                |                 |
| Jetons de présence                                                                                            | 25 200         | 19 000          | 25 050         | 25 200          |
| Avantages en nature                                                                                           |                |                 |                |                 |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>25 200</b>  | <b>19 000</b>   | <b>25 050</b>  | <b>25 200</b>   |
| <b>Claude BENMUSSA</b>                                                                                        |                |                 |                |                 |
| Rémunération fixe                                                                                             |                |                 |                |                 |
| Rémunération variable                                                                                         |                |                 |                |                 |
| Rémunération exceptionnelle                                                                                   |                |                 |                |                 |
| Jetons de présence                                                                                            | 30 200         | 24 000          | 30 050         | 30 200          |
| Avantages en nature                                                                                           |                |                 |                |                 |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>30 200</b>  | <b>24 000</b>   | <b>30 050</b>  | <b>30 200</b>   |

\* Madame Laetitia ADJADJ bénéficie d'une rémunération fixe au titre de son contrat de travail.

\* Madame Rebecca MEIMOUN bénéficie de rémunérations fixes et variables au titre de son contrat de travail, ainsi que d'avantages en nature.

| Situation contractuelle détaillée des dirigeants mandataires sociaux |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|-----------------------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------------|-----|
| Dirigeants Mandataires Sociaux                                       | Contrat de Travail |     | Régime de retraite supplémentaire |     | Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions |     | Indemnités relatives à une clause de non-concurrence |     |
|                                                                      | Oui                | Non | Oui                               | Non | Oui                                                                                                           | Non | Oui                                                  | Non |
| <b><u>Eric Cohen – Président-Directeur général</u></b>               |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |                                                      |     |
| Date de début de mandat : 19/05/2017                                 |                    | X   |                                   | X   |                                                                                                               | X   |                                                      | X   |
| Date de fin de mandat : AGO Comptes 31/12/2022                       |                    |     |                                   |     |                                                                                                               |     |                                                      |     |

#### 4.1.4 Ratios des rémunérations, évolution annuelle des rémunérations, des performances et des ratios

Conformément à l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019, sont communiqués ci-après les ratios entre le niveau de rémunération du Président Directeur Général et les rémunérations moyennes et médianes des salariés de la Société, ainsi que leur évolution annuelle, celle des performances de la Société et de la rémunération moyenne des salariés de la Société au cours des cinq exercices les plus récents.

La rémunération prise en compte pour l'établissement des ratios comprend pour le Président Directeur Général la rémunération fixe, variable, exceptionnelle, actions gratuites, stock-options et avantages de toute nature, et pour les salariés, la rémunération fixe, variable, les primes individuelles, les primes de participation et d'intéressement ainsi que les avantages en nature.

Les rémunérations indiquées dans le tableau ci-dessous sont les rémunérations attribuées pour les exercices mentionnés.

|                                  | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Performance de la Société</b> |         |         |         |         |         |
| Résultat net avant impôt (en K€) | 3 216   | 820     | 3 826   | -882    | - 4 848 |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>    | 17.6%   | -74.5%  | 367%    | -123%   | -450%   |
| Chiffre d'affaires (en K€)       | 82 138  | 88 219  | 95 902  | 100 923 | 92 339  |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>    | 19.44%  | 7.4%    | 5.71%   | 5.25%   | -8.5%   |
| <b>Rémunération des salariés</b> |         |         |         |         |         |
| Rémunération moyenne             | 47 455€ | 49 304€ | 48 549€ | 50 193€ | 53 554€ |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>    | 0.79%   | 3.9%    | -1.53%  | 3.39%   | 6.7%    |
| Rémunération médiane             | 41 000€ | 42 000€ | 42 500€ | 43 100€ | 45 000€ |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>    | 0.99%   | 2.44%   | 1.19%   | 1.41%   | 4.41%   |

|                                                    |          |          |          |          |          |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Rémunération du Président Directeur Général</b> | 365 430€ | 372 450€ | 509 000€ | 634 200€ | 636 800€ |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>                      | 3.49%    | 1.92%    | 36.66%   | 24.6%    | 0.41%    |
| <b>Ratios</b>                                      |          |          |          |          |          |
| Ratio sur rémunération moyenne des salariés        | 12.99    | 13.24    | 9.54     | 7.91     | 8.41     |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>                      | -2.61%   | 1.94%    | -27.95%  | -17.02%  | 6.26%    |
| Ratio sur rémunération médiane des salariés        | 11.22    | 11.28    | 8.35     | 6.80     | 7.07     |
| <i>Evolution N/N-1 (en %)</i>                      | -2.42%   | 0.51%    | -25.96%  | -18.61%  | 3.98%    |

## 4.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs au titre de l'exercice 2020

Cette politique sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de la prochaine Assemblée Générale du 25 juin 2020 au moyen de deux résolutions distinctes présentées à la section 4.3 du présent rapport.

La politique de rémunération respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société. Le processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre est parfaitement élaboré et inclut les mesures permettant :

- d'éviter ou de gérer les conflits d'intérêts
- d'évaluer les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société.

### 4.2.1 Politique de rémunération du Président Directeur Général

L'Assemblée Générale des actionnaires du 25 juin 2020 se prononcera sur l'adoption de la politique de rémunération du Président Directeur Général dont les principes et critères sont les suivants :

#### **Rémunération fixe**

La rémunération fixe du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2020 s'élève à 300.000 euros.

La part fixe est déterminée en tenant compte du niveau de responsabilités, de l'expérience dans la fonction de direction et des pratiques de marché.

#### **Rémunération variable**

La rémunération variable du Président Directeur Général au titre de l'exercice 2020, comprise entre 0 et 100.000 euros, sera être déterminée comme suit :

- à hauteur de 50%, en fonction de la croissance du chiffre d'affaires réalisé par le Groupe au titre de l'exercice 2020, ladite croissance devant être supérieure à l'Indice Syntec Numérique du secteur des logiciels et services en France ; et
- à hauteur de 50%, en fonction de la qualité du management du Président Directeur Général.

#### **Rémunération exceptionnelle**

Le Président Directeur Général peut prétendre au versement d'une prime exceptionnelle, destinée à rétribuer les éventuels succès obtenus dans la mise en œuvre de projets ou de plans d'actions Groupe, lesquels n'auraient pas été pris en compte dans les objectifs annuels fixés au Président Directeur Général.

Cette prime exceptionnelle peut, au maximum, être égale au montant dû au Président Directeur Général au titre de sa rémunération fixe et de sa rémunération variable, pour l'année concernée (soit, pour l'exercice 2020, un montant maximum de 400.000 euros).

### **Stock-options et actions gratuites**

En tant que dirigeant mandataire social de la Société, le Président Directeur Général peut se voir attribuer gratuitement des actions de la Société ou des stock-options dans le cadre de plans d'intéressement mis en place au profit de tout ou partie des salariés et dirigeants du Groupe.

### **Rémunération au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration**

En sa qualité d'administrateur de la Société, le Président Directeur Général peut percevoir une rémunération supplémentaire comme suit :

- un montant annuel fixe visant à rétribuer le travail du Président Directeur Général en charge de la préparation des réunions du Conseil d'administration ; et
- une allocation forfaitaire pour chaque présence aux réunions du Conseil d'administration tenues au cours de l'exercice selon les modalités définies à la section 4.2.2 ci-dessous.

Il est rappelé que Monsieur Eric COHEN, ne bénéficie ni d'un contrat de travail ni d'une clause de rupture de ses mandats sociaux.

#### **4.2.2 Politique de rémunération des administrateurs**

Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée Générale est la seule compétente pour déterminer l'enveloppe globale à allouer aux administrateurs. Il sera ainsi proposé d'allouer aux administrateurs une enveloppe de 120.000 euros, qui sera ensuite répartie de la manière suivante :

- Monsieur Eric COHEN, Président du Conseil, est rémunéré au titre de la préparation des Conseils d'administration à hauteur de 30.000 euros ;
- L'assiduité<sup>2</sup> au Conseil d'administration est rémunérée par un montant de 1.000 euros par séance ;
- L'assiduité au Comité d'audit est rémunérée par un montant supplémentaire de 650 euros par séance ;
- Un montant de 15.000 euros est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA, Président du Comité d'audit pour les travaux de préparation des réunions dudit Comité ;
- Monsieur Philippe LANSADÉ recevra une rémunération complémentaire d'un montant de 10.000 €, pour avoir revu les travaux d'évaluation de sociétés dans le cadre d'opérations de fusion-acquisitions soumises à l'approbation du Conseil d'administration et les travaux d'*Impairment tests* des *goodwill* du groupe.

La Société n'envisage pas de prendre un quelconque engagement au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci, en particulier.

---

<sup>2</sup> Conformément aux statuts de la Société, les membres du Conseil sont considérés comme présents et sont pris en compte dans le calcul du quorum s'ils participent à la réunion aux moyens de visioconférence ou autres moyens de télécommunication.

### **4.3 Rémunération des mandataires sociaux : projets de résolutions proposés à l'Assemblée Générale du 25 juin 2020**

En application des articles L. 225-37-2 et L. 225-37-3 du Code de commerce, nous vous proposons de voter les résolutions suivantes relatives à la rémunération des mandataires sociaux :

#### **Cinquième résolution**

*(Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce approuve les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce.

#### **Sixième résolution**

*(Approbation des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Président Directeur Général)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce :

- approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Président Directeur Général ; et
- prend acte, en conséquence, que les éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, lui seront versés.

#### **Septième résolution**

*(Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président Directeur Général)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables au Président Directeur Général en raison de son mandat.

#### **Huitième résolution**

*(Approbation des éléments de la politique de rémunération et fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, conformément aux dispositions des articles L. 225-45 et L. 225-37-2 du Code de commerce :

- approuve la politique de rémunération applicable aux administrateurs et les modalités de répartition de la somme allouée par l'assemblée générale des actionnaires de la Société ; et
- fixe à 120.000 euros le montant global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2020 conformément à la politique approuvée ci-dessus.

## 5 LIMITATIONS DES POUVOIRS AUX DIRECTEURS DE FILIALES

Une charte de gouvernance à l'échelle du Groupe Keyrus a été établie puis signée par l'ensemble des managers en Septembre 2011. Cette charte a été mise à jour fin 2018 et signée par l'ensemble des managers en mars 2019.

Elle définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe.

Les managers opérationnels des filiales bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président Directeur Général pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés. Il est prévu en particulier que :

- des obligations d'information et/ou de validation relatives aux dépenses et aux investissements en fonction de plafonds fixés filiale par filiale ont été établies ;
- des obligations d'information et/ou de validation relatives aux engagements contractuels avec les clients et à l'émission d'avoir en fonction de plafonds fixés filiale par filiale ont été établies ;
- la validation éventuelle de ces éléments émane du Comité Exécutif du Groupe ou de ses délégations ;
- l'embauche et le licenciement de tout personnel d'encadrement ou de direction soit autorisée par la direction du Groupe ;
- des obligations d'information quant aux risques et litiges ont été fixées par filiale.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place un système de signatures multiples pour la gestion des comptes bancaires dans chacune de ses filiales avec en particulier un système de double et triple signature (incluant celle de la Direction Générale du Groupe) par palier.

## 6 CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

### 6.1 Conventions visées par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Le Conseil d'administration a donné toutes informations utiles aux Commissaires aux comptes afin de leur permettre d'établir leur rapport spécial sur les conventions visées par l'article L 225-38 du Code de commerce, c'est-à-dire celles qui ont pu intervenir, directement ou par personne interposée, entre la Société et :

- ses administrateurs,
- ses actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société contrôlant une société actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%,
- une société qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Il sera donné lecture de ce rapport à l'Assemblée Générale du 25 juin 2020.

Les principales conventions sont énumérées et détaillées dans le Rapport Spécial du Conseil à l'assemblée sur les conventions réglementées, dont il sera donné lecture à l'Assemblée Générale du 4 juin 2020.

Par ailleurs, la Société a pris acte qu'en cas de conclusion de nouvelle convention réglementée, les informations relatives à cette dernière devraient être publiées sur son site internet au moment de sa conclusion.

En application de l'article du code de commerce L.225-37-4 2°, la société précise qu'il n'existe pas de conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part et selon le cas, l'un des membres du directoire ou du conseil de surveillance, le directeur général, l'un des directeurs généraux délégués, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, d'une société

et, d'autre part, une autre société contrôlée par la première au sens de l'article L. 233-3, sauf lorsqu'elles sont des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales.

## **6.2 Procédure d'évaluation des conventions courantes**

Il est précisé que conformément aux nouvelles dispositions de l'article L. 225-39 du Code de commerce, une procédure, permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions, a été mise en place par le Conseil d'administration. Le conseil a procédé à la bonne vérification des conditions au cours de l'exercice 2019.

## **6.3 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés au 31 décembre 2019**

A l'assemblée générale de la société Keyrus,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### **1. CONVENTIONS SOUMISES A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE**

#### **Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé**

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **Personnes concernées: Eric COHEN, Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ**

#### **Toutes les filiales du groupe Keyrus non détenues à 100%.**

Le conseil d'administration du 14 février 2019 a autorisé la conclusion d'une convention visant à optimiser la qualité des services entre Keyrus SA et ses filiales. Cette nouvelle convention remplace la convention de prestations de services autorisée par le conseil d'administration du 24 juillet 2015.

Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par Keyrus:

- ✓ Assistance en matière de gestion stratégique
- ✓ Assistance en matière de recherche et développement
- ✓ Assistance en matière de gestion administrative et d'administration des ventes
- ✓ Assistance en matière de gestion des ressources humaines
- ✓ Assistance en matière de gestion des crises et de plans de contingence
- ✓ Assistance en matière juridique et gestion des assurances
- ✓ Assistance en matière de gestion financière et Reporting
- ✓ Assistance en matière de gestion des risques
- ✓ Assistance en matière de réglementation juridique et relative à la conformité

La tarification des services rendus est composée de jours/homme multipliés par des taux moyens journaliers décidés en fonction du grade de la personne employée par Keyrus SA et assistant les différentes filiales sur les sujets évoqués dans les prestations.

Au titre de l'exercice 2019, les montants facturés au titre de cette nouvelle convention se décomposent comme suit:

Relativement à Monsieur Eric COHEN, Président Directeur Général de Keyrus SA, Président de Keyrus Management, Keyrus Management Régions, Keyrus Capital Markets, Keyrus Tunisie SARL et Lynx

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| ✓ Keyrus Management         | 664 551 € |
| ✓ Keyrus Capital Markets    | 3 732 €   |
| ✓ Keyrus Tunisie SARL       | 0 €       |
| ✓ Keyrus Management Régions | 154 736 € |
| ✓ Lynx                      | 175 600 € |

Relativement à Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ, toutes deux administratrices de Keyrus SA et Keyrus Tunisie

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| ✓ Keyrus Tunisie SARL | 0 € |
|-----------------------|-----|

## **2. CONVENTIONS DEJA APPROUVEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE**

### **Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé.**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

#### **• MANDAT DE GESTION**

##### **Personnes concernées: Eric COHEN**

##### **Keyrus et Keyrus Capital Market.**

Le conseil d'administration du 14 février 2017 a autorisé la conclusion d'un mandat de gestion opérationnel entre votre société et Keyrus Capital Market.

En contrepartie de ce mandat de gestion, Keyrus Capital Market perçoit une commission forfaitaire et définitive égale à 10% du chiffre d'affaires des contrats concernés.

Au titre de l'exercice 2019, aucun montant n'a été pris en charge par votre société au titre de ce mandat.

Motifs justifiant de l'intérêt de cette convention pour la société:

Ce mandat de gestion, conclu le 14 février 2017, permet à votre société de gérer les contrats au nom et pour le compte de Keyrus Capital Market, et en particulier :

- de négocier et conclure tout avenant et/ou renouvellement relatifs aux contrats,
- de préparer et émettre les factures au titre des contrats (tels qu'amendés et/ou renouvelés),
- gérer la réalisation, l'exécution des contrats avec ses propres ressources et/ou celles de Keyrus Capital Market
- et plus généralement, négocier et conclure tout acte nécessaire à la bonne gestion de la relation avec ces clients.

Paris La-défense et Paris, le 29 mai 2020

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés

RBA

Albert AÏDAN

Robert BELLAICHE

## 7 TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS EN COURS DE VALIDITE

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital.

| Types d'autorisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | A.G.E.      | Echéances                    | Montant nominal maximum de l'augmentation de capital autorisée | Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation | Autorisation résiduelle     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société                                                                                                                 | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 3.000.000 €                                                    | /                                                           | 3.000.000 €                 |
| Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public                                                                         | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 3.000.000 €                                                    | /                                                           | 3.000.000 €                 |
| Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (placement privé) | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 3.000.000 €                                                    | /                                                           | 3.000.000 €                 |
| Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer le prix d'émission, dans la limite annuelle de 10% du capital social, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription                                                         | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 10% du capital social                                          | /                                                           | 10 % du capital social      |
| Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription                                                                                                                                                                        | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 15 % de l'émission initiale                                    | /                                                           | 15 % de l'émission initiale |
| Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément                                                                       | 4 juin 2019 | 3 décembre 2020<br>(18 mois) | 3.000.000 €                                                    | /                                                           | 3.000.000 €                 |
| Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers                                                                                    | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois)     | 10% du capital social                                          | /                                                           | 10 % du capital social      |
| Plafond global des autorisations d'émission en numéraire                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 4 juin 2019 |                              | 3.000.000 €                                                    | /                                                           | 3.000.000 €                 |
| Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par                                                                                                                                                                                                                                    | 4 juin 2019 | 3 août 2021                  |                                                                | /                                                           |                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                          |                                              |   |                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------------------------|---|----------------------------------------------|
| incorporation de primes, réserves, bénéfices, ou autres sommes dont la capitalisation serait admise                                                                                                                                                                                                         |             | (26 mois)                |                                              |   |                                              |
| Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital, dans la limite de 10 % du capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois) | 10% du capital social                        | / | 10% du capital social                        |
| Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société                                                                                                                                                | 4 juin 2019 | 3 août 2021<br>(26 mois) |                                              | / |                                              |
| Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées                                                                                                | 4 juin 2019 | 3 août 2022<br>(38 mois) | 850.00 actions                               | / | 850.00 actions                               |
| Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées                                                                                                 | 4 juin 2019 | 3 août 2022<br>(38 mois) | 5% du capital social                         | / | 5% du capital social                         |
| Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe                                                      | 4 juin 2019 | 3 août 2022<br>(38 mois) | 375.000 euros<br>1.500.000 actions nouvelles | / | 375.000 euros<br>1.500.000 actions nouvelles |
| Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions                                                                                                                                              | 4 juin 2019 | 3 juin 2021<br>(24 mois) | 10% du capital social                        | / | 10% du capital social                        |

Ces délégations n'ont pas été utilisées par le conseil d'administration.

## 8 MODALITES DE PARTICIPATION A L'ASSEMBLEE GENERALE

Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale sont décrites à l'article 21 des statuts partiellement reproduit ci-après :

« 21.1 Les assemblées générales sont convoquées par le conseil d'administration ou, à défaut, par le ou les commissaires aux comptes ou par toute personne habilitée à cet effet.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Trente-cinq (35) jours au moins avant la tenue de l'assemblée, il est précisé au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires un avis de réunion emportant convocation contenant les mentions prévues par la loi.

La convocation est faite au moyen d'un avis inséré au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires et dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social. En outre, les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un (1) mois au moins à la date de cet avis sont convoqués par lettre simple.

21.2 Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou de prendre part aux votes par correspondance dans les conditions légales et réglementaires.

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, deux (2) jours avant la réunion.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées.

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours avant la date de l'assemblée. »

Les modalités de participation à l'Assemblée seront adaptées dans le projet de nouveaux statuts qui sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée Générale, pour correspondre parfaitement aux dispositions légales en vigueur.

## **9 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE SUR LES ELEMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE**

### **9.1 Structure du capital de la Société**

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 est la suivante:

| <b>31 décembre 2019</b> |                                    |                     |                                 |                             |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>ACTIONNAIRES</b>     | <b>NOMBRES D'AC-TIONS DETENUES</b> | <b>% DU CAPITAL</b> | <b>NOMBRE DE DROITS DE VOTE</b> | <b>% DES DROITS DE VOTE</b> |
| Eric COHEN              | 10 031 700                         | 58,1%               | 20 063 400                      | 76,6%                       |
| PUBLIC                  | 5 835 032                          | 33,7%               | 6 137 228                       | 23,4%                       |
| AUTO DETENTION          | 1 411 138                          | 8,2%                |                                 |                             |
| TOTAL                   | 17 277 870                         | 100,0%              | 26 200 628                      | 100,0%                      |

A la connaissance de la Société, il n'existe pas de contrôle indirect ni de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers.

### **9.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11**

Néant

### **9.3 Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12**

Voir section 9.1 ci-dessus.

### **9.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci**

Néant

### **9.5 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier**

Néant

**9.6 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote**

Néant

**9.7 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société**

Les statuts de la Société dans ces domaines ne dérogent pas aux principes généralement admis en matière de société anonyme.

**9.8 Pouvoirs du Conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions**

Les pouvoirs du Conseil d'administration sont énoncés à la section 3 du présent rapport.

**9.9 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts**

Néant

**9.10 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique**

Néant

Le Conseil d'administration

**ANNEXE : MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D'AUTRES SOCIETES**

| Prénom, nom et adresse                                                               | Autre mandat ou fonction exercé dans toute société | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Fonction</b>                                                                      |                                                    |      |      |      |      |      |
| M. Eric COHEN<br>155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)                   | <b>Président directeur général</b>                 |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Keyrus (International) SA                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Canada                                    | X    | X    | X    | X    | X    |
| <b>Président Directeur Général</b>                                                   | - Keyrus Israel                                    | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Biopharma Belgium                         | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | <b>Président</b>                                   |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Absys Cyborg                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Kadris Group                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Kadris Consultants                               | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Spain SL                                  | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Equinoxes SA                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Tunisie                                   | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Equinoxes France                                 |      |      |      |      | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Management                                | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Management Régions                        |      | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Capital Markets                           | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Biopharma Innovation                      |      | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus USA                                       |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Life Science Inc.                         |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Financière K                                     |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Livingston                                       |      |      |      |      | X    |
|                                                                                      | - Lynx                                             |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Financière My BCG                                |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Fondation Keyrus                                 |      |      | X    | X    | X    |
|                                                                                      | <b>Administrateur</b>                              |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Keyrus NV                                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Luxembourg                                | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Talents                                   |      | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Limited (HK)                              | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus China                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus (Mauritius) Ltd                           |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Data Maroc                                |      |      |      | X    | X    |
|                                                                                      | - Middenext                                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Medqualis                                        |      | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | <b>Gérant</b>                                      |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Absys Cyborg SPRL                                | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - EMC Capital Partners                             | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | <b>Co-Gérant</b>                                   |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Up Génération                                    |      | X    | X    | X    | X    |
| Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN<br>155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300) | <b>Administrateur</b>                              |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Equinoxes SA                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Tunisie                                   | X    | X    | X    | X    | X    |
| <b>Administrateur</b>                                                                | - Keyrus Canada                                    | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus NV                                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Vision BI                                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Luxembourg                                | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Spain SL                                  | X    | X    | X    | X    | X    |
| Mme. Laetitia ADJADI, née COHEN<br>7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300) | <b>Administrateur</b>                              |      |      |      |      |      |
|                                                                                      | - Keyrus Tunisie                                   | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Equinoxes SA                                     | X    | X    | X    | X    | X    |
| <b>Administrateur</b>                                                                | - Keyrus Canada                                    | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus NV                                        | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Keyrus Luxembourg                                | X    | X    | X    | X    | X    |
|                                                                                      | - Fondation Keyrus                                 | X    | X    | X    | X    | X    |
| Mr. Claude BENMUSSA<br>7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720)                  | <b>Administrateur</b>                              |      |      |      |      |      |
| <b>Administrateur</b>                                                                |                                                    |      |      |      |      |      |
| Mr. Philippe LANSADÉ<br>19 Domaine des Aigueillères à Montferrier sur Lez            | <b>Président</b>                                   |      |      |      |      |      |
| <b>Administrateur</b>                                                                | - Groupe Schools of the Media Insdutr              | X    | X    | X    | X    | X    |

## II – RAPPORT SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Depuis Septembre 2018, un département dédié à l’Audit Interne et la Gestion des Risques du groupe accompagne les organes de gouvernance dans l’anticipation et la maîtrise des risques ainsi que l’optimisation des procédures de gestion des risques. Sous la supervision du Président Directeur Général, le département poursuit l’analyse et l’élaboration de la cartographie des risques Groupe et la formalisation des procédures permettant de gérer les risques significatifs.

Le Département des Risques est associé à la majorité des projets significatifs du Groupe et travaille étroitement avec la Direction Générale, la Direction Financière, les Directeurs Exécutifs et les Responsables de filiales du Groupe.

Le Groupe Keyrus a procédé à une revue annuelle des risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs. La société considère donc qu’il n’existe pas d’autres risques justifiant une analyse individuelle hormis ceux présentés ci-dessous.

Du fait de la crise relative au Virus Covid-19, le Groupe a mis en place un plan global de gestion de crise et des risques associés, présenté dans la section 2 du présent document.

### 2.1 FACTEURS DE RISQUES

Les risques et facteurs de risques sont présentés ci-dessous selon leur nature et ne sont pas hiérarchisés.

Le Groupe Keyrus a défini plusieurs procédures visant à limiter ces probabilités et les impacts.

| Risques              | Facteur de Risque                                                                                        | Risque d’Occurrence | Impact potentiel |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|
| <b>Opérationnels</b> | FR1 : Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients | <b>Moyen</b>        | <b>Moyen</b>     |
| <b>Opérationnels</b> | FR2 : Mauvaise intégration des acquisitions d’entreprises                                                | <b>Moyen</b>        | <b>Moyen</b>     |
| <b>Sociaux</b>       | FR3 : Couverture/Back up des personnes clés                                                              | <b>Faible</b>       | <b>Elevé</b>     |
| <b>Sociaux</b>       | FR4 : Perte des compétences et difficultés de recrutement                                                | <b>Elevé</b>        | <b>Moyen</b>     |
| <b>Géographiques</b> | FR5 : Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée                                | <b>Moyen</b>        | <b>Moyen</b>     |
| <b>Géographiques</b> | FR6 : Ralentissement des marchés de nos implantations clés                                               | <b>Moyen</b>        | <b>Elevé</b>     |

Le risque d’Occurrence évoqué plus haut est la probabilité que le facteur de risque survienne au cours de la vie de l’entreprise.

L’impact potentiel est le niveau d’impact sur les comptes consolidés du Groupe en cas de survenance du facteur de risque.

Le Risque Net évoqué dans les pages suivantes est le niveau de risque résiduel après prise en compte des procédures de couverture par la société.

### 2.1.1 FR1 - Défaillance opérationnelle dans la gestion des projets et la délivrance de prestations aux clients

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>Les projets et les prestations de services incluant un engagement de résultat.</p> <p>La planification, la tarification et le suivi de ces prestations nécessitent une gestion drastique afin de contrôler les budgets, préserver les marges et assurer la satisfaction des clients</p>                                                                                                                                                                                    | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>Baisse des marges voire pertes sur des projets significatifs.</p> <p>Suivant les filiales, des pertes significatives sur un ou deux projets pourraient menacer la rentabilité annuelle de ces entités</p> <p>Image de Keyrus détériorée sur le marché</p> <p>Pertes de références clients</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Les projets significatifs sont suivis par le comité de direction du Groupe. Les marges et tous les éléments d’alerte sont soumis aux règles de la charte de gouvernance groupe et doivent être communiqués au VP Groupe et au Directeur Financier groupe</p>                                                                                                                                                                                                                | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>Lors des comités de Direction mensuels entre le Groupe et les responsables de filiales, les projets clés, leurs marges et le compte de résultats sont suivis sur une base bimensuelle.</p> <p>Par ailleurs, le groupe est dans une démarche d’amélioration continue de la gestion de ses projets, traduit par un processus fort de pilotage et d’anticipation des risques liés aux projets et à la production</p>                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>En 2019, le manque de suivi sur des projets délivrés par notre filiale Brésilienne et notre filiale Belge de Conseil en Management ont généré des pertes ayant impacté significativement l’exercice.</p> <p>En réponse à ces insuffisances, le Groupe a modifié sensiblement les modes de gouvernance de ces filiales et a procédé à une revue bimensuelle de tous les projets de la filiale. Ces procédures ont été étendues au niveau Groupe.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### 2.1.2 FR2 – Mauvaise Intégration des acquisitions d’entreprises

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>Le groupe procède à plusieurs acquisitions chaque année, afin de déployer sa stratégie et compléter sa chaîne de valeur.</p> <p>Le maintien et l’amélioration de la performance des cibles, dans le contexte de leur intégration au groupe, ainsi que l’atteinte des objectifs de synergies opérationnelles et financières sont des enjeux majeurs pour assurer un retour sur investissement satisfaisant et la réussite globale de l’opération</p> | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>La faible rentabilité de ces acquisitions et les investissements liés à ces acquisitions, notamment effectuées par tirage sur nos lignes de crédit, pourraient affaiblir la structure financière du Groupe.</p> <p>De mauvais résultats pourraient générer une dépréciation de nos actifs.</p> <p>Impact sur l’exécution stratégique</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Des efforts de restructuration, de ressources et de gouvernance sont régulièrement effectués en faveur des acquisitions en souffrance.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>Le groupe apporte une attention continue à ces acquisitions et les dirigeants du groupe sont fortement impliqués dans la gestion de ces entités. Des plans d’actions spécifiques « post-acquisition » sont mis en place.</p>                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>Notre filiale au Royaume Uni acquise en 2014 n’a jamais atteint la rentabilité escomptée. La dépréciation de l’actif correspondant s’est élevée à 1,8 M€ en 2019.</p>                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Nous rencontrons des difficultés pour l'atteinte de synergies opérationnelles suffisantes relativement aux acquisitions récentes de sociétés de conseil en management et stratégie (Lynx et Navigha).

### 2.1.3 FR3 – Couverture/Back up des personnes clés

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>La croissance et la réputation du groupe sont fortement liées à son fondateur et Président Directeur Général.</p> <p>Dans sa quête de développement et de progression du Groupe Keyrus, il s'appuie fortement sur son VP Exécutif et son Directeur Financier Groupe, ainsi que sur le DG en charge des activités de Mid Market.</p> <p>Ces trois personnes, ainsi que certains Directeurs Internationaux en charge de lignes de métier (Digital, Data...) jouent un rôle moteur et essentiel dans la progression du groupe et sa stabilisation lors de la gestion de crises.</p> | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>L'absence ou départ du PDG et/ou de l'un de ses proches collaborateurs donnerait un signal négatif aux clients de Keyrus et au marché.</p> <p>La stratégie du Groupe s'en trouverait affaiblie.</p> <p>A terme, cela pourrait conduire à une perte de clients et au départ d'autres collaborateurs clés</p> <p>.</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Le risque d'occurrence est très faible, sauf évènement exceptionnel. La mise en place de plans de succession et d'un plan de continuité des opérations pourraient couvrir le départ d'un personnage clé à court/moyen terme</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>La société élabore un plan de succession et un plan de continuité des opérations.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>Néant</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### 2.1.4 FR4 - Perte des compétences et difficultés de recrutement

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>Le succès de nos projets est essentiellement lié à la qualité et l'expertise de nos équipes. Nos talents sont régulièrement chassés par nos concurrents et il y a une pénurie de ressources sur nos segments d'activité dans la plupart de nos géographies.</p> <p>Le cycle d'embauche de personnes expérimentées et de qualité est de plus en plus long.</p> | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>La perte de personnes qualifiées menace notre capacité à délivrer nos services aux clients et à développer nos activités et notre stratégie.</p> <p>De tels évènements peuvent entraîner le recours à des sous-traitants à coûts élevés, ce qui affecte nos marges, voire le non-renouvellement de projets.</p> <p>.</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Le Groupe renforce continuellement ses équipes de recrutement, enrichit les processus correspondants et son image employeur. Les investissements relatifs aux dispositifs externes (salon, forums, cabinet, etc.) se poursuivent. Nous apportons également une grande attention à la cooptation et à notre présence sur les</p>                                | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| réseaux sociaux. La mise en place de plans de succession RH doit permettre d'accélérer le développement en interne de personnes à forte valeur ajoutée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>L'exercice 2019 s'est traduit par la mise en place d'un programme dit Talents proposé à un certain nombre de collaborateurs à fort potentiel. Ce programme octroie un mentor à chacune des personnes choisies pour intégrer ce programme. Il permet également de déceler très rapidement toute difficulté rencontrée par nos potentiels managers et dirigeants de demain. Le dispositif d'alerte du groupe permet également à toute personne de faire part de ses craintes ou doutes relatifs au non-respect de nos procédures de ressources humaines.</p> <p>Un projet spécifique est déployé à partir de 2020 pour poursuivre l'amélioration de nos process de recrutements. Le groupe va apporter une attention particulière à la mise en place de plans de succession RH.</p> |  |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>Le turnover de nos équipes a été particulièrement haut en 2019, notamment du fait d'une organisation moins efficiente en France, mais également d'une restructuration significative. Celle-ci a donné des résultats conséquents dès le second semestre de l'exercice. Le groupe a également analysé les événements ayant conduit au départ de profils expérimentés et performants. Il a également analysé les quelques erreurs de recrutement.</p> <p>Le PDG du groupe a repris la direction de la France et avec le support du nouveau Directeur Adjoint France et la Directrice des Ressources Humaines, insufflé une nouvelle dynamique à notre politique RH.</p>                                                                                             |  |

#### 2.1.5 FR5 - Implantation dans des zones avec environnement de corruption élevée

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>Le groupe est implanté en Amérique Latine, au Maghreb et en Chine. Ces zones sont considérées comme particulièrement sensibles en termes de risques de corruption par l'Agence Française Anticorruption (AFA), notamment dans le secteur public</p> <p>La planification, l'organisation et la soumission des appels d'offres nécessitent une attention renforcée</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>Les procédures d'appels d'offre dans ces zones pourraient conduire à des tentatives de corruption active ou passive, impliquer nos clients et fournisseurs, voire certaines administrations locales.</p> <p>Des sanctions pourraient avoir un impact significatif sur l'image du Groupe et sa capacité à acquérir de nouveaux marchés.</p> <p>Les sanctions prévues par la Loi Sapin 2 sont très contraignantes.</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Mise en conformité avec la Loi Sapin 2</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Faible</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>Le groupe a introduit un code anticorruption traduit en six langues (Français, Anglais, Portugais, Chinois, Espagnol et Hébreu). Il existe également une politique Groupe relative aux cadeaux et invitations. Le dispositif d'alerte du groupe est opérationnel et le comité Éthique veille à la bonne gestion des alertes reçues.</p> <p>D'autre part, l'ensemble des dirigeants et cadres du groupe ainsi que les administrateurs ont suivi la formation relative aux huit piliers de la Loi Sapin 2. Enfin, l'ensemble des départements financiers du groupe et ses filiales ont étudié la documentation relative au pilier 5 de cette loi, en relation avec les mesures comptables et financières.</p> <p>La Direction Générale, la Direction Financière et le département des risques apportent une attention particulière à la conduite des opérations dans ces régions.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>A ce stade, nous n'avons pas connaissance de tentative ou d'infraction à la loi dans ces régions. Des audits thématiques seront menés dès que possible par l'audit Groupe dans ces régions</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 2.1.6 FR6 - Ralentissement des marchés de nos implantations clés

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Description du Risque</b></p> <p>Keyrus SA est la société mère du groupe et son activité est essentielle à la santé financière du groupe.</p> <p>Le ralentissement de l'économie Française et européenne peut altérer la santé financière de la maison mère et donc l'impulsion donnée à la stratégie Groupe</p> <p>Le ralentissement de certaines économies émergentes, comme le Brésil est également susceptible d'altérer les objectifs annuels</p>                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Impact potentiel pour le Groupe</b></p> <p>Les baisses de résultats et d'activité en France et au Brésil ont un impact significatif sur le résultat consolidé.</p> <p>La détérioration potentielle du cours de change Euro/Réal Brésilien affecte considérablement le résultat consolidé.</p> |
| <p><b>Couverture du Risque</b></p> <p>Le groupe Keyrus ne peut anticiper l'évolution des économies Françaises et Brésiliennes. Nous veillons toutefois à apporter une gouvernance forte sur ces marchés, en étant au plus près des signaux d'évolutions de marché pour adapter nos plans stratégiques et tactiques</p> <p>Le groupe est positionné depuis plus de 20 ans sur un secteur/expertise caractérisé par une tendance de croissance à long terme. Les impacts des variations conjoncturelles de la demande peuvent être atténués par des plans d'action comme conduits par le Groupe au cours du second semestre 2019</p>                                      | <p><b>Analyse du Risque Net</b></p> <p><b>Moyen</b></p>                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>Actions en cours et futures</b></p> <p>Une nouvelle organisation, visant à aligner notre organisation commerciale sur nos offres métiers, a été adoptée au cours du 4eme trimestre en France. En Amérique Latine, un nouveau Directeur Régional a été nommé et la gouvernance profondément modifiée afin d'assurer une meilleure gestion et une meilleure agilité stratégique.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>Impacts antérieurs &amp; Mesures de maîtrise</b></p> <p>La France et le Brésil ont enregistré des pertes significatives au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019. Le Groupe, sur ces deux régions ainsi que sur les autres entités, a entrepris des actions fortes et efficaces permettant de revenir à la rentabilité dès le second semestre 2019. Le PDG du Groupe a repris directement la gestion de la France, le VP Groupe se rend trimestriellement au Brésil, tandis que le DAF Groupe apporte une attention particulière à la gestion financière de ces deux zones. Tous réalisent un suivi hebdomadaire et mensuel des informations de gestion clés.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## 2.2 CRISE RELATIVE AU COVID 19 – FACTEURS DE RISQUES

Les grandes mesures relatives à la gestion de cette pandémie, évènement postérieur à la clôture des comptes du 31 décembre 2019, sont détaillées dans notre rapport de gestion.

Keyrus constate que cette crise sanitaire a un impact significatif sur son activité depuis le 1er janvier 2020. Le Groupe s'est donc mis en position de pouvoir ajuster au mieux son organisation à l'activité, notamment lors de la reprise à venir.

La baisse d'activité liée à la crise est toutefois hétérogène d'une région à une autre, allant d'un impact non significatif aux Etats-Unis jusqu'à 30% d'activité en moins en France et 50% dans des pays comme l'Espagne ou Israël. En outre, l'activité

commerciale est très ralentie dans les différentes régions, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

Plus globalement, le Groupe prévoit une baisse de l'ordre de 23% par rapport au budget du 1er semestre 2020. Compte tenu d'un impact prévisionnel de 20% sur l'activité du second semestre et des fortes mesures clés exposées ci-dessus, la continuité de l'exploitation du Groupe n'est pas remise en cause.

### 2.3 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

Les structures de contrôle du groupe Keyrus comprennent notamment:

- Le Conseil d'Administration qui, du fait de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du Groupe ;
- La Direction du Groupe, assurée par le Président Directeur Général, avec le support du Vice-Président Exécutif Groupe et du Directeur Financier Groupe.
- Le Comité d'audit
- La Direction de l'Audit Interne et de Gestion des Risques.

Ces instances analysent les performances des secteurs Grands Comptes et Mid Market afin d'asseoir la stratégie du Groupe.

En outre, le comité d'audit, conformément à sa charte révisée en 2019:

- Analyse à minima annuellement la cartographie des risques élaborée par le département des risques
- Instruit en profondeur les dossiers de croissance externe, cessions et autres opérations significatives présentés par le Conseil d'Administration.

Le Comité de Direction Groupe réunit les Responsables de toutes les filiales et principales lignes de métier pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction du Groupe. Son objectif concerne non seulement la performance économique, mais aussi les domaines dans lesquels le groupe Keyrus vise à atteindre un degré élevé de compétence. Ils sont traduits dans des budgets et plans annuels.

Le Comité de Direction Groupe se réunit mensuellement. Il est le lieu d'échanges, de motivation et du contrôle du management du groupe. Il permet la transmission des informations financières stratégiques, opérationnelles et la discussion de ces éléments.

Enfin, pour toute décision touchant à la stratégie de l'entreprise comme les acquisitions, désinvestissements ou projets d'investissement significatifs, les propositions du Comité de Direction Groupe sont examinées par le Conseil d'Administration.

La Direction Financière du groupe Keyrus valide les objectifs financiers annuels élaborés par les Managers de filiales, de direction et fonctions transverses. Le directeur financier est responsable de la qualité de l'information comptable et financière préparés par le Groupe sur la base des informations remontées par les entités. Il peut notamment s'appuyer sur:

- Le contrôle de gestion, en charge de l'analyse de l'information économique et de la qualité des opérations de clôture et de Reporting. Le département effectue un suivi des performances des unités opérationnelles et peut suggérer le déclenchement et le suivi des plans d'action correctifs.
- La direction comptable du groupe et les responsables des départements comptables des différentes entités. Ces instances conduisent les travaux des équipes comptables et s'assurent de la qualité des informations comptables produites.
- La direction de l'Audit Interne du groupe, qui renforce les procédures de contrôle interne.

Au titre des objectifs de Contrôle Interne, la Direction de l'Audit Interne assure:

- Le suivi des décisions du comité d'audit, applicables à la société

- Une étroite collaboration avec la Direction Financière, quant à l'élaboration et l'actualisation des procédures de contrôle comptable et financier
- Une étroite collaboration avec l'ensemble des Directions clés, afin d'optimiser les procédures et la couverture des risques associés
- Des missions d'audit thématiques au sein des filiales françaises et étrangères

Enfin, et comme préalablement indiqué dans le rapport de Gouvernement d'Entreprise, la charte de Gouvernance Groupe a été mise à jour fin 2018 et signée par l'ensemble des Dirigeants des filiales en mars 2019.

Cette charte définit les pouvoirs et les responsabilités de chacun des dirigeants des filiales ainsi que les relations à l'intérieur du Groupe. Les Dirigeants des filiales bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président Directeur Général pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés.

## **2.4 GESTION DES ASSURANCES**

Le Groupe Keyrus dispose d'un programme d'assurance au niveau du Groupe, et de polices souscrites localement.

### **2.4.1 Responsabilité Civile – Exploitation et Professionnelle**

Le Groupe dispose de deux programmes distincts, respectivement adaptés à ses activités classiques et au secteur Biopharmaceutique.

Le 1er programme permet une couverture de Keyrus SA, l'ensemble de ses filiales Françaises et Européennes ainsi qu'un certain nombre de filiales non Européennes. A cette couverture, s'ajoutent des couvertures locales décidées par la Direction Générale avec le support de la Direction de l'Audit et des Risques, après appréciation des risques locaux.

Le 2eme programme permet une couverture des activités du groupe dans le secteur Biopharmaceutique. Cette activité est exercée à travers une ligne de métiers de Keyrus SA, une filiale Française dédiée à la recherche et l'innovation et trois filiales situées en Belgique, Canada et Tunisie.

Du fait des activités déclarées (Organisation et monitoring d'essais cliniques, data-management, bio-statistique et rédaction médicale, Opérations Cliniques, Biométrie, Pharmacovigilance, Enregistrement et affaires réglementaires...), ces métiers nécessitent une couverture spécifique et adaptée aux risques encourus.

### **2.4.2 Responsabilité des Dirigeants**

Le Groupe a souscrit une assurance couvrant la responsabilité de ses Dirigeants (de droit ou de fait) et de ceux de ses filiales détenues directement ou indirectement à plus de 50 % des droits de vote.

D'autre part, et en fonction des disparités entre la police Groupe et les réglementations locales, des assurances additionnelles ont été souscrites par les filiales concernées, comme au Brésil.

### **2.4.3 Dommages aux biens**

Une assurance pour les dommages aux biens et pertes financières a été souscrite par le Groupe pour ses implantations Françaises et Belges. Concernant les autres filiales, des assurances locales ont été souscrites directement par les responsables de ces entités.

# III – DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIERE

## 3.1 DEMARCHE GENERALE ET METHODOLOGIE

### 3.1.1 Gouvernance de la démarche RSE

La RSE est pilotée depuis plusieurs années par le Comité de Direction du Groupe. Des référents ont été nommés dans chacun des pays du périmètre RSE.

### 3.1.2 Contexte particulier de la Déclaration de Performance Extra Financière

La démarche RSE du Groupe est présentée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) du Groupe **Keyrus**, conformément à l'article R. 225-105 du Code de commerce et son décret n° 2017-1265 du 9 août 2017. Ce dernier a été pris en compte pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières.

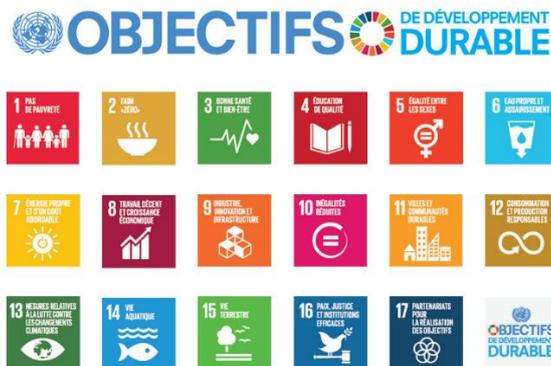
Le périmètre RSE 2018 couvrait la France, le Brésil et la Belgique. Dans le cadre de sa démarche de progrès continu, le Groupe l'a étendu en 2019 à l'Espagne. Il couvre désormais 65,4% des effectifs du Groupe.

### 3.1.3 Les engagements RSE du Groupe Keyrus

Conscient de l'importance croissante du développement durable, le Groupe **Keyrus** a choisi d'adhérer au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2011. Il s'est ainsi engagé à respecter et à appliquer l'ensemble des principes cités du Pacte qui concernent à la fois la responsabilité sociétale de l'entreprise et ses responsabilités sociale et environnementale.

Les Nations Unies ont adopté en 2015 un nouveau programme composé de 17 Objectifs pour un Développement Durable (ODD). Ces ODD présentent ainsi le nouveau cadre mondial des priorités. Leur traduction pour les entreprises par le Global Compact, le WBCSD et la GRI constitue un nouveau référentiel RSE exhaustif.

Le Groupe **Keyrus** renforce chaque année son engagement auprès des Nations Unies. Depuis 2018, le Groupe a ainsi formalisé sa démarche en s'appuyant sur le référentiel ODD de cet organisme. Il s'applique aux entreprises pour leur permettre d'identifier leurs principaux enjeux RSE et suivre les performances de leurs politiques associées.



Les risques et enjeux RSE sont analysés et définis par la Direction Générale et par la Direction des Ressources Humaines du Groupe **Keyrus**.

## 3.2 LE MODELE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires détaillé est décrit dans la partie 'Présentation du Groupe' de l'URD. Son synopsis est repris dans le présent chapitre pour rappeler les valeurs et la mission données au Groupe.

## Les tendances de l'industrie numérique

Le numérique représente 6% du PIB en France (Syntec)  
Il représente entre 20 et 25% de sa croissance (Syntec)

Facteur de progrès pour tous (Syntec):

- **Mieux piloter** (e-administration, e-business; e-services)
- **Mieux vivre** (e-santé, villes et transports intelligents, objets connectés)
- **mieux travailler et de mieux apprendre** (e-éducation, amélioration des conditions de travail).

**Le secteur du numérique:**

54,7 Milliards d'€ de CA en 2017 en France  
Croissance constante estimée à +4,2% en 2019  
Développement constant de la R&D (Syntec)



Marché mondial de 3,700 milliards de dollars



Présent dans 19 pays, fort de près de 3.200 collaborateurs, **Keyrus** est un acteur client global du Conseil et des Technologies.

Le Groupe **Keyrus** a pour mission d' "Aider l'entreprise à tirer profit du paradigme du Digital et de la Donnée pour accroître sa performance, l'accompagner dans sa transformation et générer de nouveaux leviers de compétitivité et de croissance."

**Keyrus** se positionne à cet effet en spécialiste de la **convergence de la Data et du Digital** pour créer les opportunités qui seront sources de rentabilité et de pérennité pour l'entreprise.

La **proposition de valeur** de **Keyrus** reste unique sur le marché et s'appuie sur l'association de 3 expertises majeures :

- **Data Intelligence** :  
Data Science – Intelligence Artificielle – Big Data & Cloud Analytics – Business Intelligence – EIM –  
CPM/EPM
- **Digital Experience** :  
Innovation & Stratégie Digitale – Marketing Digital – DMP & CRM – Commerce Digital – Performance Digitale – User Experience
- **Conseil en Management & Transformation** :  
Stratégie & Innovation – Transformation Digitale – Pilotage de la Performance – Accompagnement des Projets

Au travers de cette combinaison d'expertises, **Keyrus** ambitionne de faire de l'**information** un atout stratégique pour l'entreprise, de faciliter sa **transformation** et de diffuser l'**innovation** au cœur de sa stratégie.

**Keyrus** a lancé en janvier 2019 son programme DPAN - Data Practice Analytics & Networks. Ce programme est né de la volonté de **Keyrus** de renforcer sa position parmi les leaders de la Data en France. Il met en œuvre des études et des stratégies à travers ses Business Units, qu'elles soient commerciales ou techniques, tout en s'appuyant sur sa relation avec ses éditeurs partenaires.

DPAN a été pensé afin de couvrir l'ensemble des domaines applicatifs de la Data, avec un focus particulièrement important sur le Cloud et l'Intelligence Artificielle afin de créer l'un des plus forts centres d'attraction et de développement de talents nationaux. Pour répondre aux évolutions du marché, ce programme a également pour objectif de faire évoluer les pratiques managériales de **Keyrus** en adaptant ses convictions technologiques, ses plans de formation ainsi que le développement de communautés de consultants autour des expertises BI & Analytics Platform, Digital, Cloud, MDM, EPM, Data Science & IA. Ce programme prévoit aussi des actions de communication externe à travers des interventions et des formations en écoles de commerce, écoles d'ingénieurs ou au sein d'Universités.

L'identité du Groupe repose autour de deux valeurs fondamentales : **l'humain et l'innovation**, des valeurs mises au service des clients ; et plus globalement des parties prenantes.

- **La diversité humaine et culturelle** : principe fondateur de **Keyrus**, elle se place au cœur de la performance durable et fait la richesse d'un groupe international et multiculturel. Au quotidien, elle s'applique par le respect très strict, dans sa politique de recrutement et de gestion des carrières, des principes d'égalité des chances et de non-discrimination.
- **L'esprit d'entreprise** : avancer et grandir ensemble dans un environnement de travail collaboratif et stimulant pour apporter sans cesse de nouvelles réponses aux clients.
- **La culture de l'innovation** : le véritable ADN du groupe, alimenté par une veille technologique et méthodologique permanente. L'objectif est d'encourager chaque collaborateur à être force de proposition et à prendre des initiatives pour développer des projets toujours plus innovants.
- **Le sens et la qualité du service** : ces valeurs guident les équipes pour animer les projets. Notre ligne de conduite : un esprit d'entraide et de collaboration permanent.
- **La responsabilité sociétale** : une entreprise citoyenne engagée chaque année dans la mise en place d'actions concrètes et conformes à la politique RSE.

### 3.3 LES RISQUES ET LES ENJEUX DU GROUPE KEYRUS

Les risques liés à l'activité sont essentiellement d'ordre technologique et humain. Ils sont présentés sous l'aspect économique dans la partie facteurs de risques. Ils sont alloués aux différents Objectifs de Développement Durable pour suivre la contribution du Groupe en matière de RSE et pour mesurer les politiques et performances associées. **Keyrus** a ainsi identifié les ODD stratégiques pour le groupe et les ODD auxquels il contribue.



La politique de développement durable que poursuit **Keyrus** constitue l'un des enjeux majeurs du Groupe en cela qu'elle représente un facteur essentiel de performances, non seulement économique mais aussi sociale.

## 3.4 L'INNOVATION, ADN DU GROUPE

### 3.4.1 L'effort d'innovation



L'innovation fait partie intégrante de l'ADN de **Keyrus** et de son développement. Elle s'inscrit avec force dans le développement de l'ensemble des métiers et des offres du Groupe. La capacité à innover et le développement de **Keyrus** reposent sur une double faculté : détecter de manière continue les dernières technologies et usages innovants, puis en faire bénéficier en premier ses clients.

Les hommes et les femmes de **Keyrus** sont au cœur de l'innovation. **Keyrus** accélère également son innovation grâce à ses acquisitions stratégiques. Le cabinet Lynx Conseil, expert en performance Marketing, Commerciale et Digitale a ainsi été acquis en décembre 2018. Au travers de ce rapprochement, **Keyrus** enrichit de façon conséquente la matrice d'offres de ses activités de Conseil en Management, et renforce ainsi son spectre de compétences dans les domaines du marketing, de la relation client, des ventes et de la transformation digitale des entreprises. L'objectif est d'associer les expertises et les talents de **Lynx Conseil** dans une chaîne de valeur complète permettant à **Keyrus** d'être un « *one stop shopping* » unique sur le marché, capable d'accompagner les entreprises sur l'ensemble de ces domaines de manière transverse et sans couture.

La stratégie d'innovation du Groupe **Keyrus** s'articule principalement autour des thèmes prioritaires suivants :

- Algorithmique & Machine Learning
- Usages de la Data & Data Marketing
- Santé connectée
- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing, Neuro-publicité
- FinTech
- Technologies exponentielles

Sur l'axe technologique, **Keyrus** poursuit d'année en année le développement de son écosystème d'innovation, dénommé **Keyrus Innovation Factory**, dédié notamment à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progicielles et autres solutions pionnières. A l'échelle du Groupe et en collaboration étroite avec la Direction de l'Innovation Groupe et l'ensemble des activités de Conseil (Management Consulting, Stratégie Digitales et Data Intelligence), cet écosystème a pour missions:

- d'identifier les solutions les plus innovantes sur les thèmes prioritaires précités
- de mettre au point des démarches projet pour le pilotage métier en privilégiant un ROI rapide
- de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe **Keyrus**



De la détection à la mise en œuvre des technologies, **Keyrus Innovation Factory** accompagne les entreprises sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'Innovation. La plateforme **Keyrus Innovation Factory** est présente aujourd'hui sur les 5 pôles majeurs d'innovation qui sont La France, Israël, le Brésil, la Chine et les USA. Depuis 2014, 700 startups ont été identifiées, plus de 100 startups ont été connectées aux entreprises et 20 startups ont été financées.

### 3.4.2 Création en 2018 de Younicorns, spécialiste de la co-crédation de start-ups

Yunicorns est le « Corporate studio » du Groupe **Keyrus** dont la mission est de concevoir et d'accélérer les projets de co-crédation de start-ups en collaboration active avec les grandes marques. Younicorns permet aux entreprises de mieux rencontrer leur marché et de répondre ainsi plus rapidement aux attentes de leurs clients en termes d'évolution des produits et de leurs usages.

L'initiative de créer Younicorns est née d'un double constat sur l'état du marché :

- l'essor émergent des start-ups qui connaissent un renforcement de l'innovation au sein de leur ADN.
- le besoin croissant d'accompagnement des grandes entreprises qui peinent parfois à innover et à faire évoluer leurs business models dans un marché en constante évolution à l'ère du Digital.

Véritable vecteur de transformation des entreprises, l'activité de co-création d'une start-up s'articule en 4 étapes majeures :

1. Analyse du besoin : conception du business model, identification des propositions de valeur associées et constitution de l'équipe adaptée
2. Réalisation du produit : compréhension des attentes, conception de l'expérience utilisateurs et développement produits via des technologies disruptives : Machine Learning, Intelligence Artificielle (IA), Blockchain, etc.
3. Mise sur le marché du produit : déploiement des méthodologies de Digital Marketing et de Growth Hacking
4. Déploiement et financement : scalabilité produit, private equity, crowdfunding, ICOs, etc.

Véritable "usine à entreprendre", articulée autour de compétences Produit (UX, design, product management, digital marketing, growth hacking) et Technique (blockchain, intelligence artificielle, développement full-stack), l'équipe Younicorns s'est déployée en 2019 autour de projets de startups dans des secteurs aussi variés que :

- la promotion immobilière
- la logistique alimentaire internationale
- la grande distribution en France
- la robotique et l'IoT
- les offres de restauration d'entreprise
- le conseil

Yunicorns promeut l'excubation comme nouveau moyen d'innover en alliant efficacité, pragmatisme et maîtrise des budgets.

### 3.4.3 La Fondation Keyrus : innover pour un monde solidaire

La Fondation d'entreprise **Keyrus** est née en 1996 de la volonté du Groupe et de son Président de renforcer son engagement social et sociétal en multipliant ses actions de mécénat et en mobilisant à ses côtés le plus grand nombre de ses collaborateurs.

Inspirée par une forte culture de l'Innovation, véritable ADN du Groupe, la Fondation **Keyrus** ambitionne de défendre l'égalité des chances et de valoriser la diversité humaine et culturelle en soutenant des projets associatifs innovants et solidaires.

Les actions de la Fondation **Keyrus** viennent renforcer les initiatives de soutien et de partenariat que le Groupe **Keyrus** opère de manière active auprès d'une vingtaine d'organismes et d'associations.

Les missions de la Fondation **Keyrus** s'appuient sur les savoir-faire et expertises reconnus du Groupe qu'elle capitalise dans les domaines les plus innovants du Digital et de la Data.

Elles s'organisent autour de 3 thématiques majeures - Entrepreneuriat – Sciences & Éducation – Art & Culture, en associant chacune d'entre elles au développement croissant dans la société du « tout numérique » ainsi qu'au besoin de recherche constante de nouvelles innovations.

Trois nouveaux programmes solidaires ont été soutenus par la Fondation **Keyrus** en 2019 :

- Latitudes – Exploring tech for good
  - Présentation : Favoriser l'engagement durable des étudiants sur des projets d'intérêt général liés aux nouvelles technologies à travers un programme d'innovation pédagogique intégré dans leur cursus scientifique.
  - Projet soutenu : Soutien du projet pédagogique « **TECH for Good** » à destination des étudiants.

- Objectif : Accompagner les étudiants dans des projets à fort impact social et/ou environnemental portés par des associations afin de résoudre des défis utilisant l'innovation technologique.
- Ecole de musique connectée
  - Présentation : Enseigner la musique autrement en intégrant les nouvelles technologies dans l'apprentissage de la musique.
  - Projet soutenu : Soutien du projet « École de musique connectée », enseignement musical connecté incluant instruments & outils numériques.
  - Objectif : Permettre un apprentissage mixte de la musique (temps de cours en présentiel & temps de formation en ligne) selon une pédagogie innovante grâce aux outils numériques & démocratiser l'accès à la musique.
- Art dans la cité
  - Présentation : Introduire les arts visuels contemporains à l'hôpital afin d'améliorer les espaces de vie, les conditions de travail du personnel & contribuer au mieux-être des patients.
  - Projet soutenu : Soutien du projet « Illuminart », dispositif interactif, immersif & innovant qui permet de projeter des œuvres d'art & des contenus numériques artistiques multi-sensoriels.
  - Objectif : Apporter du bien-être aux personnes hospitalisées & contribuer à diminuer l'anxiété & la douleur, en particulier des enfants.

### 3.5 DES HOMMES AU CŒUR DE LA PERFORMANCE



L'ambition du Groupe **Keyrus** est d'accompagner ses clients notamment à transformer leur vision en valeur. La réussite de tout projet, est bien-sûr technologique, mais elle est également humaine. Elle nécessite des valeurs humaines fortes qui sont la confiance, la transparence et bien sûr la passion, fondamentales à la liberté d'entreprendre.

Le Groupe travaille ainsi de manière continue et en profondeur sur sa marque employeur et sur les 4 dimensions principales qui la définissent :

- L'attractivité et la fidélisation
- La réputation
- L'engagement des salariés au travers de leur implication et de leur motivation
- Les valeurs de **Keyrus**.

Ce travail a permis de définir des politiques et des processus.

#### 3.5.1 L'attractivité du Groupe

##### Les salariés

Le Groupe **Keyrus** a vu globalement ses effectifs augmenter en deux ans de 8% avec un nombre de 238 collaborateurs supplémentaires sur la période dans un contexte de tension et de recherche de talents. L'activité Grands Comptes qui représente plus de 80% de l'effectif total enregistre ainsi la majeure partie de cette évolution. La croissance des effectifs est essentiellement organique.

La croissance est aussi marquée par une forte internationalisation des effectifs du Groupe puisque les filiales étrangères représentent plus de la moitié des effectifs totaux :

##### Effectif total :

Le nombre de salariés présents au 31/12/2019 (CDI, CDD, contrats de professionnalisation...) :

|          | Au 31/12/2019 |       | Au 31/12/2018 |       |
|----------|---------------|-------|---------------|-------|
| France   | 1 505         | 47,3% | 1 595         | 49,1% |
| Brésil   | 355           | 11,2% | 429           | 13,2% |
| Belgique | 101           | 3,2%  | 104           | 3,2%  |
| Espagne  | 118           | 3,7%  |               |       |

|                             |              |              |              |              |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Total Périmètre RSE</b>  | <b>2 079</b> | <b>65,4%</b> | <b>2 128</b> | <b>65,5%</b> |
| Autres (hors Périmètre RSE) | 1 100        | 34,6%        | 1 121        | 34,5%        |
| Total                       | 3 179        | 100,0%       | 3 249        | 100,0%       |

Le collaborateur est au cœur de la politique des Ressources Humaines et à ce titre, le développement personnel et la fidélisation de ces derniers s'inscrivent dans la stratégie d'entreprise.

#### Répartition par nature de contrat

| Nature du contrat                     | 2019   |        | 2018   |        |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                       | Nombre | %      | Nombre | %      |
| CDI                                   | 2 024  | 97,4%  | 2 034  | 95,6%  |
| CDD                                   | 10     | 0,5%   | 26     | 1,2%   |
| Contrats en alternance et équivalents | 42     | 2,0%   | 55     | 2,6%   |
| Autres                                | 3      | 0,1%   | 13     | 0,6%   |
| Total                                 | 2 079  | 100,0% | 2 128  | 100,0% |

Cette politique de fidélisation se traduit par plus de 97% des contrats à durée indéterminée, en légère augmentation par rapport à 2018. Le Groupe recourt aux contrats à durée déterminée essentiellement pour répondre aux besoins de remplacement de salariés en congés ou en absence de longue durée. **Keyrus** encourage les contrats de professionnalisation et d'apprentissage pour aider les jeunes à entrer dans la vie active.

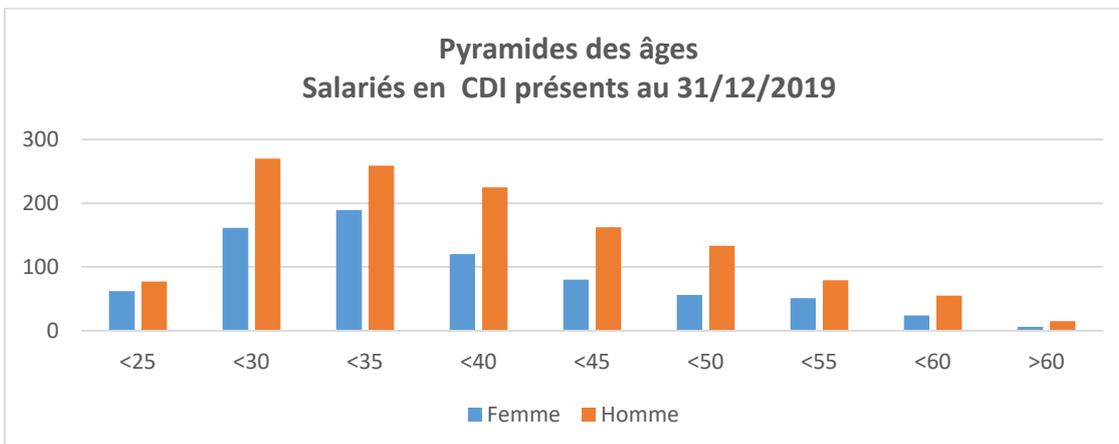
#### Des salariés de haut niveau

Près de 90% des salariés permanents du Groupe **Keyrus** sont des cadres diplômés, relativement jeunes.

#### L'âge moyen

L'âge moyen des collaborateurs en CDI et présents au 31 décembre 2019 est de 36,3 ans, donnée relativement stable sur les derniers exercices. Les effectifs sont donc relativement jeunes. Cette pyramide des âges permet à la fois un encadrement des équipes et un transfert de compétences des plus expérimentés vers les plus jeunes.

La pyramide des âges est construite sur la base des effectifs permanents présents dans le groupe à la clôture de l'exercice.



#### Les recrutements

**Keyrus** favorise un processus de recrutement clair, rapide et structuré, lequel s'appuie notamment sur les compétences, les aspirations et la position du candidat dans l'entreprise. L'ensemble des acteurs liés à l'activité du recrutement (RH et opérationnels) est fortement sensibilisé aux problématiques liées à la discrimination.

Les étapes du processus de recrutement ont pour objectif d'évaluer l'adéquation des savoir-faire, des valeurs, et du projet professionnel du candidat. Le processus de recrutement se veut être rapide et transparent. Chaque candidature est traitée et fait l'objet d'un retour sous 2 semaines. L'entretien se distingue généralement en 2 étapes : un entretien avec un Chargé de recrutement dont l'objectif est de présenter la société, valider les aspirations professionnelles du candidat et leurs

adéquations au positionnement et stratégie de l'entreprise, puis un entretien avec un Manager Opérationnel qui valide les expertises et les réalisations du candidat, et évalue son aptitude à mener à bien les missions confiées par les clients.

Pour parvenir à attirer de nouveaux talents, **Keyrus** développe différents axes de « sourcing » qui lui assure des candidatures riches et variées. Le Groupe utilise les CV thèques et diffuse régulièrement des annonces sur les principaux « Job Board » spécialisés dans le domaine informatique/décisionnel/métiers (Monster, APEC, Cadremploi...), mais aussi les « réseaux sociaux professionnels » tels que LinkedIn.

**Keyrus** communique également ses offres d'emplois sur la page « Carrières » de son site Internet, ce qui lui permet de recevoir un grand nombre de candidatures spontanées. Enfin, le Groupe associe ses collaborateurs au travers d'une démarche de cooptation, simple et dynamique, qui constitue son deuxième canal de recrutement.

**Keyrus** recrute des collaborateurs confirmés mais aussi des collaborateurs juniors et des jeunes diplômés qu'il accompagne dans leur évolution de carrière. Les profils et les compétences recherchées s'articulent autour de l'ensemble des activités de l'entreprise (Data Intelligence, Digital et Conseil). Le Groupe recrute principalement des consultants, des ingénieurs projets, des chefs de projets, des directeurs de projets, des experts et des managers. **Keyrus** a lancé en 2019 son Elite Data Program afin de faire monter en compétences de façon accélérée de jeunes diplômés sur les technologies les plus demandées du marché à travers un programme d'excellence. D'une durée de 2 semaines, ce nouveau programme propose à 12 participants, directement recrutés en CDI, une intégration de haut niveau mixant technologies, méthodologie projet, Modern BI, Agilité, Cloud & Big Data. Les recrues bénéficient également de formations intensives sur des solutions d'éditeurs (tels que Talend, Snowflake, Databricks, etc.), avec des certifications à la clé. À l'issue de leur parcours, les candidats se verront offrir un CDI pour intégrer de façon définitive les équipes de **Keyrus**.

Les équipes RH animent des événements innovants dédiés au recrutement qui permettent à de nombreux candidats de rencontrer **Keyrus** : Afterwork cooptation, Afterwork jeunes diplômés, Meet up, forum virtuel, etc.

Au sein des écoles partenaires, des simulations d'entretien sont organisées, ainsi que des conférences métiers et techniques, au cours desquelles **Keyrus** partage son expérience avec ses futurs collaborateurs potentiels.

Véritable tremplin de carrière, **Keyrus** accueille de nombreux jeunes diplômés, alternants et stagiaires, comme le définit l'accord intergénérationnel. Dans ce cadre, le Groupe développe et entretient des relations privilégiées avec de nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce : L'Ecole Polytechnique, l'EPITA, SUPINFO, l'EISTI, l'Université Paris-Dauphine, l'Université Lyon, l'EM Lyon, l'ESSEC, Neoma/ESC Rouen, l'ENSAI...

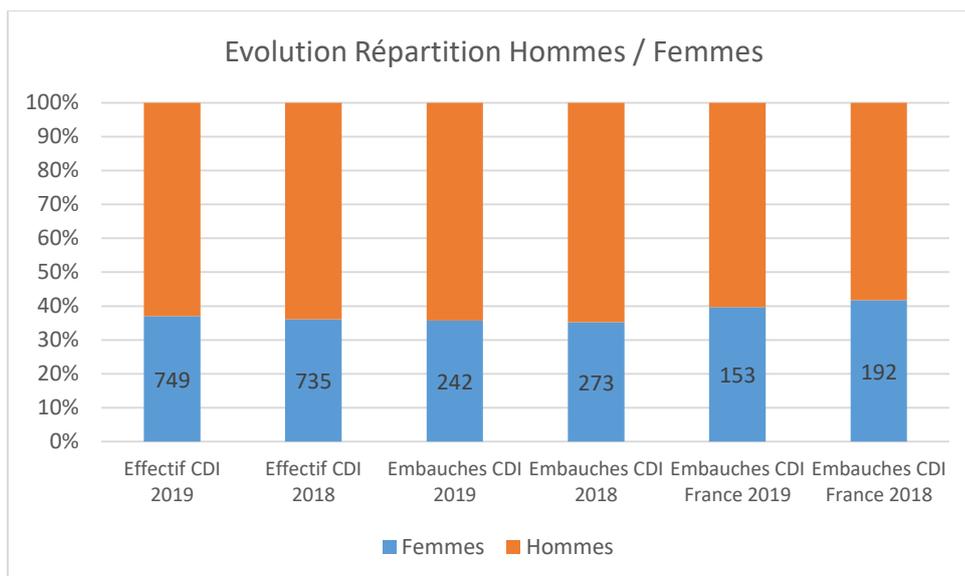
**Keyrus** développe également sa chaire de formation de profils « Data Scientist » avec l'**École polytechnique**, créée dès 2014.

Enfin, pour pourvoir ses postes ouverts, **Keyrus** favorise la mobilité interne, communique ses ouvertures de postes en interne sur son Intranet et sur Workplace (Le réseau social d'entreprise du Groupe). En 2019, en France, 12% des salariés présents au 31 décembre 2018 ont bénéficié d'une promotion interne en 2019.

#### Embauches:

| Nature du contrat                     | 2019   |        | 2018   |        |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                       | Nombre | %      | Nombre | %      |
| CDI                                   | 677    | 86,0%  | 775    | 84,0%  |
| CDD                                   | 23     | 2,9%   | 54     | 5,0%   |
| Contrats en alternance et équivalents | 26     | 3,3%   | 56     | 6,1%   |
| Autres (stagiaires)                   | 61     | 7,8%   | 38     | 4,1%   |
| Total                                 | 787    | 100,0% | 923    | 100,0% |

Comme cela a été mentionné précédemment, les recrutements sont essentiellement sous forme de contrats à durée indéterminée. Les 677 nouveaux CDI comprennent 242 femmes et 435 hommes, soit une proportion hommes/femmes en ligne avec la répartition actuelle. L'effort important de la Direction en France pour promouvoir les femmes au sein de l'entreprise porte ses fruits puisque pour la deuxième année consécutive, la part des femmes dans les recrutements en CDI est de 40%. La proportion des femmes dans les contrats en alternance et dans les stagiaires laisse également entrevoir une réelle tendance de fond vers un rééquilibrage de la part des hommes et des femmes au sein du Groupe **Keyrus**.



**Keyrus** poursuit donc sa politique d'embauches et les nombreux recrutements démontrent l'attractivité du Groupe.

**Keyrus** a développé un processus complet d' « on-boarding ». Avant même son arrivée, un futur collaborateur **Keyrus** est informé des dernières actualités de l'entreprise et est convié à une journée d'intégration « Welcome Aboard ». Cette journée d'intégration, animée par le service RH, rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs tous postes et expertises confondues. Afin de favoriser le contact et l'esprit d'appartenance, nous organisons un déjeuner entre les nouveaux collaborateurs, leurs managers et le service RH. L'après-midi d'intégration est dédiée à la formation à travers notre plateforme KLX<sup>3</sup> (Sécurité, RGPD, etc.).

Lors du 'Welcome Aboard', les nouveaux collaborateurs de **Keyrus** reçoivent un kit de bienvenue et les informations, contacts et process pour intégrer facilement l'entreprise. Le Groupe a déployé une évaluation RH à 15 jours et à 60 jours après l'arrivée, ce qui permet de s'assurer de la bonne intégration et satisfaction du collaborateur. Globalement, 90% des collaborateurs se disent satisfaits ou très satisfaits de leur intégration.

**Keyrus** a développé un processus d'intégration dédié aux managers avec la mise en place d'un référent, dont le rôle est d'accompagner tout nouveau manager dans l'entreprise.

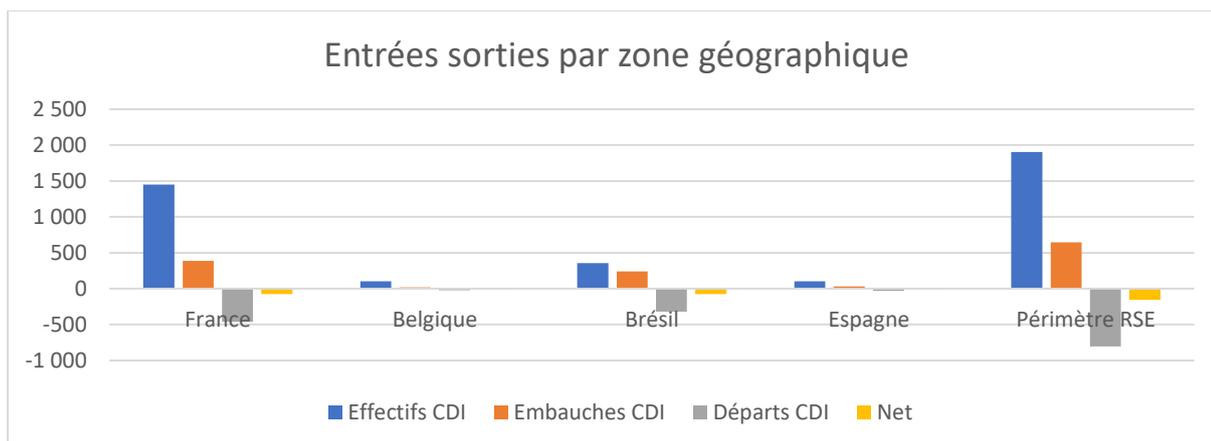
Le processus d'intégration est finalisé à la suite du '**Keyrus Meeting Aboard**', organisé semestriellement et qui rassemble l'ensemble des nouveaux collaborateurs de la période. Un directeur de chaque entité de **Keyrus** présente son activité. Chaque collaborateur prend ainsi connaissance de l'ensemble des métiers de l'entreprise.

#### Les départs

| Départs de salariés permanents | 2019   | Taux de départs | 2018   | Taux de départs |
|--------------------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|
|                                | Nombre |                 | Nombre |                 |
| France                         | 462    | 31,9%           | 385    | 25.6%           |
| Brésil                         | 320    | 90,1%           | 237    | 55.2%           |
| Belgique                       | 22     | 21,8%           | 33     | 31.7%           |
| Espagne                        | 33     | 28,0%           |        |                 |
| Total                          | 804    | 39,7%           |        |                 |

L'analyse des départs est réalisée sur les contrats permanents.

<sup>3</sup> **Keyrus** Learning Experience



Les effectifs en CDI sont relativement stables en nombre, avec toutefois de fortes disparités régionales. Les plus fortes croissances s'accompagnent également de forts taux de départs. Il convient de rappeler que le secteur du numérique, en croissance constante, enregistre des taux de départs relativement importants. Pour limiter ces impacts négatifs sur l'activité, le Groupe a développé une politique de gestion des talents et de fidélisation des salariés.

### 3.5.2 La gestion des talents et la fidélisation

#### Politique de fidélisation des salariés

##### Management de proximité et Leadership:



**Keyrus** favorise un management de proximité afin d'accompagner et de faire progresser chaque collaborateur.

Les managers suivent un programme de formation adapté à leur niveau d'expérience, partagent les bonnes pratiques, et renforcent leur leadership pour devenir des managers « transformationnels ».

Par ailleurs, afin de développer l'esprit d'entreprise et d'appartenance, **Keyrus** organise régulièrement différents événements internes favorisant la proximité managériale et la communication (réunion d'agence, petit déjeuner Direction, Manager Meeting, petits déjeuners organisés chez les clients, etc.). Ces moments d'échanges, dans un cadre convivial, permettent la transmission d'informations sur les résultats, la stratégie, les succès de l'entreprise, les nouvelles missions à venir, ...

**Keyrus** renforce également la communication grâce à plusieurs newsletters trimestrielles: Ressources Humaines, Innovation, Groupe, etc...

**Keyrus** a également développé un processus spécifique afin d'accompagner les collaborateurs de retour de mission, le « Welcome back ». L'enjeu est d'optimiser cette période en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'actions de formation, d'ateliers, de retours d'expérience, et de développer leurs réseaux et contacts dans l'entreprise.

#### Ancienneté

|               | Au 31/12/2019 | Au 31/12/2018 | Au 31/12/2017 |
|---------------|---------------|---------------|---------------|
| France        | 5,0           | 4,8           | 4,3           |
| Brésil        | 1,9           | 1,9           | 2,1           |
| Belgique      | 5,6           | 5,4           |               |
| Espagne       | 5,3           |               |               |
| Périmètre RSE | 4,5           | 4,2           | 3,9           |

L'ancienneté moyenne est de 4,5 ans avec des écarts significatifs selon les zones géographiques.

Le nombre d'années d'ancienneté moyen au Brésil, inférieur à celui de la France, s'explique par une forte croissance sur ce pays et un taux de turnover plus élevé.

Le turnover en France est en légère baisse passant de 34,1% en 2018 à 29,2% en 2019. Il est calculé sur la base au numérateur, du nombre d'entrées et de sorties en 2019 des salariés en CDI, et au dénominateur, du total des personnes en CDI à la clôture de l'exercice. Cette baisse sur le périmètre France est le résultat des politiques menées en faveur de la fidélisation et de la rétention des talents décrite ci-après.

#### Politique de gestion des carrières

La gestion des carrières est un point majeur de la politique RH du Groupe. Elle est portée par des processus internes harmonisés sur le périmètre **Keyrus** France.

- Le suivi managérial est une préoccupation majeure de l'entreprise. La gestion de carrière s'inscrit dans le cadre du projet d'entreprise et de sa stratégie. Le processus d'évaluation se déroule à travers deux sessions dans l'année en janvier et juillet. Deux fois par an, le collaborateur rencontre son manager lors de moments privilégiés : l'entretien intermédiaire d'évaluation et l'entretien annuel d'évaluation.

Cette rencontre permet de faire le bilan de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année à venir, de définir les actions de formations nécessaires. Le manager et le collaborateur échangent sur les perspectives d'évolution, le projet professionnel du collaborateur et les parcours professionnels disponibles dans l'entreprise. Le référentiel métier et celui des compétences sont des outils précieux pour les managers dans l'évaluation des collaborateurs.

Chaque support d'entretien annuel est lu et exploité par les Ressources Humaines lors de Comités de lecture RH. Par la suite, l'ensemble des actions (rémunération, formation, évolution professionnelle, mobilité, etc.) sont validées collégialement lors des Revues d'effectif qui rassemblent la Direction Générale, la Direction Opérationnelle et la Direction des Ressources Humaines.

100% des collaborateurs bénéficient d'un entretien annuel d'évaluation et d'un entretien professionnel tous les deux ans.

Pour favoriser la détection et le suivi des talents, **Keyrus** avait initié en 2018 une 'Revue des Talents' dont l'objectif était de construire un parcours spécifique de carrières pour fidéliser les potentiels et personnes clés.

**Keyrus** a développé son « Parcours Talent » en 2019. Il regroupe une vingtaine de collaborateurs dits « Talents » identifiés par les managers puis validés par un jury Ressources Humaines dans le cadre d'une soutenance.

**Keyrus** a défini le talent comme celui dont les comportements sont en phase avec les valeurs de l'entreprise, témoignant d'une « ouverture d'esprit, d'une curiosité, d'un engagement et d'une envie d'évoluer et de faire évoluer les autres ».

Le Parcours Talent offre aux collaborateurs sélectionnés un accès privilégié à la formation, à la mobilité géographique ou professionnelle, à des projets internes, ou des projets à caractère entrepreneurial. Il est un réel accélérateur de carrière avec le suivi d'un parcours professionnel personnalisé.

Afin d'accompagner ces talents, **Keyrus** a mis en place le mentoring. Ainsi chaque « Talent » s'appuie sur un mentor défini dans l'entreprise par sa séniorité, son positionnement, son expertise ou sa connaissance, etc.

Le parcours est composé de moments forts tels que des journées de formation exclusivement dédiées aux talents, des rencontres avec le CEO et un voyage.

Ce parcours a été lancé en 2019 en France, un développement à l'international est prévu prochainement.

#### Renforcement de la mobilité interne

La performance et l'excellence sont encouragées et reconnues. Le Groupe souhaite préserver le savoir-faire et favorise ainsi les évolutions internes ; 50 % des managers sont issus par exemple de la promotion interne.

Désireux de s'appuyer en priorité sur ses collaborateurs pour son déploiement national et international, **Keyrus** recueille les souhaits de mobilité géographique et professionnelle de ses collaborateurs grâce à un outil de gestion de carrière innovant.

**Keyrus** réalise chaque année depuis 2018 plusieurs évènements pour favoriser et faire connaître la mobilité interne nationale, internationale et professionnelle, dont un Afterwork spécial mobilité pour favoriser la mise en place de VIE. Ces rencontres rassemblent les Ressources Humaines et les managers opérationnels pour présenter les opportunités et les passerelles existantes dans l'entreprise. Une trentaine de collaborateurs a bénéficié en 2019 d'un dispositif de mobilité (changement de poste – mobilité horizontale ou mobilité internationale).

Le Groupe a mis en place plusieurs parcours possibles d'évolution au sein de l'entreprise. Les évolutions et passerelles sont nombreuses et permettent d'accompagner les collaborateurs dans leurs projets professionnels.

#### Formation

La formation est un facteur essentiel de l'évolution rapide des collaborateurs. Elle représente l'un des leviers de progression mis en place pour un très grand nombre de collaborateurs dans le cadre de la politique RH. **Keyrus** attribue 7% de sa masse salariale à la formation et la R&D.

La formation professionnelle continue permet, quant à elle et de manière plus spécifique, d'augmenter la performance des salariés dans leur travail en leur offrant la possibilité de s'adapter à leur poste de travail, de se maintenir dans leur emploi et d'acquérir de nouvelles compétences.

Elle offre en outre la possibilité d'adapter les compétences aux exigences du marché, et par là, d'atteindre plus facilement les objectifs de l'entreprise.

Conscient de l'enjeu de la formation à la fois pour le collaborateur et l'entreprise, **Keyrus** attache une importance toute particulière à la formation de l'ensemble de ses collaborateurs ainsi qu'au partage et à la valorisation des savoirs et de l'expérience. **Keyrus** conduit chaque année une consultation auprès de chaque directeur de département afin de déterminer les axes stratégiques de formation envisagés pour l'année à venir.

| 2019                                                                        | Périmètre France | Belgique | Espagne | Périmètre RSE hors Brésil |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|---------|---------------------------|
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année     | 974              | 79       | 114     | 1 167                     |
| Nombre d'heures de formations dispensées sur l'année                        | 17 585           | 2 675    | 2 565   | 22 825                    |
| Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur | 18,0             | 33,9     | 22,5    | 19,6                      |
| % de salariés formés                                                        | 66,7%            | 78,2%    | 96,6%   | 69,5%                     |

Nous constatons en 2019 en France une baisse du nombre d'heures total de formation, mais ces heures sont mieux réparties sur l'ensemble des salariés.

| Evolution formation périmètre France                                        | 2019   | 2018   | Variation |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|
| Nombre de collaborateurs ayant reçu au moins une formation dans l'année     | 974    | 943    | 31        |
| Nombre d'heures de formations dispensées sur l'année                        | 17 585 | 21 650 | -5.073    |
| Nombre moyen d'heures de formation dispensées sur l'année par collaborateur | 18,0   | 23,0   |           |
| % de salariés formés                                                        | 66,7%  | 61,8%  |           |

Dans l'optique de renforcer sa formation intra-entreprise et de développer sa proximité avec ses collaborateurs, **Keyrus** a créé en 2017 un pôle de formations internes et externalisées, dénommé **Keyrus Learning eXperience (KLX)**

KLX a pour mission de proposer au plus grand nombre de collaborateurs de **Keyrus** une offre de parcours de formation personnalisable autour de quatre axes :

- > **Technique** : Data, Digital, Management de projet, etc.
- > **Métiers** : Marketing, Finance, Commerce, etc.
- > **Soft skills** : Management, Développement personnel, etc.
- > **Langues** : Anglais, Espagnol, Portugais, etc.

KLX propose de nouvelles ressources pédagogiques interactives et innovantes : classes inversées, adaptive Learning, MOOC, e-Learning tutoré, Learning analytics, etc. via une plateforme en ligne dénommée 'MyKLX', qui propose de suivre des formations à distance ou en classe.

La richesse des formations assure aux collaborateurs un renforcement de leurs compétences et le maintien de leur employabilité.

En 2019, les principaux objectifs poursuivis par KLX ont été :

- d'accompagner les collaborateurs dans les transformations du Groupe, notamment digitale et organisationnelle,
- de les aider à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouveaux enjeux technologiques et managériaux,
- de valoriser leur apprentissage et leur montée en compétence à travers l'obtention de certifications et diplômes reconnus.

Dans le cadre de ses relations partenariales, **Keyrus** développe également des alliances privilégiées avec un grand nombre d'éditeurs majeurs et innovants du marché. Ces programmes de partenariats permettent de former les collaborateurs aux dernières versions disponibles, d'être toujours en phase avec l'évolution des technologies.

Le Groupe forme ainsi régulièrement les consultants directement chez les éditeurs du marché (Alteryx, IBM, Microsoft, Oracle, Qlik, SAP, Tableaux software,...).

**Keyrus** développe également en interne une formation liée à la gestion de projet pour les futurs chefs de projet.

En France, plus de 1.400 heures de formation ont été consacrées aux ressources humaines et à des thématiques telles que la gestion du stress, au développement personnel, etc.

Une part significative de la formation demeure sur l'axe métier pour permettre aux collaborateurs du Groupe de se former aux dernières technologies et innovations du marché.

### 3.5.3 Egalité des chances



Fidèle à ses valeurs fondamentales dont font partie la diversité et le respect d'autrui, **Keyrus** s'est doté d'un code éthique strict qui guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques.

Le Groupe est et sera toujours un employeur responsable. Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en soutenant activement un nombre important d'associations

qui œuvrent en ce sens.

- **Keyrus** est signataire depuis de nombreuses années de la Charte de la diversité, pour promouvoir l'égalité d'accès aux emplois, l'égalité des chances et la lutte contre toutes les formes de discrimination.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2012. Des ateliers d'échange sont régulièrement mis en place pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité. Des commissions sont également tenues à dates régulières pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- **Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit des objectifs d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. En 2018, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux. Cette même année, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail, lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

De manière plus générale, le Groupe **Keyrus** respecte la Charte Internationale des Droits de l'Homme et s'engage au travers de son code éthique à ce que chacun de ses collaborateurs adhère à ses valeurs de respect, d'intégrité, d'engagement et de non-discrimination.

**Keyrus** défend ainsi avec force et conviction la diversité et l'égalité des chances en son sein, en conduisant année après année un ensemble d'actions en faveur :

- De L'égalité professionnelle Hommes/Femmes
- Des séniors
- Du handicap
- De L'évolution de carrière et de la formation

### Egalité Hommes/Femmes

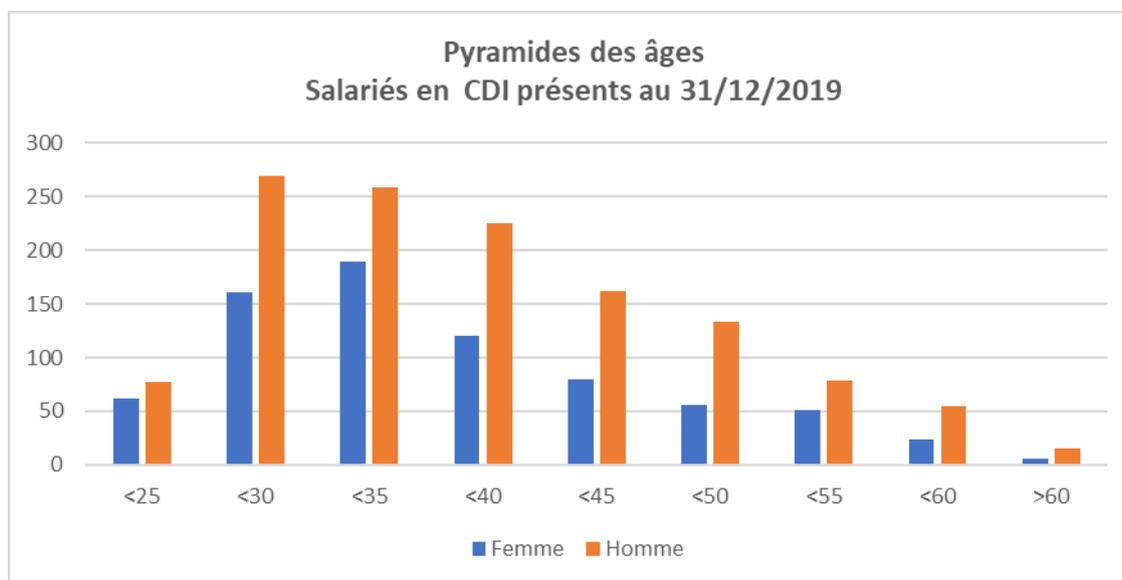
Historiquement, les femmes sont moins représentées dans le secteur des entreprises de service numérique. **Keyrus** lutte contre cet état de fait en ouvrant l'ensemble de ses postes aux deux sexes, et en assurant une parfaite équité homme femme dans ses processus de recrutement et de sélection des candidats. De ce fait, les offres d'emplois sont rédigées objectivement, sans discrimination, afin d'empêcher toute distinction entre les candidatures d'hommes et de femmes.

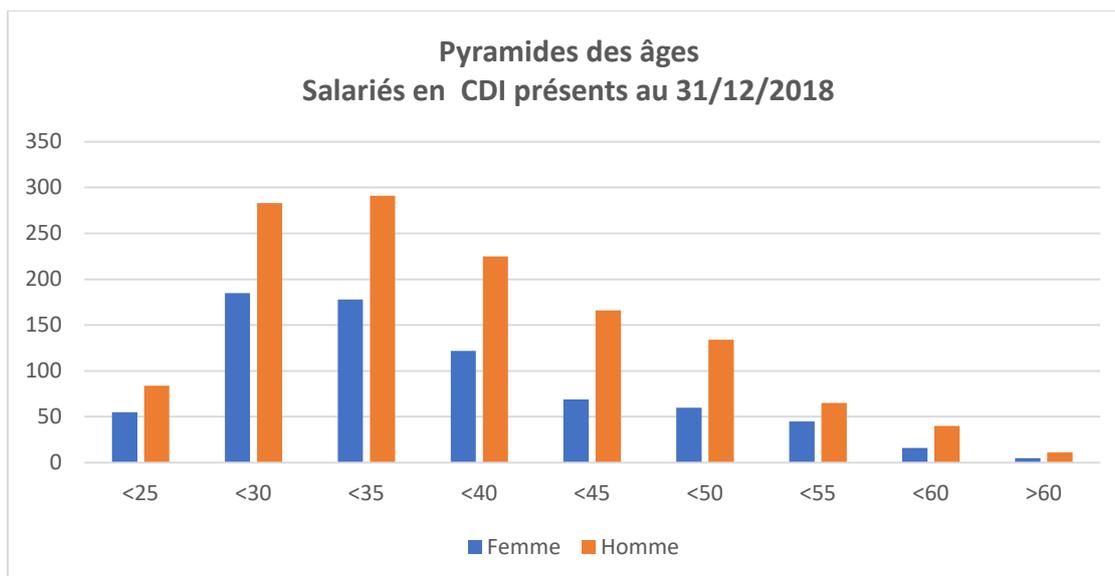
Par ailleurs, **Keyrus** s'attache à faire intervenir au sein des écoles partenaires des femmes (ingénieur, chef de projet, manager, etc.) afin de promouvoir leur présence dans les métiers du Numérique et plus spécifiquement au sein du Groupe **Keyrus**.

**Keyrus** affiche aujourd'hui, un effectif féminin qui représente 37% de l'effectif global du Groupe ; soit un taux supérieur au taux moyen toujours constaté dans son secteur d'activité et surtout en légère hausse par rapport à 2018.

|                       | Au 31/12/2019 |        | Au 31/12/2018 |        |
|-----------------------|---------------|--------|---------------|--------|
| Hommes                | 1 308         | 62,9%  | 1 344         | 63,2%  |
| Femmes                | 771           | 37,1%  | 784           | 36,8%  |
| Total (périmètre RSE) | 2 079         | 100,0% | 2 128         | 100,0% |

Le graphique ci-dessous présente la répartition des salariés en CDI au sein du Groupe **Keyrus** en fonction de leur âge et de leur sexe. Ce schéma traduit la difficulté à recruter des femmes, même si l'écart tend chaque année à diminuer.





L'égalité professionnelle se mesure également par l'égalité des rémunérations et des possibilités d'accès à des fonctions de management et de direction. La proportion de femmes cadres et d'hommes cadres chez **Keyrus** est sensiblement équivalente dans le rapport de la proportion hommes/ femmes de l'effectif global.

**Keyrus** a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche, et ce à tous les stades de la vie professionnelle. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en Janvier 2017 et est suivi annuellement.

**Keyrus** est adhérent à la Fondation Femmes@numérique depuis sa création en juin 2018. L'initiative est à destination de tous : professionnels, jeunes, parents, enseignants, etc. Elle porte deux ambitions : passer à l'échelle et s'inscrire dans la durée. Portée par le Cigref, Syntec numérique, la Conférence des Grandes écoles, Talents du numérique, Social Builder et l'AFMD, ce projet rassemble 42 entreprises et 40 associations, toutes engagées sur cinq ans.

La Journée de la Femme a été célébrée en 2019 à travers l'ensemble de nos filiales dans le monde. À cette occasion, un débat a été organisé entre les collaborateurs & collaboratrices et les représentants de la direction afin d'échanger sur la place des femmes dans le Groupe, et rappeler la conviction du Groupe en faveur de l'égalité professionnelle.

### Le Plan Seniors

Des études sociodémographiques régulières réalisées par l'OPIIEC (Observatoire Paritaire des Métiers de la Branche) montrent que la population de notre Branche professionnelle est relativement jeune : Plus de 60 % des salariés ont moins de 40 ans alors que ce taux est inférieur d'un tiers sur l'ensemble de la population active.

Valorisant l'expérience et certain de la valeur des seniors pour l'entreprise, **Keyrus** s'est doté d'un Plan d'actions pour l'emploi des seniors pour dynamiser l'intégration et assurer le maintien dans l'emploi de cette classe d'âge dans les meilleures conditions. **Keyrus** s'engage au travers de ce plan à conduire une politique appropriée de gestion de carrières de son personnel « senior » par des actions personnalisées et adaptées à la situation de chaque collaborateur sur 3 axes majeurs :

- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

**Keyrus** a négocié dès 2013 avec ses partenaires sociaux un accord Intergénérationnel destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance. Cet Accord d'entreprise définit des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi, favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences. Cet accord a été renouvelé pour une durée de trois ans en Janvier 2017 et est suivi annuellement. Les objectifs ont été respectés en 2019.

### Le rôle de Keyrus dans l'insertion des personnes en situation de handicap

**Keyrus** a développé une politique Handicap. **Le Groupe** s'engage pour la Diversité et l'Égalité d'accès aux Emplois. **Keyrus** est une entreprise citoyenne et pluriculturelle, qui a basé son développement depuis sa création sur des valeurs éthiques décrites dans une Charte Groupe. Reflet de la société moderne, **Keyrus** s'engage au travers de l'adhésion à la charte de la diversité à maintenir la réalité de ses engagements en faveur de l'égalité des chances, la non-discrimination, comme autant de facteurs de créativité, d'innovation et de dynamisme économique et social.

L'engagement de **Keyrus** en faveur de la Diversité et de la non-discrimination à l'embauche se traduit par une politique d'ouverture en faveur du Handicap.

**Keyrus** a mis en place dès 2016 une campagne de sensibilisation à l'intégration des personnes en situation de Handicap, via des affichages dans ses locaux, la diffusion de notes d'information et la projection d'un film.

L'objectif est de promouvoir une meilleure perception des différentes formes de Handicap pour ainsi améliorer leur compréhension, reconnaissance et intégration au sein du Groupe **Keyrus**.

Cette campagne a permis de communiquer sur les démarches liées à la reconnaissance du Handicap, les missions de la MDPH ainsi que les sur les droits liés à la reconnaissance d'un Handicap.

**Keyrus** met en place depuis 2017 plusieurs actions visant d'une part à rencontrer des organismes spécialisés dans l'aide au recrutement de personnels handicapés et, d'autre part, à mener des campagnes d'information auprès des collaborateurs concernés pour les inciter à se déclarer ou à renouveler leur déclaration auprès des CDAHP (Commissions des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). La proportion de personnels handicapés déclarés étant néanmoins toujours assez faible au sein du Groupe, **Keyrus** est conscient de devoir continuer et renforcer rapidement ses actions pour augmenter le nombre de travailleurs handicapés au sein de l'ensemble de ses effectifs.

### 3.5.4 Qualité de vie au travail



Sur la base de son activité, le Groupe a porté une attention particulière à 2 enjeux clefs pour ses salariés:

- Le bien-être au travail
- L'équilibre vie professionnelle vie privée

Ces enjeux se mesurent au travers de l'absentéisme, des accidents et du turnover.

#### Le Bien-être au travail

La bienveillance au travail est aujourd'hui une réelle nécessité dans l'entreprise et **Keyrus** s'intéresse au bien-être de ses salariés. Bien se sentir sur son lieu de travail est une source de motivation pour tout salarié, donc de compétitivité et de performance pour l'entreprise. Selon de nombreuses études scientifiques, l'empathie et la bienveillance font partie de la nature humaine. Les experts voient dans cette attitude une solution adaptée aux crises morales, économiques et sociales. Il devient alors possible de conjuguer performance et bienveillance au travail. Celle-ci part du cadre relationnel qui permet de poser une relation de confiance et de respect mutuel que favorisent le Groupe **Keyrus** en appliquant 3 principes pour améliorer les relations intra-entreprise, et faire baisser le stress de ses collaborateurs : Donner du sens au travail, cultiver l'intelligence relationnelle et veiller au bien-être de chaque salarié, notamment en lui assurant un environnement de travail agréable et adapté.

Concernant cet environnement de travail, le Groupe, opérant sur un nombre important de sites différents en France comme à l'étranger, s'assure constamment que ses locaux et méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs afin que ces derniers puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions possibles. Ceci concerne l'aménagement d'espaces spacieux et agréables de travail et de détente, l'isolation et la

climatisation appropriée, quand cela est possible, des bureaux ou la fourniture d'un équipement adapté notamment pour les personnes pouvant souffrir de déficiences physiques.

Conscient de l'importance d'un environnement de travail agréable et adapté, **Keyrus** a réalisé en 2017 un projet majeur de réaménagement de l'intégralité de ses bureaux sur les sites de Levallois et en régions. Ce projet, dénommé Liv'In, a eu pour but de repenser intégralement les espaces de vie des collaborateurs en leur offrant une expérience enrichie en termes de confort, de travail collaboratif et d'échanges dans des espaces de vie agréables et adaptés aux différents métiers du Groupe.

De la digitalisation au changement générationnel, le monde du travail est en pleine mutation. **Keyrus** souhaite soutenir la création et l'innovation de ses collaborateurs.

Ce projet national, étendu à l'ensemble des sites français, offrent aux collaborateurs des espaces de travail design et ergonomique, des espaces de partage, de co-working.

**Keyrus** est un lieu d'échange, de travail, de fidélisation, d'ouverture, de formation et de motivation.

En 2018, **Keyrus** a initié une enquête de satisfaction auprès de ses collaborateurs, conduite sur un périmètre régional dans un premier temps. Le Groupe est fier du niveau de satisfaction de ses collaborateurs puisque 90% ont déclaré être satisfaits ou très satisfaits de leur vie professionnelle chez **Keyrus**.

**Keyrus** a renforcé en 2019 « TAKE KEYR », son programme Santé, Bien-être & Epanouissement au Travail.

Dans le cadre de ce programme, et depuis de nombreuses années, **Keyrus** a développé des journées bien-être (tous les 1<sup>er</sup> jeudi du mois). Lors de ces journées, les collaborateurs bénéficient de paniers de fruits frais, de séances de massages et de cours collectifs (sophrologie, yoga, méditation, automassage...)

Le renforcement des animations autour de l'hygiène de vie, de la prévention santé & du bien-être au travail s'est traduit par exemple des pauses revitalisantes 100% 'healthy' (dégustation d'Açaï Bowls), des séances de prévention des Troubles-Musculo-Squelettiques (TMS) directement en open-spaces, des séances de relaxation/gestion du stress grâce au programme Melomind (relaxation connectée).

En parallèle, **Keyrus** a créé en 2019 son offre de coaching professionnel pour ses collaborateurs de plus de 2 ans d'ancienneté. Le coaching accompagne les processus de fidélisation, de développement des potentiels & de gestion des carrières chez **Keyrus**.

Le coaching est un véritable levier de la stratégie RH, complémentaire aux actions de formation & au programme Take Keyr. Il constitue une opportunité à forte valeur ajoutée pour les bénéficiaires.

Le coaching professionnel permet notamment d'accompagner nos collaborateurs dans leur carrière : Coaching de performance, Coaching de développement, Coaching de prise de fonction, Coaching de qualité de vie au travail (équilibre, épanouissement, motivation,...)

Notre coach interne est certifiée ACTP par l'ICF (International Coach Fédération).

La demande de coaching peut émaner du collaborateur directement ou bien de son manager. En 2019, 5 collaborateurs ont bénéficié de ce dispositif interne et 20 sont prévus en 2020.

### **L'équilibre vie privée / vie professionnelle**

Soucieux du bien-être de ses collaborateurs, **Keyrus** agit continuellement en faveur de l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

Les actions mises en place par l'entreprise vont du "respect de règles simples de vie quotidienne, en évitant les réunions tôt le matin et tard le soir", à une "souplesse des modalités et des horaires de travail comme le temps partiel choisi". **Keyrus** accepte un aménagement des congés parentaux sans impact sur l'évolution professionnelle, et la possibilité d'aménager les horaires de travail en fonction des contraintes personnelles si les fonctions du demandeur le permettent.

La flexibilité, le développement de l'autonomie rendent possible, selon les missions du collaborateur, la mise en place du télétravail si le salarié en fait la demande.

**Keyrus** a signé en 2019 un accord d'entreprise portant sur le télétravail : Key@home !, qui répond à l'évolution des modes de travail et qui renforce l'autonomie et la flexibilité de nos collaborateurs.

Chaque salarié peut bénéficier d'une journée de télétravail par semaine, après accord de son manager, pour une durée maximale de 12 mois renouvelable. Le télétravail vise à améliorer la qualité de vie au travail des salariés en recherchant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tout en maintenant l'efficacité et la qualité du travail fourni.

Le télétravail est une réponse aux besoins d'assouplissement des contraintes liées à l'organisation du travail et à ceux des salariés. Il contribue ainsi à améliorer l'articulation des temps professionnels et personnels et permet de réduire les temps de transports.

Afin d'accompagner ses collaborateurs, **Keyrus** a développé le guide du télétravailleur et les documents associés (modèle de demande et d'attestation, fiche de renseignements).

Cet accord a été un franc succès, plus de 150 salariés ayant bénéficié de ce dispositif depuis sa création.

**Keyrus** est donc très attentif à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et a mis en place l'entretien 'forfait jour' deux fois par an à l'attention des collaborateurs concernés.

Conscient de l'importance que revêt cet équilibre pour l'ensemble de ses collaborateurs, **Keyrus** a intégré en 2018 ce thème d'échange dans les entretiens annuels d'évaluation de l'ensemble de ses équipes.

En 2017, **Keyrus** a signé une charte portant sur le droit à la déconnexion. **Keyrus** a souhaité instaurer, par le biais de cette charte, une meilleure utilisation des outils de travail et de communication, un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, et également s'assurer du respect des temps de repos de ses salariés

Un questionnaire sur le droit à la déconnexion a été envoyé aux salariés en France. 208 collaborateurs, dont 21,6% sont managers et 90% sont cadres, ont répondu à l'enquête. Plus de 86% des participants ont indiqué que pour eux le terme « droit à la déconnexion » évoquait quelque chose de positif voire de très positif. Plus de 85% d'entre eux bénéficient d'outils professionnels connectés (smartphone, ordinateurs portable, tablette, etc.). Plus de 57% d'entre eux utilisent ces équipements de manière occasionnelle. 15% d'entre eux déclarent les utiliser.

### Les salaires et leur évolution

La masse salariale et les charges sociales du Groupe **Keyrus** sur le périmètre RSE se décomposent de la manière suivante sur le périmètre RSE :

|                          | 2019       | 2019 Pro<br>forma 2018 | 2018       |
|--------------------------|------------|------------------------|------------|
| Masse salariale          | 99 518 494 | 83 817 727             | 88 894 955 |
| Charges patronales       | 38 557 687 | 34 799 375             | 35 684 935 |
| Taux de charges sociales | 38,7%      | 41,5%                  | 40,1%      |

2018 : Périmètre France + Belgique

2019 : Périmètre RSE : France + Belgique + Espagne + Brésil

La couverture sociale sur le périmètre proforma 2018 augmente de 1.4 point. Le taux de charges sociales sur le périmètre complet RSE ressort à 38,7%. Le Brésil impacte négativement cette moyenne avec un taux de charges sociales de 22,0%.

La politique de rémunération intègre un levier attractif de bonus variable lié à des objectifs individuels et d'équipe, qualitatifs et quantitatifs. Le Groupe a mis en place un modèle de « feuille de route annuelle » par type de poste. La part de rémunération variable sur objectifs augmente avec le niveau de séniorité et de responsabilités assumées dans la fonction.

En outre, **Keyrus** dispose d'un accord de participation et d'un accord d'intéressement, qui récompensent la performance économique globale de l'entreprise, et auxquels est adossé un PEI permettant aux collaborateurs de faire des versements volontaires.

### Organisation du temps de travail

La majorité des salariés est cadre. Les salariés travaillent principalement sur une base de forfaits hebdomadaires en heures et également de forfaits en jours en France. Au Brésil, les salariés travaillent en règle générale 40 heures par semaine.

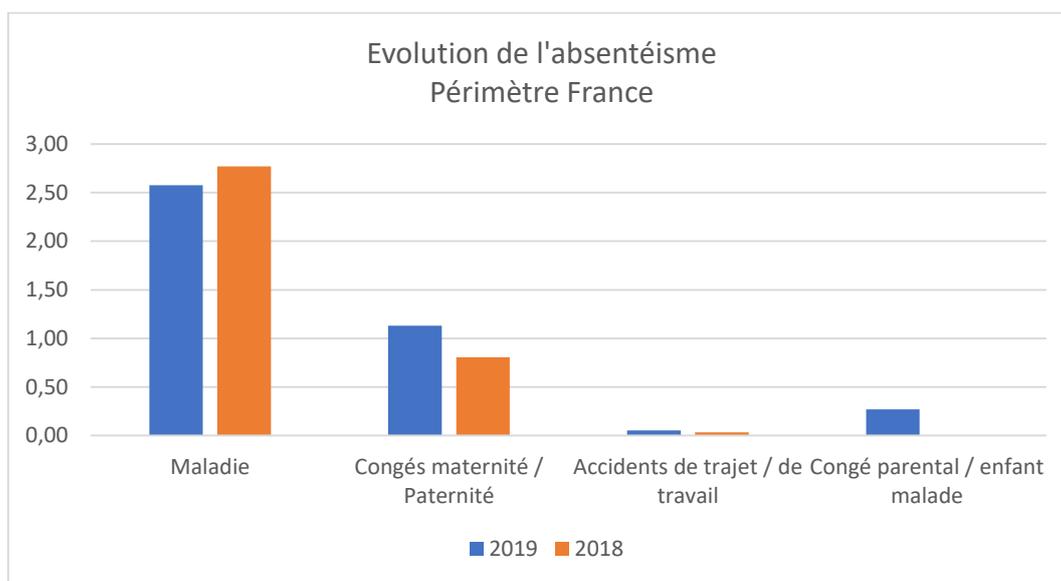
**Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit les objectifs d'accompagnement et de non-discriminations des salariés-parents.

Depuis plusieurs années, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux à temps plein ou temps partiel. En 2019, plus de 90% des demandes de temps partiel ont été acceptées, ainsi que des aménagements de télétravail lorsqu'ils étaient compatibles avec les fonctions du demandeur.

#### Absentéisme

L'absentéisme est relativement peu élevé sur le périmètre RSE hors Brésil puisqu'il est de 2,58%. Le taux est plus élevé en France avec un absentéisme de 4,03%. Les congés maternité / paternité représentent aujourd'hui 25% environ des absences.

Ces taux sont les résultats des politiques menées en interne sur les conditions de travail et sur la qualité de vie au travail qui rentrent dans les critères de performance de **Keyrus**.



#### Santé et sécurité

| Périmètre France                              | 2019 | 2018 |
|-----------------------------------------------|------|------|
| Nombre d'accidents avec arrêt                 |      |      |
| <i>Accidents de trajet</i>                    | 4    | 8    |
| <i>Accident de travail</i>                    | 0    | 4    |
| Taux de Fréquence Accident de Travail         | 0,0  | 1,67 |
| Taux de Gravité Accident de Travail           | 0,0  | 0,05 |
| Nombre de maladies professionnelles déclarées | 0    | 0    |

Les accidents concernent essentiellement des accidents de trajets. En France, le Groupe a enregistré 4 accidents du travail avec arrêt.

Les taux de Fréquence et de Gravité sont calculés sur la base des accidents de travail uniquement. Les taux sont relativement faibles.

## Relations sociales

### *Le dialogue social (organisation, procédures, consultation, négociation)*

Au cours des dernières années, **Keyrus** a réalisé un certain nombre d'accords internes afin d'améliorer le dialogue social avec ses employés, mais également afin de garantir l'égalité entre salariés :

- Accord en faveur de l'égalité Homme/Femme
- Accord intergénérationnel
- Charte du droit à la déconnexion
- Note interne sur les trajets inhabituels engendrant des compensations
- Charte pour le bon usage des systèmes d'informatiques et de l'intranet

### *Les accords collectifs*

**Keyrus** a renouvelé ses deux accords d'entreprise en Janvier 2017 pour une durée de 3 ans.

- Accord en faveur de l'égalité professionnelle Homme-Femme

Cet accord collectif vise à formaliser une véritable politique d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, dès l'embauche et à tous les stades de la vie professionnelle.

L'accord collectif fixe les objectifs de progression et les actions permettant de les atteindre sur les domaines suivants : l'embauche, la formation professionnelle, la promotion professionnelle, la rémunération effective.

- Accord Intergénérationnel

Il est destiné à favoriser le développement d'une gestion active des âges en entreprise, facteur de compétitivité et de performance pour les entreprises.

L'accord intergénérationnel vise à définir des actions concrètes destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par leur accès à un contrat à durée indéterminée, de favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des salariés âgés et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences.

L'accord sur le Télétravail a été finalisé en 2019.

## 3.6 UNE RESPONSABILITE SOCIETALE

### 3.6.1 Un code éthique et une conduite morale au cœur de l'ensemble des pratiques de Keyrus

#### VALEURS ET ETHIQUE



Afin de garantir le respect et la cohérence avec les valeurs morales fondamentales de **Keyrus**, telles que la diversité, le respect d'autrui et des engagements, un code éthique strict a été établi afin de déterminer au plus près la conduite de l'entreprise et ses pratiques. **Keyrus** agit concrètement pour créer un monde plus juste et plus humain. Cette charte est consultable par tous sur les sites Internet de **Keyrus**.

Dès sa création, **Keyrus** a adopté un code éthique inspirant le bon déroulement de ses processus internes et externes afin de garantir un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs. En adhérant en 2011 au Pacte Mondial des Nations Unies, **Keyrus** a renforcé son engagement sur les points suivants :

- Respecter les droits de l'Homme dans toutes les relations avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe.
- Prendre conscience de la diversité des traditions et pratiques locales et, en tant qu'entité internationale, respecter à la fois les lois locales et les législations et réglementations internationales en vigueur
- Lutter contre la précarisation de l'emploi en favorisant autant que possible les embauches en CDI

- Respecter les législations sociales communautaires et nationales ainsi que les conventions collectives de chaque pays où le Groupe exerce ses activités
- Respecter les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives au droit du travail
- Rejeter le recours au travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire
- Refuser le recours au travail des enfants
- Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail de façon à permettre un juste équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privée
- Promouvoir la diversité et refuser tout type de discrimination
- Respecter l'exercice du droit syndical et la liberté d'association
- Se conformer à la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité dans l'environnement de travail
- Exiger le respect de la confidentialité de la part des collaborateurs au regard des données et autres informations qui leur sont accessibles dans le cadre de leur travail. Ce point est fondamental au regard de l'activité du Groupe.

En 2018, le Groupe a mis en place une fonction d'Audit Interne Groupe afin de poursuivre et de finaliser sa mise en conformité avec la loi Sapin II relative à la lutte contre la corruption.

### UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

**Keyrus** est un Groupe conscient des impacts potentiels des pratiques professionnelles dans l'exercice de ses activités. Il s'engage ainsi à privilégier les solutions et procédures d'achats fiables et durables afin de réduire son impact sur le long terme.

**Keyrus** reste aussi à l'écoute des attentes de ses fournisseurs, notamment en matière d'environnement et de respect de codes éthiques, en s'efforçant systématiquement d'intégrer de manière proactive dans ses services et prestations, les dimensions de responsabilité sociale d'entreprise et de développement durable.

### APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

**Keyrus** est très attentif à la problématique achats dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociale. L'entreprise se conforme d'ores et déjà à des règles d'achats responsables, dans ses alliances avec ses partenaires et fournisseurs tout en respectant les principes édictés par le pacte Mondial des Nations Unies et le Code de déontologie établi en 2010 par le Syntec Numérique.

**Keyrus** respecte les dix principes de la « Charte des bonnes pratiques entre donneurs d'ordre et PME » établie par la médiation du crédit aux entreprises et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF). Cette charte vise à favoriser les conditions d'une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME ». Elle encadre aussi les relations entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. Le respect des 10 engagements pour des achats responsables doit permettre d'éviter des comportements abusifs dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

- Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques
- Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs
- Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leurs filières
- Apprécier le coût total de l'achat
- Intégrer la problématique environnementale
- Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
- Les achats : une fonction et un processus
- Une fonction achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
- Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

#### 3.6.2 Une forte écoute des clients et une relation dans la durée

L'analyse et la compréhension des besoins des clients constituent l'une des priorités du Groupe. **Keyrus** s'engage donc à leur proposer uniquement les solutions les plus pertinentes et adaptées, dans un souci de maîtrise de coûts et de bon retour sur investissement. Le Groupe évalue ainsi ses projets à travers des indicateurs de performance.

Le sens de la relation client de **Keyrus** se fonde sur l'écoute et le dialogue. Celle-ci ne passe pas une chaîne complexe mais s'établit directement avec les membres de la direction. **Keyrus** cherche toujours à satisfaire ses clients pour créer avec eux une relation durable.

L'un des indicateurs de performance de **Keyrus** suivi dans le cadre de la certification ISO 9001 en France est la mesure de satisfaction de ses clients.

## 3.7 KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

### 3.7.1 La politique générale (ou globale) en matière environnementale

#### UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE



Acteur éco-responsable engagé et soucieux de contribuer à la protection de la planète, **Keyrus** développe une politique environnementale dont l'objectif est de minimiser au mieux et sur le long terme tout impact néfaste pour l'environnement, la santé et la sécurité de ses collaborateurs mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs, en minimisant son impact environnemental, en maîtrisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables.

Un ensemble d'actions d'information, de sensibilisation et de motivation des équipes du Groupe **Keyrus**, est ainsi mené afin que chacun puisse contribuer efficacement à chaque niveau de l'entreprise à la protection de l'environnement ainsi qu'à l'amélioration de la sécurité et du bien-être des différents acteurs intervenant dans les activités du Groupe.

Ces actions d'informations portent de manière générale sur :

- La prise en compte de sa politique environnementale dans les formations sur la responsabilité sociale du Groupe et la sensibilisation et motivation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux présents et futurs.
- Le respect des lois et réglementations locales et internationales sur l'environnement.
- L'analyse par le comité de Direction en charge de la RSE, des risques environnementaux de **Keyrus** et l'identification d'un enjeu clef, le changement climatique. Ce dernier est décliné en quatre axes importants autour desquels le Groupe agit afin de réduire son impact sur l'environnement :
  - Gestion du parc immobilier et des locaux
  - Matériels informatiques et autres équipements
  - Transport et déplacements professionnels
  - Gestion des fournisseurs et partenaires

#### Immeubles et locaux

Bien que locataire sur l'ensemble de ses immeubles et locaux, **Keyrus** privilégie pour ses nouveaux locaux, des immeubles éligibles aux nouvelles normes RT 2012 BBC, (Bâtiment Basse Consommation) et HQE (Haute Qualité Environnementale), afin de favoriser non seulement les économies d'énergie mais également la qualité de l'environnement de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

De la même manière, **Keyrus** s'évertue à minimiser la consommation d'électricité et d'eau utilisée dans ses locaux lorsqu'il lui en est donné la possibilité. Le Groupe installe ainsi des systèmes de détection de présence permettant l'allumage et l'extinction des lumières dans les lieux de passage privatifs de ses locaux. Des campagnes d'information sont menées régulièrement pour sensibiliser les collaborateurs à éteindre les éclairages, ordinateurs ou autres équipements électriques non utilisés. Des signalétiques sont apposées dans l'ensemble des pièces partagées par les collaborateurs et les systèmes de chauffage dans la mesure du possible, permettent à chaque collaborateur de moduler ou d'arrêter ceux-ci.

Pour les surfaces de bureau, chaque manager responsable d'un site est encouragé, en respectant les réglementations locales et le règlement intérieur des immeubles, à « dimensionner » les surfaces de chaque pièce en respectant des seuils minimums correspondant au nombre de collaborateurs présents.

Il doit également s'assurer de la conformité des locaux avec les réglementations locales et internationales en matière d'hygiène et de sécurité.

Il vérifie en outre qu'aucun matériau toxique ou dangereux n'est présent ou introduit dans ces locaux.

En outre, des travaux significatifs ont été réalisés ces dernières années quant à l'aménagement des bureaux afin de favoriser le bien être des équipes. Des salles de détente, de partage ont ainsi été créées.

### Matériels informatiques et autres équipements

La politique d'achats du Groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé, afin de mieux économiser l'énergie sur les sites. De ce fait, la Direction des Achats Groupe réalise elle-même les bilans carbone et autres audits énergétiques, et prend l'initiative des actions d'amélioration en vue d'assurer une gestion optimale des matériels et équipements. L'activité principale au sein de **Keyrus** soit le développement de logiciels et de gestion des projets informatiques, reste clairement identifiée. Elle autorise ainsi une gestion centralisée du parc de serveurs ainsi que de l'ensemble de ses équipements permettant une totale maîtrise des coûts à la fois économiques et écologiques.

### Gestion de l'énergie

**Keyrus** favorise depuis plusieurs années, l'utilisation et le remplacement de son matériel informatique par des équipements compacts et économes en énergie.

Elle s'appuie sur une meilleure gestion du nombre de photocopieurs et d'imprimantes du Groupe, en veillant à un usage raisonnable des consommables. Cet effort s'est concrétisé par la disparition des imprimantes des bureaux personnels, et leur remplacement par des imprimantes collectives liées directement au réseau.

Cet effet se renforce de fréquentes campagnes luttant contre le gaspillage de papier et d'encre à travers les impressions inutiles, et la favorisation du recours au scan, ou l'impression recto-verso.

### Maîtrise et durée de vie du matériel informatique

Elles sont facilitées par le référencement et l'inventaire systématique des matériels, des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que les matériels totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs.

Cette gestion informatisée permet également de gérer le recyclage correct de chaque matériel arrivé en fin de vie. Cette procédure contribue à l'allongement de la durée de vie du matériel informatique, ce qui permet de limiter de manière conséquente notre impact environnemental.

Le Groupe remplace également tout matériel ne répondant plus aux normes et standards actuels en termes de consommation énergétique respectueuse pour l'environnement, et veille à le céder à un organisme certifié en vue de réduire l'impact environnement lié à la mise au rebut desdits matériels.

### Transport et déplacements professionnels

L'activité de **Keyrus** l'oblige à détacher bon nombre de collaborateurs sur des sites extérieurs à l'entreprise générant un impact environnemental lié à ces déplacements. **Keyrus** attache ainsi une grande importance à limiter ces derniers en mettant en place de nouvelles procédures réductrices de leur impact sur l'environnement.

**Keyrus** encourage ainsi tout au long de l'année ses collaborateurs à :

- Ne se déplacer qu'en cas de stricte nécessité
- Opérer une gestion intelligente des agendas en regroupant les déplacements vers des destinations proches
- Eviter les déplacements aux heures de pointe
- Privilégier, quand cela est possible, les réunions en visioconférence ou téléconférence. Ainsi, le siège de Levallois dispose de salles de visioconférence. Les régions en France et certaines filiales à l'étranger bénéficient de ces équipements (Belgique, Brésil, Israël, Canada). Un déploiement est également prévu aux Etats-Unis
- Favoriser les déplacements en transport en commun plutôt que les véhicules personnels dans les déplacements urbains et par train plutôt que l'avion sur le territoire national

## 3.7.2 Changement climatique

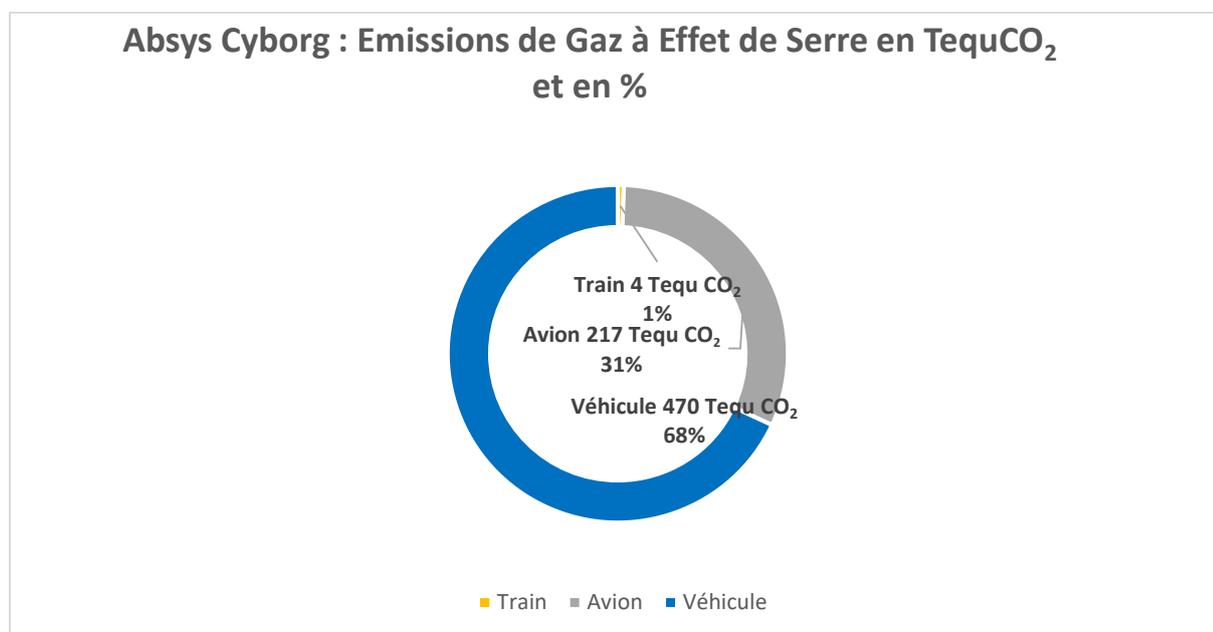
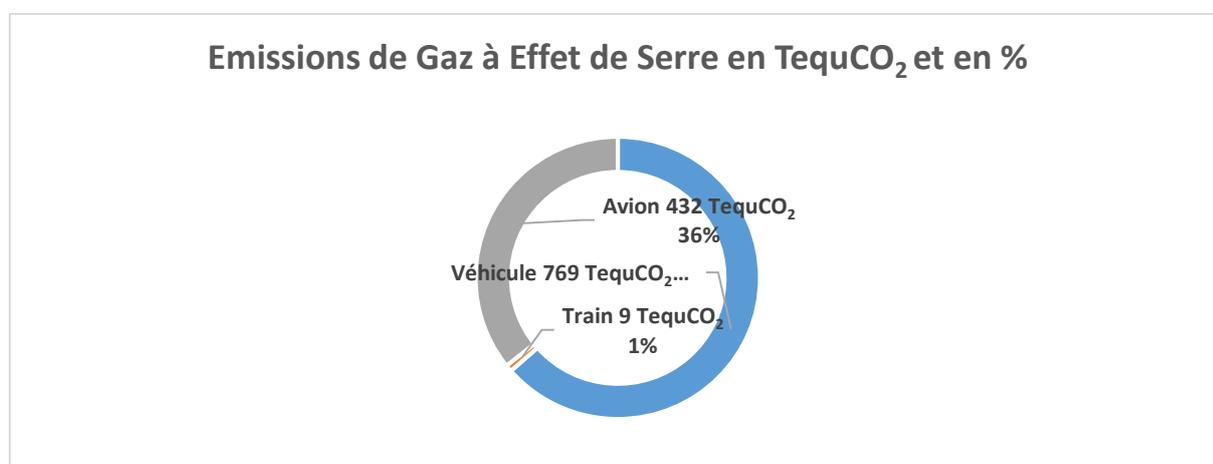
### Les rejets de gaz à effets de serre

Les gaz à effet de serre sont de deux natures pour le Groupe **Keyrus** :

- Emissions liées aux bureaux : **Keyrus** étant locataire, le Groupe ne dispose pas de ces informations.
- Emissions liées aux déplacements : ces derniers sont de deux types avec d'une part les déplacements réalisés avec les voitures de fonction et d'autre part les déplacements liés aux voyages (train, avion et voitures de location (courte durée)). En termes de méthodologie, les trois loueurs gestionnaires de la flotte automobile ont transmis les kilométrages observés à la date d'anniversaire des contrats. Ces kilométrages ont été extrapolés sur une durée d'un an. Le prestataire en charge de l'étude « empreinte carbone » a donc calculé les tonnes de CO<sub>2</sub> émises sur la base de ces kilométrages en répartissant les véhicules par chevaux fiscaux. Le suivi des kilomètres parcourus est réalisé par les agences de voyage pour le train et l'avion. Le périmètre est celui d'Absys Cyborg et de **Keyrus** France. Ainsi, les vols internes au Brésil ne sont par exemple pas inclus cette année. Les émissions de CO<sub>2</sub> ont été calculées à partir du tableur de l'Ademe dans sa version 8.4 en date de février 2020.

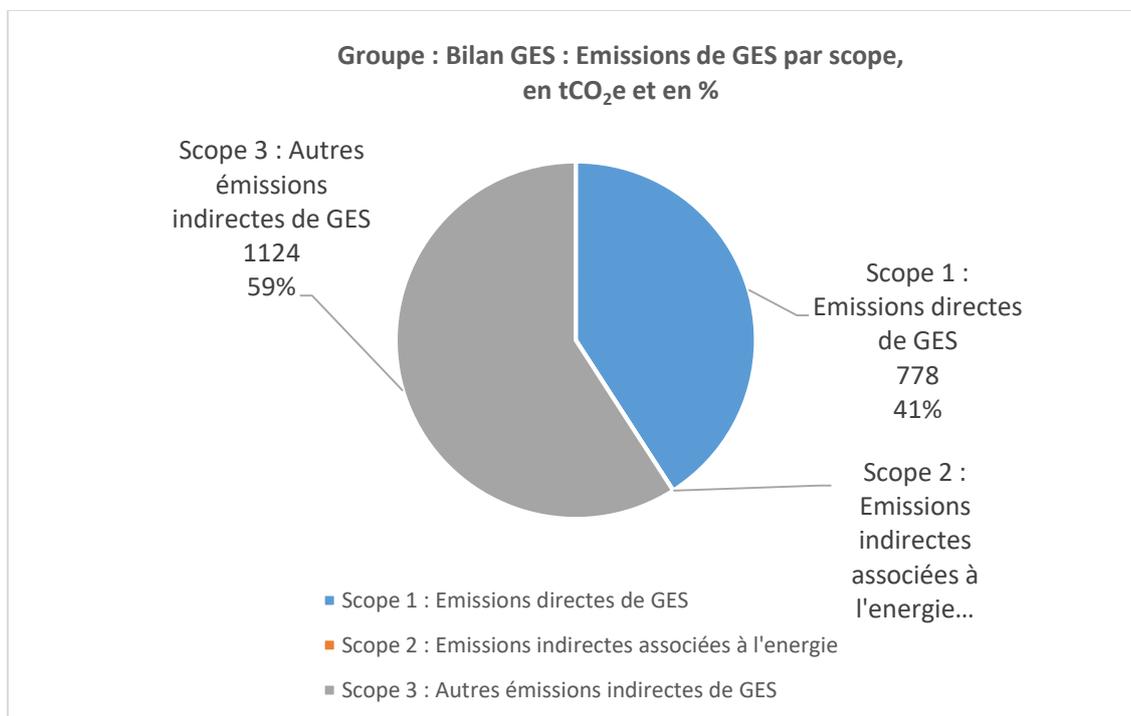
### Bilan de gaz à effet de serre

**Keyrus** a réalisé en 2019 son bilan de gaz à effet de serre sur le périmètre France et sur la base des sources d'émissions suivantes, dont on sait d'après l'étude 2018 qu'elles représentent les postes les plus significatifs : voyages en avion et en train gérés par deux agences de voyage et véhicules de fonction gérés par trois loueurs.



Les voitures de fonction représentent 63 % des émissions de gaz à effet de serre des déplacements. Il est donc important de poursuivre la politique véhicules avec l'introduction de voitures hybrides, hybrides rechargeables voire électriques pour améliorer ce résultat.

En ce qui concerne Absys Cyborg, on retrouve le même ordre de grandeur avec une part de véhicules représentant 68 % des émissions de gaz à effet de serre.



Les émissions directes de GES représentent 41 % des émissions de GES et les autres émissions indirectes de GES en couvrent 59 %. Les émissions indirectes associées à l'énergie sont non significatives.

Pour les années à venir, le Groupe **Keyrus** souhaite inscrire sa trajectoire de maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre dans les objectifs de l'accord de Paris.

### 3.7.3 Economie circulaire

#### Prévention et gestion des déchets (recyclage, réutilisation, lutte contre le gaspillage alimentaire)

Dans le contexte de la pandémie COVID-19, des mesures sanitaires très strictes ont été imposées aux équipes de Keyrus parmi lesquelles le télétravail. De ce fait les données relatives aux déchets n'ont pas pu être centralisées et consolidées dans les délais impartis. Les données quantitatives présentées ci-dessous sont ainsi celles de l'exercice 2018. Les informations seront mises à jour en 2020.

**Keyrus** France a mis en place un système de tri sélectif des déchets. Ces derniers ne sont pas quantifiés car ils sont collectés par les services de la ville.

Les déchets de bureau du siège sont gérés par la société Tri.o Greenwishes.

Le siège a enregistré les déchets suivants :

- DIB 20,10 tonnes
- Papiers et cartons 12,15 tonnes
- Canettes 0,08 tonnes
- Bouteilles plastiques 0,41 tonnes

Total 32,74 tonnes de déchets de bureau en 2018

La valorisation de ces déchets a permis d'économiser 4,02 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> en 2018.

Les déchets dangereux concernent les équipements électriques et électroniques.

De par son activité tertiaire, et de la présence d'une partie des salariés chez les clients, le gaspillage alimentaire est une thématique non significative pour le Groupe.

#### 3.7.4 Autres informations environnementales

- **Protection de la biodiversité** : Le Groupe, en raison de son activité tertiaire, n'a pas lancé de politique en faveur de la biodiversité.
- **Utilisation des sols** : le Groupe est essentiellement locataire de ses bureaux. La thématique de l'utilisation des sols ne s'applique donc pas au Groupe en 2018.

#### 3.8 ENJEUX NON SIGNIFICATIFS POUR LE GROUPE KEYRUS

Les enjeux suivants ne sont pas applicables pour le Groupe **Keyrus**:

- La lutte contre la précarité alimentaire
- Le respect du bien-être animal
- Une alimentation responsable, équitable et durable.

La lutte contre le gaspillage alimentaire est un enjeu non significatif pour le Groupe.

Concernant l'évasion fiscale, le groupe n'est pas présent dans les zones identifiées comme des paradis fiscaux.

## IV – RAPPORT DE GESTION

Rapport de Gestion à l'Assemblée Générale Ordinaire et Extraordinaire du 25 juin 2020

Chers actionnaires,

Nous vous avons conviés, conformément à la loi et aux statuts de notre Société, pour vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur la marche des affaires de notre Société pendant l'exercice social clos le 31 décembre 2019.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2019. En effet, nous vous rappelons que, les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext réglementé d'Euronext Paris, compartiment C ('Small Caps') et nous avons établi des comptes consolidés.

Nous avons l'Honneur de soumettre ce rapport à votre appréciation en même temps que le bilan, le compte de résultat, l'annexe et les comptes consolidés établis au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, sont annexés à ce rapport :

- le tableau des résultats des cinq derniers exercices,
- le tableau des filiales et des participations,
- les honoraires des commissaires aux comptes,
- l'évolution du cours de bourse,

Nous vous rappelons que, conformément aux prescriptions légales, tous ces documents sont restés à votre disposition, au siège social, pendant les vingt-et-un jours qui ont précédé l'assemblée en même temps que les rapports des Commissaires aux comptes.

Nous vous demandons de nous en donner acte.

#### 4.1 RAPPORT SUR LA GESTION DE L'ACTIVITÉ ET RÉSULTAT DU GROUPE KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

| Nom des sociétés au 31/12/2019          | Siège                        | Date de clôture des comptes sociaux | % de contrôle        | % d'intérêt | Période de consolidation |
|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------|--------------------------|
| KEYRUS SA                               | Paris - France               | 31 décembre                         | Société consolidante |             | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management                       | Paris - France               | 31 décembre                         | 97%                  | 97%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management Régions               | Lyon - France                | 31 décembre                         | 100%                 | 99%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Kadris Group                            | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Kadris Consultants                      | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Capital Markets                  | Paris - France               | 31 décembre                         | 95%                  | 95%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Biopharma Innovation             | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Yunicorns                               | Paris - France               | 31 décembre                         | 50,01%               | 50,01%      | 01/01/19 - 31/12/19      |
| CloudJungle.io                          | Paris - France               | 31 décembre                         | 55%                  | 55%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Equinoxes France                        | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 30/12/19 - 31/12/19      |
| Opsky                                   | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 30/12/19 - 31/12/19      |
| Livingston                              | Paris - France               | 31 décembre                         | 67%                  | 67%         | 28/11/19 - 31/12/19      |
| Financière K                            | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 86%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Financière MyBCG                        | Paris - France               | 31 décembre                         | 86%                  | 86%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Up Génération                           | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Biopharma SA                     | Waterloo - Belgique          | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus NV                               | Strombeek-Bever - Belgique   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management Belgium               | Strombeek-Bever - Belgique   | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Luxembourg SA                    | Luxembourg                   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Group Limited                    | Londres - UK                 | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus UK (BIPB Limited UK)             | Londres - UK                 | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Spain S.L.                       | Madrid - Espagne             | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (International) SA               | Genève - Suisse              | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Equinoxes SA                            | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Tunisie SARL                     | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 68%                  | 68%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Biopharma Tunisie                | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 90%                  | 90%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Data Maroc                       | Casablanca - Maroc           | 31 décembre                         | 60%                  | 60%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (Mauritius) Ltd.                 | Quatre Bornes - Ile Maurice  | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (Israël) Ltd.                    | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Vision BI Tld.                          | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Rivery Technologies Ltd.                | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 73%                  | 37%         | 01/01/19 - 15/12/19      |
| Keyrus Middle East DMCC                 | Dubaï - EAU                  | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Middle East Software Trading LLC | Dubaï - EAU                  | 31 décembre                         | 49%                  | 80%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Canada Inc.                      | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Talents Inc.                     | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Medqualis Inc.                          | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 55%                  | 55%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| BIPB LLC US                             | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Vision BI Inc.                          | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus USA Inc.                         | New York - USA               | 31 décembre                         | 77%                  | 77%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Life Science Inc.                | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/07/19 - 31/12/19      |
| Rivery technologies Inc.                | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 37%         | 01/07/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Brazil (Servicos de Informatica) | Sao Paulo - Brésil           | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Colombia S.A.S                   | Medellin - Colombie          | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Qconsulting                             | Sao Paulo - Brésil           | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Singapore PTE.Ltd.               | Singapour                    | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Limited                          | Hong Kong                    | 31 décembre                         | 70%                  | 70%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus China                            | Shangai - Chine              | 31 décembre                         | 100%                 | 70%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Vietnam                          | Ho Chi Minh City - Vietnam   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 25/07/19 - 31/12/19      |
| Absys Cyborg                            | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Absys Cyborg SPRL                       | Bruxelles - Belgique         | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Les Editions Compagnons                 | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 27/05/19 - 31/12/19      |
| Azuneed                                 | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 05/09/19 - 31/12/19      |

#### 4.1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

La croissance des activités du Groupe est de 4,9%. En données organiques, elle est de 0,8% contre 7,9% en 2018. Cette faible croissance est due à un ralentissement conjoncturel des activités en France, en Europe et au Brésil, malgré une croissance soutenue du Groupe dans les autres régions du monde, en particulier aux USA et en Afrique.

Les activités Grands Comptes ont connu une faible croissance organique de 0,6% en 2019, contre 7,8% en 2018. Les activités Mid Market ont progressé de 1,7% contre 8,2% l'an dernier.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en forte baisse, de 14,8M€ à 5,6M€. Le ROC du secteur Grands Comptes diminue de 9,2M€ à 0,9M€ et celui du Mid Market de 5,6 M€ à 4,7M€. Cette baisse de performance, surtout marquée pour les Grands Comptes, a des raisons différentes selon les deux secteurs. Nous vous renvoyons aux parties dédiés aux secteurs page suivante pour plus d'information.

Les autres produits et charges opérationnels s'élèvent à -3,0M€, en baisse de 0,9M€ par rapport à 2018 du fait de coûts de réorganisation supérieurs au second semestre.

Le résultat financier est de -3,3M€ contre -0,8M€ en 2018. Il inclut un coût de l'endettement de 2,3M€, en hausse de 0,9M€. Cette hausse est liée pour 0,5M€ à la mise en application de la norme IFRS16 qui considère une partie des coûts de location en charge financière et pour 0,4M€ à l'augmentation de l'encours de dette du fait des acquisitions réalisées depuis fin 2018.

L'impôt sur le résultat est de -4,8M€ et inclut des annulations d'impôts différés actifs de 1,7M€.

Le résultat net du Groupe ressort ainsi à -5,5M€ contre 9,6M€ en 2018.

L'effort d'investissement, tant en hommes et compétences qu'en outils et engagé au cours des exercices précédents, s'est poursuivi en 2019. Il a été toutefois ralenti au second semestre compte tenu de la réorganisation du Groupe, celle-ci impactant le cahier de charge de certains projets internes, en particulier le déploiement d'un nouveau CRM Groupe et le projet de refonte du SIRH.

Le résultat d'exploitation prend en compte les effets de la poursuite des investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences. Malgré les résultats déficitaires du premier semestre, Keyrus a continué à investir dans l'innovation et la montée en valeur de son offre afin que cette sous-performance conjoncturelle ne génère aucun retard relativement au développement d'offres nouvelles et nécessaires à l'amélioration de la rentabilité à moyen terme.

Au niveau de l'activité Mid Market, la baisse de la rentabilité s'explique essentiellement par un ralentissement de l'activité au 4eme trimestre et par le changement du mode de commercialisation des logiciels de nos éditeurs partenaires. La filiale Absys Cyborg envisage un virage significatif sur les Solutions Cloud de Microsoft pour conserver son leadership sur ce secteur.

La dette financière nette du groupe a augmenté significativement à 46,8 M€ contre 39,8 M€ au 31 décembre 2018. Cette hausse s'explique principalement par le financement du BFR d'exploitation en croissance et par le financement des acquisitions.

La trésorerie nette du Groupe a également augmenté et s'établit à 30,0 M€ contre 27,1 M€ à la fin de l'exercice 2018.

Le Groupe conserve un positionnement de spécialiste et un portefeuille de services solide et structuré, mêlant de très fortes compétences de conseil amont et une excellence technologique. Il demeure donc parfaitement positionné pour répondre à la demande sur ses différents marchés.

##### 4.1.1.1 GRANDS COMPTES

Au niveau des Grands Comptes, cet exercice est très contrasté entre le premier et le second semestre. Si le Groupe a été sous-performant au premier, des actions fortes de Gouvernance ont été lancées au cours de l'été 2019 afin de retrouver la rentabilité.

Les aléas du premier semestre sont dus à des difficultés managériales, en particulier du point de vue de l'alignement commercial avec les offres et l'orientation de la stratégie de valeur. Ces phénomènes ont été amplifiés par le ralentissement brutal des investissements des grands comptes fin 2018 et début 2019 puis par un retard dans la prise de décision de ralentir les recrutements face à ces contraintes de marché. Ce phénomène a touché la plupart des régions mais plus particulièrement la France et le Brésil.

La conséquence directe a été une croissance ralentie et un taux d'occupation au premier semestre fortement dégradé, ce qui a pesé sur la marge opérationnelle du secteur. Par ailleurs, les coûts de structure n'ont pas été couverts par le niveau d'activité du premier semestre.

De ce fait, les Grands Comptes ont enregistré un ROC déficitaire de -5,8 M€ au 1er semestre 2019 contre un ROC de +2,7M€ au 1er semestre 2018.

Le second semestre a connu une forte amélioration du taux d'occupation et une sensible réduction des coûts de structure afin de circonscrire les foyers de pertes. Des actions fortes sur l'ensemble des régions ont été lancées visant à améliorer le taux d'occupation, rationaliser les coûts de structure et mieux organiser les efforts commerciaux.

De plus, des réorganisations opérationnelles ont été opérées au niveau des différentes filiales en difficulté, en France et à l'étranger, afin d'optimiser les compétences et les offres de service. Ainsi, les principaux projets de toutes les filiales ainsi que tous leurs coûts opérationnels et taux d'occupation, ont fait l'objet d'un suivi bimensuel par un comité de Direction Groupe incluant notamment le Directeur Financier, le Directeur Exécutif et le Directeur des Risques.

Grâce à ces actions, la rentabilité des Grands comptes a pu être redressée au second semestre, traduit par un ROC semestriel de +6,6 M€ contre 6,5M€ au second semestre 2018. Ainsi, sur la totalité de l'exercice, les Grands Comptes enregistrent un ROC bénéficiaire de 0,9M€ contre 9,1 M€ en 2018.

Au cours de l'exercice 2019, pour l'ensemble des activités du Groupe en France et à l'international, Keyrus a déployé progressivement de nouvelles offres « intégrées » combinant l'ensemble de ses savoir-faire Data, Digital et Transformation. Ces offres, qui regroupent les expertises de Keyrus en Intelligence Artificielle, Blockchain, Robotic Process Automation, Cyber sécurité, etc., serviront les enjeux stratégiques des clients du Groupe sur 4 grandes thématiques:

- Expérience Client
- Efficacité opérationnelle
- Nouveaux Business Models & Ecosystèmes
- Sécurisation des données & Actifs

Enfin, le Groupe continue d'investir dans le développement de solutions propres (Digital Assets), soit des produits totalement packagés soit des logiciels et des modèles accélérateurs complétant des solutions d'éditeurs du marché.

L'acquisition de ces 'Digital Assets' augmente la valeur des offres de business consulting de Keyrus et permet de se différencier. Ces acquisitions peuvent également se faire par l'intégration de technologies de start-ups sous forme de partenariat (OEM) et/ou par une prise de participation de Keyrus dans le cadre de son programme KIF (Keyrus Innovation Factory).

Les principales solutions /plateformes technologiques et produits commercialisés sont :

- La plateforme de haute performance de gouvernance des données Quillip, ouverte aux architectures cloud et Big data
- La plateforme digitale Customer 360 intégrant un moteur de recommandations d'actions clients doté de technologie de machine learning et d'intelligence artificielle, Omniflow, dont une première solution verticalisée pour le secteur Telco est déjà déployée dans plusieurs filiales d'Orange en Afrique
- La plateforme d'open innovation Startup Corner
- Bento, solution SaaS proposant aux startups un pack de Reporting et outil de pilotage de leur performance standardisé avec déploiement rapide
- Snowly, solution SaaS de monitoring de la plateforme de Cloud Datawarehouse de l'éditeur Snowflake

La plateforme Rivery, Solution d'intégration et de préparation de données multi sources dans le Cloud, a fait l'objet d'un spin-off en fin d'exercice 2019 au sein d'une nouvelle structure dédiée à son développement avec l'arrivée d'un fonds d'investissement à son capital.

#### 4.1.1.2 MID MARKET

Les activités Mid-Market, portées par la filiale du Groupe Absys Cyborg, progressent de 1,7% en croissance organique (14,1% en données publiées) au cours de l'exercice 2019. Le changement du mode de commercialisation des logiciels de nos éditeurs partenaires, Sage et Microsoft, a impacté défavorablement le volume de chiffre d'affaires, sans diminuer pour autant le nombre de clients.

Toutefois, le nouveau modèle de commercialisation en mode souscription accentuera à moyen terme la récurrence de chiffre d'affaires du « business model » d'Absys Cyborg tout en préservant les taux de marge.

Le chiffre d'affaires récurrent a représenté 43% du chiffre d'affaires de l'exercice 2019 et devrait progresser à l'avenir.

La prise de commande de l'exercice 2019 est en croissance de 15,6% par rapport à 2018 et n'a montré aucun signe de ralentissement malgré un marché des PME et ETI qui demeure tendu et toujours difficile à anticiper en termes de croissance des investissements.

Le ROC Mid Market connaît également une baisse en 2019, passant de 5,6M€ en 2018 à 4,7M€ cette année. La baisse de la performance du secteur s'explique notamment par :

- La surperformance en 2018 résultant de deux changements de réglementation ayant contribué à une suractivité de l'expertise paie en 2018: la phase 3 dans la mise en œuvre de la DSN au premier trimestre 2018 et le passage au prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu au quatrième trimestre 2018. A contrario, 2019 n'a pas bénéficié de la mise en place de nouvelles réglementations
- La transition plus rapide que prévu du mode de commercialisation des solutions, celui-ci passant de la vente de licences au contrat de souscription. Si la marge est préservée et la récurrence accentuée dans le mode souscription, le volume de vente s'en trouve diminué les premières années, le portefeuille de souscription n'atteignant pas une taille suffisante permettant de compenser la baisse de prix unitaire du contrat
- Les difficultés sur les lignes PME de Sage, du fait d'une demande fortement en baisse.

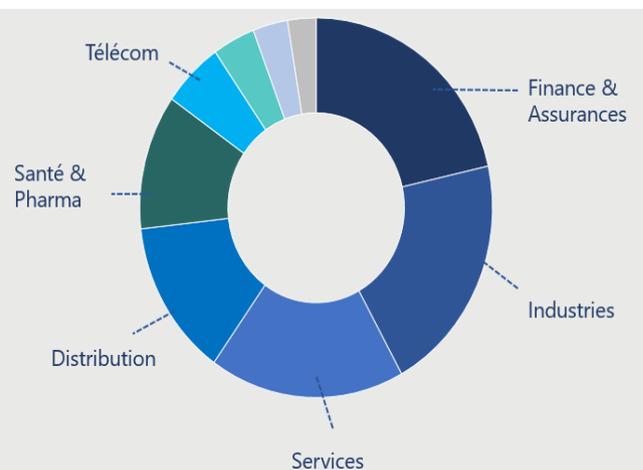
### 4.1.2 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DU GROUPE - ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

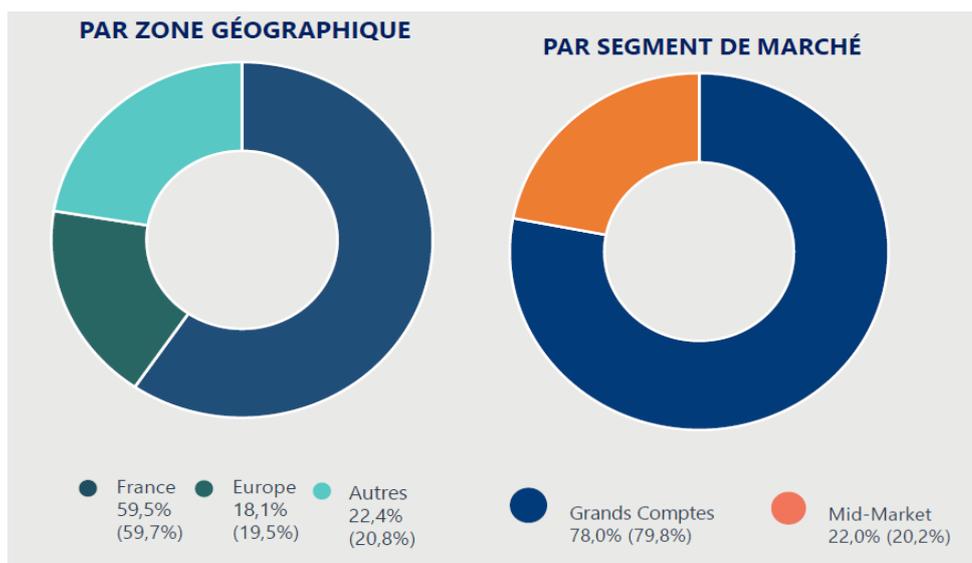
#### 4.1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 286,7M€ en 2019 contre 273,2M€ en 2018. La progression du chiffre d'affaires est de +4.9%. En croissance organique, soit à taux de change et périmètre constant, elle est de +0.8%.

Le chiffre d'affaires consolidé du groupe se répartit comme suit:

|                      | 31.12.2019 | 31.12.2018 |
|----------------------|------------|------------|
| Finance & Assurances | 21,5%      | 24,6%      |
| Industrie            | 20,5%      | 19,4%      |
| Services             | 17,9%      | 15,0%      |
| Distribution         | 13,4%      | 12,5%      |
| Santé & Pharma       | 11,5%      | 12,1%      |
| Télécom & Media      | 5,6%       | 6,7%       |
| Supply Chain         | 3,9%       | 3,9%       |
| Utilities            | 3,2%       | 3,9%       |
| Secteur public       | 2,5%       | 2,0%       |





(Entre parenthèses les données 2018)

#### 4.1.2.2 RÉSULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe Keyrus pour l'exercice 2019 peut être résumée comme suit:

##### Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 5,6M€ au 31 décembre 2019 contre 14,8M€ au 31 décembre 2018, soit une baisse de 62 %. Cette baisse est principalement due à la forte augmentation des charges de personnel (+9.3%), le Groupe n'ayant pas ralenti sa stratégie ambitieuse de recrutement malgré un fort ralentissement de l'activité.

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 59,6% du chiffre d'affaires, contre 57,1% en 2018. Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 39,2% du chiffre d'affaires, contre 37,9% en 2018.

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2019 s'élevaient à 2.726 collaborateurs, en réduction de 3.8% comparé à l'exercice précédent. Les effectifs totaux (sous-traitants inclus) s'élèvent à 3.179 au 31 décembre 2019, en baisse de 2.1% par rapport au 31 décembre 2018.

##### Résultat Opérationnel

Le résultat opérationnel atteint 2,6M€ contre 12,7M€ au titre de l'exercice 2018 soit une baisse de 79%. Aux raisons évoquées plus haut s'ajoute la hausse des autres charges composées des coûts de restructuration ayant impacté l'ensemble des filiales du Groupe au second semestre.

##### Résultat Financier

Le résultat financier s'élève à -3,3M€ contre -0,8M€ au titre de l'exercice 2018. Il se compose d'une part du coût lié à l'endettement financier net de -2,3 M€ (contre -1,4M€ en 2018) et d'autre part des produits et charges financiers nets pour -1M€ (contre +0,5M€ en 2018) qui se composent principalement de 0,3M€ de produits de 'désactualisation' des créances d'exploitation.

##### Impôts sur les résultats

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 4,8M€ contre 2,3M€ au titre de l'exercice 2018.

L'impôt comprend la CVAE, égale à 1,3M€ (nette d'impôt sur les sociétés). L'augmentation de 2,5M€ de la charge s'explique principalement par un net de produits et charges d'impôts différés de -1,3M€ et une hausse de la CVAE de 0,3M€.

### Résultat net

L'exercice 2019 se traduit par une perte nette de -5,5 M€ en 2019, contre un bénéfice net de 9,6 M€ en 2018. La part du groupe représente -6,0 M€ contre 8,8 M€ en 2018.

### 4.1.2.3 SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

#### Capitaux permanents

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2019 à 53.110K€.

#### Passifs non courants

Le total des passifs non courants s'élève à 75.075K€ dont 64.272K€ de passifs financiers. L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable.

#### Endettement Financier net

La trésorerie nette du groupe s'élève à 30,0 M€ au 31 décembre 2019, contre 27,1 M€ au 31 décembre 2018.

L'endettement financier net du groupe s'entend ici au sens des dettes auprès d'établissements financiers diminuées de la trésorerie nette et des valeurs mobilières de placement. Il n'inclut pas les engagements de rachat d'actions ni les 'earn-out' ni les obligations locatives au sens de la norme IFRS 16. Il s'élève à 46,8 M€ au 31 décembre 2019 et s'analyse comme suit :

| RUBRIQUES                                     | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| A. Trésorerie                                 | 29 334        | 24 478        |
| B. Instruments équivalents                    |               |               |
| C. Valeurs mobilières de placement            | 980           | 2 854         |
| <b>D. Liquidités (A+B+C)</b>                  | <b>30 314</b> | <b>27 331</b> |
| E. Actifs financiers courants                 |               |               |
| F. Dettes bancaires à court terme             | 27 229        | 29 017        |
| G. Part à moins d'un an des dettes Long terme | 11 756        | 8 581         |
| H. Autres dettes court terme                  |               |               |
| <b>I. Total (F+G+H)</b>                       | <b>38 986</b> | <b>37 598</b> |
| <b>J. Endettement financier à court terme</b> | <b>8 672</b>  | <b>10 266</b> |
| K. Dette bancaire à long terme                | 28 769        | 25 817        |
| L. Obligations émises                         | 0             | 0             |
| M. Autres dettes à long terme                 | 9 342         | 3 687         |
| <b>N. Total (K+L+M)</b>                       | <b>38 111</b> | <b>29 504</b> |
| <b>O. Endettement financier net (J+N)</b>     | <b>46 783</b> | <b>39 770</b> |

Les dettes bancaires à court terme (F) incluent les financements de créances pour 16,9 M€ en 2019 et 18,8 M€ en 2018.

#### Investissements

Les immobilisations incorporelles représentent une valeur comptable nette de 59.755 K€ et se composent principalement des écarts d'acquisition (ou 'goodwill') pour 56.345 K€.

Les immobilisations corporelles représentent une valeur comptable nette de 37.086 K€. La forte augmentation de ce poste (+31 M€) est due à l'application de la norme IFRS 16.

Les immobilisations financières représentent une valeur comptable nette de 7.510 K€. Elles sont constituées principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participation non consolidés. Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables, comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations, y compris les engagements de rachat de titres, s'élèvent à 6.514 K€ au 31 décembre 2019 et sont actualisées.

#### Autres Actifs non courants

En lien avec la réglementation applicable au remboursement des Crédits d'Impôts Recherche (CIR) et des Crédits d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et prévoyant le remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs courants et non courants un montant de 23,0M€ correspondant aux créances de CIR et de CICE des exercices 2017, 2018 et 2019, actualisées sur trois ans et demi à un taux de 1%

Le groupe présente une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 30,3 M€, à mettre en perspective avec des dettes financières (hors put, 'earn-out' et différés de prix d'acquisition) qui s'élèvent à 77,1 M€ (cf. note 21 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2019).

### **4.1.3 ACTIVITÉ DES PRINCIPALES FILIALES**

#### **4.1.3.1 ABSYS-CYBORG**

La société Absys-Cyborg a réalisé un chiffre d'affaires de 62,4 M€ en 2019, contre 54,5 M€ en 2018, et un résultat d'exploitation de 2,9 M€ contre 5,3 M€ en 2018. La baisse de la rentabilité de la filiale est essentiellement due au changement de mode de commercialisation de ses partenaires éditeurs.

#### **4.1.3.2 KEYRUS BELGIQUE**

La société Keyrus Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 25,0 M€ contre 25,9 M€ en 2018. Son résultat d'exploitation diminue de 1,0 M€ à 0,5 M€.

#### **4.1.3.3 KEYRUS BRÉSIL**

La société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence et une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal au Brésil. Keyrus Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 19,4 M€ contre 23,2 M€ en 2018 et une perte d'exploitation de -2,7 M€ contre un bénéfice de 1,2 M€ en 2018.

Cette détérioration s'explique par des pertes significatives sur deux projets clients majeurs. Le Groupe a repris le contrôle de ces projets et leurs impacts sont neutralisés.

#### **4.1.3.4 KEYRUS BIOPHARMA BELGIQUE**

La société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 11,1 M€ contre 13,1 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,7 M€ contre -0,3 M€ en 2018.

#### **4.1.3.5 KEYRUS CANADA**

Keyrus Canada développe l'offre Business Intelligence de Keyrus au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. Keyrus Canada a réalisé un chiffre d'affaires de 5,4 M€ contre 4,9 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre 0,6 M€ en 2018.

#### **4.1.3.6 KEYRUS USA**

La société gère les activités de Data Engineering aux Etats-Unis. En 2019, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10,4M€ contre 8,4M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,4M€ contre 0,6M€ en 2018

#### **4.1.3.7 KEYRUS ESPAGNE**

La société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. Keyrus Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 7,6 M€ contre 7,2 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,1 M€ contre 0,2 M€ en 2018.

#### **4.1.3.8 KEYRUS MANAGEMENT**

La société a une activité de conseil en management. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 9,7 M€ contre 10,1 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ contre 1,0 M€ en 2018.

#### **4.1.3.9 KEYRUS UK**

La société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 4,8 M€ contre 5,0 M€ en 2018 et un résultat d'exploitation de -0,5 M€ contre -0,4 M€ en 2018.

### **4.1.4 ACTIVITÉ DU GROUPE EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT**

Les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activités selon IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayant des débouchés commerciaux. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 6,5 M€ au 31 décembre 2019 contre 5,5 M€ en 2018.

## 4.1.5 ÉVÈNEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

### 4.1.5.1 GESTION DE LA PANDEMIE LIEE AU VIRUS COVID-19

L'émergence du virus COVID-19 au début de l'exercice 2020 puis son expansion ont affecté l'activité économique du premier trimestre 2020 de la majeure partie des entreprises, y compris celle du Groupe Keyrus.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en désignant dès le 15 mars 2020 une Cellule de Crise dédiée à la gestion de la pandémie. Cette cellule évalue de manière continue la situation en France et dans tous les pays où le groupe opère.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe qui s'appuie sur :

- Le Vice-Président Exécutif du Groupe
- Le Directeur Financier du Groupe
- Le Directeur Communication du Groupe
- Le Directeur de la Gestion des Risques du Groupe
- Le Directeur Informatique du Groupe
- Le Directeur France
- La Directrice des Ressources Humaines & Juridique
- La Directrice Financière – France
- Le Directeur des Opérations - France

La Cellule de Crise est en contact continu avec les Managers clés en France et à travers le monde, grâce à des canaux d'e-mails dédiés, afin d'évoquer tous les sujets liés à la crise du Covid-19.

Un canal de messagerie mondial est dédié aux communications et aux flux de décisions entre le Groupe et ses filiales à l'étranger. Des canaux d'e-mails sont ouverts pour gérer toutes les demandes/questions provenant des Managers (envoyées à la Cellule de Crise) et des collaborateurs français (envoyées à la DRH France et au Responsable de la Gestion des Risques).

Des instructions ont été envoyées à toutes les filiales à l'étranger afin de mettre en place des canaux de gouvernance sur place, similaires au modèle français.

Le Groupe Keyrus fonctionne en tant que réseau global et veille à ce que toutes les communications et instructions soient correctement déployées au sein du Groupe.

#### 4.1.5.1.1 Mesures de protection sanitaires

Depuis les premières phases de la crise, Keyrus a mis en place plusieurs mesures afin de protéger la santé de ses employés et ses collaborateurs indépendants, contribuer collectivement à la réduction de l'effet de cette crise mondiale et éviter le risque de transmission.

##### Hygiène

Des consignes précises ont été données concernant des règles d'hygiène essentielles afin de protéger les personnes du risque d'infection. De plus, des mesures spécifiques ont été prises afin de protéger les collaborateurs considérés vulnérables dans des conditions de travail habituelles.

##### Lieux de travail & transport

Le télétravail est et continuera d'être privilégié. L'utilisation des transports publics est vivement déconseillée.

##### Zones à haut risque

Initialement la Chine, Hong Kong, la Corée du Sud, l'Iran, le Japon et l'Italie étaient considérées comme des zones à haut risque. La situation dans les autres pays d'Europe et aux États-Unis ayant fortement évolué, les collaborateurs ont été tenus au courant de ces évolutions et toutes les mesures ont été adaptées aux décisions des différents gouvernements.

##### Mesures d'auto-isolément

Une période de 14 jours d'auto-isolément a été appliquée aux collaborateurs et consultants indépendants ayant récemment visité l'un des pays/régions/villes ci-dessus, même s'ils n'ont pas eu de symptômes.

Pour ceux qui ont été en contact « proche » avec une personne qui a été diagnostiquée avec le COVID-19, une période de 14 jours d'auto-isolément s'applique. La période commence le jour du contact initial.

De plus, en cas de symptômes tels qu'une fièvre, une toux, des difficultés respiratoires, même « légers » et même si le collaborateur n'a pas visité une région où des cas ont été déclarés, le collaborateur doit:

- Rester ou rentrer à la maison.
- Demander un avis médical dès que possible, suivre les consignes du gouvernement et partager les informations sur ses déplacements récents avec un fournisseur de soins.
- Informer son manager, les RH et ses clients de son absence par e-mail, et confirmer si l'infection a été diagnostiquée.

### **Déplacements professionnels**

Les déplacements professionnels et intra-groupe ont été interdits. Les seules exceptions sont les déplacements indispensables, qui doivent rester très limités et qui doivent être validés explicitement par la Direction du Groupe.

De plus, les collaborateurs de Keyrus ont dû et doivent informer leurs managers et les RH de leurs voyages personnels. Cela représente une mesure de précaution qui permettra à Keyrus de gérer au mieux les risques liés à l'évolution de la situation. Keyrus conseille très fortement la limitation au maximum des voyages personnels, quelle que soit la destination.

#### **4.1.5.1.2 Engagements clients**

Keyrus évalue en continu ses engagements actuels et futurs auprès de ses clients pendant que ceux-ci évaluent leurs opérations et leur stratégie d'investissements et de dépenses, et, par conséquent, leurs relations avec leurs fournisseurs, dont Keyrus.

Le Groupe Keyrus a donc pris différentes mesures, notamment:

- Contacter ses clients et partenaires pour leur expliquer comment Keyrus gère cette situation exceptionnelle.
- Évaluer la situation régulièrement afin de gérer les risques et changements de façon proactive. Cette veille est formalisée par un plan d'action prenant en compte tous les retours des clients.
- Chaque responsable de compte/client a contacté tous les consultants et fourni des sondages spécifiques afin d'évaluer les protocoles en place, afin de créer un tableau d'évaluation des risques et identifier les engagements où le télétravail pourrait ne pas être possible.
- Créer une Cellule de Crise locale afin d'évaluer des changements relatifs aux engagements et les activités de 'business development' auprès des clients & partenaires.
- Se coordonner avec les services informatiques afin de proposer des services qui facilitent le télétravail.

De plus, Keyrus a créé des plans de continuité spécifiques et adaptés, dans le cadre du Plan de Poursuite des Activités afin d'assurer la livraison de ses services en prenant en compte les limitations et restrictions de ses clients et des gouvernements locaux.

#### **4.1.5.1.3 Plan de continuité**

##### **Personnel clé**

Les membres de la Cellule de Crise consacrent une partie très importante de leur temps au déploiement du Plan de Continuité des Affaires, et en renforçant les mesures actuelles si besoin.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe, le Vice-Président Exécutif et le Directeur Financier Groupe.

##### **Mesures techniques**

L'accès au VPN a été donné à tous les collaborateurs et managers de Keyrus, pour qu'ils puissent accéder au réseau sécurisé de Keyrus.

Tous les collaborateurs de Keyrus ont accès au réseau de messagerie du Groupe, soit via le VPN, soit via Internet, en utilisant Outlook Web Access (OWA).

Une hotline spécifique a été créée par le service IT de Keyrus afin de traiter toutes les demandes et questions des consultants et fonctions support.

Les consultants privilégient les mesures de télétravail. Afin de limiter les interactions physiques et favoriser la distanciation sociale, des outils collaboratifs sécurisés ont été déployés auprès des collaborateurs de Keyrus.

##### **Gouvernance interne**

La Cellule de Crise est appuyée par différentes cellules de crise thématiques, qui évaluent de manière permanente:

- Les risques financiers, cellule dirigée par le Directeur Financier du Groupe, en collaboration avec la Directrice

- Financière France et les Directeurs Financiers et Directeurs régionaux.
- Les risques collaborateurs, afin d'optimiser le service fourni aux clients selon leurs besoins.
- Les risques IT, afin d'anticiper les besoins internes et externes.

Globalement, le Groupe a mis en place des dispositifs de soutien pour les personnes et les fonctions afin d'assurer que toutes les fonctions critiques sont exécutées et renforcées.

Au niveau Groupe, des cadres supérieurs et managers ont été désignés afin d'assurer la continuité des activités en fournissant des règles et instructions sur les risques et développements à venir. Toutes ces personnes bénéficient d'un appui d'une ou deux personnes chargées de les remplacer le cas échéant.

Des mesures similaires ont été prises pour l'ensemble des responsables des lignes commerciales et opérationnelles en France, chargés d'informer les consultants et clients des décisions relatives aux engagements en cours.

Les responsables pays dirigent les principales filiales du Groupe Keyrus à l'étranger. Ils sont chargés d'assurer la continuité des activités en phase avec les engagements clients et du déploiement des mesures du Groupe, en ligne avec la Cellule de Crise du Groupe. Ils ont également répliqué les principales modalités du siège Français.

Ils sont également chargés d'informer les consultants et clients en cas d'événements relatifs aux engagements en cours et d'informer le Groupe de tout développement local majeur.

#### **4.1.5.1.4 Activités économiques et sociales**

Le groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés préconisées:

- Le report des investissements non essentiels et diminution des coûts de structure
- La négociation d'aménagements de paiements tels que des bailleurs ou les loueurs de véhicules
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le Report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays

Keyrus constate que cette crise sanitaire a un impact significatif sur son activité depuis le 1er janvier 2020. Le Groupe s'est donc mis en position de pouvoir ajuster au mieux son organisation à l'activité, notamment lors de la reprise à venir.

La baisse d'activité liée à la crise est toutefois hétérogène d'une région à une autre, allant d'un impact non significatif aux Etats-Unis jusqu'à 30% d'activité en moins en France et 50% dans des pays comme l'Espagne ou Israël. En outre, l'activité commerciale est très ralentie dans les différentes régions, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

Plus globalement, le Groupe prévoit une baisse de son chiffre d'affaires de l'ordre de 23% par rapport au budget du 1er semestre 2020. Compte tenu d'un impact prévisionnel de 20% sur l'activité du second semestre et des fortes mesures clés exposées ci-dessus, la continuité de l'exploitation du Groupe n'est pas remise en cause.

#### **4.1.5.2 FILIALES ET PARTICIPATIONS**

##### **4.1.5.2.1 Impetus**

En mars 2020, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

La société emploie une quarantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Elle est implantée à New York, Los Angeles et Chicago qui portent chacune environ 30% de l'activité. Elle détient également un bureau à Washington.

Le portefeuille clients d'Impetus est réparti sur un large spectre de secteurs d'activité dont les plus prépondérants sont les Tech, les médias et le secteur pharmaceutique.

Keyrus envisage de développer de fortes synergies et effets de levier entre Impetus, Keyrus USA, Keyrus Canada et Keyrus LATAM sur les activités de Management Consulting et l'intégration d'outils CPM, de prendre une place leader sur la région Americas via le développement de nouvelles solutions et d'applications spécialisées par secteurs et fonctions en ligne avec

la demande du marché, de bénéficier des opportunités de near-shoring en Amérique Latine, facteur différenciateur clé dans la région et enfin de rationaliser les coûts des ressources à travers un taux d'occupation accru et un meilleur service aux clients de la région Americas.

#### 4.1.5.2.2 B&C Technologies

En mars 2020, Keyrus et le Fonds d'Investissement Mercure ont investi respectivement 1,5 M€ et 0,3 M€ dans Brand & Consumer Technologies, via une augmentation de capital. Mercure investit par ailleurs 1,2 M€ en obligations convertibles. Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD.

Keyrus ambitionne de distribuer la Plateforme en France et à l'international. Le fonds Mercure accompagnera la Société en matière de gouvernance d'entreprise, et lui ouvrira son large réseau dans le milieu du Capital Risque afin de trouver de nouveaux partenaires financiers.

#### 4.1.5.2.3 Keyrus Management Belgique

En janvier 2020, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.

#### 4.1.5.2.4 Idoowa

En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition de Idoowa, société de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, de leurs clients ou de tout tiers (bulletin de paie, factures clients, etc.). La société opère sa distribution soit directement soit en indirect et sous marque blanche.

### 4.1.6 PLAN D'ACTION POUR 2020

Les difficultés du début d'année 2019 ont permis d'accélérer la transformation de l'organisation et de mettre en place des procédures de suivi de la rentabilité plus consistantes, traduites dès le second semestre par un retour à une performance équivalente à celle de 2018. L'année 2020 devait être consacrée à la consolidation de ces transformations afin de continuer à améliorer la performance du groupe, notamment grâce également à des opérations de croissance externe ciblées renforçant le positionnement des deux secteurs Grands Comptes et Mid Market.

La crise sanitaire CoVid-19 perturbe néanmoins fortement ce plan et l'ensemble des efforts actuels sont focalisés sur :

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge
- la préparation de la sortie de confinement et l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires
- la gestion de l'activité dans un marché qui sera incertain et très fluctuant en 2020

**Le segment Grands Comptes** va continuer de consolider son portefeuille d'offres - Data Intelligence - Digital Experience - Management & Transformation, en renforçant sa proposition de valeur par l'acquisition de ressources clés. Le Groupe poursuit sa trajectoire stratégique et construit son offre de services numériques intégrée pour accompagner ses clients dans la transformation de leurs 'Data' en actions. Le renforcement en Amérique du Nord sera également un axe de développement important.

**Pour le segment Mid Market**, le Groupe Keyrus poursuit une stratégie prudente et sélective en matière de croissance organique compte tenu de l'environnement économique avec de nouveaux investissements R&D et Innovation autour de nouvelles solutions Cloud - SaaS. Le segment va continuer de croître sur le plan organique et par le biais d'acquisitions ciblées qui renforceront son leadership et son portefeuille de solutions complémentaires à celles des éditeurs Sage et Microsoft.

Du fait de la crise relative à la pandémie du CoVid-19, le Groupe Keyrus anticipe un marché en 2020 très incertain et fluctuant, avec des évolutions très contrastées selon les régions. Ce marché sera néanmoins toujours caractérisé par une forte pression sur les prix et sur les salaires.

### 4.1.7 APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous vous demanderons, après avoir entendu la lecture du rapport des commissaires aux comptes, de bien vouloir approuver les comptes consolidés tels qu'ils vous sont présentés.

## 4.2 RAPPORT DE GESTION SUR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

### 4.2.1 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Le recul du chiffre d'affaires en France est dû à un ralentissement de l'activité en 2019. Comme pour le Groupe, la société mère a été sous-performante au 1er semestre 2019 puis a bénéficié des actions lancées au cours de l'été 2019.

Les difficultés managériales ont particulièrement affecté l'activité en France. A ces difficultés se sont ajoutées les problématiques nées du faible alignement commercial avec l'orientation de la stratégie de valeur. De ce fait, le taux d'occupation du premier semestre a été fortement dégradé en France. Du fait de coûts de structure importants, Keyrus SA a constaté une perte d'exploitation de 5,7 M€ et une perte nette de 3,6 M€ au premier semestre 2019.

Les fortes actions et la nouvelle organisation en France ont néanmoins permis à Keyrus SA d'être à l'équilibre au cours du second semestre de l'exercice.

Comme indiqué préalablement, cette nouvelle organisation consiste ainsi à organiser les équipes Delivery en expertises afin qu'elles servent les lignes de services commerciales organisées par industrie. L'élaboration de cette nouvelle organisation a conduit à restructurer certaines lignes managériales à l'hiver 2019 et sa mise en œuvre est lancée dès le début 2020.

Grâce aux actions énoncées ci-dessus, la rentabilité de la société a pu être redressée, permettant de constater un bénéfice d'exploitation de 1,9 M€ au second semestre (soit 4,3% du chiffre d'affaires).

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 92,2 M€ contre 100,9 M€ au titre de l'exercice précédent.

Compte tenu de reprises sur provisions, transferts de charges et autres produits pour un montant de 17,1 M€, le total des produits d'exploitation s'élève à 109,4 M€ contre 118,1 M€ en 2018.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 113,1 M€ et sont réparties comme suit :

| Poste de charges d'exploitation - En K€    |        |
|--------------------------------------------|--------|
| Achats de marchandises                     | 7 221  |
| Achats et Autres Services Externes         | 32 168 |
| Impôts et Taxes                            | 2 145  |
| Charges de Personnel                       | 69 129 |
| Dotations aux Amortissements et Provisions | 1 940  |
| Autres charges d'exploitation              | 531    |

Le résultat opérationnel de l'exercice 2019 est une perte de 3,6 M€ qui fait suite à une perte de 547 K€ en 2018.

Après prise en compte d'un résultat financier de 68 K€, le résultat courant avant impôt est négatif à -3,6 M€ contre un gain de 634 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 1,27 M€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 1,2 M€, le résultat net de l'exercice se traduit par une perte de 3,6 M€.

La revue de valorisation des actifs a conduit à déprécier le compte courant dû par Keyrus UK de 2,2 M€ pour le ramener à une valeur nette de 1,8 M€. En revanche, la dépréciation du compte courant de Keyrus Suisse a été reprise pour 0,9 M€, les perspectives de recouvrement de la situation économique de cette filiale s'étant améliorées suite à un retour à la rentabilité structurelle de celle-ci.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 7,5 M€ au 31 décembre 2019 contre 6,5 M€ en 2018. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. Elle a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes annuels et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

L'effectif salarié au 31 décembre 2019 est de 891 personnes.

Le tableau des résultats financiers des cinq derniers exercices est annexé au présent rapport.

Conformément aux termes de l'article L 441-6-1 alinéa 1 du code de commerce, est présenté ci-après un tableau d'information sur les délais de paiement de nos clients et fournisseurs ainsi que les soldes des créances et dettes à leurs égards, classés par date d'échéance.

Les conditions de règlement sont de 60 jours sauf dispositions particulières. Le tableau suivant présente les comptes clients et fournisseurs par échéance en milliers d'Euros :

|                                                                                  | Article D441 I.-1° : Factures <b>recues</b> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu. |                |                |                       |                      |                                | Article D441 I.-1° : Factures <b>émises</b> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu. |                |                |                       |                      |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|
|                                                                                  | 1- non<br>échu                                                                                                     | 3- échu<br>30j | 4- échu<br>60j | 31-<br>5- échu<br>90j | 61-<br>6- échu<br>91 | ><br>Total (1<br>jour et plus) | 1- non<br>échu                                                                                                     | 3- échu<br>30j | 4- échu<br>60j | 31-<br>5- échu<br>90j | 61-<br>6- échu<br>91 | ><br>Total (1<br>jour et plus) |
| <b>(A) Tranches de retard de paiement</b>                                        |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |
| Nombre de Factures concernées                                                    | 865                                                                                                                | 298            | 165            | 125                   | 2 625                | <b>4 078</b>                   | NA                                                                                                                 | NA             | NA             | NA                    | NA                   | <b>NA</b>                      |
| Montant des Factures concernées (TTC)                                            | 4 332 K€                                                                                                           | 2 364 K€       | 755 K€         | 546 K€                | 4 102 K€             | <b>7 768 K€</b>                | 21 367 K€                                                                                                          | 2 357 K€       | 1 912 K€       | 499 K€                | 5 351 K€             | <b>10 120 K€</b>               |
| Pourcentage du Montant total des achats de l'exercice                            | 9%                                                                                                                 | 5%             | 2%             | 1%                    | 9%                   | <b>16%</b>                     |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |
| Pourcentage du Chiffre d'Affaires de l'exercice                                  |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                | 19%                                                                                                                | 2%             | 2%             | 0%                    | 5%                   | <b>9%</b>                      |
| <b>(B) Factures intercompagnies incluses dans le (A)</b>                         |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |
| Nombre de Factures exclues                                                       | 61                                                                                                                 | 18             | 10             | 13                    | 557                  | <b>659</b>                     | NA                                                                                                                 | NA             | NA             | NA                    | NA                   | <b>NA</b>                      |
| Montant des Factures exclues (TTC)                                               | 1 829 K€                                                                                                           | 103 K€         | 59 K€          | 96 K€                 | 3 873 K€             | <b>4 130 K€</b>                | 5 102 K€                                                                                                           | <b>-512 K€</b> | 230 K€         | 88 K€                 | 4 796 K€             | <b>4 603 K€</b>                |
| <b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal)</b> |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |                                                                                                                    |                |                |                       |                      |                                |
| Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement               | Délais contractuels                                                                                                |                |                |                       |                      |                                | Délais contractuels                                                                                                |                |                |                       |                      |                                |

La majeure partie des factures reçues et échues à plus de 90 jours correspond à des litiges notifiés aux fournisseurs concernés. Par ailleurs, les comptes clients sont dépréciés à hauteur de 1.133 K€ au 31 décembre 2019.

## 4.2.2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Nous vous informons que les comptes ont été établis selon des principes identiques à ceux de l'exercice précédent.

## 4.2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 4.2.3.1 LISTE DES FILIALES ET PARTICIPATIONS :

Vous trouverez en annexe le tableau des filiales et participation avec notamment, pour chacune d'entre elles, la quote-part de capital, le chiffre d'affaires et le résultat réalisés au cours du dernier exercice (en K€).

### 4.2.3.2 ACQUISITIONS

Le 28 novembre 2019, Keyrus a procédé à une prise de participation de 67% de la société Livingston, une société de services spécialisée dans la Data et l'analytique. Livingston intervient en conseil et en intégration, au forfait comme en assistance technique. La société dispose d'une forte expertise en conseil IT et architecture Data et ses principales références évoluent dans les secteurs de la banque et du Retail.

Au cours de l'exercice, Keyrus a procédé au rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management SA, portant la participation du groupe Keyrus dans sa filiale de conseil en management à 96,62%

## 4.2.4 DIVIDENDES ANTÉRIEURS

Nous vous demanderons de prendre acte, en application des dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts qu'il n'a été distribué aucun dividende au titre des trois derniers exercices sociaux.

## 4.2.5 ACTIVITÉ EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT

Par souci de prudence, eu égard aux incertitudes liées aux perspectives de certains produits de haute technologie, les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges sauf si elles remplissent les conditions pour être activités selon la norme IAS 38. Pour rappel, il s'agit principalement de dépenses sur des produits ayants des débouchés commerciaux.

## 4.2.6 DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les

comptes de l'exercice écoulé prennent en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, qui ne sont pas déductibles du résultat fiscal. Au 31 décembre 2019, ces dépenses s'élèvent à 0€.

#### **4.2.7 SITUATION DE LA SOCIÉTÉ ET PERSPECTIVES D'AVENIR**

En ce qui concerne la situation et les perspectives d'avenir, nous vous référons à la première partie de ce rapport consacrée à la gestion du Groupe.

#### **4.2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS**

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice, soit une perte de 3.610 K€ comme suit :

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| La réserve légale demeure dotée à son maximum légal de 10% du capital social soit 432 K€ | -         |
| La perte de l'exercice soit                                                              | 3.610 K€  |
| Au compte de 'Report à nouveau' le quel de                                               | 23.599 K€ |
| Sera porté à                                                                             | 19.989 K€ |

#### **4.2.9 APPROBATION DES COMPTES, QUITUS**

Nous vous demanderons, après avoir entendu la lecture de ces rapports, de bien vouloir approuver les comptes sociaux tels qu'ils vous sont présentés, de donner quitus à vos administrateurs pour leur gestion au cours de l'exercice écoulé et d'approuver également les opérations visées par l'article L 225-38 du Code de Commerce.

#### **4.2.10 EVÉNEMENTS SURVENUS DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE EN COURS**

Nous vous renvoyons au paragraphe 4.1.5 du présent rapport.

#### **4.2.11 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS**

Il vous sera également donné lecture du rapport de vos Commissaires aux comptes sur les comptes annuels au titre de la vérification des comptes de l'exercice.

#### **4.2.12 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL**

##### **4.2.12.1 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL**

Au 31 décembre 2019, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### **4.2.12.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DÉTENTION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTION À AUTORISER PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 25 JUIN 2020**

##### **CADRE JURIDIQUE**

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 25 juin 2020.

##### **NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 DÉCEMBRE 2019**

Au 31 décembre 2019, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.411.138 actions en propre, soit 8,17 % du capital.

### **NOMBRE DE TITRES ET PART DU CAPITAL DÉTENUS PAR L'ÉMETTEUR AU 31 MARS 2020**

Au 31 mars 2020, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.411.138 actions en propre, soit 8,17% du capital.

### **RÉPARTITION PAR FINALITÉS DES TITRES QUE L'ÉMETTEUR DÉTIENT DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT**

Au 31 décembre 2019, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité : 10.127 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.401.011 titres

### **FINALITÉS DU PROGRAMME DE RACHAT RENOUVELÉ**

Les finalités de ce programme sont :

- L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
- L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 4 juin 2020 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
- La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
- L'attribution/la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société.

### **PART MAXIMALE DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ SUSCEPTIBLE D'ÊTRE RACHETÉE – CARACTÉRISTIQUES DES TITRES DE CAPITAL**

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la société, soit à ce jour 1.727.787 actions. Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2019, soit 1.411.138 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être racheté serait de 316.649, soit 1,82 % du capital.

### **PRIX MAXIMUM D'ACHAT ET MONTANT MAXIMAL AUTORISÉ DES FONDS**

Le prix d'achat ne pourra excéder 8,00 € (huit euros) par action.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 13.822.296 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

### **MODALITÉS DE RACHAT**

Les actions pourront être rachetées par tout moyen, notamment par intervention sur le marché, hors du marché ou de gré à gré ou par voie de rachat de blocs de titres ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, y compris en période d'offre publique dans les limites permises par la réglementation boursière.

La part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs de titres pourra couvrir l'intégralité du programme de rachat d'actions, l'autorisation donnée par l'assemblée générale ne limitant pas la part du programme pouvant être réalisée par voie d'acquisition de blocs. Par exception, dans le cadre de l'objectif d'animation de marché, la part du programme réalisé par voie d'acquisition de blocs de titres ne pourra pas atteindre l'intégralité du programme.

### **DURÉE DU PROGRAMME DE RACHAT**

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 25 juin 2020 et expirera donc au plus tard le 3 décembre 2021. En tout état de cause, il sera mis fin au présent programme lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2020.

Tableau de déclaration synthétique

| <b>Situation au 31 Décembre 2019</b>                               |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte | 8,17%     |
| Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois            |           |
| Nombre de titres détenus en portefeuille                           | 1 411 138 |
| Valeur comptable du portefeuille (K€)                              | 1 592     |
| Valeur de marché du portefeuille (K€)                              | 4 008     |

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 25 juin 2020 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

#### **4.2.12.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON ÉMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL**

Un tableau récapitulatif des émissions de valeurs mobilières est annexé aux présentes.

#### **4.2.12.4 RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE**

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2019 est la suivante:

| <b>31 Décembre 2019</b> |                                    |                     |                                 |                             |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>ACTIONNAIRES</b>     | <b>NOMBRES D'AC-TIONS DETENUES</b> | <b>% DU CAPITAL</b> | <b>NOMBRE DE DROITS DE VOTE</b> | <b>% DES DROITS DE VOTE</b> |
| Eric COHEN              | 10 031 700                         | 58,1%               | 20 063 400                      | 76,6%                       |
| PUBLIC                  | 5 835 032                          | 33,7%               | 6 137 228                       | 23,4%                       |
| AUTO DETENTION          | 1 411 138                          | 8,2%                |                                 |                             |
| TOTAL                   | 17 277 870                         | 100,0%              | 26 200 628                      | 100,0%                      |

A la connaissance de la société, il n'existe pas de contrôle indirect ni de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers. Aucun plan d'actionnariat salarié n'a été mis en place au sein de la Société.

#### **4.2.12.5 DROITS DE VOTE DIFFÉRENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES**

Les principaux actionnaires bénéficient des règles régissant les droits de vote, communes à l'ensemble des actionnaires.

#### **4.2.12.6 ACTIONNARIAT DE CONTRÔLE**

Monsieur Eric Cohen, qui détient 58,1% du capital et 76,5% des droits de vote de la Société, contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de cinq membres au 31 décembre 2019 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

Il existe par ailleurs un Comité de Direction Groupe qui se réunit pour rendre compte de l'application des décisions prises par la Direction Générale du Groupe.

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites dans la section 3 du rapport sur le Gouvernement d'Entreprise, notamment du fait de la composition du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit. La société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

#### **4.2.12.7 ACCORDS POUVANT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE CONTRÔLE**

A la connaissance de la société, il n'existe pas d'accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

#### **4.2.12.8 PACTE D'ACTIONNAIRES**

A la connaissance de la société, il n'existe pas de pacte portant sur des actions ou des droits de vote qui auraient dû, conformément à la loi, être transmis à l'Autorité des Marchés Financiers.

#### **4.2.12.9 NANTISSEMENT**

A la connaissance de la société, il n'existe pas de nantissement, garantie ou sûreté sur le capital de Keyrus.

#### **4.2.12.10 AUGMENTATION DE CAPITAL**

Nous vous informons que notre société n'a procédé à aucune augmentation de capital.

#### **4.2.13 EVOLUTION DU COURS DU TITRE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ**

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 2,33€ et 5,34€.

En annexe 3 du présent Rapport, figure un tableau retraçant les évolutions des cours de clôture et le volume des transactions de l'action de la société pour la période de janvier 2019 à mars 2020.

#### **4.2.14 INFORMATIONS CONCERNANT LES PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION ET D'ACHAT D' ACTIONS AINSI QUE LES BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS REMBOURSABLES**

##### **PLANS D'OPTION D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS**

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport spécial relatif aux stocks options.

#### **4.2.15 ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES**

Nous vous remercions de bien vouloir vous reporter au rapport spécial.

#### **4.2.16 ALIÉNATIONS D' ACTIONS (PARTICIPATIONS CROISÉES)**

Néant.

#### **4.2.17 OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS**

Néant.

#### **4.2.18 FRANCHISSEMENT DE SEUIL**

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2019.

#### **4.2.19 PRÊTS INTERENTREPRISES**

Néant.

#### **4.2.20 PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES**

Néant.

#### **4.2.21 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITÉ**

La Direction de la société a engagé une démarche avancée dans la mise en application des dispositions de la loi française Grenelle II (article R. 225-105-1 du Code du Commerce), avec un élargissement des indicateurs et du périmètre de sociétés intégrées. Pour une analyse complète de cette démarche, nous vous renvoyons au rapport relatif à la Déclaration de Performance Extra-Financière pour l'exercice 2019.

##### **4.2.21.1 CONSÉQUENCES ENVIRONNEMENTALES**

Les activités de conseil et de prestations de service informatique ne constituent pas une agression de l'environnement naturel.

##### **4.2.21.2 CONSÉQUENCES SOCIALES**

L'effectif de Keyrus SA s'élevait à 891 personnes au 31 décembre 2019.

La variation des effectifs de Keyrus SA depuis le 31 décembre 2018 est la suivante:

| VARIATION DES EFFECTIFS       |       |
|-------------------------------|-------|
| EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2018 | 1 022 |
| RECRUTEMENTS                  | 248   |
| DEPARTS                       | 379   |
| EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2019 | 891   |

Certaines fonctions sont externalisées, comme l'accueil, le standard téléphonique et l'entretien des locaux.

Les rémunérations sont fonction de la position de chaque salarié dans l'entreprise et sont cohérentes au regard du marché de l'emploi. Les salaires sont revus bi-annuellement. Une part variable est instaurée pour les managers et les consultants séniors.

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59% de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2019 par l'organisation de soirées pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année pour les enfants du personnel.

Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été versée aux salariés.

Concernant l'hygiène et la sécurité, la société remplit ses obligations qui restent toutefois non significatives hors contexte exceptionnel de par l'activité de services qui y est exercée.

En termes d'insertion des travailleurs handicapés, la société ne compte pas parmi ses effectifs le nombre de personnes prévu par la loi et supporte les cotisations nécessaires.

### 4.3 GESTION DES RISQUES ET PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE

#### 4.3.1 RAPPORT SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Les facteurs de risque et les procédures de contrôle interne font l'objet d'une section spécifique intégrée dans le nouveau Document d'Enregistrement Universel.

Le Groupe Keyrus a procédé à une revue annuelle des risques pouvant avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats et sa capacité à réaliser ses objectifs. Hormis les risques de marché, traités dans la section ci-après et dont l'analyse est réglementaire, la société considère qu'il n'existe pas d'autres risques justifiant une analyse individuelle hormis ceux présentés dans le rapport des risques.

De ce fait, les risques non traités et/ou non mentionnés dans la présente section et le rapport sur les facteurs de risques sont considérés par le Groupe comme non significatifs.

#### 4.3.2 RISQUES DE MARCHÉ

##### 4.3.2.1 RISQUES DE CHANGE ET DE TAUX

Le Groupe réalise 75% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit (en K€):

| DEVISES                   | ACTIF          | PASSIF         | ENGAGEMENT EN DEVISE | POSITION NETTE AVANT COUVERTURE | INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE | POSITION NETTE APRES COUVERTURE |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Euro - EUR                | 245 365        | 191 308        |                      | 54 057                          |                                      | 54 057                          |
| Canadian Dollar - CAD     | 5 633          | 5 908          |                      | -275                            |                                      | -275                            |
| Brazilian Real - BRL      | 5 178          | 10 574         |                      | -5 396                          |                                      | -5 396                          |
| New Israeli Shequel - NIS | 3 414          | 3 669          |                      | -254                            |                                      | -254                            |
| Autres dettes             | 28 936         | 23 958         |                      | 4 978                           |                                      | 4 978                           |
| <b>TOTAL</b>              | <b>288 526</b> | <b>235 416</b> |                      | <b>53 110</b>                   |                                      | <b>53 110</b>                   |

Les emprunts bancaires, à hauteur de 77,1 M€ (contre 67,1 M€ fin 2018) sont conclus à des taux d'intérêts principalement variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est égale à la valeur nette comptable. Les valeurs mobilières de placement représentent 1,1M€ et la trésorerie disponible est de 29,3M€.

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, une hausse des taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 300K€ (net d'impôt).

#### 4.3.2.2 RISQUES LIES AUX ACTIONS

| En unité de titres     | Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM | Portefeuille d'actions propres |
|------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| Position de l'actif    | Néant                                   | 1 411 138                      |
| Hors Bilan             | Néant                                   | Néant                          |
| Position nette globale | Néant                                   | 1 411 138                      |

#### 4.3.2.3 RISQUES LIES AUX MARCHÉS DE CAPITALAUX

Le cours des actions des sociétés émergentes et des sociétés de services informatiques a été historiquement extrêmement volatil. Il peut évoluer significativement en fonction de plusieurs facteurs indépendants du contrôle de la société tels que:

- le départ de salariés clés
- les recommandations et les prévisions d'analystes financiers tant sur le secteur des nouvelles technologies que sur la société elle-même
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par la société telles que les acquisitions, opérations sur le capital et partenariats
- l'interprétation par les marchés des annonces d'opérations réalisées par des sociétés concurrentes
- plus généralement les fluctuations des taux de change, des taux d'intérêts et des marchés boursiers
- autres facteurs

#### 4.3.2.4 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Les montants des emprunts bancaires et des découverts bancaires sont principalement libellés en euros.

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des passifs financiers hors emprunts bancaires correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts moyen-terme du Groupe sont les suivants:

**Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 35,2M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement semestriel
- Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
- Ratios financiers
  - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
  - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

Les deux ratios ci-dessus ont été respectés au 31 décembre 2019.

**BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 4,0M€
- Durée de l'emprunt : 7 ans
- Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,42%
- Aucun ratio financier applicable

**BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3,0 M€.

- Solde au 31 décembre 2019 : 3,0M€
- Durée de l'emprunt : 6 ans
- Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
- Taux d'intérêt fixe de 2,05%
- Aucun ratio financier applicable

**Safra Brésil** : Emprunt bancaire en date du 4 janvier 2018 pour un montant de R\$ 5,0 M.

- Solde au 31 décembre 2019 : R\$ 3,5M
- Durée de l'emprunt : 3 ans
- Remboursement en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois
- Taux d'intérêt fixe de 13,2%
- Aucun ratio financier applicable
- Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

#### 4.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Conformément à la loi nous vous communiquons, en annexe 4, le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2018 et 2019.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2018 et 2019 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

Les honoraires des cabinets membres du réseau Deloitte intègrent les travaux réalisés localement pour les filiales suivantes soit Keyrus Belgique, Keyrus Management Belgique, Keyrus Luxembourg, Keyrus UK, Keyrus Espagne.

Nous nous tenons à votre disposition pour vous donner toutes les explications complémentaires que vous pourriez désirer.

Le Conseil d'administration

## ANNEXE 1 : TABLEAU DES RESULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

|                                                                                                   | 31/12/2019     | 31/12/2018       | 31/12/2017     | 31/12/2016     | 31/12/2015     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Capital social en fin d'exercice</b>                                                           |                |                  |                |                |                |
| Capital social                                                                                    | 4 319 468      | 4 319 468        | 4 319 468      | 4 319 468      | 4 319 468      |
| Nombre d'actions                                                                                  |                |                  |                |                |                |
| <i>Ordinaires existantes</i>                                                                      | 17 277 870     | 17 227 870       | 17 227 870     | 17 227 870     | 17 227 870     |
| <i>A dividende prioritaire existantes</i>                                                         |                |                  |                |                |                |
| Nombre maximal d'actions futures à créer                                                          |                |                  |                |                |                |
| <i>Par conversion d'obligations</i>                                                               |                |                  |                |                |                |
| <i>Par exercice de droits de souscription</i>                                                     | 3 274 701      | 3 274 701        | 3 274 701      | 3 274 701      | 3 274 701      |
| <b>Opérations et résultats de l'exercice</b>                                                      |                |                  |                |                |                |
| Chiffre d'affaires hors taxes                                                                     | 92 338 785     | 100 923 478      | 95 901 610     | 88 219 426     | 82 318 101     |
| Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions  | -1 202 604     | 132 159          | 4 322 427      | 1 429 607      | 1 606 560      |
| Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)                                                       | - 1 237 936    | - 1 338 143      | - 1 351 208    | - 733 560      | - 882 406      |
| Participation des salariés au titre de l'exercice                                                 |                |                  |                |                |                |
| Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions  | - 3 609 789    | 456 241          | 5 177 336      | 1 553 344      | 4 097 997      |
| Résultat distribué                                                                                |                |                  |                |                |                |
| <b>Résultat par action</b>                                                                        |                |                  |                |                |                |
| Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions  | - 0.07         | 0.01             | 0.25           | 0.08           | 0.09           |
| Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions  | - 0.21         | 0.03             | 0.30           | 0.09           | 0.24           |
| Dividende attribué à chaque action                                                                |                |                  |                |                |                |
| <b>Effectif</b>                                                                                   |                |                  |                |                |                |
| Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice                                            | 891<br>12 mois | 1 022<br>12 mois | 910<br>12 mois | 818<br>12 mois | 767<br>12 mois |
| Montant de la masse salariale de l'exercice                                                       | 47 441 606     | 46 438 484       | 43 885 788     | 40 439 932     | 35 867 104     |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...) | 21 687 706     | 21 646 033       | 20 488 085     | 19 346 277     | 17 057 617     |

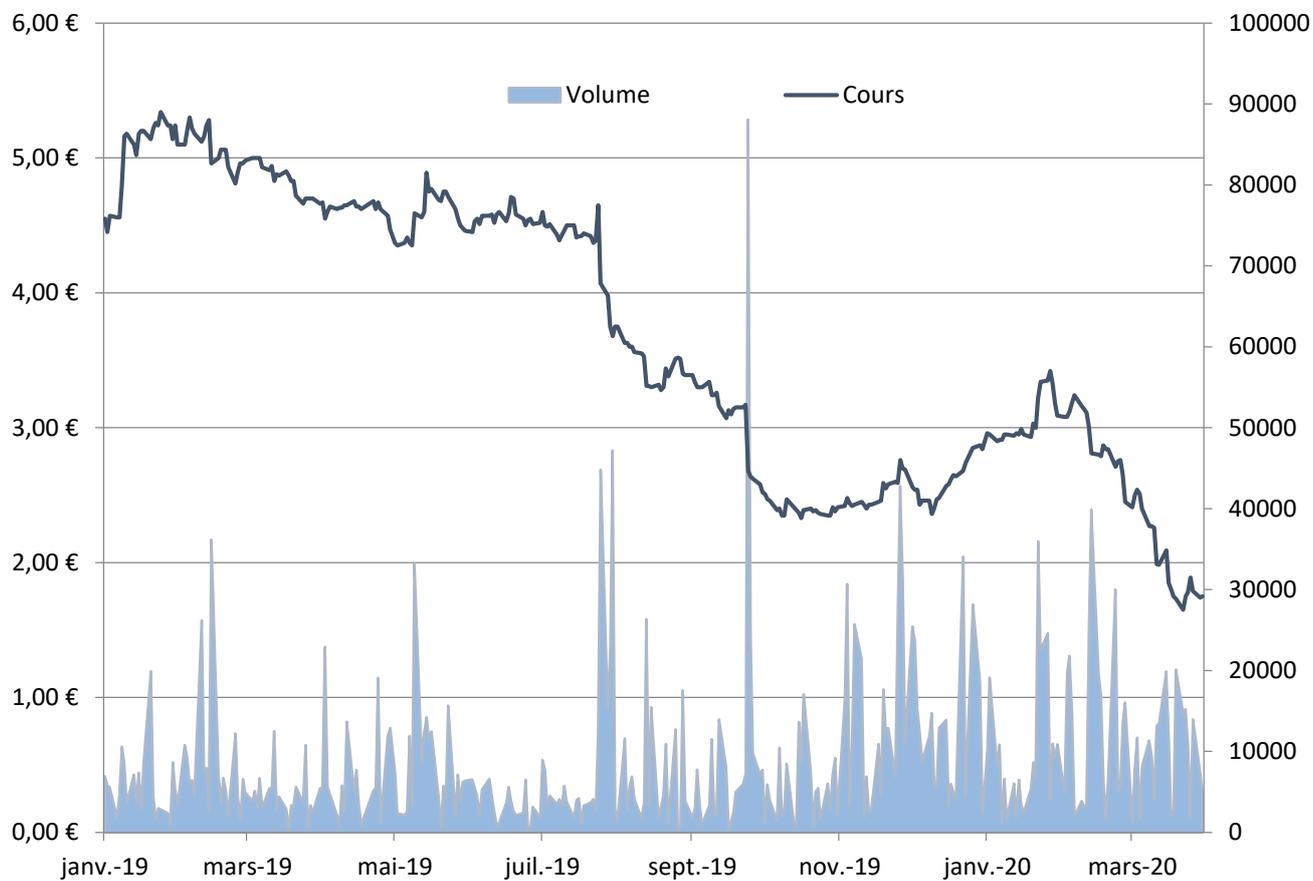
## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

| Exprimé en milliers d'€                     | Capital social | Autres capitaux | Capitaux propres | Quote part | valeur comptable des titres détenus |       | Prêts et cautions consentis non remboursés | Chiffre d'affaires de la période | Résultat opérationnel de la période | Dividendes encaissés |
|---------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|------------|-------------------------------------|-------|--------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                             |                |                 |                  |            | Brute                               | Nette |                                            |                                  |                                     |                      |
|                                             |                |                 |                  |            |                                     |       |                                            |                                  |                                     |                      |
| Principales filiales détenues à plus de 50% |                |                 |                  |            |                                     |       |                                            |                                  |                                     |                      |
| Absys - Cyborg                              | 1 000          | 11 245          | 12 245           | 100%       | 9 667                               | 9 667 | -                                          | 62 417                           | 4 441                               | 1 500                |
| Absys - Cyborg Belgique                     | 19             | 604             | 622              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 1 294                            | 117                                 | -                    |
| BIPB Group Limited                          | 3              | -11             | -8               | 100%       | 1 331                               | 1 331 | -                                          | 0                                | -2                                  | -                    |
| BIPB LLC US                                 | 9              | 150             | 159              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 2                                | -55                                 | -                    |
| Cloud Jungle                                | 10             | -26             | -16              | 55%        | 6                                   | 6     | -                                          | 168                              | -25                                 | -                    |
| Equinoxes                                   | 46             | 2 436           | 2 482            | 100%       | 79                                  | 79    | -                                          | 4 142                            | 785                                 | -                    |
| Financière My Bcg                           | 7              | 6 283           | 6 290            | 86%        | 6 403                               | 6 403 | 4 295                                      | 0                                | 6                                   | -                    |
| Kadris Consultants                          | 38             | 273             | 310              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 3 320                            | -252                                | -                    |
| Kadris Group                                | 1 800          | -902            | 898              | 100%       | 1 515                               | 1 515 | -                                          | 0                                | -21                                 | -                    |
| Keyrus Luxembourg                           | 31             | -1 145          | -1 114           | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 576                              | -164                                | -                    |
| Keyrus Belgium                              | 125            | 3 310           | 3 435            | 100%       | 5 999                               | 5 999 | -                                          | 24 999                           | 975                                 | -                    |
| Keyrus Biopharma Belgium                    | 1 415          | -1 031          | 384              | 100%       | 2 430                               | 2 430 | -                                          | 11 143                           | -561                                | -                    |
| Keyrus Biopharma Innovation                 | 50             | -357            | -307             | 100%       | 50                                  | 50    | -                                          | 448                              | -171                                | -                    |
| Keyrus Biopharma Tunisie                    | 15             | 416             | 432              | 90%        | -                                   | -     | -                                          | 253                              | 127                                 | -                    |
| Keyrus Canada Inc                           | 3 029          | -1 316          | 1 713            | 100%       | 2 496                               | 2 496 | 3 048                                      | 5 477                            | 339                                 | -                    |
| Keyrus Capital Markets                      | 100            | 108             | 208              | 95%        | 95                                  | 95    | -                                          | 73                               | 6                                   | -                    |
| Keyrus Chine                                | 517            | 390             | 907              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 4 743                            | 393                                 | -                    |
| Keyrus Colombie                             | 41             | 522             | 563              | 100%       | 49                                  | 49    | -                                          | 5 645                            | 580                                 | -                    |
| Keyrus Data Maroc                           | 28             | 5               | 33               | 60%        | 16                                  | 16    | -                                          | 293                              | 11                                  | -                    |
| Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)          | 2 458          | -2 344          | 115              | 100%       | 6 303                               | 6 303 | 2 402                                      | 19 485                           | -3 279                              | -                    |
| Keyrus Espagne (Etica Software)             | 29             | 449             | 478              | 100%       | 2 545                               | 2 545 | -                                          | 7 624                            | -70                                 | -                    |
| Keyrus Israël                               | 3              | 540             | 543              | 100%       | 283                                 | 283   | -                                          | 1 125                            | -30                                 | -                    |
| Keyrus Limited (HK)                         | 11             | -1 176          | -1 165           | 70%        | 7                                   | 7     | -                                          | 285                              | -69                                 | -                    |
| Keyrus Management                           | 1 200          | 2 331           | 3 531            | 97%        | 1 814                               | 1 814 | -                                          | 9 758                            | 392                                 | -                    |
| Keyrus Management Belgique                  | 103            | 474             | 577              | 51%        | -                                   | -     | -                                          | 6 662                            | -299                                | -                    |
| Keyrus Management Regions                   | 100            | -103            | -3               | 99%        | 81                                  | 81    | -                                          | 2 272                            | -208                                | -                    |
| Keyrus Maurice                              | 40             | -64             | -24              | 100%       | 95                                  | 95    | -                                          | 150                              | 11                                  | -                    |
| Keyrus Middle East DMCC                     | 12             | 296             | 308              | 100%       | 12                                  | 12    | -                                          | 0                                | 101                                 | -                    |
| Keyrus Singapour                            | 33             | -188            | -155             | 100%       | 32                                  | 32    | -                                          | 1 265                            | 1                                   | -                    |
| Keyrus Suisse                               | 135            | -678            | -543             | 100%       | 32                                  | 32    | -                                          | 659                              | 533                                 | -                    |
| Keyrus Talents                              | 0              | 1               | 1                | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 449                              | 7                                   | -                    |
| Keyrus Tunisie                              | 0              | 1 439           | 1 439            | 68%        | 0                                   | 0     | -                                          | 873                              | -83                                 | -                    |
| Keyrus UK                                   | 4              | -3 315          | -3 311           | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 4 811                            | -444                                | -                    |
| Keyrus USA                                  | 89             | 1 945           | 2 034            | 77%        | 65                                  | 7     | -                                          | 12 392                           | 706                                 | -                    |
| Livingston                                  | 10             | -238            | -228             | 67%        | 7                                   | 7     | -                                          | 15                               | -42                                 | -                    |
| Medqualis                                   | 1              | 957             | 958              | 55%        | 243                                 | 243   | -                                          | 3 610                            | 367                                 | 65                   |
| Opsky                                       | 10             | 0               | 10               | 100%       | 10                                  | 10    | -                                          | 0                                | 0                                   | -                    |
| Qconsulting                                 | 57             | 2 501           |                  | 51%        | 283                                 | 283   | -                                          | 9 547                            | 2 212                               | -                    |
| Up Génération                               | 0              | -1 380          | -1 380           | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 633                              | 95                                  | -                    |
| Vision BI                                   | 1              | 1 043           | 1 043            | 51%        | -                                   | -     | -                                          | 5 990                            | 455                                 | -                    |
| Vision BI USA                               | 0              | -355            | -355             | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 75                               | -64                                 | -                    |
| Yunicorns                                   | 40             | -663            | -623             | 50%        | 20                                  | 20    | -                                          | 780                              | -202                                | -                    |

### ANNEXE 3 : ÉVOLUTION DU TITRE

L'évolution du cours Keyrus depuis le 1er janvier 2019 est présentée ci-dessous.

Cotations et volumes traités



## ANNEXE 4 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

| En K€                                                                                      | Deloitte & Associés |      |      |      | RBA          |      |      |      | Autres       |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|------|------|--------------|------|------|------|--------------|------|------|------|
|                                                                                            | Montant (HT)        |      | %    |      | Montant (HT) |      | %    |      | Montant (HT) |      | %    |      |
|                                                                                            | 2019                | 2018 | 2019 | 2018 | 2019         | 2018 | 2019 | 2018 | 2019         | 2018 | 2019 | 2018 |
| <b>Audit</b>                                                                               |                     |      |      |      |              |      |      |      |              |      |      |      |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés      |                     |      |      |      |              |      |      |      |              |      |      |      |
| - Emetteur                                                                                 | 93                  | 120  | 41%  | 58%  | 34           | 53   | 28%  | 34%  |              |      | 0%   | 0%   |
| - Filiales intégrées globalement                                                           | 134                 | 87   | 59%  | 42%  | 87           | 80   | 72%  | 51%  | 138          | 118  | 100% | 100% |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes |                     |      |      |      |              |      |      |      |              |      |      |      |
| - Emetteur                                                                                 |                     |      |      | 0%   |              |      | 0%   | 0%   |              |      |      |      |
| - Filiales intégrées globalement                                                           |                     |      |      |      | 24           |      | 0%   |      |              |      |      |      |
| <i>Sous-total</i>                                                                          | 227                 | 207  | 100% | 100% | 121          | 157  | 100% | 85%  | 138          | 118  | 100% | 100% |
| <b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>         |                     |      |      |      |              |      |      |      |              |      |      |      |
| - Juridique, fiscal, social                                                                |                     |      | 0%   | 0%   |              |      | 0%   | 0%   |              |      | 0%   | 0%   |
| - Autres ( à préciser si > 10% des honoraires d'audit)                                     |                     |      | 0%   | 0%   |              |      | 0%   | 0%   |              |      | 0%   | 0%   |
| <i>Sous-total</i>                                                                          | 0                   | 0    | 0%   | 0%   | 0            | 0    | 0%   | 0%   | 0            | 0    | 0%   | 0%   |
| <b>TOTAL</b>                                                                               | 227                 | 207  | 100% | 100% | 121          | 157  | 100% | 85%  | 138          | 118  | 100% | 100% |

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont :

- MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil
- PONT- BRIAN ROY ETHIER pour Keyrus Canada
- M. Hess pour Keyrus Suisse
- M. Lerusse pour Keyrus BioPharma Belgique
- M-HQ pour Keyrus Middle East MCC
- Le cabinet FINOR pour les filiales Tunisiennes.

## V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

### 5.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

#### 5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

| En milliers d'€                                          | Notes     | 31/12/2019<br>12 mois | 31/12/2018<br>12 mois |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                | <b>5</b>  | 286 703               | 273 193               |
| Autres produits de l'activité                            |           | 1 462                 | 1 167                 |
| <b>Total produits des activités ordinaires</b>           |           | <b>288 165</b>        | <b>274 361</b>        |
| Achats consommés                                         |           | -100 212              | -99 817               |
| Charges de personnel                                     | <b>6</b>  | -170 394              | -155 917              |
| Impôts et taxes                                          |           | -2 091                | -2 385                |
| Dotations aux Amortissements                             | <b>13</b> | -9 631                | -2 100                |
| Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur |           | 51                    | 1 580                 |
| Autres produits et charges opérationnels courants        | <b>7</b>  | -317                  | -950                  |
| <b>Résultat Opérationnel Courant</b>                     |           | <b>5 573</b>          | <b>14 772</b>         |
| Autres produits et charges opérationnels                 | <b>8</b>  | -2 969                | -2 053                |
| <b>Résultat Opérationnel</b>                             |           | <b>2 603</b>          | <b>12 719</b>         |
| Coût de l'endettement financier net                      | <b>9</b>  | -2 287                | -1 388                |
| Autres produits et charges financiers                    | <b>9</b>  | -1 024                | 547                   |
| <b>Résultat avant impôt</b>                              |           | <b>-708</b>           | <b>11 878</b>         |
| Impôts sur le résultat                                   | <b>10</b> | -4 802                | -2 326                |
| <b>Résultat net</b>                                      |           | <b>-5 511</b>         | <b>9 552</b>          |
| Dont:                                                    |           |                       |                       |
| Part du Groupe                                           |           | -6 007                | 8 785                 |
| <i>Part des minoritaires</i>                             |           | 496                   | 767                   |
| Résultat par action                                      | <b>11</b> | -0,38                 | 0,56                  |
| Résultat dilué par action                                |           | -0,38                 | 0,56                  |

## 5.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

### *Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres*

| <i>En milliers d'euros</i>                                                                   | <b>31/12/2019</b><br>12 mois | <b>31/12/2018</b><br>12 mois |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>                                                  | <b>-5 511</b>                | <b>9 552</b>                 |
| <b>Autres éléments du résultat global :</b>                                                  |                              |                              |
| <b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>                               |                              |                              |
| - Réévaluations au titre des régimes à prestations définies                                  | -412                         | -66                          |
| - Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés                                       | 130                          | 22                           |
| <b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>                                  | <b>-282</b>                  | <b>-44</b>                   |
| <b>Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :</b>                        |                              |                              |
| - Ecart de conversion                                                                        | 702                          | -897                         |
| - Impôts sur les éléments devant être reclassés                                              | -65                          | 44                           |
| <b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>                                         | <b>637</b>                   | <b>-853</b>                  |
| <b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b> | <b>356</b>                   | <b>-897</b>                  |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>         | <b>-5 155</b>                | <b>8 655</b>                 |
| <i>Dont part du Groupe</i>                                                                   | <i>-5 747</i>                | <i>8 043</i>                 |
| <i>Dont part des intérêts minoritaires</i>                                                   | <i>592</i>                   | <i>612</i>                   |

### 5.1.3 BILAN

| ACTIF                                    | Notes | En milliers d'€ |                |
|------------------------------------------|-------|-----------------|----------------|
|                                          |       | 31/12/2019      | 31/12/2018     |
| Goodwill                                 | 12    | 56 345          | 52 695         |
| Immobilisations Incorporelles            | 13    | 5 410           | 3 257          |
| Immobilisations Corporelles              | 13    | 37 086          | 6 122          |
| Autres actifs non courants               | 14    | 31 531          | 29 740         |
| Impôts différés actifs                   | 10    | 5 876           | 7 033          |
| <b>Total Actif Non Courant</b>           |       | <b>136 248</b>  | <b>98 847</b>  |
| Stocks et en cours                       | 15    | 66              | 136            |
| Créances clients et autres débiteurs     | 16    | 121 785         | 117 250        |
| Instrument financiers dérivés actifs     |       | 113             | 138            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 17    | 30 314          | 27 331         |
| <b>Total Actif Courant</b>               |       | <b>152 278</b>  | <b>144 856</b> |
| <b>Total de l'actif</b>                  |       | <b>288 526</b>  | <b>243 704</b> |
| PASSIF                                   | Notes | 31/12/2019      | 31/12/2018     |
| Capital                                  |       | 4 241           | 4 241          |
| Primes d'émission                        |       | 20 942          | 20 942         |
| Réserves consolidées                     |       | 31 419          | 23 578         |
| Résultat consolidé                       |       | -6 007          | 8 785          |
| <b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>   |       | <b>50 596</b>   | <b>57 547</b>  |
| Intérêts minoritaires                    |       | 2 514           | 2 233          |
| <b>Total des capitaux propres</b>        |       | <b>53 110</b>   | <b>59 780</b>  |
| Provisions                               | 19    | 10 420          | 7 167          |
| Passif financiers                        | 21    | 40 629          | 33 674         |
| Obligations locatives (IFRS 16)          | 21    | 23 591          |                |
| Impôts différés passifs                  | 10    | 989             | 806            |
| <b>Total Passif Non Courant</b>          |       | <b>75 628</b>   | <b>41 647</b>  |
| Provisions                               | 19    | 2 159           | 3 317          |
| Passifs financiers                       | 21    | 43 061          | 38 231         |
| Obligations locatives (IFRS 16)          | 21    | 7 145           |                |
| Dettes fournisseurs et autres créditeurs | 22    | 30 908          | 30 112         |
| Dettes fiscales et sociales              | 22    | 46 634          | 43 699         |
| Autres passifs                           | 22    | 29 881          | 26 919         |
| <b>Total Passif Courant</b>              |       | <b>159 788</b>  | <b>142 277</b> |
| <b>Total du passif</b>                   |       | <b>288 526</b>  | <b>243 704</b> |

#### 5.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

| OPERATIONS                                                                                             | En milliers d'€ |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
|                                                                                                        | 31/12/2019      | 31/12/2018     |
| <b>Résultat net</b>                                                                                    | -5 511          | 9 552          |
| Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur                                            | -242            | -320           |
| Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs                                                   | 10 148          | 111            |
| Elim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes                                      | 83              | -92            |
| Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés                                       | 229             | 39             |
| Plus et moins-values de cession                                                                        | 258             | 33             |
| Quote-part de résultat liée aux SME                                                                    |                 |                |
| Résultat de dilution                                                                                   |                 |                |
| Elim. des autres charges et produits calculés                                                          | 101             | 725            |
| <b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>                   | <b>5 067</b>    | <b>10 048</b>  |
| Coût de l'endettement financier net                                                                    | 2 287           | 1 388          |
| Charge d'impôt (y compris impôts différés)                                                             | 4 802           | 2 326          |
| <b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>                       | <b>12 156</b>   | <b>13 762</b>  |
| Impôts versés                                                                                          | -3 242          | -3 837         |
| <b>Variation du BFR</b>                                                                                | <b>1 109</b>    | <b>-9 864</b>  |
| <b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>                                                    | <b>10 023</b>   | <b>61</b>      |
| Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles                      | -4 901          | -5 737         |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles                         | 10              | 812            |
| Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières                                          |                 | 5              |
| Autres flux liés aux opérations d'investissement                                                       |                 | -5             |
| Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières                                       | -893            | -666           |
| Incidence des variations de périmètre                                                                  | -648            | -6 758         |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>                                      | <b>-6 432</b>   | <b>-12 349</b> |
| Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital                                         |                 | 35             |
| Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options                                                     |                 |                |
| Dividendes versés                                                                                      | -254            | -294           |
| Rachats et reventes d'actions propres                                                                  | -287            | 39             |
| Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)                                 | -35 202         | -42 467        |
| Encaissements liés aux nouveaux emprunts                                                               | 37 136          | 63 245         |
| Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)                           | -2 125          | -1 412         |
| Autres flux liés aux opérations de financement                                                         | -146            |                |
| <b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>                                        | <b>-878</b>     | <b>19 146</b>  |
| Incidence des variations des cours des devises                                                         | 148             | -195           |
| Incidence des changements de principes comptables                                                      |                 |                |
| <b>Variation de trésorerie</b>                                                                         | <b>2 860</b>    | <b>6 663</b>   |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>             | <b>27 120</b>   | <b>20 457</b>  |
| <b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture</b><br>(Note 17) | <b>29 980</b>   | <b>27 120</b>  |

## 5.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

| En milliers d'euros                                                                  | Capital Social | Prime d'émission | Réserves de consolidation | Différence de conversion | Résultat consolidé | Capitaux propres Part du groupe | Intérêts des minoritaires | Total capitaux propres consolidés |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Solde au 31/12/2017</b>                                                           | <b>4 241</b>   | <b>20 942</b>    | <b>17 642</b>             | <b>-65</b>               | <b>7 140</b>       | <b>49 900</b>                   | <b>1 173</b>              | <b>51 074</b>                     |
| Affectation résultat & reclassement                                                  |                |                  | 7 140                     |                          | -7 140             |                                 |                           |                                   |
| Incidence des changements de méthodes                                                |                |                  |                           |                          |                    |                                 |                           |                                   |
| Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres                        |                |                  |                           | -742                     |                    | -742                            | -155                      | -897                              |
| Résultat 2018                                                                        |                |                  |                           |                          | 8 785              | 8 785                           | 767                       | 9 552                             |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b> |                |                  |                           | <b>-742</b>              | <b>8 785</b>       | <b>8 043</b>                    | <b>612</b>                | <b>8 655</b>                      |
| Augmentation de capital                                                              |                |                  |                           |                          |                    |                                 | 912                       | 912                               |
| Dividendes distribués                                                                |                |                  |                           |                          |                    |                                 | -103                      | -103                              |
| Variation de l'auto détention                                                        |                |                  | 39                        |                          |                    | 39                              |                           | 39                                |
| Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle                      |                |                  | -400                      |                          |                    | -400                            | -361                      | -761                              |
| Put sur intérêts minoritaires                                                        |                |                  | 39                        |                          |                    | 39                              |                           | 39                                |
| Actions gratuites                                                                    |                |                  | -74                       |                          |                    | -74                             |                           | -74                               |
| Autres                                                                               |                |                  |                           |                          |                    |                                 |                           |                                   |
| <b>Solde au 31/12/2018</b>                                                           | <b>4 241</b>   | <b>20 942</b>    | <b>24 386</b>             | <b>-808</b>              | <b>8 785</b>       | <b>57 547</b>                   | <b>2 233</b>              | <b>59 780</b>                     |
| Affectation résultat & reclassement                                                  |                |                  | 8 785                     |                          | -8 785             |                                 |                           |                                   |
| Incidence des changements de méthodes                                                |                |                  |                           |                          |                    |                                 |                           |                                   |
| Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres                        |                |                  | -347                      | 606                      |                    | 259                             | 96                        | 356                               |
| Résultat 2019                                                                        |                |                  |                           |                          | -6 007             | -6 007                          | 496                       | -5 511                            |
| <b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b> |                |                  | <b>-347</b>               | <b>606</b>               | <b>-6 007</b>      | <b>-5 747</b>                   | <b>592</b>                | <b>-5 155</b>                     |
| Augmentation de capital                                                              |                |                  |                           |                          |                    |                                 |                           |                                   |
| Dividendes distribués                                                                |                |                  |                           |                          |                    |                                 | -54                       | -54                               |
| Variation de l'auto détention                                                        |                |                  | -287                      |                          |                    | -287                            |                           | -287                              |
| Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle                      |                |                  | -80                       |                          |                    | -80                             | -122                      | -202                              |
| Put sur intérêts minoritaires                                                        |                |                  | -1 066                    |                          |                    | -1 066                          | -135                      | -1 201                            |
| Actions gratuites                                                                    |                |                  | 229                       |                          |                    | 229                             |                           | 229                               |
| Autres                                                                               |                |                  |                           |                          |                    |                                 |                           |                                   |
| <b>Solde au 31/12/2019</b>                                                           | <b>4 241</b>   | <b>20 942</b>    | <b>31 621</b>             | <b>-202</b>              | <b>-6 007</b>      | <b>50 596</b>                   | <b>2 514</b>              | <b>53 110</b>                     |

## 5.1.6 NOTES AUX COMPTES

(Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire)

### GENERALITES

Keyrus (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote du marché Euronext de Nyse Euronext compartiment C (Small caps) de la Bourse de Paris.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 reflètent la situation comptable de Keyrus et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 30 avril 2020. Il a arrêté les états financiers consolidés sous leur forme définitive et a finalisé le document de référence le 27 mai 2020 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2019. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## NOTE 1. – PRINCIPES COMPTABLES

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de Keyrus et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2019 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci-après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2018. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

Pour rappel, dans le cadre des options offertes par la norme IAS 1, le Groupe avait décidé en 2005 :

- de ne pas procéder au retraitement rétrospectif des écarts d'acquisition constatés avant le 1er janvier 2004 ;
- de transférer en « réserves consolidées » les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 ;
- de comptabiliser les écarts actuariels sur les engagements envers les salariés non encore constatés au 1er janvier 2004 en provisions pour retraites en contrepartie des capitaux propres.

Toutes les normes et interprétations appliquées par le groupe Keyrus dans les présents comptes sont compatibles avec les directives européennes d'une part et les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne d'autre part. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

## EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2019 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe n'a pas opté pour une application anticipée des normes et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 31 décembre 2019, qu'elles aient ou non été adoptées par l'Union européenne. Le Groupe n'attend aucun effet significatif de ces textes ni sur les capitaux propres ni sur les comptes au cours des périodes à venir et ni sur les transactions futures prévisibles. Ces normes et interprétations sont :

- Amendement aux normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 : « Réforme des taux d'intérêt de référence »
- Amendements à IAS 1 et IAS 8 : « Définition du terme significatif »
- Amendements à IFRS 3 : « Définition d'une activité »
- Amendement à IAS 1 : « Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants »

Ces nouvelles normes et amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait. Le Groupe est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à la première application de ces nouveaux textes.

### **Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2019**

#### ❖ IFRS 16 – Contrats de location

Cette note explique l'impact de l'adoption des IFRS 16 "Locations" sur les états financiers du groupe et présente les informations requise par IFRS 16.

Impact de la première adoption

Le groupe a adopté rétroactivement IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019, mais n'a pas retraité les données comparables pour 2018, comme autorisées par les dispositions transitoires. Les reclassements et les ajustements découlant des nouvelles règles sont reconnus dans le bilan d'ouverture du 1er janvier 2019.

Lors de l'adoption d'IFRS 16, le groupe a reconnu en Dettes d'obligations locatives, les dettes relatives aux contrats de location qui avaient été classés comme des locations simples selon les principes d'IAS 17. Ces passifs ont été mesurés à la valeur actuelle des paiements des loyers restants, actualisés en fonction du taux d'emprunt marginal du preneur, déterminé par pays et maturité, au 1er janvier 2019.

Pour les contrats de location précédemment classés comme des locations financements, le groupe a reconnu, à la date de transition, le montant comptable de l'actif loué immobilisé et de la dette associée immédiatement avant la transition comme le montant comptable du droit d'utilisation à l'actif et de l'obligation locative au passif.

Les principes d'évaluation demandés par IFRS 16 ne sont appliqués qu'après cette date. Les réévaluations de la dette d'obligations locatives ont été reconnues, immédiatement après la date de transition, comme des ajustements du droit d'utilisation et affectés aux actifs sous-jacents.

| (en k€)                                                                            | 01/01/2019    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Montant des engagements de locations opérationnelles donnés au 31 décembre 2018    | 34 048        |
| Effet de l'actualisation au taux marginal du preneur à la date de 1ère application | -1 464        |
| Plus : dettes de location financement au 31 décembre 2018                          | 672           |
| (Moins) : contrats de location court terme                                         | -2 761        |
| (Moins) : contrats de location de faible valeur                                    | -5            |
| Plus : effet des loyers gratuit selon IAS17                                        | 1 395         |
| <b>Dette d'obligation locative au 1er janvier 2019</b>                             | <b>31 886</b> |

Les actifs associés au droit d'utilisation ont été évalués à un montant égal à l'obligation locative, ajustée du montant des paiements d'avance ou charges à payer relatifs à ces contrats de location comptabilisés dans le bilan au 31 décembre 2018. À la date de transition à IFRS16, il n'y avait pas de contrats de location onéreux qui auraient nécessité un rajustement de la valeur du droit d'utilisation.

Les droits d'utilisation sont présentés dans les natures d'immobilisations en fonction des sous-jacents des biens loués pour les montants suivants :

| (en milliers d'euros)                      | Valeur au 01/01/2019 |
|--------------------------------------------|----------------------|
| <b>Valeur brute</b>                        |                      |
| Autres immobilisations incorporelles       | 801                  |
| Constructions                              | 28 847               |
| Autres immobilisations corporelles         | 2 128                |
| <b>Valeur brute</b>                        | <b>31 777</b>        |
| <b>Amortissements</b>                      |                      |
| Amt/Dép. autres immos incorp.              | -134                 |
| Amt/Dép. constructions                     |                      |
| Amt/Dép. autres immobilisations corp.      |                      |
| <b>Amortissements</b>                      | <b>-134</b>          |
| <b>Valeur nette comptable à la clôture</b> | <b>31 643</b>        |

Lors de la première application d'IFRS 16, le groupe a utilisé les mesures de simplification suivantes autorisées par la norme :

- utilisation d'un taux d'actualisation unique à un portefeuille de contrats de location ayant des caractéristiques raisonnablement similaires,
- s'appuyer sur des évaluations antérieures pour déterminer si les contrats sont déficitaires,
- considérer les contrats de location dont la durée de location restante est inférieure à 12 mois au 1er janvier 2019 comme des contrats à court terme,
- exclure les coûts directs initiaux pour l'évaluation du droit d'utilisation à la date de transition,
- utilisation des connaissances acquises à posteriori pour la détermination de la durée du contrat de location lorsque le contrat contient des options de prolongation ou de résiliation.

Informations requises

L'incidence de l'application de la norme IFRS 16 sur les principaux éléments du compte de résultat est détaillée ci-dessous :

| (en milliers d'euros)                                                   | 31/12/2019    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :</b>                 |               |
| Autres immobilisations incorporelles                                    | -267          |
| Constructions                                                           | -5 780        |
| Autres immobilisations corporelles                                      | -1 260        |
| <b>Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements</b> | <b>-7 307</b> |
| <b>Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net</b>       | <b>-541</b>   |
| <b>Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant</b>      | <b>7 035</b>  |
| <b>Autres impacts en Résultat Opérationnel</b>                          |               |
| <b>Impact sur EBITDA</b>                                                | <b>7 035</b>  |
| <b>Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16</b>       | <b>-273</b>   |
| <b>Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16</b>          | <b>-541</b>   |
| <b>Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16</b>   | <b>-814</b>   |

Dans le tableau de flux de trésorerie, les décaissements de loyers sont présentés en flux de trésorerie liés aux activités de financement sur la ligne Remboursement d'emprunts et en Intérêts financiers versés.

Des impôts différés sont reconnus lorsqu'il existe une différence temporelle.

Les Dettes sur obligations locatives sont présentées au passif de l'Etat de la situation financière, dans la rubrique des Emprunts et dettes financières. Leur variation sur l'exercice est détaillée dans la Note 21 – Passifs financiers ligne « Obligations locatives (IFRS 16) »

Les actifs du contrat sont présentés dans l'Etat de la situation financière à l'actif selon la nature du sous-jacent du Droits d'utilisation. Leur variation sur l'exercice est détaillée ci-dessous :

| (en milliers d'euros)                      | Valeur à l'ouverture | Acquisitions/ amortissements | Cessions/Mises au rebut | Reclas.   | Changement de méthode | Ecart de Conversion | Solde de clôture |
|--------------------------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|---------------------|------------------|
| <b>Valeur brute</b>                        |                      |                              |                         |           |                       |                     |                  |
| Autres immobilisations incorporelles       | 801                  |                              |                         |           |                       |                     | 801              |
| Constructions                              |                      | 8 463                        | -3 897                  | 13        | 28 847                | 16                  | 33 442           |
| Autres immobilisations corporelles         |                      | 1 566                        | -10                     |           | 2 128                 |                     | 3 685            |
| <b>Valeur brute</b>                        | <b>801</b>           | <b>10 030</b>                | <b>-3 907</b>           | <b>13</b> | <b>30 975</b>         | <b>16</b>           | <b>37 929</b>    |
| <b>Amortissements</b>                      |                      |                              |                         |           |                       |                     |                  |
| Amt/Dép. autres immos incorp.              | -134                 | -267                         |                         |           |                       |                     | -401             |
| Amt/Dép. constructions                     |                      | -5 780                       | 249                     |           |                       | -1                  | -5 533           |
| Amt/Dép. autres immobilisations corp.      |                      | -1 260                       | 10                      |           |                       |                     | -1 251           |
| <b>Amortissements</b>                      | <b>-134</b>          | <b>-7 307</b>                |                         |           |                       |                     | <b>-7 184</b>    |
| <b>Valeur nette comptable à la clôture</b> | <b>668</b>           | <b>2 723</b>                 | <b>-3 907</b>           | <b>13</b> | <b>30 975</b>         | <b>16</b>           | <b>30 745</b>    |

- ❖ Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat
- ❖ Amendements à IAS 19 – Avantages du personnel: Modification, réduction ou liquidation d'un régime
- ❖ Améliorations annuelles des IFRS (cycle 2015-2017)
- ❖ Amendements à IAS 28 – Participations dans des entreprises associées: Intérêts à long terme dans une entreprise associée ou une coentreprise
- ❖ Amendements à IFRS 9 – Instruments financiers: Clause de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative

A l'exception d'IFRS 16, ces amendements et cette interprétation n'ont pas d'incidence significative sur les comptes au 31 décembre 2019.

**Bases d'évaluation utilisées pour l'établissement des comptes consolidés** : les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

## 1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :

- I. Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.
- II. Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

## 2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :

Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après réestimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.

## 3) INTÉRÊTS MINORITAIRES :

Lorsque la prise de contrôle est inférieure à 100%, la norme IFRS 3 révisée offre l'option, disponible pour chaque regroupement d'entreprise, de comptabiliser l'écart d'acquisition soit sur une base de 100%, soit sur la base d'un pourcentage d'intérêt acquis (sans modification ultérieure en cas de rachat complémentaire de participations ne donnant pas le contrôle). La participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise (intérêts minoritaires) est ainsi évaluée soit à la juste valeur, soit à la quote-part dans l'actif net identifiable.

Pour les acquisitions d'intérêts complémentaires d'une filiale, réalisées à partir du 1er janvier 2010 et qui ne modifient pas le contrôle exercé sur cette filiale, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres part du Groupe, sans changer la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition. La part de ces acquisitions payée en numéraire, nette des frais d'acquisition associés, est classée en flux de trésorerie liées aux opérations de financement du tableau des flux de trésorerie consolidés

En application d'IAS 32 lorsque les détenteurs d'intérêts ne conférant pas le contrôle disposent d'options de vente de leur participation au Groupe, une dette financière est constatée à la date de clôture pour un montant correspondant à la juste valeur de l'option.

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

- D'une part l'élimination de la valeur comptable des intérêts ne conférant par le contrôle correspondants ;
- D'autre part, une diminution des capitaux propres part du Groupe : l'écart entre le prix d'exercice des options

accordées et la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle est présenté en diminution des « résultats accumulés ». Cette rubrique est ajustée à la fin de chaque période en fonction de l'évolution du prix d'exercice des options et de la valeur comptable des intérêts ne conférant pas le contrôle.

#### **4) CONVERSION DES COMPTES EXPRIMÉS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

Les goodwill et ajustements de juste valeur provenant de l'acquisition d'une entité étrangère sont considérés comme des actifs et passifs de l'entité étrangère. Ils sont donc exprimés dans la devise fonctionnelle de l'entité et sont convertis au taux de clôture.

#### **5) CONVERSION DES TRANSACTIONS LIBELLÉES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

Les transactions libellées en devises sont converties au taux de change en vigueur au moment de la transaction. En fin d'exercice, les actifs et passifs monétaires libellés en devises sont convertis au taux de change de clôture. Les écarts de conversion en résultant sont inscrits en compte de résultat (en autres produits et charges financiers) à l'exception des écarts sur les emprunts en monnaie étrangère qui constituent une couverture d'un investissement net dans une entité étrangère. Ceux-ci sont directement imputés sur les capitaux propres jusqu'à la sortie de l'investissement net.

#### **6) IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES. :**

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », seuls les éléments dont le coût peut être déterminé de façon fiable et pour lesquels il est probable que les avantages économiques futurs iront au groupe sont comptabilisés en immobilisations.

En application d'IAS 38, les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères le permettant :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)

Au cours de l'année 2019, le Groupe a reconnu 1,3M€ au titre de frais de développement de produits informatique en application d'IAS 38.

Conformément à la norme IAS 36 « Dépréciation d'actifs », lorsque des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles, celles-ci font l'objet d'une revue détaillée afin de déterminer si leur valeur nette comptable est bien inférieure à leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable est définie comme la plus élevée de la juste valeur (diminuée du coût de cession) et de la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien et de sa cession. Dans le cas où le montant recouvrable serait inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision pour remise en état des locaux loués est comptabilisée afin de tenir compte de ces coûts de sortie des locaux. En contrepartie, les remises en état des locaux sont activées en immobilisations corporelles et amorties sur la durée prévisionnelle d'utilisation de ces locaux.

##### **- Autres immobilisations incorporelles :**

Les éléments comptabilisés en immobilisations incorporelles sont principalement des logiciels. Ces derniers sont soit acquis ou créés, à usage interne. Les immobilisations incorporelles sont généralement amorties linéairement sur une durée de 3 ans au maximum.

Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles pour lesquelles la durée de vie est considérée comme indéfinie. Toutes les immobilisations incorporelles (hors goodwill) sont amorties sur leur durée de vie estimée.

##### **- Immobilisations corporelles :**

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| Agencements, Installations techniques | 8 ans |
| Matériel de transport                 | 4 ans |
| Matériel de bureau et informatique    | 5 ans |
| Mobilier                              | 8 ans |

Le mode d'amortissement utilisé par le groupe est le mode linéaire.

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfèrent tous les risques et avantages liés à la propriété de l'actif au locataire, sont comptabilisés dans l'actif immobilisé.

Concernant les contrats de location, le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2019 (voir note 1).

Il est tenu compte de la valeur résiduelle dans le montant amortissable, quand celle-ci est jugée significative.

Les différentes composantes d'une immobilisation corporelle sont comptabilisées séparément lorsque leur durée de vie estimée et donc leur durée d'amortissement sont significativement différentes.

## 7) **GOODWILL :**

Les goodwill représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwill comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwill).

Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacun des segments opérationnels ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

Lors d'une prise de contrôle les intérêts ne conférant pas le contrôle sont comptabilisés soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs et passifs de l'entité acquise soit à leur juste valeur. Dans ce dernier cas, l'écart d'acquisition est alors majoré de la part revenant à ces intérêts ne conférant pas le contrôle. Ce choix se fait de manière individuelle pour chaque opération d'acquisition.

Les dépréciations relatives aux goodwill ne sont pas réversibles.

## 8) **ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :**

Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti.

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non remboursement.

En application de la norme IFRS 9, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat à la date de clôture.

## 9) **STOCKS :**

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les coûts de revient sont généralement calculés selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

## 10) **CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :**

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

## 11) **TITRES D'AUTOCONTRÔLE :**

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition, en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

## **12) PROVISIONS POUR PENSIONS, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL :**

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement des cotisations.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe provisionne son obligation au titre des prestations de retraite définies pour ses salariés.

Régimes à cotisations définies : Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Régimes à prestations définies : Pour les régimes de retraite à prestations définies et les indemnités de cessation de service, les estimations des obligations du Groupe sont calculées annuellement, conformément à la norme IAS 19 – "Avantages du personnel", en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée au prorata des années de service des salariés. Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, les gains et pertes actuariels et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations sont enregistrés en réserve. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. Les effets ayant un impact sur le résultat sont comptabilisés dans le résultat opérationnel courant hors l'impact de la désactualisation qui est inclus dans le résultat financier.

## **13) PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION :**

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

## **14) PROVISIONS GARANTIE / RISQUES PROJETS :**

Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

## **15) INSTRUMENTS HYBRIDES :**

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation". La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

## **16) EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊT :**

Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

## **17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :**

Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

Des actifs d'impôts différés sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés.

Pour apprécier la capacité du groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des éléments suivants :

- Prévisions de résultats fiscaux futurs ;
- Part des charges exceptionnelles ne devant pas se renouveler à l'avenir incluse dans les pertes passées ;
- Historique des résultats fiscaux des années précédentes.

Le Groupe compense les actifs et les passifs d'impôt différé si l'entité possède un droit légal de compenser les impôts courants actifs et passifs et si les actifs et passifs d'impôt différé relèvent de la même autorité fiscale.

## **18) CHIFFRE D'AFFAIRES :**

Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Le chiffre d'affaires est reconnu, conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », au moment où le Groupe transfère le contrôle des produits ou service à ses clients soit à une date donnée dans le temps, soit en continu. Le contrôle d'un actif s'entend de la capacité de décider de l'utilisation de celui-ci et d'en tirer la quasi-totalité des avantages résiduels. Ils sont évalués à un montant qui reflète la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange du transfert de biens ou de services à un client.

En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

Pour le chiffre d'affaires relatif aux licences, ventes ou autres revenus associés à des logiciels, le groupe reconnaît le revenu en général à la livraison du logiciel. Pour les transactions impliquant des prestations de services, le groupe reconnaît des revenus sur la période au cours de laquelle les services sont rendus à l'avancement.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus et selon la méthode d'avancement des coûts car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services ou prestations.

Les revenus relatifs à de la maintenance, y compris le support client postérieurement à un contrat, sont différés et reconnus au prorata du temps écoulé sur la période contractuelle de service.

Le groupe réalise une analyse du revenu selon IFRS 15 en fonction des différentes catégories de chiffre d'affaires.

Lorsque le Groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services. Le Groupe agit comme un principal s'il contrôle le bien ou le service avant son transfert au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute. Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du Groupe en tant qu'agent. Dans ce cas, le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat, n'a ni le risque de stock, ni la maîtrise des prix et n'a pas d'apport technologique à la solution vendue.

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents biens et/ou services. Lorsque ces activités transfèrent au client le contrôle d'un service ou d'un bien distinct dont le client peut bénéficier indépendamment des services récurrents, elles sont traitées comme des obligations de performance distinctes et le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments selon sa nature.

Lorsqu'un contrat contient plusieurs obligations de performance, le prix est alloué à chacune d'elles soit sur la base de son prix de vente individuel, soit sur la base du coût de revient majoré.

## **19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :**

Le Résultat Opérationnel Courant est représenté par l'écart entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation. Celles-ci sont égales aux coûts des services rendus (charges nécessaires à la réalisation des projets), aux charges commerciales, aux charges administratives et générales. Sont notamment compris les coûts des pensions et retraites, la participation des salariés, les rémunérations payées en actions (plans de souscription d'actions) et les résultats sur cession des immobilisations incorporelles et corporelles. Le résultat opérationnel incorpore en plus les coûts de restructuration, les dépréciations d'actifs (y compris sur les goodwill) et les profits de dilution.

La notion de résultat de l'activité opérationnelle s'apprécie avant les produits et charges financiers et notamment le coût de financement et les résultats sur cession des actifs financiers et les charges d'impôt sur les bénéfices.

## **20) COÛT DE FINANCEMENT :**

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).

## **21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :**

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur par le compte de résultat. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

## **22) LOCATIONS**

Le groupe loue divers biens (principalement des bureaux et des voitures). Les contrats de location sont généralement conclus pour des périodes fixes de 2 à 12 ans. Les contrats de location n'imposent aucun « covenants », mais les actifs loués ne peuvent pas être utilisés comme garantie à des fins d'emprunt.

Jusqu'au 31 décembre 2018, les contrats de location étaient classés comme des contrats de location financement ou de location simple. Les paiements effectués en vertu des contrats de location simple (déduction faite de toute incitation reçue du bailleur) ont été enregistrés en résultat opérationnel sur une base linéaire sur la période du contrat.

A partir du 1er janvier 2019, à la date à laquelle l'actif loué est disponible pour utilisation par le groupe, les contrats de location sont reconnus à l'actif comme un droit d'utilisation et au passif comme une dette (obligation locatives). Chaque paiement de loyer est réparti entre la dette et le coût financier. Le coût financier est imputé au résultat au cours de la période de location de façon à produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif pour chaque période.

L'actif « Droit d'utilisation » est amorti linéairement sur la durée la plus courte entre sa durée de vie utile et la durée du bail.

Les actifs et les passifs issus du contrat de location sont initialement mesurés sur la base de la valeur actualisée. Les passifs de location comprennent la valeur actualisée nette des paiements de location suivants :

- paiements fixes déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir,
- paiements de loyers variables qui sont basés sur un indice ou un taux,
- sommes qui devraient être payées par le locataire au preneur en vertu de garanties de valeur résiduelle,
- le prix d'exercice d'une option d'achat si le locataire est raisonnablement certain d'exercer cette option,
- le paiement de pénalités exigées en cas de résiliation du contrat, si la durée du contrat de location reflète que le locataire exercera cette option.

Les paiements de loyers sont actualisés en utilisant le taux d'intérêt implicite du contrat de location. Si ce taux ne peut être déterminé, le taux d'emprunt marginal du preneur est utilisé. Ce dernier représente le taux que le preneur devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions similaires.

Les composantes de l'actif « Droit d'utilisation » sont mesurées au coût comprenant :

- le montant initial de l'obligation locative,
- les paiements de loyers effectués à la date de début ou avant la date de début, moins les avantages incitatifs à la location reçus,
- les coûts directs initiaux engagés par le preneur,
- les coûts de restauration.

Les paiements associés aux locations à court terme et à la location d'actifs dont le bien sous-jacents est de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode linéaire comme une charge. Les locations à court terme sont des locations d'une durée de 12 mois ou moins. Les biens de faible valeur comprennent l'équipement informatique et les petits meubles de bureau.

### **23) OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS :**

Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions », les options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux salariés et aux cadres dirigeants ainsi que les actions gratuites sont comptabilisées dans les états financiers selon les modalités suivantes :

- I. La juste valeur des options et des actions gratuites attribuées, estimée correspondre à la juste valeur des services rendus par les employés en contrepartie des options reçues, est déterminée à la date d'attribution. Cette valeur est comptabilisée en augmentation du poste « Autres réserves » par le débit d'un compte de résultat « Rémunérations payées en actions » sur la période d'acquisition des droits d'exercice. Cette comptabilisation n'est pas linéaire mais dépend des conditions d'acquisition des droits spécifiques à chaque plan.
- II. La juste valeur des actions gratuites attribuées a été déterminée en utilisant le modèle mathématique de valorisation Black, Scholes & Merton, sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction. Les évolutions de valeur postérieures à la date d'octroi sont sans incidence sur cette évaluation initiale.
- III. Ce modèle tient compte des caractéristiques du plan (prix d'exercice, période d'exercice), des données de marché lors de l'attribution (taux sans risque, cours de l'action, volatilité, dividendes attendus) et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.
- IV. La juste valeur des options a été déterminée en tenant compte des caractéristiques contractuelles de celles-ci (prix d'exercice, période d'exercice), des hypothèses de rentabilité des sous-jacents lors de l'exercice et d'une hypothèse comportementale des bénéficiaires.

Conformément à IFRS 2, les options de souscription d'actions octroyées en contrepartie du contrôle d'une entreprise dans le cadre d'un regroupement d'entreprise sont couvertes par la norme IFRS 3 « Regroupement d'entreprises ». Aucune charge relative à ces plans n'est enregistrée.

### **24) SECTEURS OPÉRATIONNELS :**

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

- I. qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges
- II. dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le Principal Décideur Opérationnel du Groupe en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et à évaluer sa performance, et
- III. pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Conformément à IFRS 8 « Secteurs opérationnels », l'information par secteur opérationnel est dérivée de l'organisation interne des activités du Groupe Keyrus. Les secteurs, déterminés en conformité avec la norme IFRS 8, sont l'activité Grands Comptes (GC) et l'activité Mid Market (MM).

Les actifs sectoriels sont les actifs opérationnels utilisés par un secteur dans le cadre de ses activités opérationnelles. Ils comprennent les goodwill affectables, les immobilisations incorporelles et corporelles, ainsi que les actifs courants utilisés dans les activités opérationnelles. Ils n'incluent pas les impôts différés actifs et les actifs financiers non courants. Ces actifs sont portés dans la ligne « non affectés ».

## **25) RÉSULTAT PAR ACTION :**

Le résultat par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture et en excluant les instruments anti-dilutifs.

Lorsque les fonds sont recueillis lors de l'exercice des droits (cas des options), ils sont supposés être affectés en priorité au rachat d'actions au prix du marché et ce uniquement si celui-ci est supérieur au prix d'exercice du droit.

Dans les deux cas, les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour les années suivantes.

## **26) POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES FINANCIERS :**

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Toutefois, un contrat significatif est réalisé au Brésil pour être facturé en dollars US. Dans ce contexte la société a contracté une couverture de change euro/real sous la forme de contrats SWAP mensuels.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. La situation de taux directeurs particulière avec un Euribor 3 mois négatif renchérit le coût de couverture. Dans le contexte la société n'a pas contracté de couverture de taux mais entretient une veille active sur les conditions de couverture.

## **27) ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :**

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe peut être amené à consentir une option de vente de titres à un minoritaire ou « Put sur Intérêts minoritaires ». Chaque contrat présente des caractéristiques qui lui sont spécifiques mais, le put entraîne toujours l'obligation pour le Groupe d'acheter les titres détenus par le minoritaire à un prix d'exercice spécifié (fixe ou variable) et à une date future (ou sur une période de temps spécifiée) si le minoritaire exerce son option de vente.

A la date d'octroi, le Groupe considère que les intérêts minoritaires, classés en capitaux propres avant la vente du put, ne répondent plus à la définition d'un instrument de capitaux propres selon IAS 32 puisqu'ils deviennent remboursables en trésorerie par l'effet du put. Par conséquent, à cette date, le Groupe comptabilise une dette évaluée à la valeur actuelle la plus probable du prix d'exercice de l'option de vente en déduction des Intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur consolidée des titres objet du put sur intérêts minoritaires ; et pour le solde, en déduction des Capitaux propres - Part du groupe.

Lors des clôtures suivantes, le Groupe réévalue la dette de Put. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en fonction de leur nature :

- l'effet de la désactualisation est comptabilisé en charges financières ;
- le changement de la valeur estimée du prix d'exercice est comptabilisé intégralement en Capitaux propres - Part du groupe.

## **NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

### **1. GESTION DE LA PANDEMIE LIEE AU VIRUS COVID-19**

L'émergence du virus COVID-19 au début de l'exercice 2020 puis son expansion ont affecté l'activité économique du premier trimestre 2020 de la majeure partie des entreprises, y compris celle du Groupe Keyrus.

Le Groupe a fait preuve d'une forte réactivité en désignant dès le 15 mars 2020 une Cellule de Crise dédiée à la gestion de la pandémie. Cette cellule est dirigée par le Président Directeur Général et évalue de manière continue la situation en France et dans tous les pays où le groupe opère.

La Cellule de Crise est en contact continu avec les Managers clés en France et à travers le monde, grâce à des canaux d'e-mails dédiés, afin d'évoquer tous les sujets liés à la crise du Covid-19.

#### 1.1 Mesures de protection sanitaires

Depuis les premières phases de la crise, Keyrus a mis en place plusieurs mesures afin de protéger la santé de ses employés et ses collaborateurs indépendants, contribuer collectivement à la réduction de l'effet de cette crise mondiale et éviter le risque de transmission.

### 1.2 Engagements clients

Keyrus évalue en continu ses engagements actuels et futurs auprès de ses clients pendant que ceux-ci évaluent leurs opérations et leur stratégie d'investissements et de dépenses, et, par conséquent, leurs relations avec leurs fournisseurs, dont Keyrus.

### 1.3 Plan de continuité

#### **Personnel clé**

Les membres de la Cellule de Crise consacrent une partie très importante de leur temps au déploiement du Plan de Continuité des Affaires, et en renforçant les mesures actuelles si besoin.

La Cellule de Crise est dirigée par le PDG du Groupe, le Vice-Président Exécutif et le Directeur Financier Groupe.

#### **Mesures techniques**

L'accès au VPN a été donné à tous les collaborateurs et managers de Keyrus, pour qu'ils puissent accéder au réseau sécurisé de Keyrus.

Tous les collaborateurs de Keyrus ont accès au réseau de messagerie du Groupe, soit via le VPN, soit via Internet, en utilisant Outlook Web Access (OWA).

Une hotline spécifique a été créée par le service IT de Keyrus afin de traiter toutes les demandes et questions des consultants et fonctions support.

#### **Gouvernance interne**

La Cellule de Crise est appuyée par différentes cellules de crise thématiques, qui évaluent de manière permanente l'ensemble des risques impactant le groupe. :

Globalement, le Groupe a mis en place des dispositifs de soutien pour les personnes et les fonctions afin d'assurer que toutes les fonctions critiques sont exécutées et renforcées.

Au Niveau Groupe, des cadres supérieurs et managers ont été désignés afin d'assurer la continuité des activités en fournissant des règles et instructions sur les risques et développements à venir. Toutes ces personnes bénéficient d'un appui d'une ou deux personnes chargées de les remplacer le cas échéant.

Des mesures similaires ont été prises pour l'ensemble des responsables des lignes commerciales et opérationnelles, chargés d'informer les consultants et clients des décisions relatives aux engagements en cours.

### 1.4 Activités économiques et sociales

Le groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés préconisées:

- La sollicitation d'un prêt garanti par l'état
- Le report des investissements non essentiels et diminution des coûts de structure
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays

## **2. FILIALES ET PARTICIPATIONS**

### 2.1 Impetus

En mars 2020, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management.

La société emploie une quarantaine de salariés et sert près de cinquante clients. Elle est implantée à New York, Los Angeles et Chicago qui portent chacune environ 30% de l'activité. Elle détient également un bureau à Washington. Le portefeuille client d'Impetus est réparti sur un large spectre de secteurs d'activité dont les plus prépondérants sont les Tech, les médias et le secteur pharmaceutique.

### 2.2 B&C Technologies

En mars 2020, Keyrus et le Fonds d'Investissement Mercure ont investi respectivement 1.5 M€ et 300k€ dans Brand & Consumer Technologies, via une augmentation de capital. Mercure investit par ailleurs 1.2 M€ en obligations convertibles.

Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD.

### 2.3 Keyrus Management Belgique

En janvier 2020, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.

### 2.4 Idoowa

En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition de Idoowa, solution de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, de leurs clients ou de tout tiers (bulletin de paie, factures clients...). En complément, le rapport de gestion présente plus en détail les événements postérieurs à la clôture dans le paragraphe 4.1.5.

## **NOTE 3. – PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS**

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes. Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte économique et financier de chaque région où est implanté Keyrus, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux de trésorerie actualisés.

## **NOTE 4. – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2018 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- I. En janvier 2019, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition du groupe Arcadie, leader dans l'intégration des solutions Sage dans la région Sud-Ouest. Cette opération étend la couverture nationale des opérations d'Absys Cyborg qui entend développer progressivement l'ensemble de ses offres en Occitanie. Cette opération a également conduit à l'acquisition de solutions et à la création des Editions Compagnons, société détenue à 100% par Absys Cyborg
- II. En septembre 2019, Absys Cyborg a signé l'acquisition d'Azuneed, solution SaaS de gestion administrative des salariés. Outre une distribution en directe, cette solution sera également distribuée en marque blanche par Sage.
- III. Prise de participation de 67% dans Livingston. Cette acquisition participe pleinement de la stratégie de renforcement de l'offre autour des plateformes modernes de data intelligence car elle permet à Keyrus de s'associer à des ressources expérimentées en architectures data, big data et cloud et conduite des projets complexes
- IV. Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Management par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 97%.
- V. Rachat de titres de minoritaires de Keyrus Israël par Keyrus SA, ce qui porte la participation du groupe Keyrus dans la société à 100%.
- VI. Intégration dans le périmètre de consolidation des filiales :
  - a. Keyrus Vietnam détenue à 100% par Keyrus SA
  - b. Keyrus Life Science USA détenue à 100% par Keyrus SA
  - c. Opsky détenue à 100% par Keyrus SA
  - d. Rivery Technologies Inc. détenue à 100% par Rivery Technologies Ltd

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

| Nom des sociétés au 31/12/2019          | Siège                        | Date de clôture des comptes sociaux | % de contrôle        | % d'intérêt | Période de consolidation |
|-----------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------|--------------------------|
| KEYRUS SA                               | Paris - France               | 31 décembre                         | Société consolidante |             | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management                       | Paris - France               | 31 décembre                         | 97%                  | 97%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management Régions               | Lyon - France                | 31 décembre                         | 100%                 | 99%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Kadris Group                            | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Kadris Consultants                      | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Capital Markets                  | Paris - France               | 31 décembre                         | 95%                  | 95%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| BIPB SARL (*)                           | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 27/05/19      |
| Keyrus Biopharma Innovation             | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Yunicorns                               | Paris - France               | 31 décembre                         | 50,01%               | 50,01%      | 01/01/19 - 31/12/19      |
| CloudJungle.io                          | Paris - France               | 31 décembre                         | 55%                  | 55%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Equinoxes France                        | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 30/12/19 - 31/12/19      |
| Opsky                                   | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 30/12/19 - 31/12/19      |
| Livingston                              | Paris - France               | 31 décembre                         | 67%                  | 67%         | 28/11/19 - 31/12/19      |
| Lynx Partners                           | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 86%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Financière MyBCG                        | Paris - France               | 31 décembre                         | 86%                  | 86%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Up Génération                           | Paris - France               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Biopharma SA                     | Waterloo - Belgique          | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus NV                               | Strombeek-Bever - Belgique   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Management Belgium               | Strombeek-Bever - Belgique   | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Luxembourg SA                    | Luxembourg                   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Group Limited                    | Londres - UK                 | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus UK (BIPB Limited UK)             | Londres - UK                 | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Spain S.L.                       | Madrid - Espagne             | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (International) SA               | Genève - Suisse              | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Equinoxes SA                            | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Tunisie SARL                     | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 68%                  | 68%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Biopharma Tunisie                | Tunis - Tunisie              | 31 décembre                         | 90%                  | 90%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Data Maroc                       | Casablanca - Maroc           | 31 décembre                         | 60%                  | 60%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (Mauritius) Ltd.                 | Quatre Bornes - Ile Maurice  | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus (Israël) Ltd.                    | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Vision BI Tld.                          | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Rivery Technologies Ltd.                | Tel Aviv - Israël            | 31 décembre                         | 32%                  | 16%         | 01/01/19 - 15/12/19      |
| Keyrus Middle East DMCC                 | Dubaï - EAU                  | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Middle East Software Trading LLC | Dubaï - EAU                  | 31 décembre                         | 49%                  | 80%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Canada Inc.                      | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Talents Inc.                     | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Medqualis Inc.                          | Montréal - Canada            | 31 décembre                         | 55%                  | 55%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| BIPB LLC US                             | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Vision BI Inc.                          | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus USA Inc.                         | New York - USA               | 31 décembre                         | 77%                  | 77%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Life Science Inc.                | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/07/19 - 31/12/19      |
| Rivery technologies Inc.                | New York - USA               | 31 décembre                         | 100%                 | 16%         | 01/07/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Brazil (Servicos de Informatica) | Sao Paulo - Brésil           | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Colombia S.A.S                   | Medellin - Colombie          | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Qconsulting                             | Sao Paulo - Brésil           | 31 décembre                         | 51%                  | 51%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Singapore PTE.Ltd.               | Singapour                    | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Limited                          | Hong Kong                    | 31 décembre                         | 70%                  | 70%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus China                            | Shangai - Chine              | 31 décembre                         | 100%                 | 70%         | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Keyrus Vietnam                          | Ho Chi Minh City - Vietnam   | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 25/07/19 - 31/12/19      |
| Absys Cyborg                            | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Absys Cyborg SPRL                       | Bruxelles - Belgique         | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 01/01/19 - 31/12/19      |
| Les Editions Compagnons                 | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 27/05/19 - 31/12/19      |
| Azuneed                                 | Issy Les Moulineaux - France | 31 décembre                         | 100%                 | 100%        | 05/09/19 - 31/12/19      |

## NOTE 5. – INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS ET PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES.

Conformément à IFRS 8, Secteurs opérationnels, l'information présentée ci-après pour chaque secteur opérationnel est identique à celle présentée au Principal Décideur Opérationnel du Groupe (le Président-Directeur Général) aux fins de prise de décision concernant l'affectation de ressources au secteur et d'évaluation de sa performance.

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM) La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

- I. de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §20. La performance en matière de financement et de trésorerie (incluant l'incidence des charges et produits financiers), et la fiscalité sur le résultat, sont suivies au niveau du Groupe, et ne sont pas allouées aux secteurs.
- II. des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

Les données par segments suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées par le Groupe pour établir ces états financiers consolidés et décrites dans les notes aux états financiers.

Toutes les relations commerciales inter-segment sont établies sur une base de marché, à des termes et des conditions similaires à ceux prévalant pour des fournitures de biens et services à des tiers externes au Groupe.

Les tableaux ci-dessous déclinent les informations pour les segments d'activité des Grands Comptes et du Mid Market.

### Secteurs primaires

| en Milliers €                            | 31/12/2019     |               |         | 31/12/2018     |               |         |
|------------------------------------------|----------------|---------------|---------|----------------|---------------|---------|
|                                          | Grands Comptes | Middle Market | Total   | Grands Comptes | Middle Market | Total   |
| <b>Produits</b>                          |                |               |         |                |               |         |
| Ventes externes                          | 223 756        | 62 947        | 286 703 | 218 114        | 55 079        | 273 193 |
| Ventes inter- activité                   |                |               |         |                |               |         |
| Total produits des opérations            | 223 756        | 62 947        | 286 703 | 218 114        | 55 079        | 273 193 |
| <b>Résultat Opérationnel Courant</b>     | 887            | 4 686         | 5 573   | 9 181          | 5 591         | 14 772  |
| Résultat sectoriel des opérations        |                |               |         |                |               |         |
| Autres produits et charges opérationnels | -2 714         | -255          | -2 969  | -1 651         | -401          | -2 053  |
| Autres Charges                           |                |               |         |                |               |         |
| Résultat de dilution                     |                |               |         |                |               |         |
| <b>Résultat Opérationnel</b>             | -1 827         | 4 431         | 2 603   | 7 530          | 5 190         | 12 719  |

| en Milliers €                      | 31/12/2019     |               |                            |         | 31/12/2018     |               |                            |         |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------------------|---------|----------------|---------------|----------------------------|---------|
|                                    | Grands Comptes | Middle Market | Eliminations inter-secteur | Total   | Grands Comptes | Middle Market | Eliminations inter-secteur | Total   |
| <b>Bilan :</b>                     |                |               |                            |         |                |               |                            |         |
| <b>Actifs</b>                      |                |               |                            |         |                |               |                            |         |
| Goodwills                          | 40 832         | 15 514        |                            | 56 345  | 40 152         | 12 543        |                            | 52 695  |
| Immobilisations nettes             | 28 139         | 14 357        |                            | 42 496  | 7 639          | 1 740         |                            | 9 379   |
| Actifs sectoriels                  | 103 133        | 31 721        | -13 003                    | 121 851 | 102 014        | 25 139        | -9 766                     | 117 387 |
| Autres Actifs                      | 64 871         | 4 422         | -1 459                     | 67 834  | 60 147         | 3 905         | 191                        | 64 243  |
| <b>Total des actifs consolidés</b> | 236 975        | 66 013        | -14 462                    | 288 526 | 209 952        | 43 327        | -9 575                     | 243 704 |

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2019 et 2018 :

| En % du chiffre d'affaires | 31/12/2019  | 31/12/2018  |
|----------------------------|-------------|-------------|
| France                     | 60%         | 60%         |
| Europe hors France         | 18%         | 20%         |
| Autres                     | 22%         | 21%         |
| <b>TOTAL GENERAL</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

#### NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

| en milliers d'€                 | 31/12/2019     | 31/12/2018     |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Salaires et traitements         | 123 220        | 112 639        |
| Charges sociales                | 41 980         | 39 694         |
| Autres charges de personnel     | 4 869          | 3 505          |
| Engagements retraites           | 68             | 39             |
| Rémunérations payées en actions | 257            | 39             |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>170 394</b> | <b>155 917</b> |

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 6,5 M€ (5,5 M€ en 2018).

Le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,3M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche.

En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2019, ce produit s'élève à 0,3M€ (cf. note 8).

| Effectifs                            | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Effectif opérationnel                | 2 201        | 2 287        |
| Effectif commercial et administratif | 525          | 533          |
| <b>Total effectif</b>                | <b>2 726</b> | <b>2 820</b> |

Les effectifs salariés présentés ci-avant sont ceux à la clôture de chaque exercice.

#### NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS

Les autres produits et charges opérationnels courants se décomposent de la manière suivante :

| En milliers d'€                                          | 31/12/2019  | 31/12/2018  |
|----------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Passages en pertes et profits de créances                | -411        | -757        |
| Autres charges opérationnelles courantes                 | 86          | -195        |
| Autres produits opérationnels courants                   | 9           | 2           |
| <b>Autres produits et charges opérationnels courants</b> | <b>-317</b> | <b>-950</b> |

Le détail des passages en pertes et profits de créances est le suivant :

| En milliers d'€                                          | Passages en perte | Provisionné sur exercices antérieurs | Impact sur le résultat au 31/12/2019 |
|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Passages en pertes et profits de créances CIR            | -                 | -                                    | -                                    |
| Passages en pertes et profits de créances clients        | -411              | 100%                                 | -                                    |
| <b>Autres produits et charges opérationnels courants</b> | <b>-411</b>       | <b>100%</b>                          | <b>-</b>                             |

Passer en perte et profits les créances clients définitivement irrécouvrables n'a pas eu d'effet sur le résultat de l'année car

ces créances étaient déjà provisionnées dans leur intégralité.

#### NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels non courants se décomposent de la manière suivante :

| En milliers d'€                                 | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Charges de réorganisation                       | -2 093        | -1 306        |
| Résultat de cession d'actifs                    | 157           | -34           |
| Autres                                          | -1 034        | -712          |
| <b>Autres produits et charges opérationnels</b> | <b>-2 969</b> | <b>-2 053</b> |

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes et résulte du plan d'action de réduction de coûts lancé au second semestre

Les autres charges concernent principalement les frais d'avocats liées aux acquisitions et réorganisations pour 0,4M€.

#### NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

| En milliers d'€                            | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|--------------------------------------------|---------------|---------------|
| Intérêts et autres produits financiers     | -39           | -28           |
| <b>Total produits financiers</b>           | <b>-39</b>    | <b>-28</b>    |
| Intérêts et charges assimilées             | 2 248         | 1 360         |
| <b>Total Charges financières</b>           | <b>2 248</b>  | <b>1 360</b>  |
| <b>Coût de l'endettement financier net</b> | <b>-2 287</b> | <b>-1 388</b> |

| en milliers d'€                                           | 31/12/2019    | 31/12/2018   |
|-----------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Gains de change                                           | 891           | 1 931        |
| Produits de désactualisation sur créances d'exploitation  | 342           | 320          |
| Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente | -185          | -438         |
| Autres produits financiers                                | 98            | 473          |
| <b>Total produits financiers</b>                          | <b>1 146</b>  | <b>2 286</b> |
| Pertes de change                                          | 1 446         | 1 461        |
| Autres charges financières                                | 725           | 279          |
| Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente |               |              |
| <b>Total Charges financières</b>                          | <b>2 171</b>  | <b>1 740</b> |
| <b>Autres produits et charges financiers</b>              | <b>-1 024</b> | <b>547</b>   |

Le coût de l'endettement financier s'élève à 2.287 K€ (1.388 K€ pour 2018). L'accroissement du coût de l'endettement financier est lié pour 541K€ à l'application de la norme IFRS 16, et pour 430K€ à l'augmentation des lignes de financements sur Keyrus SA.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 342 K€.

Pour rappel, les autres produits financiers 2018 sont principalement constitués d'un produit sur des obligations convertibles.

## NOTE 10. – IMPÔTS

### Analyse de la charge d'impôts

| En milliers d'euros                      | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|------------------------------------------|---------------|---------------|
| Impôt différé                            | -1 349        | 1 141         |
| Impôt exigible                           | -3 454        | -3 467        |
| <b>Charge (-) ou produit (+) d'impôt</b> | <b>-4 802</b> | <b>-2 326</b> |

La réconciliation entre l'impôt théorique et la charge d'impôt réelle s'établit comme suit :

| En milliers d'euros                                             | 31/12/2019      | 31/12/2018    |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| Résultat avant impôts                                           | -708            | 11 878        |
| Taux théorique d'imposition                                     | 31,00%          | 33,33%        |
| <b>Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique</b>              | <b>-220</b>     | <b>3 959</b>  |
| Rapprochement :                                                 |                 |               |
| Différences permanentes                                         | -1 516          | -2 330        |
| Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs     | 1 682           | -2 164        |
| Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus   | 3 526           | 2 255         |
| Impact du report variable                                       | 404             | 67            |
| Effet des différences de taux d'imposition                      | -260            | -545          |
| Crédit d'impôt et CVAE                                          | 1 241           | 1 063         |
| Autres                                                          | -54             | 22            |
| <b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté</b> | <b>4 802</b>    | <b>2 326</b>  |
| <b>Taux effectif d'impôt</b>                                    | <b>-677,87%</b> | <b>19,58%</b> |

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1,282K€ (1,067 K€ en 12-2018 )

### Impôts différés au bilan

| En milliers d'euros             | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Impôts différés actifs :        |              |              |
| - impôts différés activables *  | 20 925       | 19 903       |
| - dont non reconnus             | 15 049       | 12 870       |
| Impôts différés actifs reconnus | 5 876        | 7 033        |
| Impôts différés passifs         | 989          | 806          |
| <b>Impôts différés nets</b>     | <b>4 888</b> | <b>6 227</b> |

\* Les impôts différés activables sont évalués sur la base des déficits reportables, des différences temporaires fiscales et des différences temporelles de consolidation.

Le Groupe a choisi de limiter le montant des actifs d'impôts différés reconnus au titre des pertes fiscales à l'impôt calculé selon le bénéfice prévisionnel sur un horizon de temps raisonnable ne dépassant pas cinq années. Au total, le groupe dispose de déficits reportables cumulés de 65,2M€.

Les impôts différés actifs et passifs pour une même entité sont compensés dans la présentation bilantielle.

Origine des impôts différés par nature de différences temporelles :

| En milliers d'euros                          | 31/12/2019   |            | 31/12/2018   |            | NET          |              |
|----------------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|--------------|
|                                              | IDA          | IDP        | IDA          | IDP        | 2019         | 2018         |
| Immobilisations corporelles et incorporelles |              | 58         |              | 162        | -58          | -162         |
| Autres actifs                                |              | 144        | 20           |            | -144         | 20           |
| Provisions et Engagements de retraites       | 733          |            | 662          |            | 733          | 662          |
| Dettes financières                           | 277          |            |              | 48         | 277          | -48          |
| Autres passifs                               | 200          |            | 641          |            | 200          | 641          |
| Reports fiscaux déficitaires                 | 3 880        |            | 5 114        |            | 3 880        | 5 114        |
| <b>Total des Impôts différés</b>             | <b>5 090</b> | <b>202</b> | <b>6 437</b> | <b>210</b> | <b>4 888</b> | <b>6 227</b> |

Certains actifs et passifs d'impôts différés ont été compensés conformément aux méthodes comptables du Groupe.

Aucune dette n'a été constatée sur les différences temporelles liées à des participations dans les filiales car le Groupe est en mesure de contrôler l'échéancier de reversement de ces différences temporelles et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir envisageable.

Variation des impôts différés :

| En milliers d'euros                                    | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Solde net au 1er janvier</b>                        | <b>6 340</b> | <b>4 605</b> |
| Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice | 65           | 180          |
| Produit (ou Charge) de l'exercice                      | -1 349       | 1 141        |
| Différences de change                                  | -45          | -89          |
| Acquisition de filiales                                | -77          | 558          |
| Cession de filiales                                    |              |              |
| Autres                                                 | -47          | -168         |
| <b>Balance au 31 décembre</b>                          | <b>4 888</b> | <b>6 227</b> |

## NOTE 11. – RÉSULTATS PAR ACTION

Le calcul du résultat de base et dilué par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère est basé sur les données suivantes :

| RUBRIQUES                                               | 31/12/2019   | 31/12/2018  | 31/12/2017  |
|---------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe         | -6 006 559   | 8 785 347   | 7 055 404   |
| Nombre d'actions au 01/01                               | 15 814 007   | 15 802 031  | 15 800 441  |
| Nombre d'actions au 31/12                               | 15 866 732   | 15 814 007  | 15 802 031  |
| Nombre moyen d'actions                                  | 15 840 370   | 15 808 019  | 15 801 236  |
| <b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b> | <b>-0,38</b> | <b>0,56</b> | <b>0,45</b> |
| Capital potentiel BSAAR                                 | -            | -           | -           |
| Nombre d'actions totales potentiels                     | 15 840 370   | 15 808 019  | 15 801 236  |

|                                                                               | Résultat net       | Nombre d'actions potentiel proraté | Résultat par action (Euros) |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base      | -6 006 559         | 15 840 370                         | -0,38                       |
| <b>Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action</b> | <b>- 6 006 559</b> | <b>15 840 370</b>                  | <b>-0,38</b>                |

## NOTE 12. – GOODWILL

| en Milliers €                                    | TOTAL         |
|--------------------------------------------------|---------------|
| <b>Valeur brute :</b>                            |               |
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                       | 45 506        |
| Acquisitions                                     | 8 939         |
| Reclassement comme disponibles à la vente        |               |
| Cessions                                         |               |
| Autres variations et ajustements                 | -323          |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>                       | <b>54 122</b> |
| Acquisitions                                     | 3 030         |
| Reclassement comme disponibles à la vente        |               |
| Cessions                                         |               |
| Autres variations et ajustements                 | 620           |
| <b>Au 31 Décembre 2019</b>                       | <b>57 772</b> |
| <b>Dépréciations :</b>                           |               |
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                       | -1 427        |
| Dotation de l'exercice                           |               |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>                       | <b>-1 427</b> |
| Dotation de l'exercice                           |               |
| <b>Au 31 Décembre 2019</b>                       | <b>-1 427</b> |
| <b>Montant net comptable au 31 Décembre 2019</b> | <b>56 345</b> |
| <b>Au 31 décembre 2018</b>                       | <b>52 695</b> |

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2019 reste provisoire et pourra être revue au premier semestre 2020.

Le montant du goodwill des acquisitions Middle Market (Groupe Arcadie, Azuneed) est de 2,9M€ au 31 décembre 2019.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2019 concernent des écarts de conversion pour 518 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar canadien).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

| En milliers €  | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|----------------|---------------|---------------|
| Grands Comptes | 40 832        | 40 152        |
| Middle Market  | 15 514        | 12 543        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>56 345</b> | <b>52 695</b> |

Le montant recouvrable d'une Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est déterminé sur la base du calcul de sa valeur d'utilité. Ces calculs utilisent des projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction. Ils sont également basés sur les hypothèses suivantes:

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,2% en moyenne par la direction (8,2% pour Grands Comptes et 8,1% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,4% par la direction (0,4% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 1,5% en moyenne par la direction (1,6% pour Grands Comptes et 1,0% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 8,7% (9,4% en 2018).

Le taux d'actualisation est un taux après impôts appliqué à des flux de trésorerie après impôts. Son utilisation conduit à la détermination d'une valeur recouvrable identique à celle qui aurait été obtenue en utilisant un taux avant impôt à des flux de trésorerie sans effet d'impôt.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, le taux d'EBIT, le taux d'actualisation et le taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'Ebit conduirait à une variation de l'ordre de 21,1 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 17,6M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,5 sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 40,0M€ à la baisse (Grands Comptes -34,7M€ et Mid Market -5,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1,0 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 16,1M€ à la baisse (Grands Comptes -14,0M€ et Mid Market -2,1M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

**NOTE 13. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**

| en Milliers €                                        | Concessions,<br>brevets,<br>logiciels | Autres<br>immobilisations<br>incorporelles | Total<br>immobilisations<br>incorporelles | Immobilisations<br>corporelles | Total des<br>immobilisations<br>corporelles |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>Valeur brute :</b>                                |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                           | 1 493                                 | 2 182                                      | 3 674                                     | 9 982                          | 9 982                                       |
| Acquisitions                                         | 1 577                                 | 2 634                                      | 4 211                                     | 2 350                          | 2 350                                       |
| Cessions/Mises au rebut                              | 198                                   | -1 190                                     | -992                                      | -742                           | -742                                        |
| Variation de périmètre                               | 3                                     |                                            | 3                                         | 340                            | 340                                         |
| Ecart de change                                      | -38                                   | -53                                        | -90                                       | -176                           | -176                                        |
| Reclassement                                         |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 1er janvier 2019</b>                           | 3 233                                 | 3 573                                      | 6 806                                     | 11 754                         | 11 754                                      |
| Acquisitions                                         | 451                                   | 2 260                                      | 2 711                                     | 12 224                         | 12 224                                      |
| Cessions/Mises au rebut                              | 495                                   | -812                                       | -317                                      | -4 496                         | -4 496                                      |
| Variation de périmètre                               | 10                                    | 518                                        | 529                                       | 472                            | 472                                         |
| Incidence des changements de méthodes                |                                       |                                            |                                           | 30 975                         | 30 975                                      |
| Ecart de change                                      | 65                                    | 88                                         | 154                                       | 102                            | 102                                         |
| Reclassement                                         |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                           | 4 255                                 | 5 628                                      | 9 883                                     | 51 031                         | 51 031                                      |
| <b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b> |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 1er janvier 2018</b>                           | 1 384                                 | 1 663                                      | 3 047                                     | 4 840                          | 4 840                                       |
| Charge d'amortissement de l'exercice                 | 337                                   | 217                                        | 555                                       | 1 546                          | 1 546                                       |
| Dépréciations                                        |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| Cessions/Mises au rebut                              |                                       |                                            |                                           | -812                           | -812                                        |
| Variation de périmètre                               | 3                                     |                                            | 3                                         | 165                            | 165                                         |
| Ecart de change                                      | -28                                   | -28                                        | -56                                       | -105                           | -105                                        |
| Reclassement                                         |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 1er janvier 2019</b>                           | 1 697                                 | 1 852                                      | 3 549                                     | 5 632                          | 5 632                                       |
| Charge d'amortissement de l'exercice                 | 381                                   | 411                                        | 793                                       | 8 838                          | 8 838                                       |
| Dépréciations                                        |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| Cessions/Mises au rebut                              |                                       | -230                                       | -230                                      | -861                           | -861                                        |
| Variation de périmètre                               | 5                                     | 288                                        | 294                                       | 273                            | 273                                         |
| Ecart de change                                      | 60                                    | 8                                          | 68                                        | 62                             | 62                                          |
| Reclassement                                         |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                           | 2 143                                 | 2 330                                      | 4 473                                     | 13 945                         | 13 945                                      |
| <b>Montant net :</b>                                 |                                       |                                            |                                           |                                |                                             |
| <b>Au 31 décembre 2019</b>                           | 2 112                                 | 3 298                                      | 5 410                                     | 37 086                         | 37 086                                      |
| Au 31 décembre 2018                                  | 1 536                                 | 1 721                                      | 3 257                                     | 6 122                          | 6 122                                       |

## NOTE 14– AUTRES ACTIFS NON COURANTS

| En milliers d'€                   | Valeur brute  | Perte de valeur | Valeur nette  |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|---------------|
| <b>Solde au 31/12/2017</b>        | <b>27 814</b> | <b>36</b>       | <b>27 779</b> |
| Augmentation                      | 1 805         |                 | 1 805         |
| Remboursement                     | -110          |                 | -110          |
| Variation de périmètre            | 39            |                 | 39            |
| Reclassement et Autres variations | 226           | -1              | 228           |
| <b>Solde au 31/12/2018</b>        | <b>29 775</b> | <b>34</b>       | <b>29 740</b> |
| Augmentation                      | 8 097         | 288             | 7 809         |
| Remboursement                     | -713          | -100            | -613          |
| Variation de périmètre            | 108           |                 | 108           |
| Reclassement et Autres variations | -5 507        | 7               | -5 515        |
| <b>Solde au 31/12/2019</b>        | <b>31 760</b> | <b>229</b>      | <b>31 531</b> |

| En milliers d'€                         | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|
| Dépôt de garantie et prêts              | 6 487         | 5 590         |
| Titres de participations non consolidés | 1 023         | 1 153         |
| Autres créances part à plus d'un an     | 24 021        | 22 997        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>31 531</b> | <b>29 740</b> |

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des actifs financiers correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés en démarrage : Z#bre, MyBrain, AssurUp', LumenAI, Ask'R, Reactful.

Le groupe détient également une participation dans Keyrus South Africa mais sans contrôle.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

## NOTES 15. - STOCKS

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

| En milliers d'euros               | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Marchandises                      | 66         | 169        |
| Ecart de conversion               |            |            |
| <b>Total au coût</b>              | <b>66</b>  | <b>169</b> |
| <b>Dépréciation à l'ouverture</b> | <b>-33</b> | <b>-37</b> |
| Variation                         | 33         |            |
| Ecart de conversion               |            | 4          |
| <b>Dépréciation à la clôture</b>  |            | <b>-33</b> |
| <b>TOTAL NET</b>                  | <b>66</b>  | <b>136</b> |

**NOTE 16. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS**

| En milliers d'euros                     | 31/12/2019     | 31/12/2018     |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|
| Créances clients                        | 94 735         | 92 881         |
| Dépréciation sur créances clients       | -2 322         | -2 447         |
| <b>Montant net des créances clients</b> | <b>92 413</b>  | <b>90 434</b>  |
| Autres débiteurs nets                   | 16 929         | 16 122         |
| Charges constatées d' avance            | 12 443         | 10 695         |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>121 785</b> | <b>117 250</b> |

La dépréciation du poste clients a été établie en conformité avec l'application de la norme IFRS 9.

Le solde clients se décompose comme suit :

| En milliers d'euros          | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Echéances</b>             |               |               |
| Non échues                   | 69 175        | 69 081        |
| Entre 0 et 30 jours          | 12 739        | 13 999        |
| Entre 31 et 60 jours         | 5 190         | 4 175         |
| Entre 61 et 90 jours         | 2 484         | 1 530         |
| Entre 91 et 180 jours        | 1 876         | 1 496         |
| Entre 181 et 360 jours       | 1 073         | 1 540         |
| Plus de 360 jours et douteux | 2 199         | 1 060         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>94 735</b> | <b>92 881</b> |

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,3M€ (2,4M€ en 2018). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture.

Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

Le risque de crédit du Groupe est essentiellement lié à ses créances clients. Les montants présentés au bilan sont nets de provisions pour dépréciation. Une dépréciation est constatée, lorsqu'il existe un événement identifié de risque de perte, qui, basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

En complément, le groupe constate depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 une dépréciation des pertes de crédit attendues selon IFRS 9. Au 31 décembre 2019, cette dépréciation est de 0,4M€.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR.

## NOTE 17. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

| RUBRIQUES                 | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|---------------------------|---------------|---------------|
| Équivalents de trésorerie | 980           | 2 854         |
| Trésorerie                | 29 334        | 24 478        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>30 314</b> | <b>27 331</b> |

Les soldes bancaires et la trésorerie comprennent les actifs détenus sur les comptes de dépôts bancaires, dont la maturité est à moins de trois mois. Le montant comptabilisé approche la juste valeur de ces actifs.

La trésorerie retenue dans le tableau des flux de trésorerie s'entend :

| RUBRIQUES                                     | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------|
| Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts | 30 318        | 27 331        |
| Découverts bancaires                          | -318          | -207          |
| Autres                                        | -20           | -4            |
| <b>Trésorerie du tableau des flux</b>         | <b>29 980</b> | <b>27 120</b> |

### Risque de crédit

Les principaux actifs financiers du Groupe sont les comptes bancaires et la trésorerie, les créances clients et autres débiteurs.

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

## NOTE 18. - CAPITAUX PROPRES

### Capital

|                                                                       | 31/12/2019        | 31/12/2018        |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>                  |                   |                   |
| 17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€           | 4 319             | 4 319             |
| <b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b> |                   |                   |
| <b><i>A l'ouverture de l'exercice</i></b>                             | <b>15 814 007</b> | <b>15 802 031</b> |
| Emises suite à l'exercice de BSAAR                                    | 0                 | 0                 |
| Emises contre trésorerie                                              | 0                 | 0                 |
| Emission d'actions nouvelles                                          | 0                 | 0                 |
| Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres                  | 52 725            | 11 976            |
| <b><i>A la clôture de l'exercice</i></b>                              | <b>15 866 732</b> | <b>15 814 007</b> |

La Société a une seule classe d'actions ordinaires donnant toutes droit aux mêmes dividendes.

### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de -403 K€ (-897 K€ en 2018) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien, du dollar canadien et du dinar Tunisien par rapport à l'euro.

## Actions auto-détenues

|                            | Nombre de Titres | En Milliers d'Euros |
|----------------------------|------------------|---------------------|
| <u>Au 1er janvier 2018</u> | 1 475 839        | 1 570               |
| Acquisitions               | 344 472          | 2 202               |
| Cessions                   | -356 448         | -2 241              |
| <u>Au 1er janvier 2019</u> | 1 463 863        | 1 531               |
| Acquisitions               | 1 397 335        | 2 022               |
| Cessions                   | -1 450 060       | -2 057              |
| <u>Au 31 décembre 2019</u> | 1 411 138        | 1 496               |

Au 31 décembre 2019, la société dispose de 8,17% du capital en auto-détention.

### NOTE 19. – PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

### Tableau de variation des provisions

| En milliers d'€                     | 31/12/2018   | Variation de périmètre | Effet de l'écart de change | Dotation     | Reprises utilisées | Reprises non utilisées | OCI        | Reclassement | 31/12/2019    |
|-------------------------------------|--------------|------------------------|----------------------------|--------------|--------------------|------------------------|------------|--------------|---------------|
| Provisions pour risques & charges * | 6 493        |                        | -30                        | 2 088        | -12                | -13                    |            | -675         | 7 851         |
| Provisions pour engagement retraite | 1 843        |                        |                            | 389          | -119               |                        | 412        | 44           | 2 569         |
| <b>Provisions non courantes</b>     | <b>8 336</b> |                        | <b>-30</b>                 | <b>2 477</b> | <b>-131</b>        | <b>-13</b>             | <b>412</b> | <b>-631</b>  | <b>10 420</b> |
| Provisions pour risques & charges   | 3 317        |                        | 2                          | 1 275        | -2 531             | -579                   |            | 675          | 2 159         |
| <b>Provisions courantes</b>         | <b>3 317</b> |                        | <b>2</b>                   | <b>1 275</b> | <b>-2 531</b>      | <b>-579</b>            |            | <b>675</b>   | <b>2 159</b>  |

\* Impact de 1,17M€ à l'ouverture du fait de la constatation d'une provision de remise en état des locaux identifiées lors de l'application d'IFRS 16

### Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 7.524 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 2.486 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.569 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisé par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

## Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

## NOTE 20. - DETTES POUR AVANTAGES DONNÉS AU PERSONNEL

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes:

|                      | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|----------------------|------------|------------|
| Taux d'actualisation | 0,80%      | 1,60%      |

Augmentation des salaires

| ÂGE         | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|-------------|------------|------------|
| - 29 ans    | 3,00%      | 3,00%      |
| 30 - 39 ans | 2,50%      | 2,50%      |
| 40 - 49 ans | 2,00%      | 2,00%      |
| 50 - 59 ans | 1,50%      | 1,50%      |
| 60 ans et + | 1,00%      | 1,00%      |

Le turnover est déterminé en fonction de l'âge et du statut du salarié.

Les montants net des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 68K€ en 2019 (39K€ en 2018). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## NOTE 21. - PASSIFS FINANCIERS

| RUBRIQUES                       | 31/12/2019     | A 1 an au plus | A plus d' 1 an | A plus de 5 ans |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Emprunts bancaires              | 44 668         | 15 899         | 26 481         | 2 288           |
| Financement de créances         | 32 110         | 22 768         | 9 342          |                 |
| Découvert bancaires             | 318            | 318            |                |                 |
| Obligations locatives (IFRS 16) | 30 736         | 7 145          | 19 176         | 4 415           |
| Autres passifs financiers       | 6 593          | 4 075          | 2 518          |                 |
| <b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b> | <b>114 426</b> | <b>50 206</b>  | <b>57 517</b>  | <b>6 703</b>    |

| RUBRIQUES                       | 31/12/2018    | Ecart de conversion | Variation de périmètre | Augmentation  | Remboursement  | Autres        | 31/12/2019     |
|---------------------------------|---------------|---------------------|------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|
| Emprunts bancaires              | 39 335        | 28                  | 130                    | 8 893         | -4 462         | 744           | 44 668         |
| Financement de créances         | 27 559        |                     |                        | 28 424        | -23 872        |               | 32 110         |
| Découverts bancaires            | 207           | 13                  |                        | 98            |                |               | 318            |
| Obligations locatives (IFRS 16) |               | 13                  |                        | 10 030        | -10 520        | 31 213        | 30 736         |
| Autres passifs financiers       | 4 803         | 152                 |                        | 1 026         | -648           | 1 259         | 6 593          |
| <b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b> | <b>71 904</b> | <b>206</b>          | <b>130</b>             | <b>48 471</b> | <b>-39 502</b> | <b>33 217</b> | <b>114 426</b> |

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 pour un montant de 35,2M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2019.

Les autres dettes financières correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisition.

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 16,9M€ et des financements de crédits d'impôts pour 15,2M€.

Les actifs concernés par ces cessions représentent au 31 décembre 2019 ; 26,0M€ au titre des créances clients et 4,4M€ au titre des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE).

Le Groupe estime que la valeur inscrite au bilan des passifs financiers hors emprunts bancaires correspond à une approximation raisonnable de leur juste valeur.

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts moyen terme du Groupe sont les suivants :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€.
  - Solde au 31 décembre 2019 : 35,2M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
  - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
  - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  
- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 4,0M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable
  
- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 3,0M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
  - Aucun ratio financier applicable
  
- **Safra Brésil** : Emprunt pour un montant de R\$ 5M :
  - Solde au 31 décembre 2019 : R\$ 3,5M
  - Durée de l'emprunt : 3 ans
  - Remboursement en 35 mensualités pour 60% du montant et 40% in fine au 36ème mois
  - Taux d'intérêt fixe de 13,2%
  - Aucun ratio financier applicable
  - Couverture par une SBLC émise par la Société Générale

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 300K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

## NOTE 22. – AUTRES PASSIFS COURANTS

| En milliers d'euros               | Montant au 31/12/2019 | A 1 an au plus | A plus d' 1 an | Montant au 31/12/2018 | A 1 an au plus | A plus d' 1 an |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------|
| Provisions à court terme          | 2 159                 | 2 159          |                | 3 317                 | 3 317          |                |
| Fournisseurs et comptes rattachés | 29 250                | 29 250         |                | 28 591                | 28 591         |                |
| Avances et acomptes reçus         | 514                   | 514            |                | 521                   | 521            |                |
| Avoirs à établir                  | 1 144                 | 1 144          |                | 1 000                 | 1 000          |                |
| Dettes fiscales et sociales       | 46 634                | 46 217         | 416            | 43 699                | 43 674         | 25             |
| Dettes sur immobilisations        | 16                    | 16             |                | 28                    | 28             |                |
| Autres dettes                     | 1 011                 | 1 011          |                | 1 021                 | 1 021          |                |
| Produits constatés d'avance       | 28 855                | 28 855         |                | 25 870                | 24 975         | 895            |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>109 582</b>        | <b>109 166</b> | <b>416</b>     | <b>104 047</b>        | <b>103 127</b> | <b>919</b>     |

## NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

| En milliers d'euros                                                                  | Juste valeur par résultat | Prêts et créances au coût amorti | Passifs financiers au coût amorti | Instruments dérivés | Valeur au bilan de clôture | Juste valeur   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------|
| 31/12/2019                                                                           |                           |                                  |                                   |                     |                            |                |
| Actifs financiers non courant                                                        |                           | 31 531                           |                                   |                     | 31 531                     | 31 531         |
| Clients                                                                              |                           | 92 413                           |                                   |                     | 92 413                     | 92 413         |
| Autres débiteurs                                                                     |                           | 29 372                           |                                   |                     | 29 372                     | 29 372         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie                                              | 30 314                    |                                  |                                   |                     | 30 314                     | 30 314         |
| <b>ACTIFS FINANCIERS</b>                                                             | <b>30 314</b>             | <b>153 316</b>                   |                                   |                     | <b>183 629</b>             | <b>183 629</b> |
| Emprunt obligataires (y compris <1 an)                                               |                           |                                  |                                   |                     |                            |                |
| Autres passifs (y compris <1 an)                                                     |                           |                                  | 114 107                           |                     | 114 107                    | 114 107        |
| Fournisseurs                                                                         |                           |                                  | 29 250                            |                     | 29 250                     | 29 250         |
| Autres créditeurs                                                                    |                           |                                  | 29 881                            |                     | 29 881                     | 29 881         |
| Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture) |                           |                                  |                                   |                     |                            |                |
| Concours bancaires courants                                                          |                           |                                  | 318                               |                     | 318                        | 318            |
| <b>PASSIFS FINANCIERS</b>                                                            |                           |                                  | <b>173 557</b>                    |                     | <b>173 557</b>             | <b>173 557</b> |

## NOTE 24. - TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

| En milliers d'€                         | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|
| Nombres de personnes concernées         | 29           | 27           |
| Avantages à court terme                 | 7 816        | 7 975        |
| Indemnités de fin de contrat de travail | 0            | 0            |
| Rémunérations payées en actions         | 0            | 0            |
| <b>Total</b>                            | <b>7 816</b> | <b>7 975</b> |

## NOTE 25. – ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 et du plan AGA 2018-2.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 257K€ sur l'année 2019.

## NOTE 26. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

Les montants des contrats de location financement sont comptabilisés au bilan du groupe.

| Engagements reçus                                | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|--------------------------------------------------|------------|------------|
| Crédit syndiqué                                  | 29 826     | 33 676     |
| Facilités de caisse                              | -          | -          |
| Ligne SGF (financement non utilisé)              | 6 187      | 7 983      |
| Ligne BPI France (financement non utilisé)       | 2 446      | 1 907      |
| Lignes Espagne (financement non utilisé)         | 300        | 300        |
| Lignes Canada (financement non utilisé)          | 514        | 481        |
| Engagements donnés                               | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
| Redevances Crédit Bail non échues                | néant      | néant      |
| Garantie donnée à Santander Espagne              | 150        | 150        |
| Garanties données à la Banque Notional du Canada | 514        | 481        |

## NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

| En K€                                                                                      | Deloitte & Associés |            |             |             | RBA          |            |             |            | Autres       |            |             |             |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------|-------------|-------------|--------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-------------|-------------|----|
|                                                                                            | Montant (HT)        |            | %           |             | Montant (HT) |            | %           |            | Montant (HT) |            | %           |             |    |
|                                                                                            | 2019                | 2018       | 2019        | 2018        | 2019         | 2018       | 2019        | 2018       | 2019         | 2018       | 2019        | 2018        |    |
| <b>Audit</b>                                                                               |                     |            |             |             |              |            |             |            |              |            |             |             |    |
| Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés      |                     |            |             |             |              |            |             |            |              |            |             |             |    |
| - Emetteur                                                                                 | 93                  | 120        | 41%         | 58%         | 34           | 53         | 28%         | 34%        |              |            |             | 0%          | 0% |
| - Filiales intégrées globalement                                                           | 134                 | 87         | 59%         | 42%         | 87           | 80         | 72%         | 51%        | 138          | 118        | 100%        | 100%        |    |
| Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes |                     |            |             |             |              |            |             |            |              |            |             |             |    |
| - Emetteur                                                                                 |                     |            |             | 0%          |              |            | 0%          | 0%         |              |            |             |             |    |
| - Filiales intégrées globalement                                                           |                     |            |             |             |              | 24         | 0%          | 0%         |              |            |             |             |    |
| <i>Sous-total</i>                                                                          | <i>227</i>          | <i>207</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> | <i>121</i>   | <i>157</i> | <i>100%</i> | <i>85%</i> | <i>138</i>   | <i>118</i> | <i>100%</i> | <i>100%</i> |    |
| <b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>         |                     |            |             |             |              |            |             |            |              |            |             |             |    |
| - Juridique, fiscal, social                                                                |                     |            | 0%          | 0%          |              |            | 0%          | 0%         |              |            | 0%          | 0%          |    |
| - Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)                                      |                     |            | 0%          | 0%          |              |            | 0%          | 0%         |              |            | 0%          | 0%          |    |
| <i>Sous-total</i>                                                                          | <i>0</i>            | <i>0</i>   | <i>0%</i>   | <i>0%</i>   | <i>0</i>     | <i>0</i>   | <i>0%</i>   | <i>0%</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>   | <i>0%</i>   | <i>0%</i>   |    |
| <b>TOTAL</b>                                                                               | <b>227</b>          | <b>207</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>121</b>   | <b>157</b> | <b>100%</b> | <b>85%</b> | <b>138</b>   | <b>118</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |    |

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, BDO pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2019 et 2018 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

## 5.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

A l'assemblée générale de la société KEYRUS,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 30 avril 2020 et sous leur forme définitive le 27 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n°537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note « Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2019 - IFRS 16 – Contrats de location » de l'annexe qui expose les modalités et les incidences de la première application de la norme IFRS 16.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, arrêté dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## **Evaluation des goodwill des activités grands comptes et middle market**

### **Risque identifié**

Les goodwill constatés à l'occasion des différentes opérations de croissance externe correspondent à l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de l'entité à la date d'acquisition.

Le montant des goodwill figurant au bilan à la date du 31 décembre 2019 est de 56 345 K€ (soit 20% du total de l'actif).

Comme indiqué dans le paragraphe 7 de la note 1 et dans la note 12 « goodwill », un test de dépréciation est effectué tous les ans, en comparant les valeurs recouvrables des unités génératrices de trésorerie (UGT) aux actifs nets correspondants (y compris goodwill), ainsi que toutes les fois qu'il y a une indication que l'UGT a pu se déprécier. Les valeurs recouvrables sont calculées à partir de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires approuvées par la direction.

Nous avons considéré l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit, compte tenu de la valeur de ces actifs, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et des taux de croissance retenus.

### **Notre réponse**

Nous avons procédé à une revue critique des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation pratiqués par la société, notamment en :

- vérifiant la correcte implémentation des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- Apprécier si le modèle utilisé pour le calcul des valeurs recouvrables est approprié.
- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions en comparant les réalisations passées et les budgets correspondants ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- ayant recours à nos spécialistes en évaluation pour apprécier la cohérence des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés, par référence à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables du même secteur d'activité ;
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

## **Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture (périmètre France et Belgique)**

### **Risque identifié**

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans le paragraphe 18 de la « note 1 – principes comptables » de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services pour lesquels une partie du chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement. La méthode à l'avancement est fondée sur l'estimation des indicateurs de développement des projets liés aux coûts encourus.

Le montant de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser sur l'exercice et éventuellement de provision pour perte à terminaison à la date de clôture dépend de la capacité de Keyrus à mesurer le nombre d'heures ou coûts encourus sur les projets et à estimer de manière fiable les coûts totaux à engager jusqu'à leur finalisation.

Les coûts à encourir sont revus régulièrement par le management et les chefs de projet. L'avancement des projets significatifs est revu périodiquement par des comités de direction.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts futurs estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés dans les comptes consolidés.

### **Notre réponse**

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne relatif aux contrats à l'avancement.

Pour une sélection de contrats, nos travaux ont consisté à:

- réaliser par sondage des tests quant à la réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets;
- rapprocher les données financières figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets avec les données comptables;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à comptabiliser, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;
- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restant à atteindre ;

### **Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 27 mai 2020. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant<sup>1</sup>.

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### **Désignation des commissaires aux comptes**

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Keyrus par l'assemblée générale du 1er décembre 1999 pour le cabinet Deloitte & associés et pour le cabinet RBA.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & associés et le cabinet RBA étaient dans la 21<sup>ème</sup> année de leur mission sans interruption, dont 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

#### **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

#### [Rapport au comité d'audit](#)

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Paris, le 29 mai 2020

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Robert BELLAICHE

Albert AIDAN

## VI – COMPTES ANNUELS

### 6.1 BILAN

Exercice clos le 31 décembre 2019

| ACTIF                                 | 31/12/2019     |                                    |                | 31/12/2018     |
|---------------------------------------|----------------|------------------------------------|----------------|----------------|
|                                       | Brut<br>K€     | Amortissements<br>et provisions K€ | Net<br>K€      | Net<br>K€      |
| <b>Actif immobilisé</b>               | <b>78 246</b>  | <b>5 165</b>                       | <b>73 081</b>  | <b>67 607</b>  |
| Immobilisations Incorporelles         | 13 502         | 1 789                              | 11 712         | 10 556         |
| Immobilisations Corporelles           | 6 828          | 3 313                              | 3 515          | 3 509          |
| Immobilisations Financières           | 57 917         | 63                                 | 57 854         | 53 542         |
| <b>Actif circulant</b>                | <b>95 587</b>  | <b>3 313</b>                       | <b>92 274</b>  | <b>88 784</b>  |
| Clients et comptes rattachés          | 31 564         | 1 133                              | 30 430         | 31 315         |
| Autres créances                       | 54 353         | 2 180                              | 52 173         | 48 009         |
| Créances sur cession d'immobilisation |                |                                    | -              | -              |
| Valeurs mobilières de placement       | 1 559          |                                    | 1 559          | 1 627          |
| Disponibilités                        | 5 521          |                                    | 5 521          | 5 229          |
| Comptes de régularisation             | 2 591          |                                    | 2 591          | 2 604          |
| Frais d'émission d'emprunts à étaler  | 505            |                                    | 505            | 606            |
| Ecart de conversion Actif             | 355            |                                    | 355            | 826            |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                    | <b>174 693</b> | <b>8 478</b>                       | <b>166 215</b> | <b>157 824</b> |

| PASSIF                                     | 31/12/2019     | 31/12/2018     |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                            | K€             | K€             |
| <b>Capitaux propres</b>                    | <b>46 097</b>  | <b>49 706</b>  |
| Capital                                    | 4 319          | 4 319          |
| Primes d'émission                          | 20 853         | 20 853         |
| Primes de fusion                           | 89             | 89             |
| Réserve légale                             | 432            | 432            |
| Réserve spéciale pour actions              | 408            | 408            |
| Report à nouveau                           | 23 599         | 23 143         |
| Amortissements Dérogatoires                | 6              | 5              |
| Résultat de l'exercice                     | -3 610         | 456            |
| <b>Provisions pour Risques et Charges</b>  | <b>5 450</b>   | <b>5 235</b>   |
| <b>Dettes</b>                              | <b>114 625</b> | <b>102 868</b> |
| Emprunts et Dettes Financières             | 55 971         | 46 124         |
| Fournisseurs et Comptes Rattachés          | 16 478         | 18 692         |
| Dettes fiscales et sociales                | 20 403         | 20 073         |
| Autres Dettes et comptes de régularisation | 21 773         | 17 980         |
| Ecart de conversion Passif                 | 43             | 15             |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                        | <b>166 215</b> | <b>157 824</b> |

## 6.2 COMPTE DE RESULTAT

Exercice clos le 31 décembre 2019

| En K€                                      | Montants       |                |
|--------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                            | 31/12/2019     | 31/12/2018     |
| <b>Chiffre d'Affaires</b>                  | <b>92 339</b>  | <b>100 923</b> |
| Autres Produits                            | 17 147         | 17 197         |
| <b>Total Produits d'exploitation</b>       | <b>109 485</b> | <b>118 120</b> |
| Achats de marchandises                     | 7 221          | 8 087          |
| Achats et Autres Services Externes         | 32 168         | 35 567         |
| Impôts et Taxes                            | 2 145          | 2 486          |
| Charges de Personnel                       | 69 129         | 68 085         |
| Dotations aux Amortissements et Provisions | 1 940          | 3 763          |
| Autres charges d'exploitation              | 531            | 680            |
| <b>Total Charges d'exploitation</b>        | <b>113 135</b> | <b>118 668</b> |
| <b>Résultat d'Exploitation</b>             | <b>- 3 650</b> | <b>- 547</b>   |
| <b>Résultat Financier</b>                  | <b>68</b>      | <b>1 181</b>   |
| <b>Résultat Courant</b>                    | <b>- 3 582</b> | <b>634</b>     |
| <b>Résultat Exceptionnel</b>               | <b>- 1 266</b> | <b>- 1 516</b> |
| Impôt sur les bénéfices                    | 1 238          | 1 338          |
| <b>RESULTAT NET</b>                        | <b>- 3 610</b> | <b>456</b>     |

# KEYRUS

## ANNEXES AUX COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2019

(Montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

Le conseil d'Administration a arrêté les comptes annuels le 30 avril 2020. Il a arrêté les comptes annuels sous leur forme définitive et a finalisé le document de référence le 27 mai 2020 et a donné son autorisation de publication des comptes annuels au 31 décembre 2019. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## 1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS

### 1.1 Evénements significatifs de l'exercice

L'exercice 2019 a connu un ralentissement de l'activité par rapport à 2018 avec un recul du chiffre d'affaires de 8,5%. Cet exercice est très contrasté entre le premier et le second semestre : au premier semestre, la société a été sous-performante et des actions fortes ont été lancées l'été 2019 pour ramener la société à la profitabilité au second semestre.

L'effort d'investissement, tant en hommes et compétences qu'en outils, engagé au cours des exercices précédents s'est poursuivi en 2019, mais a été ralenti au second semestre sur certains projets internes compte tenu de la réorganisation lancée qui allait nécessairement ajuster le cahier de charge de certains projets. Il s'agit en particulier du déploiement d'un nouveau CRM et du projet de refonte du SIRH.

Le résultat d'exploitation prend en compte les effets de la poursuite des investissements en matière d'innovation, de R&D et dans le recrutement de nouvelles compétences.

Malgré les résultats du premier semestre non satisfaisants, Keyrus a poursuivi ses investissements dans l'innovation et la montée en valeur de son offre afin que cette sous-performance conjoncturelle n'entraîne pas un retard sur le développement d'offres nouvelles, nécessaires à l'amélioration de la rentabilité à moyen terme.

La revue de valorisation des actifs a conduit à déprécier le compte courant dû par Keyrus UK de 2,2M€ pour le ramener à une valeur nette de 1,8M€. En revanche, la dépréciation du compte courant de Keyrus Suisse a été reprise pour 900k€, les perspectives de recouvrement de la situation économique de cette filiale s'étant améliorées suite à un retour à la profitabilité structurelle de celle-ci.

### 1.2 Evénements significatifs postérieurs à la clôture de l'exercice

En février 2020, Keyrus a pris une participation majoritaire de 51% dans la société Impetus CG, cabinet de conseil nord-américain d'environ quarante consultants, spécialisé en management de la performance et partenaire privilégié d'Anaplan. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 8MUSD en 2019. Avec cette acquisition, Keyrus accélère sa croissance aux Etats-Unis, marché le plus dynamique du monde dans l'industrie de la Data Intelligence, et renforce son partenariat avec Anaplan, solution leader en matière de management de la performance (EPM/CPM).

En mars, Keyrus a souscrit à une augmentation de Capital de la société Black Tiger, éditeur de logiciels français ayant développé une « Personal Data Platform » conforme au RGPD dans son architecture et pouvant gérer de manière intégrée l'ensemble du cycle de gestion de la donnée quelle que soit l'infrastructure du client et s'interfaçant avec l'ensemble des applications métiers sans contraintes. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 6,5M€ en 2019. Keyrus a le contrôle de la société et un pourcentage d'intérêt de 47%.

En mars, la crise sanitaire liée à la pandémie du virus CoViD-19 a impacté les activités françaises de Keyrus SA.

Dès le début du mois de mars, ayant appris de l'expérience de sa filiale chinoise, Keyrus SA a préparé un plan de gestion de la crise, en conformité avec les recommandations gouvernementales, qui a consisté à privilégier la préservation de la santé des collaborateurs et la capacité à reprendre l'activité post-confinement :

- Mise en place d'un comité de gestion de la crise quotidien les premières semaines, puis hebdomadaire
- Mise à niveau des équipements et solutions permettant le télétravail
- Télétravail pour l'ensemble des collaborateurs excepté ceux dont les clients ont souhaité la continuité de l'intervention sur site et ont garanti la sécurité des collaborateurs par la mise en place de mesures sanitaires
- Back-up de l'ensemble fonctions clés de la société pour assurer la continuité d'exploitation
- Arrêt des déplacements non essentiels
- Mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire
- Report des investissements non essentiels et diminution des coûts de structure
- Négociations de report de paiements avec certains fournisseurs tels que des bailleurs ou les loueurs de véhicules
- Mise en place du chômage partiel pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire à partir du 23 mars 2020
- Report du paiement des charges sociales durant la période de confinement
- Sollicitation d'un prêt garanti par l'Etat

A ce jour, la baisse d'activité est de l'ordre de 30%. De plus, l'activité commerciale est très ralentie dans les différentes géographies, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

L'ensemble des mesures et le plan mis en place par la société sous la direction de son PDG ont fait l'objet d'une revue par les organismes de gouvernance de la société, à savoir le comité d'audit et le Conseil d'Administration.

Dans ce contexte, compte tenu des prévisions à date et des mesures prises, la société confirme sa capacité à assurer la continuité de son exploitation pour l'exercice en cours.

## 2. REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ont été établis conformément au Plan Comptable Général adopté par le règlement ANC 2016-07 homologué par arrêté du 26 décembre 2016, le Règlement n° 2018-01 du 20 avril 2018 et aux principes généralement admis.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices...

...et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques

### 2.1 Recours à des estimations

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, financiers, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

## 2.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds commercial (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

En conformité avec le règlement ANC N° 2015-07, les malis techniques résultants des opérations de fusions et opérations assimilées, ont été affectés en fonds commercial. Ils ont une durée d'utilisation non limitée et ne font pas l'objet d'un amortissement.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 8,7%.

Les éléments constitutifs des malis de fusion, tels que définis précédemment, ont fait l'objet d'un test de dépréciation. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2019.

Les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères le permettant :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)

La totalité des frais de développement capitalisés représente un montant total de 1.686K€. Ils seront amortis sur 5 ans.

## 2.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

|                                       |                |
|---------------------------------------|----------------|
| Agencements, installations techniques | 8 ans linéaire |
| Matériel de transport                 | 4 ans linéaire |
| Matériel de bureau & informatique     | 5 ans linéaire |
| Mobilier                              | 8 ans linéaire |

## 2.4 Participations et autres titres

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2).

Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

## 2.5 Actions propres

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique.

## **2.6 Actions Gratuites**

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, une première tranche de 10.000 actions et trois tranches 5.000 actions par année sous condition de la présence au 14 février 2020 pour la première tranche, au 14 février 2021 pour la seconde, au 14 février 2022 pour la troisième et au 14 février 2023 pour la quatrième.

La réunion du Conseil d'Administration du 7 novembre 2019 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2018-1 (20 000 actions) et du plan AGA 2018-2 (35 000 actions).

La charge comptabilisée est de 19K€ en 2019.

## **2.7 Evaluation des créances**

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

## **2.8 Créances et dettes en devises**

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en « provision pour risque de change ».

## **2.9 Valeurs mobilières de placement**

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

## **2.10 Indemnités de départ à la retraite**

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif. En revanche, la provision calculée pour les comptes consolidés est précisée dans les engagements hors bilan.

## **2.11 Provisions pour risques et charges**

Elles sont destinées à couvrir des risques et des charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisées quant à leur objet mais dont la réalisation, l'échéance et le montant sont incertains.

## **2.12 Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires est composé de 90% de prestations de services. Deux types de prestations sont facturés :

- Prestations en mode projet : comptabilisation du chiffre d'affaires sur la base du nombre de jours passés.
- Prestations au forfait : le chiffre d'affaires est comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts. En fin d'exercice, en fonction de l'avancement, la société constate, soit des factures à établir, soit des produits constatés d'avance. Les éventuelles pertes à terminaison sont comptabilisées en provisions pour risques dès leur identification.

### 2.13 Frais d'émission des emprunts

La société a opéré un changement de méthode comptable concernant la comptabilisation des frais d'émission d'emprunts à compter du 1er janvier 2016. Keyrus a décidé d'appliquer la méthode préférentielle, à savoir l'étalement des frais sur la durée d'emprunt.

Les frais d'emprunt liés au crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 – 606 K€ - sont amortis sur 6 ans, avec une charge de 101K€ en 2019 (4K€ en 2018).

## 3. NOTES SUR LE BILAN

### 3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

#### Variation des valeurs brutes

| RUBRIQUES                      | 31/12/2018 | Fusion | Augmentations | Diminutions | Autres | 31/12/2019 |
|--------------------------------|------------|--------|---------------|-------------|--------|------------|
| Immobilisations incorporelles* | 11 974     |        | 1 316         | 212         |        | 13 502     |
| Immobilisations corporelles    | 6 050      |        | 778           |             |        | 6 828      |
|                                | 18 024     | 0      | 2 094         | 212         | 0      | 20 329     |

\*dont 9.132 K€ de mali technique de fusion et de fonds commerciaux.

Les acquisitions incorporelles de l'année sont essentiellement relatives – via la production immobilisée - aux différents projets informatiques entrepris pour moderniser KEYRUS (Sécurisation de son SI, déploiement de Salesforce, digitalisation du flux des achats, digitalisation des flux RH) et à ses projets de solutions innovantes visant à se différencier de ses concurrents et à accélérer son développement commercial (projets Startup Corner, Omniflow et Flamingo) Ces projets seront mis en service après 2019.

Les acquisitions corporelles sont liées à la poursuite des investissements de modernisation des locaux du siège et leurs équipements.

#### Variation des amortissements

| RUBRIQUES                     | 31/12/2018 | Fusion | Dotations | Reprises | Autres | 31/12/2019 |
|-------------------------------|------------|--------|-----------|----------|--------|------------|
| Immobilisations incorporelles | 1 418      |        | 371       |          |        | 1 789      |
| Immobilisations corporelles   | 2 541      |        | 772       |          |        | 3 313      |
|                               | 3 959      | 0      | 1 143     | 0        | 0      | 5 102      |

### 3.2 Immobilisations financières

| RUBRIQUES                 | 31/12/2018 | Fusion | Augmentations | Diminutions | Autres | 31/12/2019 |
|---------------------------|------------|--------|---------------|-------------|--------|------------|
| Titres de participation   | 39 295     |        | 3 478         |             |        | 42 773     |
| Dépôts et cautions versés | 2 323      |        | 480           | -61         |        | 2 742      |
| Créances rattachées       | 3 048      |        | 398           | -38         |        | 3 408      |
| Prêts                     | 8 926      |        | 3 808         | -3 740      |        | 8 993      |
|                           | 53 592     | 0      |               |             | 0      | 57 917     |

Concernant ce poste, plusieurs événements notables sont intervenus au cours de l'exercice écoulé :

- L'augmentation de capital de Keyrus Biopharma Belgique par apport en nature d'une créance de compte courant, pour un montant total de 1.315K€ ;
- La conversion de deux prêts à Keyrus Brazil d'1M€ chacun, en capital sous la forme d'un rachat de titres pour un montant total de 2.005K€ (intérêts incorporés) ;
- Le rachat d'une partie des titres des minoritaires de Keyrus Mangement pour 141K€ ;
- Une prise de participation majoritaire dans Livingston pour 6,7K€. Cette acquisition participe pleinement de la stratégie de renforcement de l'offre autour des plateformes modernes de data intelligence car elle permet à Keyrus de s'associer à des ressources expérimentées en architectures data, big data et cloud et conduite des projets complexes ;
- La création en décembre 2019 de la société Opsky détenue à 100%, avec 10K€ de capital social. Cette société est spécialisé dans les infrastructures IT, le cloud computing et les processus d'automatisation dans les environnements cloud / DevOps.

### 3.3 Etat des créances et dettes

#### Etat des créances

| En millier d'euros                  | Montant brut  | A 1 an au plus | A plus d'1 an |
|-------------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Créances clients                    | 31 564        | 31 564         | 0             |
| Personnel, organismes sociaux, Etat | 35 085        | 10 568         | 24 517        |
| Groupe et associés, divers          | 19 053        | 19 053         | 0             |
| Autres                              | 215           | 215            | 0             |
| Charges constatées d'avance         | 2 591         | 2 591          | 0             |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                | <b>88 507</b> | <b>63 990</b>  | <b>24 517</b> |

Les créances à plus d'un an sont essentiellement composées des crédits d'impôt recherche et CICE à recevoir.

#### Etat des dettes

| En millier d'euros                  | Montant brut   | A 1 an au plus | A plus d'1 an | A plus de 5 ans |
|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Emprunts et dettes financières      | 55 971         | 30 194         | 25 778        | 2 180           |
| Groupe et associés                  | 13 335         | 13 335         | 0             | 0               |
| Fournisseurs et comptes rattachés   | 16 478         | 16 478         | 0             | 0               |
| Personnel, organismes sociaux, état | 20 403         | 20 403         | 0             | 0               |
| Autres dettes                       | 1 985          | 1 985          | 0             | 0               |
| Dettes sur immobilisations          | 16             | 16             | 0             | 0               |
| Produits constatés d'avance         | 6 437          | 6 437          | 0             | 0               |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                | <b>114 625</b> | <b>88 847</b>  | <b>25 778</b> | <b>2 180</b>    |

Les autres dettes sont essentiellement composées de la dette vis-à-vis du factor et de l'étalement de la franchise de loyers.

#### Variation des dettes financières

| RUBRIQUES                                    | 31/12/2018    | Fusion   | Augmentation  | Remboursement   | Autres (Reclassements) | 31/12/2018    |
|----------------------------------------------|---------------|----------|---------------|-----------------|------------------------|---------------|
| Emprunts obligataires                        | -             |          |               |                 |                        | -             |
| Emprunts auprès des établissements de crédit | 46 124        |          | 18 441        | - 8 593         | -                      | 55 971        |
| Comptes courants groupe et d'actionnaires    | 9 537         |          | 6 234         | - 2 436         |                        | 13 335        |
|                                              | <b>55 661</b> | <b>-</b> | <b>24 675</b> | <b>- 11 030</b> | <b>-</b>               | <b>69 306</b> |

Les emprunts au bilan de la société sont constitués de :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 50M€.
  - Solde au 31 décembre 2019 : 20,2M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
    - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
    - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
- **Prêt Croissance Internationale** auprès de BPI France en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 3,25M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable
- **Crédit Renouvelable** en date du 18 décembre 2018 pour un montant de 15M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 15M€

- Durée de l'emprunt : renouvelable par mois/trimestre ou semestre.
  - Remboursement à chaque échéance.
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,25 selon le ratio de covenant R1 atteints (voir supra).
- **Prêt Croissance Internationale** auprès de BPI France en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
    - Solde au 31 décembre 2019 : 3M€
    - Durée de l'emprunt : 6 ans
    - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
    - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
    - Aucun ratio financier applicable

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les comptes courants factor et les financements auprès de BPI des crédits d'impôt recherche (CIR), des crédits d'impôt pour la compétitivité emploi (CICE).

### Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

| Produits à recevoir                  | 31/12/2019    | 31/12/2018   |
|--------------------------------------|---------------|--------------|
| Factures à établir clients           | 12 150        | 8 939        |
| Organismes sociaux- soldes débiteurs |               |              |
| Etat                                 |               | 18           |
| Avoirs à recevoir                    | 202           | 119          |
| <b>TOTAL Produits à recevoir</b>     | <b>12 352</b> | <b>9 076</b> |

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

| Charges à payer                                        | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 99            | 21            |
| Fournisseurs factures non parvenues                    | 4 310         | 4 844         |
| Dettes fiscales et sociales                            | 7 812         | 10 107        |
| Disponibilités, charges à payer                        |               |               |
| Avoirs à établir                                       | 973           | 715           |
| <b>TOTAL Charges à payer</b>                           | <b>13 194</b> | <b>15 687</b> |

### 3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'actions propres et se détaillent comme suit :

| BANQUE                                      | Nature | Quantité au 31/12/2019 | Valeur comptable | Valeur boursière |
|---------------------------------------------|--------|------------------------|------------------|------------------|
| Actions Propres                             |        | 1 466 138              | 1 559            | 4 164            |
| <b>Total valeur mobilières de placement</b> |        |                        | <b>1 559</b>     | <b>4 164</b>     |

### 3.5 Charges et produits constatés d'avance

| RUBRIQUES                          | Charges      | Produits     |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Produits constatés d'avance</b> |              | <b>6 437</b> |
| Maintenance revendues              |              | 3 108        |
| Prestations sur projets au forfait |              | 3 007        |
| Loyer refacturé                    |              | 323          |
| <b>Charges constatées d'avance</b> | <b>2 591</b> |              |
| Loyers et charges locatives        |              |              |
| Charges financières précomptées    |              |              |
| Maintenances revendues             |              |              |
| Autres                             | 2 591        |              |
| <b>Total</b>                       | <b>2 591</b> | <b>6 437</b> |

### 3.6 Dépréciation d'actifs et Provisions pour risques et charges

| RUBRIQUES                                  | 31/12/2018   | Dotation     | Reprise utilisée | Reprise non utilisée | 31/12/2019   |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|------------------|----------------------|--------------|
| Provisions pour risques                    | 5 235        | 1 127        | -899             | -12                  | 5 450        |
| Provisions sur immobilisations financières | 50           | 45           | -32              |                      | 63           |
| Dépréciation actifs circulants             | 2 419        | 2 205        | -411             | -900                 | 3 313        |
| Provision pour dépréciation des VMP        | 0            |              |                  |                      | 0            |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                       | <b>7 703</b> | <b>3 376</b> | <b>-1 342</b>    | <b>-912</b>          | <b>8 826</b> |

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets 1 736 K€
- Provisions pour risques divers, risques sociaux et litiges prud'homaux 3 339 K€
- Provision pour perte de change 355 K€

#### Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, la société peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes de la société peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme comptable française ne permet pas de provisionner. La société rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

### 3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

| RUBRIQUES                     | 31/12/2018    | Variation | Résultat de l'exercice | Affectation du résultat N-1 | 31/12/2019    |
|-------------------------------|---------------|-----------|------------------------|-----------------------------|---------------|
| Capital                       | 4 319         |           |                        |                             | 4 319         |
| Prime d'émission              | 20 853        |           |                        |                             | 20 853        |
| Prime de fusion               | 89            |           |                        |                             | 89            |
| Réserve légale                | 432           |           |                        |                             | 432           |
| Réserve spéciale pour actions | 408           |           |                        |                             | 408           |
| Amortissements Dérogatoires   | 5             | 1         |                        |                             | 6             |
| Report à nouveau              | 23 143        |           |                        | 456                         | 23 599        |
| Résultat                      | 456           |           | -3 610                 | -456                        | -3 610        |
| <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b> | <b>49 706</b> | <b>1</b>  | <b>-3 610</b>          | <b>0</b>                    | <b>46 097</b> |

Le capital social est composé comme suit au 31 décembre 2019 :

| Catégories de titres                                       | Nombre     | Valeur nominale |
|------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| Actions composant le capital au début de l'exercice        | 17 277 870 | 0,25 €          |
| Actions émises pendant l'exercice                          |            |                 |
| Actions remboursées pendant l'exercice                     |            |                 |
| Actions composant le capital social à la fin de l'exercice | 17 277 870 | 0,25 €          |

## 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 4.1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

| ACTIVITES                             | 31/12/2019    |             | 31/12/2018     |             |
|---------------------------------------|---------------|-------------|----------------|-------------|
| Ventes de marchandises et de licences | 9 616         | 10%         | 10 361         | 10%         |
| Prestations de services               | 82 723        | 90%         | 90 562         | 90%         |
| <b>TOTAL Chiffre d'Affaires</b>       | <b>92 339</b> | <b>100%</b> | <b>100 923</b> | <b>100%</b> |

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle de Grands Comptes.

| En K€                                       | 31/12/2019    | 31/12/2018    |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|
| Autres Produits                             | 17 147        | 17 197        |
| <b>TOTAL Autres Produits d'Exploitation</b> | <b>17 147</b> | <b>17 197</b> |

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués :

- de transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe,
- de la Production Immobilisée liée aux projets et produits capitalisés précédemment mentionnés,
- et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2019.

## 4.2 Résultat financier

| RUBRIQUES                              | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|----------------------------------------|--------------|--------------|
| Intérêts et autres produits financiers | 487          | 213          |
| Dividendes reçus                       | 1 566        | 1 621        |
| Reprises sur provisions financières    | 1 758        | 1 110        |
| Produits de cessions des Titres        | 8            | 23           |
| Gains de change                        | 168          | 32           |
| Autres produits financiers             | 101          | 136          |
| <b>Total produits financiers</b>       | <b>4 088</b> | <b>3 135</b> |
| Intérêts et charges assimilées         | 1 214        | 726          |
| Dotations aux provisions financières   | 2 681        | 994          |
| Charges de cession des titres          | 41           | 63           |
| Perte de change                        | 83           | 61           |
| Autres charges financières             | 0            | 110          |
| <b>Total charges financières</b>       | <b>4 020</b> | <b>1 954</b> |
| <b>Total Résultat financier</b>        | <b>68</b>    | <b>1 181</b> |

La société a perçu un dividende de 1,5M€ versé par sa filiale **Absys-Cyborg** et 65K€ reçus de **Medqualis**.

Les Reprises sur Provisions Financières concernent les écarts de conversion sur prêts et comptes courants pour 830K€ et les titres de Keyrus Suisse pour 900K€.

Les Gains de Change concernent en majorité des opérations faites avec le Brésil (160K€).

Les Autres Produits Financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs et comptes courants accordés aux filiales de la Société.

Les Intérêts et Charges Assimilés augmentent en 2019 du fait de la mise en place de trois nouveaux emprunts, deux mi-décembre 2018 et l'autre en février 2019 (cf. « Variation Dettes Financières »).

La dotation aux provisions provient d'une provision pour dépréciation du compte courant de la filiale britannique pour un montant de 2,18M€, et le solde pour des provisions pour pertes de change.

## 4.3 Résultat exceptionnel

| RUBRIQUES                                         | 31/12/2019     | 31/12/2018     |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Produits exceptionnels sur opérations de gestion  | 12             | 7              |
| Produits exceptionnels sur opérations en capital  | -              | 5              |
| Reprise sur provisions et transferts de charges   | -              | 50             |
| <b>Total produits exceptionnels</b>               | <b>12</b>      | <b>62</b>      |
| Charges exceptionnelles sur opération de gestion  | 1 200          | 1 572          |
| Charges exceptionnelles sur opérations en capital | 60             | 5              |
| Autres charges exceptionnelles                    | 16             |                |
| Dotations exceptionnelles                         | 1              | 1              |
| <b>Total charges exceptionnelles</b>              | <b>1 278</b>   | <b>1 577</b>   |
| <b>Total Résultat exceptionnel</b>                | <b>- 1 266</b> | <b>- 1 516</b> |

Les autres produits exceptionnels correspondent essentiellement aux prix de cession des immobilisations.

Les charges exceptionnelles correspondent aux VNC des immobilisations cédées et aux coûts de licenciement de certains salariés.

#### 4.4 Impôts

**Keyrus** est l'entité tête de l'intégration fiscale composée de la société **Absys-Cyborg** depuis le 1er janvier 2001, ainsi que les sociétés **Kadris Consultants, Kadris Group, Keyrus BioPharma Innovation, Keyrus Capital Markets, Up Génération, Keyrus Management et Keyrus Management Régions** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Dans le cadre de cette intégration, les relations entre les sociétés et la société tête de groupe sont régies par une convention dont le principe général est le suivant :

Toutes les dispositions de la présente convention ont pour principe commun que, durant son appartenance au groupe résultant du régime de l'intégration fiscale mis en place entre la société tête de groupe et la filiale, celle-ci se trouve, dans toute la mesure du possible, dans une situation identique en actif, passif, charges, produits, risques et prérogatives à celle qui aurait été la sienne en l'absence du groupe fiscal.

| RUBRIQUES                                   | 31/12/2019   | 31/12/2018   |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|
| IS                                          | 42           | - 13         |
| Economie d'IS liée à l'intégration fiscale  | 1 196        | 1 351        |
| <b>Produit net d'impôt sur les sociétés</b> | <b>1 238</b> | <b>1 338</b> |

Le montant des déficits reportables s'élève à 49,9M€ au 31 décembre 2019.

## 5. AUTRES INFORMATIONS

### 5.1 Effectifs

| Effectifs             | 31/12/2019 | 31/12/2018   |
|-----------------------|------------|--------------|
| Opérationnels         | 719        | 807          |
| Administratifs        | 172        | 215          |
| <b>Total effectif</b> | <b>891</b> | <b>1 022</b> |

### 5.2 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 801K€.

### 5.3 Engagement hors bilan :

| Engagements reçus                          | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|--------------------------------------------|------------|------------|
| Crédit syndiqué                            | 29 826     | 33 676     |
| Ligne SGF (financement non utilisé)        | 2 781      | 5 546      |
| Ligne BPI France (financement non utilisé) | 2 446      | 1 907      |

| Engagements donnés                      | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|-----------------------------------------|------------|------------|
| Provision pour retraites                | 889        | 707        |
| Engagements de Loyers                   | 14 469     | 19 885     |
| Garantie donnée à CGA                   | 10 700     | 8 263      |
| Garantie donnée à Itau                  |            | 1 125      |
| Garantie donnée à Safra                 | 850        | 1 125      |
| Garantie donnée à Santander Espagne     | 150        | 150        |
| Garanties données à la BANQUE DU CANADA | 514        | 481        |

## 6. FILIALES ET PARTICIPATIONS

### 6.1 Tableau des filiales et participations

#### Filiales détenues à plus de 50%

| Exprimé en milliers d'€                            | Capital social | Autres capitaux | Capitaux propres | Quote part | valeur comptable des titres détenus |       | Prêts et cautions consentis non remboursés | Chiffre d'affaires de la période | Résultat opérationnel de la période | Dividendes encaissés |
|----------------------------------------------------|----------------|-----------------|------------------|------------|-------------------------------------|-------|--------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------|
|                                                    |                |                 |                  |            | Brute                               | Nette |                                            |                                  |                                     |                      |
|                                                    |                |                 |                  |            |                                     |       |                                            |                                  |                                     |                      |
| <b>Principales filiales détenues à plus de 50%</b> |                |                 |                  |            |                                     |       |                                            |                                  |                                     |                      |
| Absys - Cyborg                                     | 1 000          | 11 245          | 12 245           | 100%       | 9 667                               | 9 667 | -                                          | 62 417                           | 4 441                               | 1 500                |
| Absys - Cyborg Belgique                            | 19             | 604             | 622              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 1 294                            | 117                                 | -                    |
| BIPB Group Limited                                 | 3              | -11             | -8               | 100%       | 1 331                               | 1 331 | -                                          | 0                                | -2                                  | -                    |
| BIPB LLC US                                        | 9              | 150             | 159              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 2                                | -55                                 | -                    |
| Cloud Jungle                                       | 10             | -26             | -16              | 55%        | 6                                   | 6     | -                                          | 168                              | -25                                 | -                    |
| Equinoxes                                          | 46             | 2 436           | 2 482            | 100%       | 79                                  | 79    | -                                          | 4 142                            | 785                                 | -                    |
| Financière My Bcg                                  | 7              | 6 283           | 6 290            | 86%        | 6 403                               | 6 403 | 4 295                                      | 0                                | 6                                   | -                    |
| Kadris Consultants                                 | 38             | 273             | 310              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 3 320                            | -252                                | -                    |
| Kadris Group                                       | 1 800          | -902            | 898              | 100%       | 1 515                               | 1 515 | -                                          | 0                                | -21                                 | -                    |
| Keyrus Luxembourg                                  | 31             | -1 145          | -1 114           | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 576                              | -164                                | -                    |
| Keyrus Belgium                                     | 125            | 3 310           | 3 435            | 100%       | 5 999                               | 5 999 | -                                          | 24 999                           | 975                                 | -                    |
| Keyrus Biopharma Belgium                           | 1 415          | -1 031          | 384              | 100%       | 2 430                               | 2 430 | -                                          | 11 143                           | -561                                | -                    |
| Keyrus Biopharma Innovation                        | 50             | -357            | -307             | 100%       | 50                                  | 50    | -                                          | 448                              | -171                                | -                    |
| Keyrus Biopharma Tunisie                           | 15             | 416             | 432              | 90%        | -                                   | -     | -                                          | 253                              | 127                                 | -                    |
| Keyrus Canada Inc                                  | 3 029          | -1 316          | 1 713            | 100%       | 2 496                               | 2 496 | 3 048                                      | 5 477                            | 339                                 | -                    |
| Keyrus Capital Markets                             | 100            | 108             | 208              | 95%        | 95                                  | 95    | -                                          | 73                               | 6                                   | -                    |
| Keyrus Chine                                       | 517            | 390             | 907              | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 4 743                            | 393                                 | -                    |
| Keyrus Colombie                                    | 41             | 522             | 563              | 100%       | 49                                  | 49    | -                                          | 5 645                            | 580                                 | -                    |
| Keyrus Data Maroc                                  | 28             | 5               | 33               | 60%        | 16                                  | 16    | -                                          | 293                              | 11                                  | -                    |
| Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)                 | 2 458          | -2 344          | 115              | 100%       | 6 303                               | 6 303 | 2 402                                      | 19 485                           | -3 279                              | -                    |
| Keyrus Espagne (Etica Software)                    | 29             | 449             | 478              | 100%       | 2 545                               | 2 545 | -                                          | 7 624                            | -70                                 | -                    |
| Keyrus Israël                                      | 3              | 540             | 543              | 100%       | 283                                 | 283   | -                                          | 1 125                            | -30                                 | -                    |
| Keyrus Limited (HK)                                | 11             | -1 176          | -1 165           | 70%        | 7                                   | 7     | -                                          | 285                              | -69                                 | -                    |
| Keyrus Management                                  | 1 200          | 2 331           | 3 531            | 97%        | 1 814                               | 1 814 | -                                          | 9 758                            | 392                                 | -                    |
| Keyrus Management Belgique                         | 103            | 474             | 577              | 51%        | -                                   | -     | -                                          | 6 662                            | -299                                | -                    |
| Keyrus Management Regions                          | 100            | -103            | -3               | 99%        | 81                                  | 81    | -                                          | 2 272                            | -208                                | -                    |
| Keyrus Maurice                                     | 40             | -64             | -24              | 100%       | 95                                  | 95    | -                                          | 150                              | 11                                  | -                    |
| Keyrus Middle East DMCC                            | 12             | 296             | 308              | 100%       | 12                                  | 12    | -                                          | 0                                | 101                                 | -                    |
| Keyrus Singapour                                   | 33             | -188            | -155             | 100%       | 32                                  | 32    | -                                          | 1 265                            | 1                                   | -                    |
| Keyrus Suisse                                      | 135            | -678            | -543             | 100%       | 32                                  | 32    | -                                          | 659                              | 533                                 | -                    |
| Keyrus Talents                                     | 0              | 1               | 1                | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 449                              | 7                                   | -                    |
| Keyrus Tunisie                                     | 0              | 1 439           | 1 439            | 68%        | 0                                   | 0     | -                                          | 873                              | -83                                 | -                    |
| Keyrus UK                                          | 4              | -3 315          | -3 311           | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 4 811                            | -444                                | -                    |
| Keyrus USA                                         | 89             | 1 945           | 2 034            | 77%        | 65                                  | 7     | -                                          | 12 392                           | 706                                 | -                    |
| Livingston                                         | 10             | -238            | -228             | 67%        | 7                                   | 7     | -                                          | 15                               | -42                                 | -                    |
| Medqualis                                          | 1              | 957             | 958              | 55%        | 243                                 | 243   | -                                          | 3 610                            | 367                                 | 65                   |
| Opsky                                              | 10             | 0               | 10               | 100%       | 10                                  | 10    | -                                          | 0                                | 0                                   | -                    |
| Qconsulting                                        | 57             | 2 501           |                  | 51%        | 283                                 | 283   | -                                          | 9 547                            | 2 212                               | -                    |
| Up Génération                                      | 0              | -1 380          | -1 380           | 100%       | 0                                   | 0     | -                                          | 633                              | 95                                  | -                    |
| Vision BI                                          | 1              | 1 043           | 1 043            | 51%        | -                                   | -     | -                                          | 5 990                            | 455                                 | -                    |
| Vision BI USA                                      | 0              | -355            | -355             | 100%       | -                                   | -     | -                                          | 75                               | -64                                 | -                    |
| Yunicorns                                          | 40             | -663            | -623             | 50%        | 20                                  | 20    | -                                          | 780                              | -202                                | -                    |

La société **Keyrus** SA est la société consolidante du Groupe.

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés (cf. § 2.2). Lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique, des approches alternatives de valorisation, telle que les comparables du secteur, sont analysées avant de décider s'il y a lieu de déprécier tout ou partie de la valeur comptable des titres.

## 6.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 2019

A l'assemblée générale de la société KEYRUS,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 30 avril 2020 et sous leur forme définitive le 27 mai 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous devons porter à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêté dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

### Comptabilisation du chiffre d'affaires - Contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture

#### Risque identifié

Dans le cadre de son activité et comme indiqué dans la « note 2.12 – chiffres d'affaires » de l'annexe, le groupe exerce son activité au travers de contrats de services au forfait pour lesquels une partie du chiffre d'affaires et la marge sont reconnus selon la méthode de l'avancement. La méthode de l'avancement est fondée sur des indicateurs de développement des projets liés et aux coûts encourus sur les coûts totaux réestimés périodiquement projet par projet.

Le montant de chiffre d'affaires et de marge à comptabiliser sur l'exercice et éventuellement de la provision pour perte à terminaison à la date de clôture dépend de la capacité de Keyrus à mesurer le nombre d'heures ou coûts encourus sur les projets et à estimer de manière fiable les coûts totaux à engager jusqu'à leur finalisation.

Les coûts à encourir sont revus régulièrement par le management et les chefs de projet. L'avancement des projets significatifs est revu périodiquement par des comités de direction.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats à long terme au forfait non terminés à la clôture comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge reconnus dans les comptes consolidés.

### **Notre réponse**

Nous avons pris connaissance du dispositif du contrôle interne relatif aux contrats à l'avancement.

- Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs (contrats présentant des difficultés techniques dans leur réalisation, faible rentabilité...), nos autres travaux ont consisté à : réaliser par sondage des tests quant à la réalité des coûts engagés et de la facturation à la clôture. Nous avons notamment rapproché les données comptables avec les feuilles de temps des consultants impliqués sur les projets ;
- rapprocher les données financières figurant dans la fiche de suivi des projets élaborée par les chefs de projets avec les données comptables;
- contrôler arithmétiquement le pourcentage d'avancement retenu pour déterminer le chiffre d'affaires à comptabiliser, obtenu en rapportant les coûts engagés aux coûts totaux budgétés pour chaque projet sélectionné ;
- le cas échéant, nous avons vérifié les hypothèses retenues par la Direction pour déterminer les pertes à terminaison identifiées sur les contrats déficitaires avec la performance historique des contrats et les jalons techniques restant à atteindre ;

### **Evaluation des titres de participation**

#### **Risques identifiés**

Les titres de participation figurant au bilan pour 42 773 K€, représentent 26% du total bilan.

Comme indiqué dans la note 2.4, les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition ou de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur d'utilité sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

Nous avons considéré l'évaluation des titres de participation comme un point clé de l'audit, compte tenu de la valeur de ces actifs, de l'importance des jugements de la direction pour la détermination des hypothèses de flux de trésorerie, des taux d'actualisation et taux de croissance retenus..

#### **Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés**

Nous avons procédé à une revue critique des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation pratiqués par la société, notamment en :

- vérifiant le caractère effectif des contrôles mis en place par la société pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus,
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de la Direction présentées au Conseil d'Administration dans le cadre du processus budgétaire ;

- examinant la fiabilité du processus d'établissement des prévisions en comparant les réalisations passées et les budgets correspondants ;
  - sollicitant nos spécialistes en évaluation pour la revue des taux de croissance et des taux d'actualisation retenus pour les flux de trésorerie projetés ; par référence à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables du même secteur d'activité.
- vérifiant les analyses de sensibilité des valeurs d'utilité effectuées par la direction.

### Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration arrêté le 27 mai 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêt des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-4 du code de commerce.

### Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société KEYRUS par l'assemblée générale du 1er décembre 1999 pour Deloitte & Associés et pour le cabinet RBA.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & associés et le cabinet RBA étaient dans la 21ème année de leur mission sans interruption, dont 20 années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

## **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

### **Objectif et démarche d'audit**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les

informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

#### Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris et Paris-La Défense, le 29 mai 2020

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

Robert BELLAICHE

Albert AIDAN

## VII - TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

Texte des résolutions proposées à l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2020

### **A titre ordinaire**

#### **Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2019)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat déficitaire de 3.609.788,91 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies de Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du montant nul des dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, ainsi que l'impôt correspondant.

#### **Deuxième résolution**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2019)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net part du groupe déficitaire de -6.006.559,15 euros.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### **Troisième résolution**

*(Affectation du résultat)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de -3.609.788,91 euros, de la façon suivante :

|                                                                                       |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| A hauteur d'une somme de                                                              | 0€             |
| A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social | 432.946,75€    |
| Le solde soit                                                                         | -3.609.788,91€ |
| Au compte de "Report à nouveau", qui de                                               | 23.599.183,58€ |
| Sera porté à                                                                          | 19.989.394,67€ |

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

#### **Quatrième résolution**

*(Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont décrits.

#### **Cinquième résolution**

*(Approbation des informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce figurant dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 II. du Code de commerce approuve les informations relatives aux rémunérations versées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, mentionnées à l'article L. 225-37-3 I. du Code de commerce.

#### **Sixième résolution**

*(Approbation des éléments de rémunération et des avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Président Directeur Général)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce :

- approuve les éléments composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019 au Président Directeur Général ; et
- prend acte, en conséquence, que les éléments de rémunération variables et exceptionnels attribués au Président Directeur Général au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019, lui seront versés.

#### **Septième résolution**

*(Approbation des éléments de la politique de rémunération du Président Directeur Général)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables au Président Directeur Général en raison de son mandat.

#### **Huitième résolution**

*(Approbation des éléments de la politique de rémunération et fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, conformément aux dispositions des articles L. 225-45 et L. 225-37-2 du Code de commerce :

- approuve la politique de rémunération applicable aux administrateurs et les modalités de répartition de la somme allouée par l'assemblée générale des actionnaires de la société ; et
- fixe à 120.000 euros le montant global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2020 conformément à la politique approuvée ci-dessus.

### **Neuvième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 13.822.296 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens, et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :
  - \* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
  - \* la conservation et/ou la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la Société ou du groupe,
  - \* l'attribution et/ou la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
  - \* la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la Société,
  - \* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à huit euros (8,00 €) hors frais d'acquisition, sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous, et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à un euro (1,00 €) par action ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce faire.

L'assemblée générale des actionnaires confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour l'accomplissement de ce programme de rachat d'actions propres, et notamment pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords pour la tenue des registres d'achat et de vente d'actions, effectuer toutes formalités et déclarations auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et tous autres organismes, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

La présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **A titre extraordinaire**

#### ***Dixième résolution***

*(Refonte globale des statuts de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du projet de nouveaux statuts de la Société figurant en annexe du texte des résolutions,

Décide de la refonte des statuts et adopte leur nouvelle rédaction dans leur intégralité, puis article par article, la nouvelle version des statuts de la Société qui régiront la Société à l'issue de la présente assemblée étant mise à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires. Le projet de statuts modifiés est disponible au siège social de la Société et sur le site internet de la Société.

#### ***Onzième résolution***

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;
3. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
  - les actionnaires auront, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  - le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;

- si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - a) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
  - b) répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - c) offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.

5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Douzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la Société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129, éventuellement diminué d'une décote de 10% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décide que le conseil d'administration procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

9. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Treizième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration pour fixer le prix d'émission, dans la limite annuelle de 10% du capital social, en cas d'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions de l'article L. 225-136 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, pour chacune des émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription décidées en application de la 12<sup>ème</sup> résolution, à fixer le prix d'émission en dérogeant aux conditions générales fixées par l'assemblée générale à la 12<sup>ème</sup> résolution et dans le respect des conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

2. Précise qu'en toute hypothèse le montant nominal total des émissions directes d'actions nouvelles (augmentation de capital immédiate) résultant de la mise en œuvre de la présente autorisation ne pourra excéder 10% du capital social par an (au jour de la décision d'émission), étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond individuel prévu à la 12<sup>ème</sup> résolution ci-dessus.

3. Décide que la présente autorisation est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Quatorzième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.

2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Quinzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre de bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.

3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.

4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.

5. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :

(i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.

8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Seizième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
  - à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% (ou de 40% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (10) ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
  - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution, et notamment décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ;
  - arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
  - fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
  - constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
  - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
  - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
  - et, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dix-septième résolution**

*(Plafond global des autorisations d'émission en numéraire)*

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 11<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- à ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 11<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 12<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 15<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 16<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

#### **Dix-huitième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code de commerce :

1. Délégué au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
- décider en cas de distribution d'actions gratuites :
  - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
  - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.

4. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Dix-neuvième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital, dans la limite de 10 % du capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément à l'article L. 225-147 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-147, L. 225-147-1 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de décider, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L. 225-147 susvisé, une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10% du capital social.
3. Prend acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation par les actionnaires, au profit des porteurs des titres objets des apports en nature, à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation.
4. Prend acte que la présente délégation emporte également renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital à émettre de la Société, qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
  - statuer, sur le rapport du commissaire aux apports susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'éventuels avantages particuliers ;
  - déterminer les dates, conditions d'émission des actions, notamment le prix et la date de jouissance, éventuellement rétroactive ;
  - prendre toute mesure utile, conformément aux dispositions légales et réglementaires et aux stipulations contractuelles applicables, à l'effet de préserver les droits des titulaires de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
  - inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport » la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
  - constater la réalisation de l'émission, modifier en conséquence les statuts de la Société, et en général, faire tout ce qui sera utile et nécessaire dans le cadre de la loi et de la réglementation en vigueur.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Vingtième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des titres de capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, conformément à l'article L. 225-148 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations du capital, par l'émission d'actions ordinaires ou de titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital existants ou à émettre de la Société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une société dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L. 225-148 du Code de commerce.

2. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment de :

- fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;
- fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles ou des titres de capital donnant accès au capital de la Société ;
- prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
- inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
- procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

3. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### ***Vingt-et-unième résolution***

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

- d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
  - d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,
- tant de la Société que des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L. 225-182 et R. 225-143 du Code de commerce, sous réserve de toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
- décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
- fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

8. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### **Vingt-deuxième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.

2. Décide que le conseil d'administration procédera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.

3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.

4. Décide que, sauf exceptions légales :

- l'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
- le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ; étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.

5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :

- soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L.

225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;

– soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission.

6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
- en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfiques ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

### **Vingt-troisième résolution**

*(Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.

2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.

3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.

4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 375.000 euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.

5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :

(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées ;

(ii) dans l'hypothèse où la Société aurait réalisé, dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société, (a) le prix d'émission sera égal

à 80% de la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- la période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;
- le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
- en outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit, au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées auxdites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

#### ***Vingt-quatrième résolution***

*(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :

- à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée générale ;
- à réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- à modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.

2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et

primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

---

## A. Formalités préalables à effectuer pour participer à l'assemblée générale

L'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions. Tout actionnaire peut se faire représenter à l'assemblée générale par un autre actionnaire, par son conjoint ou par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité. Il peut aussi se faire représenter par toute personne physique ou morale de son choix (article L. 225-106 du Code de commerce).

Conformément à l'article R. 225-85 du Code de commerce, il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte (en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce), au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **23 juin 2020** à zéro heure, heure de Paris), soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société (ou son mandataire), soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription en compte des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par les intermédiaires financiers est constatée par une attestation de participation délivrée par ces derniers (le cas échéant, par voie électronique) dans les conditions prévues à l'article R. 225-85 du Code de commerce (avec renvoi de l'article R. 225-61 du même Code), en annexe :

- du formulaire de vote à distance ;
- de la procuration de vote ;
- de la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission au deuxième jour précédent l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

## B. Mode de participation à l'assemblée générale

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale pourront demander une carte d'admission de la façon suivante :

- **pour l'actionnaire nominatif** : se présenter le jour de l'assemblée directement au guichet spécialement prévu à cet effet muni d'une pièce d'identité ou demander une carte d'admission à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres, qu'une carte d'admission lui soit adressée.

Les actionnaires n'assistant pas personnellement à cette assemblée et souhaitant voter par correspondance ou être représentés en donnant pouvoir au Président de l'assemblée, à leur conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité ou à une autre personne de leur choix dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 I du Code de commerce, pourront :

- **pour l'actionnaire nominatif** : renvoyer le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, qui lui sera adressé avec la convocation, à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.
- **pour l'actionnaire au porteur** : demander ce formulaire auprès de l'intermédiaire qui gère ses titres, à compter de la date de convocation de l'assemblée.

Pour les actionnaires au porteur, le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration devra être accompagné d'une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire financier et renvoyé à l'adresse suivante : CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Pour être pris en compte, les formulaires de vote par correspondance devront être reçus par la Société ou le service Assemblées Générales de CACEIS, au plus tard trois jours calendaires avant la tenue de l'assemblée (soit le **22 juin 2020** à 23h59 au plus tard).

Les actionnaires pourront se procurer, dans les délais légaux, les documents prévus aux articles R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce par demande adressée à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Tout actionnaire ayant déjà renvoyé le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration, demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation pour assister à l'assemblée n'aura plus la possibilité de choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- **pour les actionnaires au nominatif pur** : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : [actionnaires-keyrus@keyrus.com](mailto:actionnaires-keyrus@keyrus.com), en précisant le nom de la Société, la date de l'assemblée, leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant auprès de CACEIS ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ;
- **pour les actionnaires au nominatif administré ou au porteur** : en envoyant un email revêtu d'une signature électronique obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité à l'adresse électronique suivante : [actionnaires-keyrus@keyrus.com](mailto:actionnaires-keyrus@keyrus.com) en précisant le nom de la Société, la date de l'assemblée, leurs nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ; puis, en demandant à leur intermédiaire habilité qui assure la gestion de leur compte titres d'envoyer une confirmation écrite à CACEIS Corporate Trust – Service Assemblées, 14, rue Rouget de Lisle, 92130 Issy-les-Moulineaux.

Afin que les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie électronique puissent être valablement prises en compte, les confirmations devront être réceptionnées au plus tard la veille de l'assemblée, le **24 juin 2020** à 15h00 (heure de Paris). Les désignations ou révocations de mandats exprimées par voie papier devront être réceptionnées au plus tard 3 jours calendaires avant la date de l'assemblée (soit le **22 juin 2020** à 23h59 au plus tard).

Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats pourront être adressées à l'adresse électronique susvisée, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra ni être prise en compte ni traitée.

### **C. Questions écrites et demande d'inscription de projets de résolution par les actionnaires**

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour par les actionnaires remplissant les conditions prévues par l'article R. 225-71 du Code de commerce doivent être envoyées, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : Direction administrative et financière de KEYRUS – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret, au plus tard le vingt-cinquième jour calendaire avant la tenue de l'assemblée générale (soit le **31 mai 2020** à 23h59 au plus tard), conformément à l'article R. 225-73 du Code de commerce. Les demandes doivent être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

L'examen par l'assemblée du point ou de la résolution est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription définitive des titres dans les mêmes comptes au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée (soit le **23 juin 2020** à 23h59 au plus tard).

Chaque actionnaire a la faculté d'adresser au Conseil d'administration, lequel répondra en séance, les questions écrites de son choix.

Les questions doivent être envoyées par lettre recommandée avec demande d'avis de réception à l'adresse suivante : Direction administrative et financière de KEYRUS (Monsieur Jean-Eudes Oumier) – 155, rue Anatole France, 92300 Levallois-Perret. Cet envoi doit être réalisé au plus tard le quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale (soit le **19 juin 2020** à 23h59 au plus tard).

#### **D. Droit de communication des actionnaires**

Tous les documents et informations prévues à l'article R. 225-73-1 du Code de commerce peuvent être consultés sur le site de la Société : [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com), à compter du vingt-et-unième jour précédant l'assemblée.

## VIII - INFORMATIONS SPECIFIQUES

### 8.1 INFORMATION CONCERNANT L'EMETTEUR

#### 8.1.1 DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale : Keyrus

Siège Social : 155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret Cedex

Téléphone : +33.1.41.34.1000

Site Web : [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com). Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le prospectus.

#### 8.1.2 FORME JURIDIQUE

Keyrus est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

#### 8.1.3 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE - LEI

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre. RCS Nanterre : 400 149 647

Code APE / NAF : 6202 A

Le LEI de la société est 969500P448GL7H3MJ058

#### 8.1.4 DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 3 mars 1995.

La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés soit jusqu'au 3 mars 2094.

#### 8.1.5 EXERCICE SOCIAL – ART. 30 DES STATUTS

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

#### 8.1.6 OBJET SOCIAL – ART. 2 DES STATUTS

La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger :

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,

Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

#### 8.1.7 AUTRES INFORMATIONS

##### Renseignements relatifs à la cotation de la société Place de cotation

Les actions Keyrus sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont désormais inscrites à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext, compartiment C (Small Caps) de la Bourse de Paris.

Aucune autre demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

Libellé : Keyrus

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

Organisme financier assurant le service des titres CACEIS  
 Services Financiers Emetteurs 14 rue Rouget de Lisles  
 92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

### Evolution du marché de l'action Keyrus

Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

| Mois    | Total   | Volume<br>Moyen/jour | VWAP | Cours       |              | Capitalisation<br>(en M€) |
|---------|---------|----------------------|------|-------------|--------------|---------------------------|
|         |         |                      |      | Le plus bas | Le plus haut |                           |
| janv-19 | 126 540 | 5 752                | 5,03 | 4,45        | 5,34         | 86,84                     |
| févr-19 | 170 767 | 8 538                | 5,08 | 4,81        | 5,30         | 87,77                     |
| mars-19 | 93 665  | 4 460                | 4,85 | 4,66        | 5,00         | 83,88                     |
| avr-19  | 142 275 | 7 114                | 4,63 | 4,47        | 4,68         | 79,92                     |
| mai-19  | 178 272 | 8 103                | 4,57 | 4,35        | 4,89         | 78,98                     |
| juin-19 | 70 689  | 3 534                | 4,56 | 4,45        | 4,71         | 78,80                     |
| juil-19 | 213 988 | 9 304                | 4,36 | 3,68        | 4,65         | 75,37                     |
| août-19 | 143 040 | 6 502                | 3,48 | 3,28        | 3,75         | 60,13                     |
| sept-19 | 210 865 | 10 041               | 3,11 | 2,58        | 3,39         | 53,73                     |
| oct-19  | 131 309 | 5 709                | 2,40 | 2,33        | 2,52         | 41,47                     |
| nov-19  | 303 043 | 14 431               | 2,51 | 2,40        | 2,76         | 43,37                     |
| déc-19  | 256 211 | 12 811               | 2,59 | 2,36        | 2,87         | 44,70                     |
| janv-20 | 216 934 | 9 861                | 3,06 | 2,90        | 3,42         | 52,78                     |
| févr-20 | 260 800 | 13 040               | 2,92 | 2,45        | 3,24         | 50,45                     |
| mars-20 | 207 286 | 9 422                | 2,03 | 1,65        | 2,54         | 35,11                     |

## 8.2 ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE

De par son activité, le Groupe Keyrus opère dans un environnement réglementaire régi par les réglementations relatives aux sociétés de services et de conseil et par les réglementations applicables aux sociétés d'une certaine taille et autres critères. Son département juridique et son département risques, audit et conformité veillent au respect de toutes les réglementations et lois applicables au Groupe.

Le Groupe estime qu'aucun aspect réglementaire n'est de nature à influencer sensiblement, de manière directe ou indirecte, sur ses activités.

## 8.3 PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Il n'existe pas de procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage, ou procédure en cours ou menaces de procédure, ayant eu ou pouvant avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe Keyrus.

## 8.4 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 8.4.1 CAPITAL SOCIAL

#### 8.4.1.1 CAPITAL SOCIAL SOUSCRIT OU AUTORISÉ

##### Capital souscrit

Au 31 décembre 2019, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

##### Capital autorisé non émis

Les délégations accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital sont présentées dans le rapport de gouvernance d'entreprise.

#### **8.4.1.2 ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DE CAPITAL**

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

#### **8.4.1.3 ACTIONS PROPRES DÉTENUES DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT PAR LA SOCIÉTÉ**

Le descriptif du programme de rachat d'actions est présenté dans la section 2.12 du Rapport de Gestion, ainsi que dans le texte des résolutions présenté à l'assemblée générale du 25 juin 2020.

#### **8.4.1.4 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL**

Les autres titres donnant accès au capital comprennent des stocks options, des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE) et des Bons de Souscription d'Actions (BSA) et des bons de souscription et/ou d'achat d'Actions Remboursables (BSAAR).

Les différents plans sont résumés ci-après :

##### **Actions gratuites**

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société.

Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portaient respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1. Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

35.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-2 et 20.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 ont été attribuées définitivement le 31 octobre 2019. Les 5.000 actions gratuites restantes du Plan AGA 2018-1 seront attribuées définitivement sous condition de présence du bénéficiaire au 31 octobre 2020.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 19 K€ en 2019.

Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, deux plans d'actions ont été arrêtés et portaient respectivement sur 100.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-1 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2.

Les 100.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-1 se répartissent en quatre tranches, sous condition de la présence du bénéficiaire à la date d'arrêté des comptes consolidés du Groupe pour les exercices 2019, 2020, 2021 et 2022. Le bénéficiaire ayant quitté la société avant la date d'arrêté des comptes du 31 décembre 2019, le plan est caduque.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2019-2 se répartissent en quatre tranches, sous condition de la présence du bénéficiaire à la date d'arrêté des comptes consolidés du Groupe pour les exercices 2019, 2020, 2021 et 2022. L'expiration de la période de conservation des actions issues de la tranche 1 est fixée au 14 février 2021.

#### **8.4.1.5 DROITS D'ACQUISITION, OBLIGATION ATTACHÉES AU CAPITAL SOUSCRIT NON LIBÉRÉ**

Non applicable

#### **8.4.1.6 OPTIONS OU ACCORDS CONDITIONNELS OU INCONDITIONNELS**

Non applicable

#### **8.4.1.7 EVOLUTION HISTORIQUE DU CAPITAL**

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

| Date de l'opération | Opération                                                                              | Nombre d'actions émises | Montant de l'augmentation de capital | Prime d'émission ou d'apport par action | Montant cumulé des primes d'émission ou d'apport | Montant cumulé du capital social | Nombre cumulé total d'actions |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 26/01/1995          | Constitution                                                                           | 500                     | 50.000 FRF                           | -                                       | -                                                | 50.000 FRF                       | 500                           |
| 07/03/1997          | Augmentation de capital<br><i>incorporation de réserves</i>                            | 3.000                   | 300.000 FRF                          | -                                       | -                                                | 350.000 FRF                      | 3.500                         |
| 06/04/1998          | Augmentation de capital<br><i>incorporation de réserves</i>                            | 26.500                  | 2.650.000 FRF                        | -                                       | -                                                | 3.000.000 FRF                    | 30.000                        |
| 15/04/1999          | Augmentation de capital<br><i>incorporation de réserves</i>                            | 40.000                  | 4.000.000 FRF                        | -                                       | -                                                | 7.000.000 FRF                    | 70.000                        |
| 13/04/2000          | Augmentation de capital<br><i>incorporation de réserves</i>                            | 10.430.000              | 35.356,88 €                          | -                                       | -                                                | 1.102.500 €                      | 10.500.000                    |
| 28/04/2000          | Augmentation de capital<br><i>apport en nature</i>                                     | 228.672                 | 24.010,56 €                          | 2.262.709,44 €                          | 2.262.709,44 €                                   | 1.126.510,56 €                   | 10.728.672                    |
| 28/04/2000          | Augmentation de capital<br><i>incorporation de primes</i>                              | 0                       | 1.555.657,44 €                       | -                                       | 707.052,00 €                                     | 2.682.168 €                      | 10.728.672                    |
| 28/04/2000          | Augmentation de capital<br><i>apport en numéraire</i>                                  | 287.060                 | 71.765,00 €                          | 2.368.245 €                             | 3.075.297,00 €                                   | 2.753.933 €                      | 11.015.732                    |
| 19/05/2000          | Augmentation de capital<br><i>apport en nature</i>                                     | 215.221                 | 53.805,25 €                          | 2.098.404,75 €                          | 5.173.701,75 €                                   | 2.807.738,25 €                   | 11.230.953                    |
| 19/07/2000          | Augmentation de capital<br>(introduction au Nouveau Marché) <i>apport en numéraire</i> | 2.465.331               | 616.332,75 €                         | 17.257.317,00 €                         | 22.431.018,75 €                                  | 3.424.071 €                      | 13.696.284                    |
| 9/09/2004           | Augmentation de capital<br><i>apport en numéraire</i>                                  | 165.750                 | 41.437,50 €                          | 151.081,12 €                            | 22.582.099,87 €                                  | 3.465.508,50 €                   | 13.862.034                    |
| 18/11/2004          | Augmentation de capital<br><i>Emission de BSA gratuits</i>                             | 2.127.760               | 531.940,00 €                         | 3.723.580,00 €                          | 26.305.679,87 €                                  | 3.997.448,50 €                   | 15.989.794                    |
| 04/04/06            | Augmentation de capital<br><i>Exercice de BSA</i>                                      | 556.000                 | 139.000,00 €                         | 866.413,00 €                            | 27.172.092,87 €                                  | 4.136.448,50 €                   | 16.545.794                    |
| 08/03/07            | Augmentation de capital<br><i>Exercice de BSA</i>                                      | 504.600                 | 126.150,00 €                         | 628.462,00 €                            | 27.800.554,87 €                                  | 4.262.598,50 €                   | 17.050.394                    |
| 28/06/07            | Augmentation de capital<br><i>Fusion Keyrus/ Zeni Corporation</i>                      | 20.976                  | 5.244,00 €                           | 83.904,00 €                             | 27.884.458,87 €                                  | 4.267.842,50 €                   | 17.071.370                    |
| 14/02/08            | Augmentation de capital<br><i>Exercice de BSA</i>                                      | 3.000                   | 750,00 €                             | 2.876,40 €                              | 27.887.335,27 €                                  | 4.268.592,50 €                   | 17.074.370                    |
| 30/03/11            | Augmentation de capital<br><i>Attribution d'actions gratuites</i>                      | 203.500                 | 50.875 €                             | -                                       | 27.887.335,27 €                                  | 4.319.467,50 €                   | 17.277.870                    |

#### 8.4.1.8 CAPITAL POTENTIEL

Le capital potentiel se résume de la façon suivante :

Compte tenu du total des actions potentielles à créer, la dilution totale maximale au 31 mars 2020 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 0,0%.

Ce calcul de dilution prend en compte les plans déjà approuvés mais pas ceux pouvant découler des délégations accordées lors de l'assemblée générale mixte du 25 juin 2020.

## **8.4.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS**

### **8.4.2.1 OBJET SOCIAL - ART. 2 DES STATUTS**

Ce sujet est traité au paragraphe 1.6 de ce chapitre.

### **8.4.2.2 FORME DES ACTIONS - ART. 8 DES STATUTS**

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire, sous réserve de la législation en vigueur et des présents statuts. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas intégralement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce, la société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### **8.4.2.3 DISPOSITIONS DES STATUTS, D'UNE CHARTE OU D'UN RÈGLEMENT CONCERNANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE - ARTICLES 13, 14, 16, 17, 18, 19 ET 20 DES STATUTS**

L'administration de Keyrus est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2019 de 5 membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelable.

Les statuts de Keyrus prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ces dernières doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Le conseil d'administration élit, parmi ses membres personnes physiques, un président ; il détermine sa rémunération et fixe la durée de ses fonctions qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur.

Le conseil d'administration prépare et présente les états financiers semestriel et annuel et convoque les assemblées d'actionnaires.

Les réunions du conseil d'administration, peuvent être effectuées aussi souvent que le nécessitent les intérêts de la Société, sont normalement convoquées et présidées par le Président-Directeur Général. Le quorum est constitué par la moitié des membres du conseil et les décisions sont prises après un vote de la majorité des membres présents ou représentés par d'autres administrateurs du Conseil.

Par décision du conseil d'administration en date du 19 septembre 2017, les administrateurs ont décidé de confier la direction générale de la société au Président du conseil d'administration. Ces fonctions sont exercées par Eric COHEN.

Ses pouvoirs sont ceux définis par la loi et n'ont été limités ni statutairement, ni lors de sa désignation par le conseil.

Le Président peut être assisté par des directeurs généraux délégués qui disposent des mêmes pouvoirs. Le Directeur Général, s'il est administrateur, est nommé pour la durée de son mandat d'administrateur. Il en est de même pour le directeur général délégué.

Le nombre de directeurs généraux délégués ne peut excéder cinq.

La société n'a pas de censeurs, ni d'administrateurs élus par les salariés. Il n'existe pas de règlement intérieur.

### **8.4.2.4 DROITS, PRIVILÈGES ET RESTRICTIONS ATTACHÉS À CHAQUE CATÉGORIE D'ACTIONS EXISTANTES - ART.11 DES STATUTS**

Il n'existe pas de privilèges ni de restrictions attachés à certaines actions ou catégorie d'actions.

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, le boni de liquidation et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité

du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute cession ou transmission d'actions entraîne la perte du droit de vote double, sauf transmission à un ayant droit par suite de succession, liquidation de communauté de biens entre époux ou donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, laquelle n'interrompt pas le délai nécessaire à l'acquisition du droit de vote double.

Au 31 mars 2020, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.333.896.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

#### **8.4.2.5 MODALITÉS NÉCESSAIRES POUR MODIFIER LES DROITS DES ACTIONNAIRES**

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés par décision des assemblées générales extraordinaires et après ratification de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

#### **8.4.2.6 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES D'ACTIONNAIRES**

Les assemblées générales sont convoquées par le conseil d'administration ou, à défaut, par le ou les commissaires aux comptes ou par toute personne habilité à cet effet.

Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans la convocation.

Trente-cinq (35) jours au moins avant la tenue de l'assemblée, il est précisé au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires un avis concernant les mentions prévues par la loi.

La convocation est faite au moyen d'un avis inséré au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires et dans un journal d'annonces légales dans le département du siège social. En outre, les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un (1) mois au moins à la date de cet avis sont convoqués par lettre simple.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou de prendre part aux votes par correspondance dans les conditions légales et réglementaires.

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

Les actionnaires qui n'ont pas libéré leurs actions des versements exigibles n'ont pas accès aux assemblées. En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

A chaque assemblée est tenue une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix. Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi. Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social et, dans les assemblées spéciales, sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée conformément aux

dispositions légales.

En cas de vote par correspondance, il n'est tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires parvenus à la société dans le délai ci-dessus.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Les assemblées spéciales sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que l'assemblée générale extraordinaire, sous réserve des dispositions particulières qui sont applicables aux dites assemblées.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification.

#### **8.4.2.7 CLAUSES SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LE CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ**

Il n'existe pas de clauses particulières susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société.

#### **8.4.2.8 AFFECTATION DES RÉSULTATS (ART.24 DES STATUTS)**

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Le prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ou de reporter à nouveau.

#### **8.4.2.9 AUTRES DISPOSITIONS STATUTAIRES**

##### **Franchissements de seuils de participation**

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4ème jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.

Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1er alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.

Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.

La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

### **Titres au porteur identifiables**

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la Société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et, le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Il n'existe pas de dispositions statutaires ou contractuelles restreignant les modifications de capital social par rapport aux dispositions légales ou réglementaires.

## **8.5 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES**

La Société n'a pas versé de dividendes au cours des trois derniers exercices. Il n'existait pas au 31 décembre 2019 de dividendes non encaissés par les bénéficiaires dans les 5 ans de leur échéance.

La Société a l'intention d'affecter tous les fonds disponibles au financement de ses activités et de sa croissance et n'a, en conséquence, pas l'intention de distribuer de dividendes à moyen terme.

## **8.6 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS**

La direction du groupe n'a pas connaissance d'informations provenant de tiers ou de déclaration d'expert ou d'intérêt devant être mentionnées dans le présent document d'enregistrement universel.

## **8.7 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC**

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet ([www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l'intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l'année 2020 est le suivant :

- Chiffre d'affaires 4e trimestre 2019 : 13 février 2020
- Résultats annuels 2019 : 30 avril 2020
- Chiffre d'affaires 1er trimestre 2020 : 12 mai 2020
- Assemblée Générale des Actionnaires : 25 juin 2020
- Chiffre d'affaires 2e trimestre 2019 : 25 juillet 2019
- Résultats semestriels 2019 : 24 septembre 2020
- Chiffre d'affaires 3e trimestre 2019 : 10 novembre 2020
- Chiffre d'affaires 4e trimestre 2019 : 11 février 2020

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats.

La réunion concernant les résultats de l'exercice 2019 a eu lieu le 30 avril 2020 et la réunion concernant les résultats du 1er semestre 2020 est prévue le 24 septembre 2020.

Pendant la durée de validité du document d'enregistrement universel, les documents suivants peuvent être consultés au siège de la société :

- Les statuts de la société
- Tous les rapports, courriers et autres documents dont une partie est incluse ou visée dans le présent document d'enregistrement universel

Les rapports annuels sont disponibles au siège social de la société, 155 rue Anatole France, 92300 Levallois Perret, ainsi que sur le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com). Ces communiqués sont en outre relayés via un service professionnel de diffusion et consultables sur les principaux sites boursiers, accessibles à tous publics, tels que Boursorama, Boursier.com, Euronext...

Le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com) propose dans une rubrique dédiée aux actionnaires, analystes/investisseurs et journalistes l'ensemble des informations financières et d'activité de Keyrus mises à jour, en français et en anglais. Les communiqués de Keyrus y sont clairement disponibles ainsi que tous les documents utiles aux actionnaires : Documents de références, Comptes consolidés semestriels, Notes de rachat d'action...

Keyrus participe occasionnellement à des salons et autres manifestations destinées aux analystes, investisseurs et actionnaires afin d'offrir une communication active sur les activités et résultats du Groupe tout au long de l'année.

Un Service Titre assure en propre et gratuitement la tenue des comptes titres au nominatif pur. Les actionnaires souhaitant inscrire leurs titres sous cette forme peuvent le faire en adressant leur demande à :

#### CACEIS

Services Financiers Emetteurs - 14 rue Rouget de Lisle - 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 09

Un service d'informations aux actionnaires et investisseurs, interne à l'entreprise, est disponible du lundi au vendredi de 9H00 à 18H00, au siège de l'entreprise.

## 8.8 INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

### 8.8.1 COMMUNIQUE DE PRESSE DU 13 FEVRIER 2020

**Chiffre d'affaires 4<sup>e</sup> trimestre 2019 : 73,8 M€**

**Chiffre d'affaires consolidé 2019 : 286,7 M€**

**Croissance organique\* annuelle : +0,8%**

| Chiffre d'affaires consolidé (M€) | 2019  | 2018  | Croissance |
|-----------------------------------|-------|-------|------------|
| 1 <sup>er</sup> trimestre         | 74,1  | 68,1  | 8,9%       |
| 2 <sup>e</sup> trimestre          | 71,4  | 67,7  | 5,5%       |
| 3 <sup>e</sup> trimestre          | 67,3  | 63,7  | 5,7%       |
| 4 <sup>e</sup> trimestre          | 73,8  | 73,7  | 0,0%       |
| Total                             | 286,7 | 273,2 | 4,9%       |

**Levallois, le 13 février 2020** – Le Groupe **Keyrus** a réalisé au quatrième trimestre 2019 un chiffre d'affaires de 73,8 M€, stable par rapport au quatrième trimestre 2018 (-3,8% à périmètre et taux de change constants).

Cette croissance s'élève sur l'ensemble de l'année 2019 à 4,9% (+0,8% à périmètre et taux de change constants), avec un chiffre d'affaires de 286,7 M€ contre 273,2M€ en 2018.

Le chiffre d'affaires T4 des activités Grands Comptes connaît une baisse de 3,5% à périmètre et taux de change constants (-1,6% en données publiées).

Ce ralentissement résulte d'une diminution conjoncturelle des activités en France et en Europe qui n'est pas compensée par la croissance soutenue du Groupe dans les autres régions du monde, en particulier sur les deux continents américains et l'Afrique. Toutefois, le périmètre des activités Grands Comptes reste en légère croissance organique (+1%) sur l'exercice

2019 et profitera en 2020 d'une nouvelle organisation par marché sectoriel et lignes d'activités visant à accélérer la croissance et la cross-fertilisation des offres par marché.

Les activités Mid-Market, portées par la filiale du Groupe **Absys Cyborg**, progressent de 1,7% en croissance organique (14,1% en données publiées) au cours de l'exercice, mais réalisent un quatrième trimestre en retrait de 5,0% par rapport au quatrième trimestre 2018 (+6,5% en données publiées). Le changement, par nos éditeurs partenaires Sage et Microsoft, de leur mode de commercialisation de leurs logiciels a impacté défavorablement le volume de chiffre d'affaires à court terme, sans diminuer pour autant le nombre de clients.

Toutefois, le nouveau modèle de commercialisation en mode souscription accentuera à moyen terme la récurrence de chiffre d'affaires du « business model » d'**Absys Cyborg**.

Ce chiffre d'affaires récurrent a représenté pour l'exercice 2019, 43% du chiffre d'affaires total et devrait progresser à l'avenir.

La prise de commande de l'exercice 2019 est en croissance de 15,6% par rapport à 2018 avec aucun signe de ralentissement à ce stade malgré un marché des PME et ETI qui reste tendu et toujours difficile à anticiper en termes de croissance des investissements.

**Eric Cohen**, Président-Directeur Général de **Keyrus**, commente :

*« L'exercice 2019 s'est déroulé de manière contrastée sur les différentes zones géographiques du Groupe avec néanmoins une bonne croissance globale de près de 5%.*

*Le deuxième semestre a été consacré à l'amélioration de la rentabilité des activités pénalisées au premier semestre avec des efforts qui ont porté leurs fruits, tout en préparant l'évolution du portefeuille d'offres et l'organisation du Groupe pour créer des nouveaux leviers de croissance.*

*Dans un contexte de marché à la fois porteur sur les sujets de transformation digitale et data des entreprises mais incertain quant aux cycles des investissements, **Keyrus** demeure confiant dans sa stratégie et sa capacité à maintenir son leadership d'acteur spécialiste des métiers de la Data à l'échelle internationale. »*

**Keyrus** publiera ses résultats annuels 2019 le 31 mars 2020, après clôture du marché.

#### Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

| Chiffre d'affaires consolidé (M€) | Grands Comptes |       | Mid-Market |      | Total        |              |
|-----------------------------------|----------------|-------|------------|------|--------------|--------------|
|                                   | 2019           | 2018  | 2019       | 2018 | 2019         | 2018         |
| 1 <sup>er</sup> trimestre         | 56,9           | 54,0  | 17,2       | 14,1 | <b>74,1</b>  | <b>68,1</b>  |
| 2 <sup>ème</sup> trimestre        | 56,0           | 54,6  | 15,4       | 13,1 | <b>71,4</b>  | <b>67,7</b>  |
| 3 <sup>ème</sup> trimestre        | 53,2           | 51,0  | 14,1       | 12,7 | <b>67,3</b>  | <b>63,7</b>  |
| 4 <sup>ème</sup> trimestre        | 57,6           | 58,6  | 16,1       | 15,2 | <b>73,8</b>  | <b>73,7</b>  |
| Total                             | 223,8          | 218,1 | 62,9       | 55,1 | <b>286,7</b> | <b>273,2</b> |

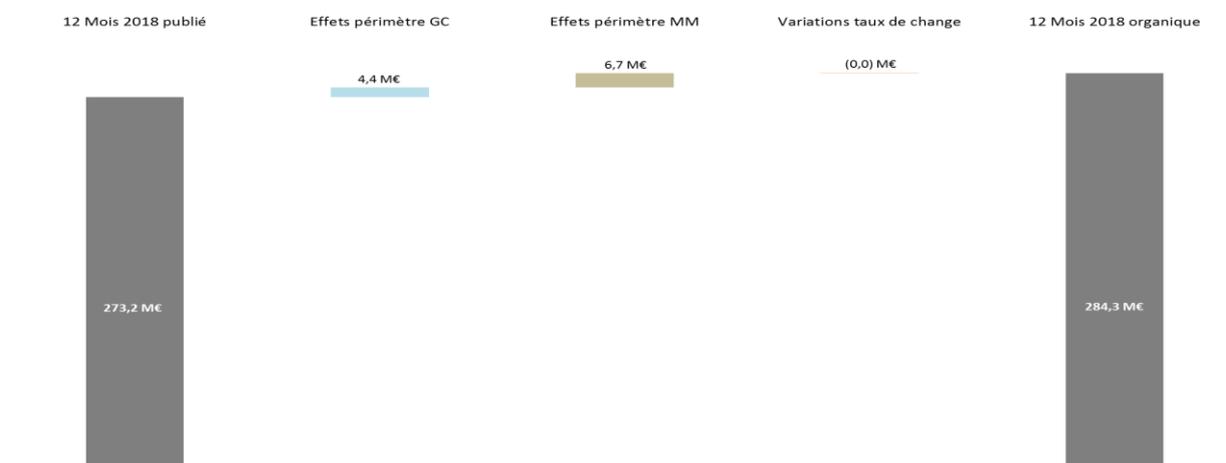
#### \* DÉFINITION DE LA NOTION DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La notion de croissance organique du chiffre d'affaires consiste à présenter le chiffre d'affaires de l'année précédente (N-1, ici exercice 2018) retraité de telle sorte à utiliser les taux de change et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici exercice 2019). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires organique N-1 en :

- utilisant les taux de change de l'année N pour calculer les chiffres d'affaires publiés des sociétés hors zone Euro l'année N-1 ;
- ajoutant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation l'année N ;

- retranchant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés sorties du périmètre de consolidation l'année N.

En 2019, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2018 publié au chiffre d'affaires 2018 organique se présentent comme suit :



## 8.8.2 COMMUNIQUE DE PRESSE DU 30 AVRIL 2020

### Résultats annuels 2019

**Chiffre d'affaires : 286,7 M€ +4,9% (croissance organique\*+0,8%)**

**Résultat opérationnel courant : 5,6 M€**

**Résultat opérationnel : 2,6 M€**

**Résultat net (Part du Groupe) : (6,0) M€**

| En millions d'euros           | 2019  | 2018  |
|-------------------------------|-------|-------|
| Chiffre d'affaires            | 286,7 | 273,2 |
| Résultat opérationnel courant | 5,6   | 14,8  |
| Résultat opérationnel         | 2,6   | 12,7  |
| Résultat net (Part du Groupe) | (6,0) | 8,8   |

**Levallois-Perret, le 30 avril 2020** : Le Conseil d'Administration de **Keyrus** s'est réuni le 30 avril 2020 en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités de l'exercice 2019.

### Performance opérationnelle 2019

Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 286,7M€ pour l'exercice 2019, en progression de 4,9% par rapport à l'exercice 2018 (0,8% à périmètre et taux de change constants). En données publiées, le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 2,6% et celui du segment Mid-Market de 14,1%.

Après un premier semestre difficile où le ralentissement de la croissance et des perturbations opérationnelles sur nos activités Grands Comptes dans nos grandes régions (France et Brésil) ont fortement impacté la rentabilité du Groupe, le plan de remédiation du second semestre a porté ses fruits pour atteindre un résultat opérationnel positif sur l'ensemble de l'exercice.

Concernant les activités Grands Comptes, l'accent a été mis au second semestre sur le redressement du taux d'occupation des consultants et l'adaptation des coûts de structure au volume d'activité. Compte tenu de la sous-performance du premier semestre, l'ensemble des régions, excepté Israël et APAC, sont en retrait au niveau du résultat opérationnel par rapport à l'exercice 2018.

Les activités Mid-Market progressent de 1,7% à périmètre constant pour l'année 2019 contre 8,2% pour l'exercice 2018. La croissance globale du revenu 2019 intègre 6,3 M€ de chiffre d'affaires de la société Arcadie, acquise en janvier 2019, et totalement intégrée au *business model* d'**Absys Cyborg** sur l'exercice. L'évolution franche du mode de commercialisation des logiciels en mode « souscription » dans le Cloud sur l'exercice 2019 aura impacté la croissance du chiffre d'affaires, mais en accentuera à moyen terme la récurrence.

Par ailleurs, la base de contrats récurrents continue de s'élargir, en hausse de 13%. Elle représente 43,0% du chiffre d'affaires 2019.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 5,6M€ contre 14,8M€ pour 2018.

Le résultat opérationnel et le résultat net part du Groupe s'élèvent respectivement à 2,6M€ et (6,0) M€ contre 12,7M€ et 8,8M€ pour 2018.

L'endettement financier net augmente au 31 décembre 2019 à 46,8M€ contre 39,8M€ au 31 décembre 2018. Cette hausse s'explique principalement par les investissements, la croissance externe et les immobilisations réalisés en 2019.

Malgré la hausse de l'endettement financier net, le Groupe est parvenu à améliorer sa position de trésorerie nette\*\*, soit 30,0M€ au 31 décembre 2019 (27,1M€ au 31 décembre 2018).

## Perspectives

Après une année 2019 en demi-teinte sur notre segment Grands Comptes, l'exercice 2020 devait confirmer la nouvelle dynamique de croissance pour l'ensemble des activités du Groupe en France et à l'international. Un nouveau *business model*, tiré par les marchés, les clients et les offres, devrait permettre à **Keyrus** d'augmenter sa part de marché chez ses clients en développant une plus grande focalisation par domaine d'activité, et en organisant ses offres pour les faire grandir autour des solutions et des talents du Groupe au travers d'un mixte d'innovations technologiques et d'expertises métier.

Cette stratégie se met en place dans une vision à long terme et devrait s'avérer bénéfique dans le contexte de crise que nous traversons et qui nécessite une forte compréhension des enjeux de nos clients par type d'activité.

Pour nos activités Mid-Market, l'exercice 2020 sera caractérisé par une forte accélération de la transformation du chiffre d'affaires en revenu récurrent via l'évolution du modèle de commercialisation des licences progiciels en mode « souscription » dans le Cloud et le développement de notre pôle d'édition en mode SaaS. **Absys Cyborg** s'inscrit en outre dans une stratégie de développement de solutions complémentaires aux outils de gestion utilisés par ses clients : dématérialisation et digitalisation des processus sont les offres qui suscitent le plus d'intérêt à court et moyen terme.

**Eric Cohen**, Président-Directeur Général, commente : « *L'exercice 2020, pourtant très prometteur, sera celui du premier exercice en crise sanitaire dont la durée est incertaine. Il impactera les objectifs de chiffre d'affaires et de résultats budgétés cette année mais contribuera à accélérer davantage les projets de transformation digitale et le mouvement des clients vers le Cloud. Plus que jamais, la donnée détient les réponses aux plus grands enjeux de l'humanité et Keyrus, dont la maîtrise des sciences de la donnée constitue son ADN, restera très bien positionné pour accompagner ses clients dans ce contexte sans précédent.*

*Fort de la mise en place dès la mi-mars d'un plan rigoureux de gestion de crise visant à assurer la protection de la santé de nos collaborateurs, la continuité de nos activités et le maintien des capacités financières du Groupe, nous considérons à ce stade de la crise, et en tenant compte de prévisions à ce jour, que la poursuite de notre exploitation n'est pas remise en cause. »*

**Keyrus** publiera le 12 mai 2020 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2020, après la clôture du marché.

## Compte de résultat opérationnel synthétique par secteur opérationnel

| En M€                         | Grands Comptes |       | Mid-Market |      | Total        |              |
|-------------------------------|----------------|-------|------------|------|--------------|--------------|
|                               | 2019           | 2018  | 2019       | 2018 | 2019         | 2018         |
| Chiffre d'affaires            | 223,8          | 218,1 | 62,9       | 55,1 | <b>286,7</b> | <b>273,2</b> |
| Résultat opérationnel courant | 0,9            | 9,2   | 4,7        | 5,6  | <b>5,6</b>   | <b>14,8</b>  |
| Résultat opérationnel         | (1,8)          | 7,5   | 4,4        | 5,2  | <b>2,6</b>   | <b>12,7</b>  |

### Gestion et impacts de la crise COVID

Sur le plan organisationnel, le Groupe a procédé à la création d'une cellule de crise présidée par le P-DG et les Directeurs exécutifs du Groupe. Cette cellule a mis en place les procédures nécessaires sur le plan sanitaire pour assurer la protection de l'ensemble de ses collaborateurs et les plans de continuité d'activités pour toutes ses filiales.

Sur le plan financier, le Groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et à évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés mises en œuvre :

- Le report des investissements non essentiels et la diminution des coûts de structure
- La négociation d'aménagements des paiements avec les bailleurs et/ou les loueurs de véhicules
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays
- La sollicitation de ses partenaires bancaires français pour la mise en œuvre d'un PGE, ...

**Keyrus** constate que cette crise sanitaire a un impact significatif sur son activité et s'est donc mis en position de pouvoir ajuster au mieux son organisation à l'activité, notamment lors de la reprise à venir.

A ce jour, la baisse d'activité liée à la crise depuis le mois de mars est hétérogène d'une région à une autre, allant d'un impact peu significatif aux Etats-Unis jusqu'à 30% d'activité en moins en France, et 50% dans des pays comme l'Espagne ou Israël. De plus, l'activité commerciale est très ralentie dans les différentes géographies, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

Dans ce contexte et compte tenu des prévisions à date, **Keyrus** confirme sa capacité à assurer la continuité de son exploitation pour l'exercice en cours.

#### \* DÉFINITION DE LA NOTION DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La notion de croissance organique du chiffre d'affaires consiste à présenter le chiffre d'affaires de l'année précédente (N-1, ici exercice 2018) retraité de telle sorte à utiliser les taux de change et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici l'exercice 2019). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires organique N-1 en :

- utilisant les taux de change de l'année N pour calculer les chiffres d'affaires publiés des sociétés hors zone Euro l'année N-1 ;
- ajoutant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation l'année N ;
- retranchant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés sorties du périmètre de consolidation l'année N.

En 2019, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2018 publié au chiffre d'affaires 2018 organique se présentent comme suit :



\*\* TRESORERIE NETTE

Trésorerie et équivalents de trésorerie, inscrits à l'actif du bilan, diminués des découverts bancaires

### 8.8.3 COMMUNIQUE DE PRESSE DU 12 MAI 2020

Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> trimestre 2020 : 70,6 M€

Croissance T1 : -4,7% (-5,5% en organique\*)

| Chiffre d'affaires consolidé (M€) | 2020 | 2019 | Croissance |
|-----------------------------------|------|------|------------|
| 1 <sup>er</sup> trimestre         | 70,6 | 74,1 | -4,7%      |

**Levallois, le 12 mai 2020** – Le **Groupe Keyrus** a enregistré un chiffre d'affaires de 70,6 millions d'euros au premier trimestre 2020, en baisse de 4,7% par rapport au premier trimestre 2019.

A périmètre et taux de change constants, la diminution s'élève à 5,5%, et concerne exclusivement le segment Grands Comptes.

Cette baisse de chiffre d'affaires s'explique principalement par un ralentissement des activités en Europe et en Amérique du Sud, auquel s'ajoute un fort impact du taux de change au Brésil.

Les activités Grands Comptes sont en retrait de 6,8% par rapport au premier trimestre 2019, (-7,8% à périmètre et taux de change constants). Si le ralentissement perdure sur le marché français ainsi qu'en Europe et au Brésil, la dynamique est forte sur le reste des géographies du Groupe, et plus particulièrement en Amérique du Nord.

Le chiffre d'affaires des activités Mid-Market s'élève à 17,6 millions d'euros, en hausse de 2,3% par rapport au premier trimestre 2019. Ces activités restaient bien orientées pour l'exercice 2020 jusqu'à la période de confinement, avec une prise de commandes en croissance de 27% sur les 10 premières semaines.

Pour la suite de l'exercice, **Eric Cohen**, Président-Directeur Général, commente :

*« L'exercice 2020 sera un exercice exceptionnel lié à la crise du Covid-19 et viendra tester fortement la résilience des entreprises. Même si le retour à un niveau d'activité pré-crise prendra du temps, les entreprises font aujourd'hui face à des enjeux d'économie post-crise qui nécessiteront des investissements en matière de Data Intelligence, de Digitalisation des processus, de Migration Cloud et d'accélération de la prise de décision.*

*Nous sommes parfaitement positionnés pour conseiller nos clients sur l'adaptation de leur plan stratégique de transformation digitale à cette nouvelle donne et les accompagner sur ces projets, d'autant que le télétravail, devenant une nouvelle norme, reste particulièrement bien adapté à notre secteur d'activité. .*

*Nous considérons, au regard de notre performance du premier trimestre et en tenant compte de prévisions à ce jour, que la poursuite de notre exploitation n'est pas remise en cause.»*

**Keyrus** tiendra son Assemblée Générale le 25 juin 2020, et publiera son chiffre d'affaires du deuxième trimestre le 28 juillet 2020 après la clôture du marché.

#### Tableau de répartition du chiffre d'affaires par secteur opérationnel

| Chiffre d'affaires consolidé (M€) | Grands Comptes |      | Mid-Market |      | Total       |             |
|-----------------------------------|----------------|------|------------|------|-------------|-------------|
|                                   | 2020           | 2019 | 2020       | 2019 | 2020        | 2019        |
| 1 <sup>er</sup> trimestre         | 53,0           | 56,9 | 17,6       | 17,2 | <b>70,6</b> | <b>74,1</b> |

#### Gestion et impacts de la crise COVID-19

Sur le plan organisationnel, le Groupe a procédé à la création d'une cellule de crise présidée par le P-DG et les Directeurs exécutifs du Groupe. Cette cellule a mis en place les procédures nécessaires sur le plan sanitaire pour assurer la protection de l'ensemble de ses collaborateurs et les plans de continuité d'activités pour toutes ses filiales.

Sur le plan financier, le Groupe a procédé à la mise en place d'un suivi d'activité et de trésorerie hebdomadaire, à travers divers outils de gestion, visant à formaliser et à évaluer les procédures requises, l'optimisation du compte de résultat et des nouveaux budgets, le recouvrement clients et tout plan relatif à l'optimisation de la gestion de trésorerie.

Ainsi, parmi les mesures clés mises en œuvre :

- Le report des investissements non essentiels et la diminution des coûts de structure
- La négociation d'aménagements des paiements avec les bailleurs et/ou les loueurs de véhicules
- La mise en place du chômage partiel ou de mesures équivalentes selon les dispositions gouvernementales des différents pays pour les collaborateurs dont l'activité est impactée par la crise sanitaire
- Le report du paiement de taxes et charges sociales selon les dispositions gouvernementales des différents pays
- La sollicitation de ses partenaires bancaires français pour la mise en œuvre d'un PGE, ...

**Keyrus** constate que cette crise sanitaire a un impact significatif sur son activité, et s'est donc mis en position de pouvoir ajuster au mieux son organisation à l'activité, notamment lors de la reprise à venir.

A ce jour, la baisse d'activité liée à la crise depuis le mois de mars est hétérogène d'une région à une autre, allant d'un impact peu significatif aux Etats-Unis jusqu'à 30% d'activité en moins en France, et 50% dans des pays comme l'Espagne ou Israël. De plus, l'activité commerciale est très ralentie dans les différentes géographies, ce qui impactera les plannings de nos consultants au cours de l'été et à la prochaine rentrée.

L'ensemble des mesures et le plan mis en place par la société sous la direction de son P-DG ont fait l'objet d'une revue par les organismes de gouvernance de la société, à savoir le comité d'audit et le Conseil d'Administration.

Dans ce contexte, compte tenu des prévisions à date et des mesures prises, **Keyrus** confirme sa capacité à assurer la continuité de son exploitation pour l'exercice en cours.

#### \* DEFINITION DE LA NOTION DE CROISSANCE ORGANIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

La notion de croissance organique du chiffre d'affaires consiste à présenter le chiffre d'affaires de l'année précédente (N-1, ici exercice 2019) retraité de telle sorte à utiliser les taux de change et le périmètre de consolidation de l'année en cours (N, ici exercice 2020). Le Groupe calcule alors un chiffre d'affaires organique N-1 en :

- utilisant les taux de change de l'année N pour calculer les chiffres d'affaires publiés des sociétés hors zone Euro l'année N-1 ;
- ajoutant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés entrées dans le périmètre de consolidation l'année N ;
- retranchant au chiffre d'affaires publié pour l'année N-1 le chiffre d'affaires N-1 des sociétés sorties du périmètre de consolidation l'année N.

En 2020, les retraitements permettant de passer du chiffre d'affaires 2019 publié au chiffre d'affaires 2019 organique se présentent comme suit :



## 8.9 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIARES ET AUTRES

Aucune information financière intermédiaire n'est disponible à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

## 8.10 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

### 8.10.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

|                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DELOITTE et Associés</b><br>Représenté par Monsieur Albert AIDAN<br>6, place de la pyramide<br>92908 Paris-La Défense Cedex                       | <b>Cabinet RBA</b><br>Représenté par Monsieur Robert BELLAICHE<br>5, rue de Prony<br>75017 Paris                                                      |
| <b>Date du premier mandat</b><br>Assemblée Générale Extraordinaire du 1 <sup>er</sup> décembre 1999                                                  | <b>Date du premier mandat</b><br>Assemblée Générale Extraordinaire du 1 <sup>er</sup> décembre 1999                                                   |
| <b>Date d'expiration du présent mandat</b> : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022. | <b>Date d'expiration du présent mandat</b><br>A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2022. |

## 8.10.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

|                                                                                                                                      |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables</b><br>Représenté par Monsieur Alain PONS 7, 6 place de la Pyramide, 92908 | <b>Monsieur Jean-Claude Sarfati</b><br>5, rue de Prony 75017 Paris |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|

## 8.11 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

### 8.11.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur Eric COHEN en sa qualité de Président-Directeur Général de la société Keyrus

### 8.11.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

«J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée. J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion, dont les différentes rubriques sont mentionnées dans les pages 123-147 du présent Document d'enregistrement universel, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.»

Fait à Levallois-Perret, Le 29 mai 2020

Eric COHEN  
Président-Directeur Général

## IX – TABLES DE CONCORDANCE

### TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Selon les rubriques prévues par les annexes 1 & 2 du Règlement Délégué (CE) N°  
2019/980 du 14 mars 2019

| <b>SECTION 1</b> | <b>PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE</b> | <b>Pages du DEU</b> |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Point 1.1        | Nom et fonction des personnes responsables                                                                                 | 243                 |
| Point 1.2        | Déclaration des personnes responsables                                                                                     | 243                 |
| Point 1.3        | Non, adresse, qualifications et intérêts potentiels des personnes intervenant en qualité d'experts                         | S.O.                |
| Point 1.4        | Attestation relative aux informations provenant d'un tiers                                                                 | S.O.                |
| Point 1.5        | Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente                                                            | 3                   |

| <b>SECTION 2</b> | <b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>              | <b>Pages du DEU</b> |
|------------------|----------------------------------------------------|---------------------|
| Point 2.1        | Identité des contrôleurs légaux                    | 242-243             |
| Point 2.2        | Démission, révocation ou autre changement éventuel | S.O.                |

| <b>SECTION 3</b> | <b>FACTEURS DE RISQUE</b> | <b>90-96</b> |
|------------------|---------------------------|--------------|
|------------------|---------------------------|--------------|

| <b>SECTION 4</b> | <b>INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR</b>       | <b>Pages du DEU</b> |
|------------------|-------------------------------------------------|---------------------|
| Point 4.1        | Raison sociale et nom commercial de l'émetteur. | 227                 |
| Point 4.2        | Lieu, numéro d'enregistrement et LEI            | 227                 |
| Point 4.3        | Date de constitution et durée de vie            | 227                 |

|                  |                                                                                                                                                                                                                      |            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Point 4.4</b> | <b>Siège social et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, le pays dans lequel il est constitué, adresse et numéro de téléphone de son siège statutaire, site web avec avertissement</b> | <b>227</b> |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|

| <b>SECTION 5</b>   | <b>APERÇU DES ACTIVITÉS</b>                                                                                                                                     | <b>Pages du DEU</b>      |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Point 5.1</b>   | <b>Principales activités</b>                                                                                                                                    | <b>24</b>                |
| <b>Point 5.1.1</b> | <b>Nature des opérations</b>                                                                                                                                    | <b>12</b>                |
| <b>Point 5.1.2</b> | <b>Nouveaux produits et services importants</b>                                                                                                                 | <b>24</b>                |
| <b>Point 5.2</b>   | <b>Principaux marchés</b>                                                                                                                                       | <b>28 &amp; 127- 128</b> |
| <b>Point 5.3</b>   | <b>Événements importants</b>                                                                                                                                    | <b>22 &amp; 125</b>      |
| <b>Point 5.4</b>   | <b>Stratégie et objectifs</b>                                                                                                                                   | <b>48</b>                |
| <b>Point 5.5</b>   | <b>Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication.</b> | <b>S.O.</b>              |
| <b>Point 5.6</b>   | <b>Déclaration sur la position concurrentielle.</b>                                                                                                             | <b>56</b>                |
| <b>Point 5.7</b>   | <b>Investissements</b>                                                                                                                                          | <b>133<br/>134-136</b>   |
| <b>Point 5.7.1</b> | <b>Investissements importants réalisés</b>                                                                                                                      | <b>133</b>               |
| <b>Point 5.7.2</b> | <b>Investissements importants de l'émetteur qui sont en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris et méthode de financement</b>           | <b>134-136</b>           |
| <b>Point 5.7.3</b> | <b>Coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital significative</b>                                                    | <b>145</b>               |
| <b>Point 5.7.4</b> | <b>Questions environnementales</b>                                                                                                                              | <b>97 - 122</b>          |

| <b>SECTION 6</b> | <b>STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b>     | <b>Pages du DEU</b>           |
|------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Point 6.1</b> | <b>Description du groupe</b>           | <b>12 &amp; 20-21</b>         |
| <b>Point 6.2</b> | <b>Liste des filiales importantes.</b> | <b>20 &amp; 130 &amp; 145</b> |

| <b>SECTION 7</b>   | <b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT</b>                                                                                      | <b>Pages du DEU</b>            |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Point 7.1</b>   | <b>Situation financière</b>                                                                                                                  | <b>125 - 130</b>               |
| <b>Point 7.1.1</b> | <b>Evolution des résultats et de la situation financière, indicateurs clés de performance financière et le cas échéant, extra-financière</b> | <b>133 – 134<br/>237 - 240</b> |
| <b>Point 7.1.2</b> | <b>Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et développement</b>                                               | <b>130<br/>133 - 134</b>       |
| <b>Point 7.2</b>   | <b>Résultats d'exploitation</b>                                                                                                              | <b>125 – 129<br/>135</b>       |
| <b>Point 7.2.1</b> | <b>Facteurs importants, événements inhabituels ou peu fréquents et nouveaux développements</b>                                               | <b>125 – 129<br/>135</b>       |
| <b>Point 7.2.2</b> | <b>Raisons des changements importants du chiffre d'affaires ou produits nets</b>                                                             | <b>125 – 129<br/>135</b>       |

| <b>SECTION 8</b> | <b>TRÉSORERIE ET CAPITAUX</b>                             | <b>Pages du DEU</b>      |
|------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Point 8.1</b> | <b>Informations sur les capitaux</b>                      | <b>152<br/>176 - 177</b> |
| <b>Point 8.2</b> | <b>Flux de trésorerie</b>                                 | <b>151 – 152</b>         |
| <b>Point 8.3</b> | <b>Besoins de financement et structure de financement</b> | <b>179 - 180</b>         |
| <b>Point 8.4</b> | <b>Restriction à l'utilisation des capitaux</b>           | <b>S.O.</b>              |
| <b>Point 8.5</b> | <b>Sources de financement attendues</b>                   | <b>180</b>               |

| <b>SECTION 9</b> | <b>ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE</b> | <b>228</b> |
|------------------|------------------------------------|------------|
|------------------|------------------------------------|------------|

| <b>SECTION 10</b> | <b>INFORMATION SUR LES TENDANCES</b>                                                                                             | <b>Pages du DEU</b> |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 10.1</b> | <b>Description des principales tendances et de tout changement significatif de performance depuis la fin du dernier exercice</b> | <b>237 - 242</b>    |
| <b>Point 10.2</b> | <b>Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur</b>    | <b>237 - 242</b>    |

| <b>SECTION 11</b> | <b>PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE</b>                                                                               | <b>Pages du DEU</b> |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 11.1</b> | <b>Prévisions ou estimations de bénéfices publiés</b>                                                                      | <b>S.O.</b>         |
| <b>Point 11.2</b> | <b>Déclaration précisant les hypothèses de prévisions</b>                                                                  | <b>S.O.</b>         |
| <b>Point 11.3</b> | <b>Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables</b> | <b>S.O.</b>         |

| <b>SECTION 12</b> | <b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE</b> | <b>Pages du DEU</b> |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 12.1</b> | <b>Informations concernant les membres</b>                                           | <b>68 - 71</b>      |
| <b>Point 12.2</b> | <b>Conflits d'intérêts</b>                                                           | <b>71</b>           |
| <b>SECTION 13</b> | <b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b>                                                     | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Point 13.1</b> | <b>Montant de la rémunération versée et avantage en nature</b>                       | <b>73 - 76</b>      |
| <b>Point 13.2</b> | <b>Provisions pour pensions et retraite</b>                                          | <b>S.O.</b>         |

| <b>SECTION 14</b> | <b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>                                                      | <b>Pages du DEU</b> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 14.1</b> | <b>Date d'expiration des mandats</b>                                                                                    | <b>69</b>           |
| <b>Point 14.2</b> | <b>Contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur</b> | <b>81</b>           |
| <b>Point 14.3</b> | <b>Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération</b>                                                  | <b>72 &amp; 95</b>  |
| <b>Point 14.4</b> | <b>Déclaration de conformité au(x) régime(s) de gouvernance d'entreprise</b>                                            | <b>67</b>           |
| <b>Point 14.5</b> | <b>Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise</b>                                           | <b>S.O.</b>         |

| <b>SECTION 15</b> | <b>SALARIÉS</b>                                                                       | <b>Pages du DEU</b>  |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Point 15.1</b> | <b>Nombre de salariés</b>                                                             | <b>15 &amp; 102</b>  |
| <b>Point 15.2</b> | <b>Participations et stock-options</b>                                                | <b>75</b>            |
| <b>Point 15.3</b> | <b>Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur</b> | <b>182 &amp; 229</b> |

| <b>SECTION 16</b> | <b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>                                                                        | <b>Pages du DEU</b> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 16.1</b> | <b>Actionnaires détenant plus de 5% du capital à la date du document d'enregistrement</b>             | <b>87 &amp; 139</b> |
| <b>Point 16.2</b> | <b>Existence de droits de vote différents</b>                                                         | <b>87 &amp; 139</b> |
| <b>Point 16.3</b> | <b>Contrôle direct ou indirect</b>                                                                    | <b>87 &amp; 139</b> |
| <b>Point 16.4</b> | <b>Accord connu de l'émetteur, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement du contrôle</b> | <b>S.O.</b>         |

| <b>SECTION 17</b> | <b>TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIEES</b> | <b>182</b> |
|-------------------|--------------------------------------------|------------|
|-------------------|--------------------------------------------|------------|

| <b>SECTION 18</b>   | <b>INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR</b> | <b>Pages du DEU</b>            |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Point 18.1</b>   | <b>Informations financières historiques</b>                                                                             | <b>148 - 207</b>               |
| <b>Point 18.1.1</b> | <b>Informations financières historiques auditées pour les trois derniers exercices et rapport d'audit</b>               | <b>148 - 207</b>               |
| <b>Point 18.1.2</b> | <b>Changement de date de référence comptable</b>                                                                        | <b>S.O.</b>                    |
| <b>Point 18.1.3</b> | <b>Normes comptables</b>                                                                                                | <b>153 &amp; 193</b>           |
| <b>Point 18.1.4</b> | <b>Changement de référentiel comptable</b>                                                                              | <b>S.O.</b>                    |
| <b>Point 18.1.5</b> | <b>Informations financières en normes comptables françaises</b>                                                         | <b>191 - 202</b>               |
| <b>Point 18.1.6</b> | <b>États financiers consolidés</b>                                                                                      | <b>148 - 183</b>               |
| <b>Point 18.1.7</b> | <b>Date des dernières informations financières</b>                                                                      | <b>148 - 183<br/>191 - 202</b> |
| <b>Point 18.2</b>   | <b>Informations financières intermédiaires et autres</b>                                                                | <b>S.O.</b>                    |
| <b>Point 18.2.1</b> | <b>Informations financières trimestrielles ou semestrielles</b>                                                         | <b>240</b>                     |
| <b>Point 18.3</b>   | <b>Audit des informations financières annuelles historiques</b>                                                         | <b>184 - 189<br/>203 - 207</b> |
| <b>Point 18.3.1</b> | <b>Audit indépendant des informations financières annuelles historiques</b>                                             | <b>184 - 189<br/>203 - 207</b> |
| <b>Point 18.3.2</b> | <b>Autres informations auditées</b>                                                                                     | <b>S.O.</b>                    |
| <b>Point 18.3.3</b> | <b>Sources et raisons de l'absence d'audit</b>                                                                          | <b>S.O.</b>                    |

|                     |                                                                       |             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Point 18.4</b>   | <b>Informations financières pro forma</b>                             | <b>S.O.</b> |
| <b>Point 18.5</b>   | <b>Politique de distribution de dividendes</b>                        | <b>234</b>  |
| <b>Point 18.5.1</b> | <b>Description de la politique et de toute restriction applicable</b> | <b>234</b>  |
| <b>Point 18.5.2</b> | <b>Montant du dividende par action</b>                                | <b>S.O.</b> |
| <b>Point 18.6</b>   | <b>Procédures administratives, judiciaires et d'arbitrage</b>         | <b>228</b>  |
| <b>Point 18.7</b>   | <b>Changement significatif de la situation financière</b>             | <b>S.O.</b> |

| <b>SECTION 19</b>   | <b>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</b>                                                                                                                                                                   | <b>Pages du DEU</b> |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Point 19.1</b>   | <b>Capital social</b>                                                                                                                                                                                 | <b>137</b>          |
| <b>Point 19.1.1</b> | <b>Montant du capital souscrit, nombre d'actions émises et totalement libérées, nombre d'actions autorisées</b>                                                                                       | <b>137</b>          |
| <b>Point 19.1.2</b> | <b>Informations relatives aux actions non représentatives du capital</b>                                                                                                                              | <b>S.O.</b>         |
| <b>Point 19.1.3</b> | <b>Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur</b>                                                                                                                | <b>137</b>          |
| <b>Point 19.1.4</b> | <b>Informations relatives aux valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription</b>                                                                                  | <b>S.O.</b>         |
| <b>Point 19.1.5</b> | <b>Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital</b>  | <b>137 - 140</b>    |
| <b>Point 19.1.6</b> | <b>Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options</b> | <b>229</b>          |
| <b>Point 19.1.7</b> | <b>Historique du capital social</b>                                                                                                                                                                   | <b>230</b>          |
| <b>Point 19.2</b>   | <b>Acte constitutif et statuts</b>                                                                                                                                                                    | <b>227</b>          |
| <b>Point 19.2.1</b> | <b>Registre et objet social</b>                                                                                                                                                                       | <b>227</b>          |
| <b>Point 19.2.2</b> | <b>Droit, privilège et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions</b>                                                                                                                         | <b>137 - 140</b>    |
| <b>Point 19.2.3</b> | <b>Disposition ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle</b>                                                                                                       | <b>S.O.</b>         |

|                   |                              |             |
|-------------------|------------------------------|-------------|
| <b>SECTION 20</b> | <b>CONTRATS IMPORTANTS</b>   | <b>S.O.</b> |
| <b>SECTION 21</b> | <b>DOCUMENTS DISPONIBLES</b> | <b>234</b>  |

## ELEMENTS DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Selon les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du Règlement général de l'AMF

| <b>ELEMENTS</b>                                                 | <b>Pages du DEU</b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Comptes Sociaux                                                 | 190 – 202           |
| Comptes Consolidés du groupe                                    | 148 – 183           |
| Rapport de Gestion                                              | 123 – 147           |
| Attestation du responsable du Rapport Financier Annuel          | 243                 |
| Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Sociaux    | 203 - 207           |
| Rapport des Commissaires aux Comptes sur les Comptes Consolidés | 184 – 189           |
| Honoraires des Commissaires aux Comptes                         | 147                 |

## TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION

Selon les articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code de Commerce

| Sujet                                                                                                                | Pages du DEU         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Activité et évolution des affaires / Résultats / Situation financière et indicateurs de performance                  | 125 – 129<br>135     |
| Utilisation des instruments financiers par la société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation                   | S.O.                 |
| Description des principaux risques et incertitudes                                                                   | 90 – 96<br>141 - 143 |
| Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France                                  | 124                  |
| Faits postérieurs à la clôture et perspectives d'avenir                                                              | 131 – 134            |
| Montant des dividendes distribués au cours des 3 derniers exercices                                                  | S.O.                 |
| Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change et de cours de bourse | 141 - 143            |
| Achat et ventes d'actions propres                                                                                    | 140 & 229            |
| Rémunérations des mandataires sociaux                                                                                | 73 – 80              |
| Opérations réalisés par les dirigeants sur leurs titres                                                              | S.O.                 |
| Mandats et fonctions des mandataires sociaux                                                                         | 89                   |
| Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique                                                              | S.O.                 |
| Actionnariat                                                                                                         | 139                  |
| Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital                                  | S.O.                 |
| Informations sociales et environnementales                                                                           | 97 – 122             |
| Activités en matière de recherche et de développement                                                                | 130                  |
| Délais de paiement fournisseurs de la société Keyrus                                                                 | 136                  |
| Tableau de suivi des délégations en matière d'augmentation de capital                                                | 85 – 86              |
| Tableau des résultats des cinq derniers exercices                                                                    | 144                  |

## TABLE DE CONCORDANCE AVEC

### LA DECLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERE

Selon les articles R.225-104 et R.225-105 du Code de Commerce et le projet de décret d'application de la loi N° 2010-788 du 12 juillet 2010 (Dite Grenelle 2)

| <b>EMPLOI</b>  | <b>Pages du DEU</b> |
|----------------|---------------------|
| Effectif total | 102                 |
| Embauches      | 103                 |
| Licenciements  | 103                 |
| Rémunérations  | 114                 |

| <b>ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL</b> | <b>Pages du DEU</b> |
|-----------------------------------------|---------------------|
| Organisation du temps de travail        | 112                 |
| Motifs d'absentéisme                    | 112                 |

| <b>RELATIONS SOCIALES</b>       | <b>Pages du DEU</b> |
|---------------------------------|---------------------|
| Organisation du dialogue social | 111                 |
| Bilan des accords collectifs    | 111                 |
| Œuvres sociales                 | 101                 |

| <b>SANTE ET SECURITE</b>                                        | <b>Pages du DEU</b> |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|
| Conditions d'hygiène et de sécurité                             | 112                 |
| Accords signés avec les organisations syndicales                | 111                 |
| Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail        | 115                 |
| Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT | 116                 |
| <b>FORMATION</b>                                                | <b>Pages du DEU</b> |
| Nombre total d'heures de formation                              | 106                 |
| Programmes spécifiques de formation professionnelle             | 108                 |

| <b>DIVERSITE ET EGALITE DES CHANCES</b>                              | <b>Pages du DEU</b> |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Egalité entre les femmes et les hommes</b>                        | <b>110</b>          |
| <b>Emploi et insertion des personnes handicapées</b>                 | <b>112</b>          |
| <b>Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité</b> | <b>109</b>          |

| <b>POLITIQUE GENERALE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE</b>                                    | <b>Pages du DEU</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Organisation de la société et démarches d'évaluation</b>                              | <b>118</b>          |
| <b>Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement</b> | <b>118</b>          |
| <b>Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et de pollutions</b>    | <b>118</b>          |
| <b>Montant des provisions et garanties pour risques</b>                                  | <b>N.D.</b>         |

| <b>POLLUTION ET GESTION DES DECHETS</b>                                  | <b>Pages du DEU</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air</b>         | <b>119</b>          |
| <b>Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets</b> | <b>121</b>          |
| <b>Prise en compte des nuisances sonores</b>                             | <b>S.O.</b>         |
| <b>Prise en compte de toute autre forme de pollution</b>                 | <b>S.O.</b>         |

| <b>UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES</b>                                                                                        | <b>Pages du DEU</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Consommation d'eau et approvisionnement</b>                                                                                   | <b>119</b>          |
| <b>Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer leur utilisation</b>                                      | <b>S.O.</b>         |
| <b>Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables</b> | <b>119</b>          |
| <b>Utilisation des sols</b>                                                                                                      | <b>122</b>          |
| <b>CONTRIBUTION A L'ADAPTATION ET A LA LUTTE CONTRE LE RECHAUFFEMENT CLIMATIQUE</b>                                              | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Rejet de gaz à effet de serre</b>                                                                                             | <b>120</b>          |
| <b>Prise en compte des impacts du changement climatique</b>                                                                      | <b>119</b>          |

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Protection de la biodiversité</b>                                                              | <b>122</b> |
| <b>Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels</b> | <b>122</b> |

|                                                                              |                     |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>IMPACT TERRITORIAL, ECONOMIQUE ET SOCIAL DE L'ACTIVITE</b>                | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional</b> | <b>S.O.</b>         |
| <b>Impact de l'activité sur les populations</b>                              | <b>S.O.</b>         |

|                                                                       |                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>                           | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Conditions du dialogue</b>                                         | <b>101</b>          |
| <b>Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat</b>               | <b>101</b>          |
| <b>SOUS-TRAITANCE ET FOURNISSEURS</b>                                 | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Prise en compte des enjeux dans la politique d'achat</b>           | <b>117</b>          |
| <b>Importance de la sous-traitance</b>                                | <b>117</b>          |
| <b>RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants</b> | <b>117</b>          |

|                                                                                 |                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>LOYAUTE DES PRATIQUES</b>                                                    | <b>Pages du DEU</b> |
| <b>Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption</b>               | <b>116</b>          |
| <b>Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs</b> | <b>S.O.</b>         |
| <b>Actions engagées en faveur des droits de l'homme</b>                         | <b>116</b>          |

# KEYRUS

insight into value

KEYRUS (Siège social)  
155 rue Anatole France  
92593 Levallois-Perret Cedex

Tél. : +33 (0)1 41 34 10 00  
Email : [actionnaires-keyrus@keyrus.com](mailto:actionnaires-keyrus@keyrus.com)

[www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)