



SWORD

UPGRADE YOUR BUSINESS

RAPPORT RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

Version du 10/05/2022

SOMMAIRE

MESSAGE DU PRÉSIDENT	 PAGE 3
1 LA PRÉSENTATION DE SWORD GROUP	 PAGES 4-6
2 LA GOUVERNANCE	 PAGES 7-12
2 LES CHIFFRES CLÉS	 PAGES 13-15
3 LE PROJET D'ENTREPRISE	 PAGES 16-20
4 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE & ENVIRONNEMENTALE	 PAGES 21-26

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Sword s'était engagée à transformer son organisation pour améliorer sa politique environnementale, ses engagements sociaux et sociétaux, ainsi que la protection et la sécurisation de ses données (RGPD, BCR, BCP).

Le Conseil d'Administration a été renforcé et continuera à évoluer pour s'orienter vers une plus grande parité et pour augmenter la proportion de membres indépendants.

Les comités d'audit, de nomination et de rémunération ont finalisé en 2021 toutes les procédures de gouvernance selon le cahier des charges initial :

- Toutes les fonctions de la Société ont été précisées à travers des chartes (8 chartes),
- Toutes les chartes Gouvernance, Éthique, Informatique, ... ont été revues (11 chartes au total).

En parallèle, les objectifs moyen-terme ont été précisés avec la sortie d'un business plan nous menant jusqu'en 2025.

Enfin, le rapport à ESG a été totalement remodelé et vous est présenté ci-après.

N'oublions pas que pour pérenniser une telle approche il faut continuer à gérer des équilibres financiers robustes et profitables :

En 2021, la croissance interne aura dépassé 20 % tout en gardant la même rentabilité (13 %+ de marge d'EBITDA)
Les tendances fondamentales sont solides.



« Le premier savoir-faire du Groupe est la valorisation des talents de ses collaborateurs »

Jacques Mottard
Président et Fondateur du Groupe Sword

1 LA PRÉSENTATION DE SWORD GROUP

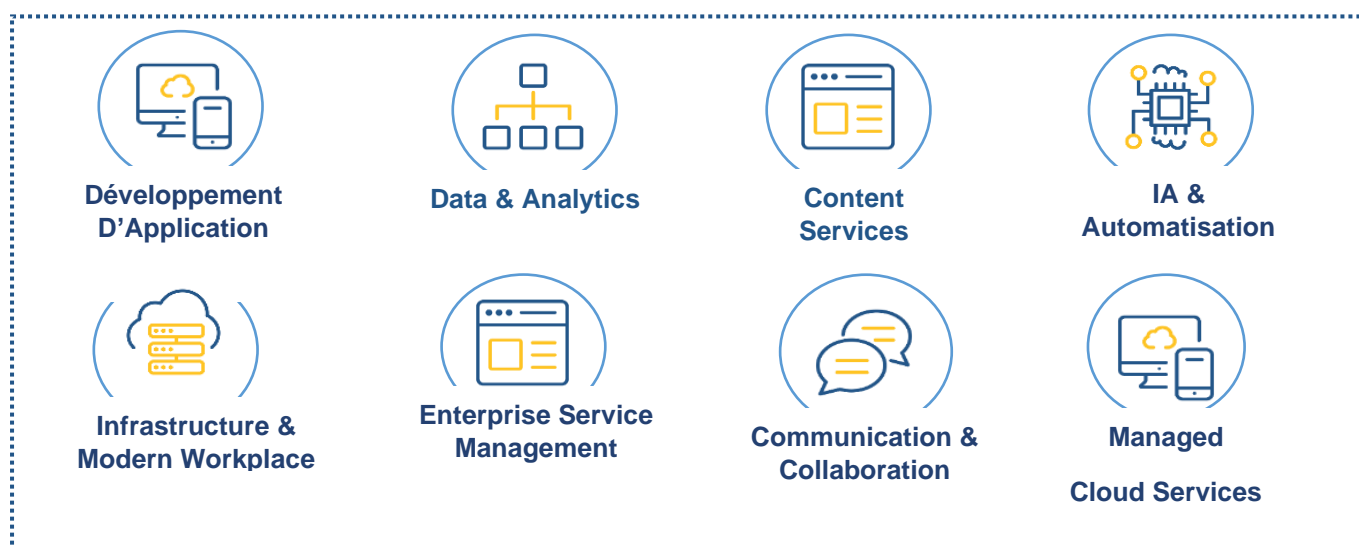
Le Groupe Sword est une société internationale Services et de Software. Le Groupe assiste les leaders mondiaux dans leurs programmes de transformation technologique et digitale.

Créé en novembre 2000, le groupe compte aujourd'hui plus de 2 300 collaborateurs opérant à travers plus de 50 pays. Nous proposons à nos clients des réponses adaptées à leur activité et à leur stratégie.

Pour répondre aux enjeux stratégiques de ses clients, aux exigences d'adaptation de leurs environnements technologiques et aux besoins d'évolution de leurs processus métiers, Sword est structuré en centres de compétences spécialisés (Business Units). Nous assurons à nos clients une proximité, un savoir-faire à haute valeur ajoutée, une capacité élevée de production et une approche économique optimisée.

SERVICES

Créer de la valeur par la Technologie et les innovations



Services : Sword conseille les entreprises dans la mise en place de solutions innovantes, développe et intègre ces solutions sur le plan technique et accélère les programmes de transformation digitale internes et externes.

SOFTWARE

Une valeur ajoutée grâce à des solutions logicielles innovantes :

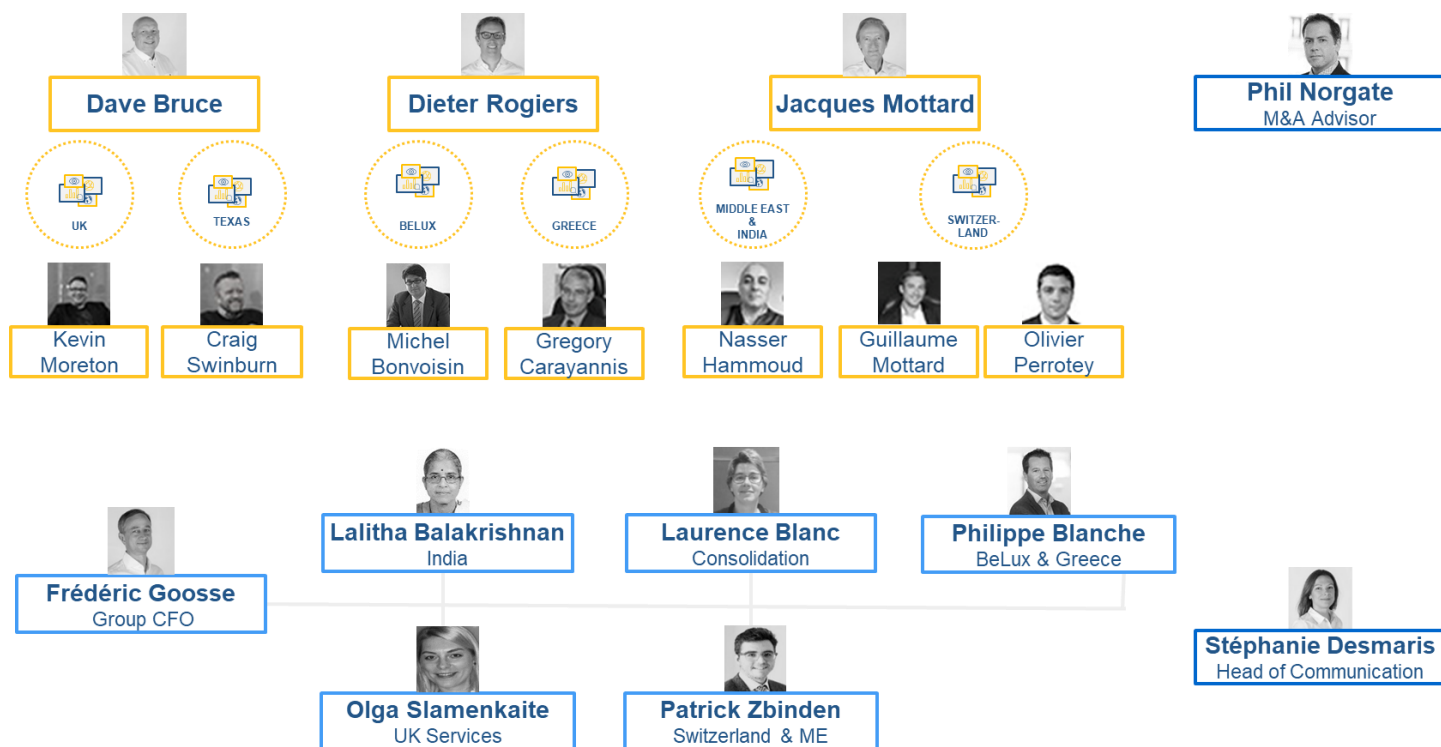


- Sword Aequos | Ensemble de composants Web Part SharePoint dédié à toute personne ou entreprise qui désire créer une expérience flexible et personnalisable de visualisation et de recherche des données,
- Sword Tell | Logiciel de CAO d'aide à la construction horlogère,
- Sword Venue | Solution digitale collaborative dotée d'une boîte à outils qui vous aide à planifier et à livrer vos sites de meilleure qualité et plus rapidement, tout en réduisant les risques et les coûts.

MARCHÉS



L'ÉQUIPE DE DIRECTION



PRÉSENCE SUR LES 5 CONTINENTS



Angleterre	Australie	Belgique	Canada	Chypre	Écosse	Émirats Arabes-Unis	Espagne	États-Unis
France	Grèce	Hong-Kong	Inde	Liban	Luxembourg	Nouvelle-Zélande	Pays-Bas	Suisse

2 LA GOUVERNANCE

Les statuts de Sword Group prévoient un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit au plus, sauf dérogation temporaire prévue en cas de fusion, nommés pour une durée maximale de quatre ans. Le conseil d'administration est composé de personnes compétentes et avisées, qui ont été choisies en tenant compte des spécificités de la Société et de ses activités.

Il est composé des membres suivants :



Jacques MOTTARD - Président

Échéance de Mandat : 2024



François BARBIER - Administrateur Indépendant - membre des 2 autres Comités

Échéance de Mandat : 2024



François-Régis ORY- Administrateur Indépendant - membre des 2 autres Comités

Échéance de Mandat : 2024



Frédéric GOOSSE - Administrateur | délégué à la gestion journalière

Échéance de Mandat : 2024



Nicolas MOTTARD - Administrateur

Échéance de Mandat : 2024



Antonella MICHELINO - Administrateur Indépendant - Nommée en 2021

Échéance de Mandat : 2024

- François BARBIER, en tant que Directeur Général de 21 Centrale Partners, a acquis une expérience financière extrêmement utile pour le Groupe notamment dans le cadre de notre stratégie de M & A.
- François-Régis ORY, en tant que créateur d'entreprise cotée en Bourse, a acquis grâce à son expérience une compétence opérationnelle propre à des sociétés moyennes devant communiquer au marché dans le cadre boursier.
- Frédéric GOOSSE, en tant qu'expert-comptable et ancien réviseur d'entreprises, créateur de sa propre fiduciaire au Luxembourg, apporte une connaissance de la gestion des holdings internationales au Luxembourg et l'optimisation des flux financiers entre pays.
- Nicolas MOTTARD, en tant qu'anesthésiste – réanimateur impliqué dans plusieurs programmes de recherche, apporte au Groupe un savoir-faire essentiel dans le domaine de la santé.
- Antonella MICHELINO, en tant que Directeur Général chez Midas Wealth Management, apporte au groupe un savoir-faire dans le cadre de recherche de cibles à acquérir.

La diversité de compétences est le premier choix qui nous a amenés à proposer les candidats au vote de l'Assemblée Générale.

Conformément aux recommandations établies par la bourse du Luxembourg, le Conseil d'Administration est composé, à hauteur de 50 %, d'administrateurs indépendants en les personnes de François Barbier, François-Régis Ory et Antonella Michelino). En outre, aucun des administrateurs ci-dessus visés ne détient une participation significative dans le capital des clients ou des fournisseurs de Sword Group, ou dans des filiales de cette dernière société.

Il n'existe aucun administrateur élu par les salariés.

Au cas où un membre du conseil d'administration de la Société aurait ou posséderait un quelconque intérêt personnel dans une transaction de la Société, ce membre devra informer le conseil d'administration quant à cet intérêt personnel, et ne pourra délibérer ni voter en rapport avec une telle transaction.

Cette transaction ainsi que l'intérêt personnel de cet administrateur dans cette transaction devront faire l'objet d'un rapport spécial à l'assemblée générale des actionnaires suivante avant qu'un quelconque vote puisse être exprimé par ledit administrateur concernant toute autre résolution.

Le conseil se réunit, exerce ses travaux et adopte ses résolutions conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, complétées par les dispositions des statuts de Sword Group.

Les budgets sont transmis annuellement au Conseil, qui reçoit également les comptes analytiques suivant un rythme mensuel, et la comptabilité générale suivant une fréquence trimestrielle.

Le Conseil est informé en amont de tout projet d'acquisition, de création d'activité et plus généralement de toute opération financière significative.

Chaque conseil d'administration fait l'objet de l'envoi préalable à ses membres des documents nécessaires ayant trait à l'ordre du jour. Les administrateurs peuvent demander, à toute époque de l'année, les informations qu'ils jugent utiles sur la marche des affaires de la Société.

L'ensemble des administrateurs, exécutifs ou non, ont un accès équivalent aux informations et aux ressources nécessaires à l'exercice de leurs mandats.

Les statuts de Sword Group prévoient la tenue d'un conseil d'administration aussi souvent que l'intérêt l'exige.

Le Groupe a recours à un cabinet d'avocats pour procéder aux convocations du conseil, qui se réunit généralement au siège social et pour assister le Président à la mise en forme des procès-verbaux.

Sword Group a, dans le cadre du renforcement des règles de gouvernance, établi un règlement intérieur précisant les modalités de fonctionnement du conseil d'administration, ainsi que les obligations des administrateurs dans le cadre de leurs fonctions, notamment les obligations déontologiques.

En 2021, le Conseil s'est réuni 6 fois avec un taux de présence des membres de 95 %.

Les Comités :

■ Comité d'Audit

Le Comité compte ainsi parmi principales missions :

- La surveillance du processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière,
- L'examen des états financiers et des engagements hors bilan,
- Le suivi de la permanence et de la pertinence des méthodes comptables,
- L'examen de la politique financière,
- L'évaluation de l'efficacité des systèmes mis en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers,
- Le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière,
- Le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne et de gestion des risques relatif à prévention de la corruption et du trafic d'influence,
- L'examen périodique des différentes cartographies des risques, des risques de corruption et de trafic d'influence et des risques de nature sociale et environnementale,
- Le suivi de l'audit interne et de ses travaux notamment en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable, financière et extra-financière,
- Le suivi du contrôle légal des Réviseurs d'Entreprises,
- La vérification du respect du principe d'indépendance des Réviseurs d'Entreprises,
- L'autorisation préalable des services autres que la certification des comptes,
- L'émission d'une recommandation, adressée au Conseil d'administration, concernant les Réviseurs d'Entreprises proposés à la désignation par l'Assemblée générale.

Figurent parmi les sujets traités en 2021 par le Comité :

- La vente de la filiale française du Groupe et ses conséquences sur l'IT, la Communication et les aspects RSE,
- L'influence des boosters sur le Business Plan 2021-2024,
- L'année 2025 pour avoir une idée de la tendance une fois les share deals arrivés à échéance,
- Les budgets alloués au plan de R & D dans la division GRC,
- L'acquisition en Suisse de AiM,
- La gestion et les contrôles opérés au niveau du Groupe,
- La gestion des risques.

■ Comité des Rémunérations et Comité des Nominations, de Gouvernance, d'Éthique et de Responsabilité d'Entreprise

Ces 2 comités sont fusionnés et ont pour missions de :

- Recommander au Conseil d'administration les politiques de rémunération applicables aux mandataires sociaux,
- Vérifier l'application des règles définies pour le calcul de leur rémunération variable,
- Faire, le cas échéant, des recommandations à la Direction générale sur la rémunération des principaux dirigeants de l'entreprise,
- Prendre connaissance de la politique salariale et s'assurer qu'elle est compatible avec la bonne marche de la Société et l'atteinte de ses objectifs,
- De préparer les décisions en matière d'actionnariat salarié et d'épargne salariale,
- De préparer la politique d'attribution des actions de performance,
- De vérifier la qualité des informations transmises aux actionnaires concernant les rémunérations, avantages, options consentis aux dirigeants mandataires sociaux,
- La politique de rémunération des cadres dirigeants de la Société,
- La rémunération du Président ainsi que tout engagement le concernant, la rémunération des administrateurs et, le cas échéant, des autres mandataires sociaux,
- Les candidatures aux postes d'administrateurs,
- L'indépendance des administrateurs,
- L'évaluation du Conseil d'administration et du fonctionnement du gouvernement d'entreprise,
- Que les valeurs du Groupe sont respectées, défendues et promues par ses mandataires sociaux, ses dirigeants et ses salariés,
- L'existence de règles de bonne conduite en matière de concurrence et d'éthique, des formations, du dispositif d'alerte et du régime disciplinaire relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique,
- Le bon fonctionnement du dispositif anticorruption et de l'adéquation aux besoins de la Société du Code de conduite,
- La politique de la Société en matière de Développement Durable et de responsabilité d'entreprise et sa cohérence avec les engagements pris par Sword Group relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption,
- De la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité.

Figurent parmi les sujets traités en 2021 par ces Comités :

- Le Comité de Direction Générale et la mise en place d'un Share Deal par pays,
- Les chartes existantes destinées à gérer les fonctions et donc les délégations des responsables du Groupe,
- Les certifications obtenues par chaque division,
- Les chartes complémentaires requises par les nouvelles régulations,
- Le plan du Groupe concernant les questions BCR et BCP,
- La politique RGPD au sein du Groupe,
- Le recrutement,
- La filiale belge TIPIK.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATIONS

Rémunération du Président du Conseil d'Administration | Jacques Mottard

En 2022, les salaires bruts seront reportés comme suit :

- 11 450 € sur la Suisse, au titre de sa fonction de Directeur Général de ce pays, associés à des jetons de présence estimés à 13 650 €

C'est une rémunération qui doit rester stable jusqu'en 2025.

Rémunération 2021 du Conseil d'Administration

Prénom - Nom	Rémunérations dues au titre de l'exercice	
	31/12/2021	31/12/2020
Jacques MOTTARD	32 653 € (*)	70 175 € (*)
François BARBIER	25 000 €	20 000 €
Frédéric GOOSSE	25 000 €	20 000 €
Antonella MICHELINO	25 000 €	N/A
Nicolas MOTTARD	25 000 €	15 000 €
François-Régis ORY	25 000 €	20 000 €
TOTAL	157 653 €	145 175 €

(*) cette somme inclut la rémunération fixe, les jetons de présence et des avantages en nature.

Le Comité de Direction Générale « étendu » comprend :

■ Dave BRUCE	Directeur Général Services UK – US
■ Dieter ROGIERS	Directeur Général BeNeLux - Grèce - Localisations UE
■ Phil NORGATE	Directeur Général Fusion - Acquisition
■ Frédéric GOOSSE	Directeur Financier Groupe
■ Olivier PERROTEY	Directeur d'Opérations Suisse
■ Guillaume MOTTARD	Directeur d'Opérations Suisse
■ Nasser HAMMOUD	Directeur des Opérations Offshore & Moyen-Orient

Les opérationnels

Ils ont en charge l'intégralité des filiales qu'ils gèrent (admin, comptabilité-finances, juridique, opérationnel), avec un objectif de rentabilité supérieur au marché et d'une croissance à deux chiffres soutenue sur 4 ans.

Les share deals

Les équipes dirigeantes et personnes-clés des entités du Groupe ont un accès à un plan d'investissement à risque dans le capital de leur société locale respective (*). Deux scénarii de sortie sont possibles, soit un rachat des titres par le Groupe à une ou des échéance(s) déterminée(s), soit une vente des titres à une partie externe non liée au Groupe.

Dans le cas d'un rachat des titres par le Groupe, en règle générale, le profit potentiel d'un plan d'investissement octroyé aux investisseurs minoritaires correspond au cumul des excédents d'EBIT des années concernées par le plan par rapport à l'EBIT de l'année précédente à l'octroi du plan.

Dans le cas d'une valorisation inférieure à la valorisation initiale du plan, l'investisseur minoritaire subira une moins-value sur rachat de titres par le Groupe.

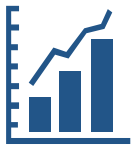
(*) cet investissement est en réalité indirect car géré par un fonds luxembourgeois dédié.

2 LES CHIFFRES CLÉS

Société pérenne, en croissance, sécurisée financièrement et cotée sur Euronext Paris.



2021 | Performance



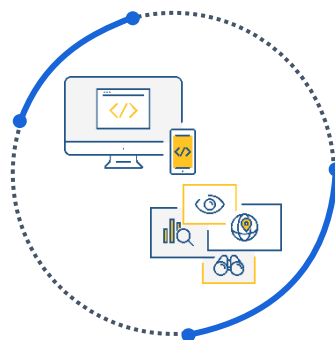
Chiffre d'Affaires Consolidé | **214,6 M€**

Chiffre d'Affaires Hors Acquisition | **205,6 M€**

Chiffre d'Affaires Proforma (non audité) | **223,6 M€**

Software

10 %



IT Services

90 %

Budget 2022 | Performance



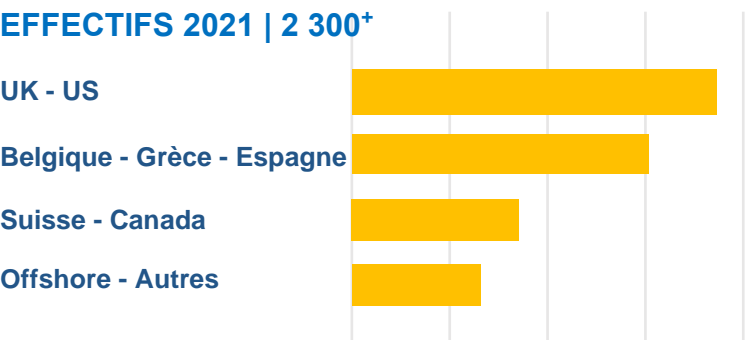
256,0 M€ | avant événement post-clôture 2021

233,0 M€ ⁽¹⁾ | après cession de la Division GRC et sans nouvelle acquisition

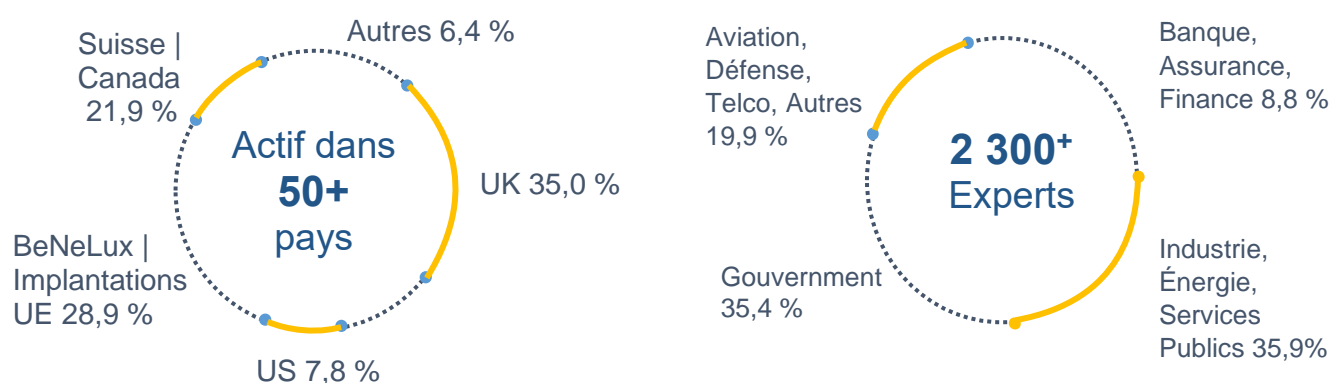
⁽¹⁾ Chiffre d'affaires réévalué à **243 M€** suite à l'acquisition de la société Ping Network Solutions intervenue en mars 2022.



Tendance de Croissance Organique +15 %



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2021 PAR PAYS & PAR MARCHÉ



NOMBRE DE RECRUTEMENT PAR PAYS – PAR DIVISION SUR 2021

Governance Risk & Compliance	52
BeLux-Grèce-Espagne	235
Suisse-Canada	116
UK-US	140
Autres	103
Total	646

Pour comparaison en 2020, 225 nouveaux collaborateurs avaient été recrutés.

ROTATION DU PERSONNEL

Sur 2021, hors acquisition, la rotation du personnel est de 8,4 % soit 8 % en Software et 9,3 % en Services.

Pour comparaison en 2020, la rotation du personnel était de 10 % en Software et 9 % en Services.

FORMATION DU PERSONNEL

40 h par FTE (full-time equivalent) en Software et 31 h par FTE en Services. En 2021, 55 % des collaborateurs Software et 48 % de collaborateurs Services, ont suivi une formation interne ou externe.

Le nombre de jours de formation par personne est de 10,3 jours pour la division Software et de 9,2 jours pour la division Services.

3 LE PROJET D'ENTREPRISE

Sword est à l'origine un projet managérial appliqué au domaine de l'IT ;

3.1 | L'origine

- Le projet managérial avait, et a toujours pour ambition de gérer le triptyque « staff/clients/investisseurs » de manière à la fois humaine et efficace.
Nous avons pour cela toujours privilégié la proximité et l'opérationnel.
Les initiatives sont très souvent venues de nos équipes, et de plus en plus la holding s'est spécialisée sur deux savoir-faire :

- Donner des moyens aux filiales
- Contrôler les filiales

Cette politique a été payante non seulement quand on fait le bilan de la satisfaction des équipes que nous avons gérées, mais de plus a été beaucoup plus efficace car beaucoup plus dynamique.

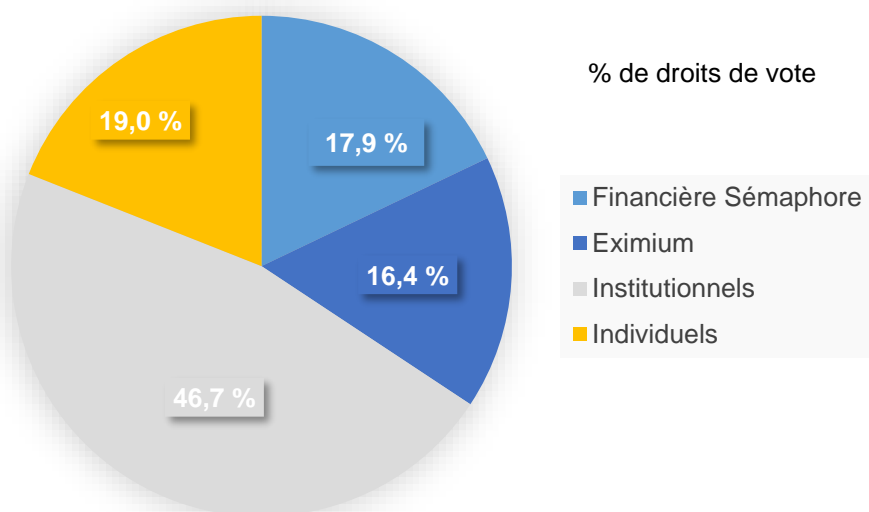
- L'IT : nous avons choisi dès le début un domaine large, précis et simple à présenter : la gestion de données.
Au cours des années, les technologies évoluant, nous avons parlé de Data Management, de Document Management, de Digital, ... mais la stratégie technologique demeurait, même si elle était déclinée sur des marchés divers dans de nombreux pays et au travers de deux bras de levier : le Software et le Service.
À ce jour, nous constatons que nous avons gardé les mêmes objectifs.

3.2 | Les valeurs

Ce projet repose sur des valeurs fortes :

- Le respect : quand nous parlons de respect, nous pensons tout aussi bien au respect d'autrui qu'au respect de ses engagements,
- La rigueur : il s'agit là du fondement même d'une société robuste, capable dans le temps de garder son ADN et de respecter ses engagements à long-terme,
- L'implication : l'implication de tous prouve l'importance que nous attachons à nos collaborateurs et à leurs talents, et donc à leur équilibre.

3.3 | Un actionnariat stable



3.4 | Les engagements de Sword en matière de responsabilité d'entreprise

En 2011, Sword Group a adhéré au Global Compact (Pacte Mondial des Nations Unies), s'engageant ainsi à respecter les 10 principes liés aux Droits de l'homme et du travail, à l'environnement et à la corruption.

Par cette adhésion, la société tient à montrer qu'elle est une entreprise citoyenne dans l'économie mondiale. Le choix du Global Compact a été fait car il garantit un cadre mondialement reconnu ainsi qu'une pérennité. Sword Group veille ainsi au bon respect des 10 principes édictés par le Pacte Mondial des Nations Unies :

Déclaration universelle des droits de l'homme,
Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail,
Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement,
Convention des Nations Unies contre la corruption.

Droits de l'homme

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence et
- À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

Droit du travail

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective,
- L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire,
- L'abolition effective du travail des enfants,
- L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Les entreprises sont invitées :

- À appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
- À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.










www.unglobalcompact.org

La Responsabilité Sociale de Sword Group est de considérer l'entreprise non seulement comme un lieu de production et un centre de profit, mais aussi comme ayant une responsabilité pour son environnement (dimension humaine en interne et en externe, respect de l'environnement...).

L'application de ce cadre général se concrétise à travers différentes actions adaptées aux spécificités de Sword Group, de ses métiers, de ses collaborateurs et de ses filiales.

Nous avons choisi dès le début des objectifs humains :

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Staff Respect des autres Promotion interne Valorisation Développement des compétences
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formation Plan de formation des collaborateurs Partenariats avec les écoles en local
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Féminisation de notre staff Nous venons d'un métier historiquement très masculin, et nous ciblons la parité au niveau de nos équipes afin de pouvoir, dans l'avenir, par promotions internes, arriver à une parité au niveau du management. Le cap est dorénavant franchi des 42 % de femmes au sein de notre effectif global.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutien d'une cause pouvant fédérer toutes nos cultures Le Groupe s'est engagé dans la cause féminine à tous les niveaux, et a investi en Europe et en Afrique sur des mécénats et des sponsorings destinés au sport féminin et à l'intégration de femmes, grâce à l'environnement sportif. Exemple : notre programme actuel au Sénégal visant à intégrer 300 femmes par an dans la société grâce au football. Sword va plus loin en 2022 en créant une Fondation à but humanitaire, éducatif et social.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en application au quotidien de nos trois valeurs-clés Au lieu de gérer une approche « top down » pour nous assurer de l'adhésion de notre staff à nos trois valeurs, nous avons encore une fois évité une approche trop structurée : nous favorisons toutes les initiatives locales pouvant soutenir notre démarche. ■ Vision claire et chiffrée de notre avenir Nous avons régulièrement informé nos collaborateurs et le marché de nos business plans à 4 ans. Le dernier business plan qui a été présenté nous conduit à 2025 et présente en plus des initiatives permettant de surperformer d'ici la fin du plan. ■ Pérennisation de notre Groupe Nous avons depuis 2018 établi des analyses de risques, business unit par business unit, lesquelles sont consolidées au niveau groupe, puis présentées et discutées, puis complétées par le Conseil d'Administration. Nous avons de plus, de par la décentralisation du Groupe, promu des directeurs de BU autonomes, gérés eux-mêmes par des directeurs généraux, réduisant de fait le risque d'isolement de ces managers.

	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestion et fonctionnement Réduction de la consommation de papier Recyclage Réduction des déplacements Promotion des modes de transport doux
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lutte contre le changement climatique Depuis 2016, date de l'introduction de la politique de véhicules électriques au sein de l'entreprise, nous avons travaillé à la baisse constante de nos GES en ayant à l'esprit l'exigence d'une neutralité carbone à l'échéance 2030

3.4 | Sword : une implication à tous les niveaux

Au lieu de créer des comités ESG et de rendre cette approche « **fonctionnelle** », nous l'avons rendue « **opérationnelle** » et dès 2022, depuis le Conseil d'Administration jusqu'aux équipes projets, tous les niveaux d'activités devront proposer et mettre en place une politique d'amélioration constante :

- **Dans le domaine social : promotions internes, respect des autres, diversité, dialogues**
Notons simplement que depuis très longtemps cette stratégie a été appliquée et s'avère payante, ceci étant dû à la nature même d'un groupe totalement globalisé et décentralisé, impliquant des collaborateurs de toutes provenances.
- **Dans le domaine de la conduite des affaires** : satisfaction des clients, sécurité, approvisionnement responsable.
- **Dans le domaine sociétal** : protection numérique de tous les acteurs, engagement citoyen et éthique.
- **Dans le domaine environnemental** : cibler la neutralité carbone sur toute la chaîne, tant au niveau de nos clients qu'au niveau de nos fournisseurs.
Un comité ad hoc sera formé en 2022. Il reportera au Conseil d'Administration et devra contrôler que l'ensemble du Groupe, non seulement adhère à ces principes, mais les applique réellement.

3.5 | Un contrôle permanent

■ Reconnaissances majeures et certifications

- Nos filiales sont certifiées ISO 27001, ISO 9001 et ISO 20000 et nous allons étendre ces certifications à toutes les acquisitions futures.



De même le Groupe participe aux évaluations des agences extra-financières comme :



■ Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)

En tant qu'entreprise spécialisée dans la Transformation Digitale, la conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est indispensable. Il est important que nos clients puissent s'appuyer sur un partenaire technologique de confiance.

Le RGPD est également l'opportunité de démontrer un engagement commun sur la protection des données et de prouver notre niveau de sécurité informatique fort.

Pour une conformité et une organisation optimum, nous avons opté pour la nomination de Délégués à la Protection des Données (DPD par pays ou groupe de pays).

En 2021, nous avons initié une étude avec le Groupe MCI concernant notamment la refonte de nos procédures pour une harmonisation de celles-ci à travers le monde.

En 2022, nous poursuivrons ce travail et mettrons en place des reportings réguliers pour suivre les événements liés à la protection des données.

En parallèle, au niveau sécurité de nos systèmes d'information, nous avons déployé des outils de gestion pour garantir le maintien de la sécurité informatique et de l'information en interne. Des tests d'intrusion sont réalisés tous les trimestres notamment.

4 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE & ENVIRONNEMENTALE

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Étant donné que le Groupe n'a pas d'activité industrielle à proprement parler, notre démarche a dû être beaucoup plus fine :

- **Au niveau des réflexes de nos collaborateurs au quotidien**
Nous avons aidé financièrement nos collaborateurs désireux de passer aux véhicules propres, par l'aide à la location de voitures électriques et/ou de vélos électriques.
- **Au niveau de la gestion de nos collaborateurs**
Nous sommes dans une phase de réduction systématique des déplacements et d'investissements lourds dans tous les outils numériques permettant la communication à distance, comme par exemple :
 - Financement des installations à domicile pour notre personnel indien,
 - Systèmes de visioconférence sophistiqués et nombreux dans chaque établissement,
 - Soin apporté aux critères de proximité intrinsèquement moins consommateurs d'énergie.
- **Au niveau de la gestion de nos locaux**
Nous avons réduit la consommation énergétique par des initiatives multiples (alimentation électrique commandée par la présence, meilleure isolation de nos bureaux, contrôle des chauffage/climatisation inutiles en cas d'absence, réutilisation systématique de la chaleur émise par nos data centers en vue de diminuer notre facture de chauffage).
À l'issue des deux premières années de mise en application de cette politique, l'énergie dépensée par collaborateur a été diminuée de 22 %.
- **Au niveau de la gestion de notre fonctionnement**
Nous avons mis en place une politique de gestion de tous nos actifs matériels :
 - Augmentation de la durée de vie de nos équipements,
 - Gestion des déchets d'équipements électriques et électroniques,
 - Gestion de nos déchets papier/carton avec récupération systématique par des sociétés spécialisées, et qui font travailler du personnel en situation de handicap,
 - Réutilisation systématique du matériel en fin de vie, notamment par l'intermédiaire de dons à des ONG,
 - Utilisation maximale des outils numériques, notamment dans notre communication, afin de diminuer l'utilisation du papier.

	60 % de l'énergie consommée est verte		97 % de notre matériel informatique est recyclé
	80 % de nos déchets sont recyclés		92 % des achats sont réalisés auprès de fournisseurs locaux <i>*hors matériel informatique</i>

- **Au niveau opérationnel**
En tendant vers la généralisation de la virtualisation des serveurs et d'un hébergement en data center.
En travaillant, en partenariat avec nos clients et fournisseurs, vers la décarbonisation des activités du Groupe mais aussi de toute la chaîne de valeur.

BILAN CARBONE

Le Groupe a procédé à une étude de son bilan carbone en interne et ce bilan regroupe les scopes 1, 2 et 3.

Les résultats doivent être considérés comme exacts à moins de 5 % près.

Etant donné la croissance rapide du Groupe, nous nous sommes attachés à rapporter ce bilan par rapport au nombre de personnes « full time » travaillant dans le Groupe (salariés + FY freelancers).

Ce bilan est de 1,15 tonnes de CO2 par collaborateur soit 10,45 tonnes de CO2 par M€ de chiffre d'affaires.

Le Groupe vise un bilan inférieur à 1 tonne de CO2 par collaborateur à échéance fin 2023.

FÉMINISATION DE NOTRE STAFF

Cet objectif doit rester égalitaire, à savoir que nous devons recruter et promouvoir des éléments féminins tout en prenant garde que cette politique soit totalement sous-tendue par le mérite et non pas par les chiffres.

C'est pour cela que nous avons entrepris une politique d'amélioration, comme nous le faisons d'habitude, permettant de cibler une meilleure répartition hommes/femmes petit à petit et niveau par niveau.

Le monde de l'IT est un monde qui a été jusque dans les années 2000 extrêmement masculin, et ceci n'a pas permis à certaines sociétés de promouvoir des femmes à tous les niveaux.

En conclusion, la décision prise avec le Conseil d'Administration est la suivante :

- Privilégier, à capacité égale, le recrutement de femmes, de manière à passer de 42 à 50 % le nombre de femmes au sein de l'entreprise,
- Promotion interne associée à des formations afin que le niveau des directeurs de BU arrive à la parité d'ici 7 ans,
- Favoriser la féminisation de « l'Executive Management Committee », soit par promotion interne, soit par recrutement,
- Proposer des administratrices à l'Assemblée Générale.

ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Le Groupe a toujours respecté une équité totale entre hommes et femmes, tant au niveau des rémunérations qu'au niveau des rôles alloués à chacun et chacune.

Actuellement, la direction financière suit de très près les rémunérations de chaque catégorie, et la croissance exceptionnelle du Groupe nous oblige à reporter au marché des données approximatives.

En effet, l'évolution de notre staff est la conséquence de notre stratégie de croissance interne qui est actuellement supérieure à 20 %.

Le nombre de recrutements annuels correspond à approximativement 25 % du staff existant en début de période.

En conclusion, à 3 % près selon les périodes considérées, les rémunérations des hommes et des femmes chez Sword sont rigoureusement les mêmes.

SOUTIEN DE CAUSES POUVANT FÉDÉRER TOUTES NOS CULTURES

Cette initiative, émanant de nos équipes en charge des marchés du sport, consistait à l'origine à aider une équipe de football féminine afin de promouvoir ce sport au niveau professionnel (exemple : Olympique Lyonnais féminin).

Depuis, cette stratégie a évolué :

- Au niveau des pays (exemple : Sénégal),
- Au niveau de sa forme (exemple : football amateur),
- Au niveau de ses objectifs même (exemple : aide apportée à 300 femmes par an au Sénégal afin de les réintégrer dans la société au travers du sport).

En parallèle, nous avons via le mécénat favorisé des équipes féminines dans des marathons caritatifs, et nous avons engagé des équipes de Sword en tant que compétiteurs dans des courses à objectif caritatif.

Par ailleurs, nous sommes impliqués sur les initiatives suivantes :

- Le recrutement de réfugiés pour des activités opérationnelles non essentielles, en partenariat avec Powercoders,
- Des partenariats avec la Croix-Rouge, Terre des Hommes, Médecins sans Frontières et l'UNICEF,
- L'aide aux personnes handicapées,
- Le coaching de jeunes étudiants à travers un programme de mentoring dans trois pays : le Royaume-Uni, le Liban et la Suisse.

MISE EN APPLICATION DE NOS 3 VALEURS-CLÉS

Au niveau de notre stratégie RSE, il nous a semblé que le succès viendrait de la capacité qu'ont les collaborateurs de partager les mêmes objectifs.

Étant donné que nos trois valeurs sont simples et compatibles avec tous les critères d'une bonne politique RSE, nous avons préféré faire en sorte qu'il y ait de nombreuses initiatives locales permettant de promouvoir nos valeurs qui proviennent de nos équipes.

■ Le respect

Le respect d'autrui a par exemple été porté par des projets tels que « nos collaborateurs ont du talent », projet qui permettrait de promouvoir des talents « non professionnels » existant chez nos collaborateurs et de favoriser par là-même le respect de chacun et le partage.

Nous avons de plus utilisé à des fins de communication le leitmotiv de l'UEFA et de la FIFA : « respect »

■ La rigueur

Il est extrêmement difficile de motiver des équipes sur le mot « rigueur ».

Par contre, si la rigueur devient le moyen d'épanouissement d'une personne au sein d'une équipe de par le fait que cette rigueur lui permet d'avoir un espace de liberté, cette valeur devient partagée.

Nous avons mis en place un challenge constant résumé par « plus de délégation vs plus de rigueur », et surtout nous avons extrêmement simplifié nos règles.

■ L'implication

Le mot « implication » commence au niveau des détails, la somme des détails permettant la réussite de tous.

Que ce soit au niveau de notre communication, de nos activités commerciales, du succès de nos projets, tous nos collaborateurs sont impliqués, considérés et remerciés.

À nouveau, les initiatives doivent venir des équipes sur le terrain.

VISION CLAIRE ET CHIFFRÉE DE NOTRE AVENIR

Nous sommes une Société cotée et nous avons l'avantage d'avoir à reporter au marché.

Nous pouvons donc facilement sélectionner les informations pouvant intéresser nos collaborateurs :

■ Au niveau de la période en cours

Ils ont avec leur directeur de BU des réunions mensuelles permettant, entre autres, de présenter les projets du Groupe, les challenges et les principaux chiffres intéressants (Staff, CA, EBIT, investissements, R&D)

■ Au niveau du futur

Nous établissons régulièrement, ou nous mettons à jour, des business plans, et le business plan que nous avons en cours couvre les années 2021, 2022, 2023, 2024, avec une extrapolation 2025. Ce business Plan a été réévalué au 1^{er} janvier 2022 et il exclut donc Sword GRC, société cédée en février 2022.

M€		2021	2022	2023	2024	Extrapolation 2025 (+10%)
Chiffre d'Affaires	EBITDA					
SOFTWARE	GRC	18,6	-	-	-	-
SERVICES	BENELUX	56,1	73,0	84,0	94,0	103,0
	GRÈCE					
	SUISSE	35,4	65,0	75,0	83,0	91,0
	CANADA					
	UK	69,5	92,0	107,0	120,0	132,0
	US (Texas)					
	AUTRES (*)	11,7	12,0	14,0	16,0	18,0
TOTAL		191,3	243,0	280,0	313,0	344,0 42,0 ⁽ⁱ⁾

(*) Moyen-Orient / Inde / NY

⁽ⁱ⁾ EBITDA

PÉRENNISATION DU GROUPE

La pérennisation du Groupe repose sur son capital humain, sa bonne relation clients, sa capacité à réaliser des projets de qualité, et la bonne gestion des risques.

À cet effet, nous avons mis en place une politique de gestion des risques débutant au niveau des projets, réellement formalisée au niveau de chaque business unit, puis consolidée au niveau de chaque pays et du Groupe. Ces matrices sont présentées ensuite au Conseil d'Administration et au Comité d'Audit.

L'évaluation des risques est organisée comme suit :

1. Définir les risques
2. Étudier les conséquences
3. Trouver les solutions pour atténuer le risque (mitigation)
4. Évaluer, sur une échelle de 1 à 10, la sévérité et la probabilité de ces risques
5. Déterminer la personne ou l'équipe responsable
6. Faire les commentaires si besoin

Les risques évalués sont classés comme suit :

Domaine Financier

- Surestimation de la part de Directeurs des rémunérations liées aux plans de commissionnement
- Poursuite d'une activité non génératrice de cash
- Sous-performance significative par rapport aux objectifs financiers

Domaine Commercial

- Dépendance d'un nombre restreint de clients
- Risque d'obsolescence de nos offres
- Sous-performance des commerciaux

Domaine Opérationnel

- Diminution de la qualité / Risque de dépassement
- Arrivée à échéance de baux (offices) sans solution de remplacement / Manque d'espace

Domaine Politique

- Risques dus à des régimes politiques instables
- Pandémie
- Changements de régulation liés à des changements de relations internationales ou des changements de politiques locales

Domaine IT Infrastructure

- Arrêt du service au niveau local et au niveau Groupe
- Hacking

Staff

- Départ d'employés « indispensables »
- Staff turnover
- Difficulté de recrutement

Au niveau Groupe

- Risques de change
- Risques de profit warning
- Départ d'un membre de la Direction

SUIVRE SWORD



sword-group.com



[@Sword_Group](https://twitter.com/Sword_Group)



[Sword Group](https://www.linkedin.com/company/Sword-Group)



[@SwordGroup](https://www.facebook.com/SwordGroup)



[Sword Group](https://www.youtube.com/SwordGroup)

Sword Group | 2 rue d'Arlon L-8399 Windhof - Luxembourg
SE au capital de 9 544 965 € - B168244



relationsfinancieres@sword-group.com