

2018

**EMAKINA**  
**G R O U P**

Emakina Group fait partie du top 3 des réseaux indépendants d'agences digitales full service européennes. Nous adaptons constamment nos services aux dernières avancées technologiques

ainsi qu'aux évolutions de notre industrie, dont nos employés sont reconnus comme les spécialistes les plus talentueux. Nos 950+ experts, répartis dans 13 pays sur 3 continents, se battent quotidiennement

aux côtés de nos clients et de leurs marques pour améliorer les performances de leur business digital et offrir des expériences mémorables à leurs utilisateurs.



# Building Digital Businesses



Chapitre 1: <b>Survol</b>	6
Chapitre 2: <b>Emakina Group</b>	38
Chapitre 3: <b>Information financière</b>	110
Chapitre 4: <b>Annexes</b>	198

ères

# **Table des Mati**



# Survol

**Laissons la parole  
à nos CEO avant de revenir  
sur les faits marquants  
de notre année 2018.**

1

<b>Paroles de CEO</b>	<b>8</b>
<b>Inspirations</b>	<b>18</b>
<b>Année écoulée</b>	<b>26</b>
<b>Résumé financier</b>	<b>30</b>

# Bienvenue dans l'ère de la solution logicielle unifiée

— Brice Le Blévennec et Karim Chouikri

**Au cours de sa jeune histoire, Internet a d'abord servi de simple vitrine pour les entreprises et leurs marques, avant de voir apparaître les premiers sites e-commerce. Après la révolution des smartphones, l'explosion des réseaux sociaux et la naissance des marketplaces, les canaux de vente se sont multipliés : ce fut l'émergence du commerce multicanal. Les marques offraient aux clients plusieurs interfaces transactionnelles en parallèle. L'importance d'une expérience client sans couture s'est traduite par la naissance de plateformes omnicanal permettant aux acheteurs d'effectuer les étapes d'un même parcours d'achat au travers des points de contact les plus pertinents.**

**Les marques ont alors fait construire, souvent à la hâte, des ponts coûteux entre canaux qui ont alourdi les processus internes des entreprises.**

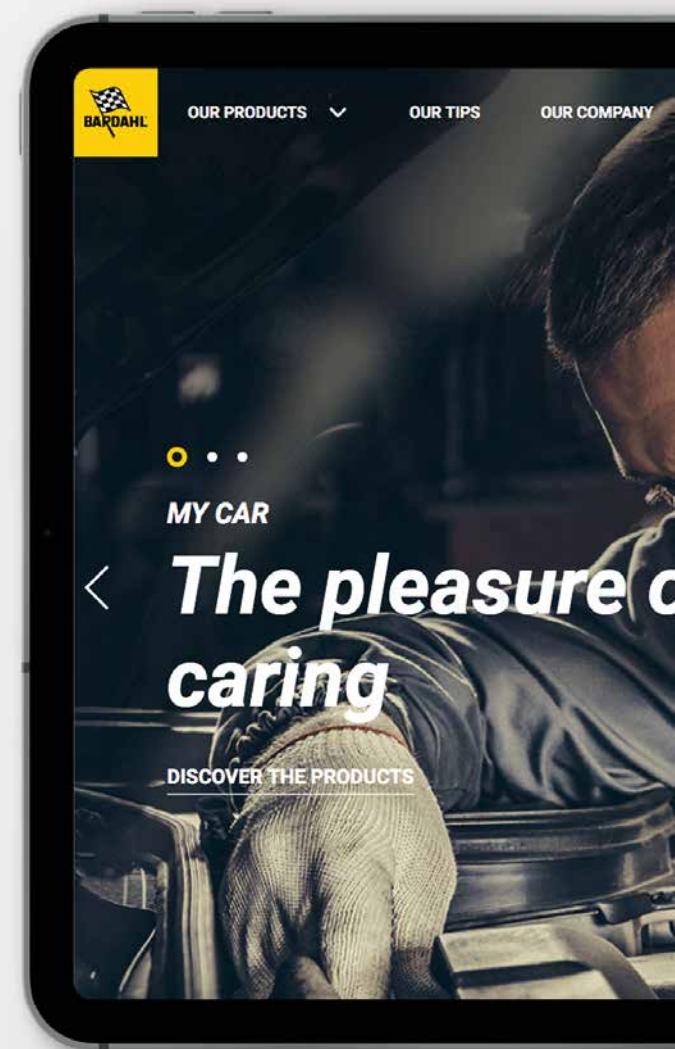
**L'avenir est désormais aux plateformes de commerce unifié, dont l'ambition sera d'offrir une solution logicielle unique. Fondée sur une seule vérité des données produits, clients et transactionnelles – centrale à tous les canaux de vente online et offline –, cette dernière ne nécessitera plus d'interconnecter tant de services, API et micro-services, et évitera les transferts, réplications et synchronisations de données. Plus d'intégrité, moins d'intégration : bienvenue dans l'ère de la solution logicielle unifiée. ▶**



**Les bricks & mortar doivent désormais faire la différence en offrant plus-value digitale, inspiration et conseil pour stimuler la décision d'achat.**

e-commerce ▲

Bardahl  
(Emakina.BE)



PIERRE HARDY

FR



IE



CHAUSSURES HOMME



BASKETS HOMME



► Multicanal  
Pierre Hardy  
(Emakina.FR)



Au commencement, les marques créèrent leur site web pour annoncer ou affirmer leur existence. Rapidement, l'e-commerce prenait son envol et chaque marque – voire chaque point de vente physique – tenait à disposer de sa propre plateforme de vente en ligne. De nouveaux canaux numériques émergèrent, avec le WAP d'abord mais surtout suite à l'avènement de l'iPhone et des applications mobiles. L'essor du smartphone a coïncidé avec celui du commerce multicanal, multipliant les points de contact : aux bricks & mortar, au téléphone et au web s'ajoutèrent donc les smartphones, les tablettes, les réseaux sociaux et les applications de messagerie instantanée.

## **Du multicanal vers l'omnicanal pour plus de fluidité dans l'expérience utilisateur**

Chacun de ces outils fonctionnant de manière indépendante, l'expérience utilisateur pouvait s'avérer irritante, à l'image caricaturale d'une administration renvoyant le citoyen de guichet en guichet pour remplir encore et toujours le même formulaire : frustration garantie mais pas remboursée. Le chaland désirant pouvoir sauter d'un point de contact à l'autre sans interrompre son expérience ni la reprendre à zéro entre boutique, site web et application de la même enseigne, le commerce omnicanal se développa pour offrir aux utilisateurs un parcours client en phase avec les nouveaux modes de consommation.

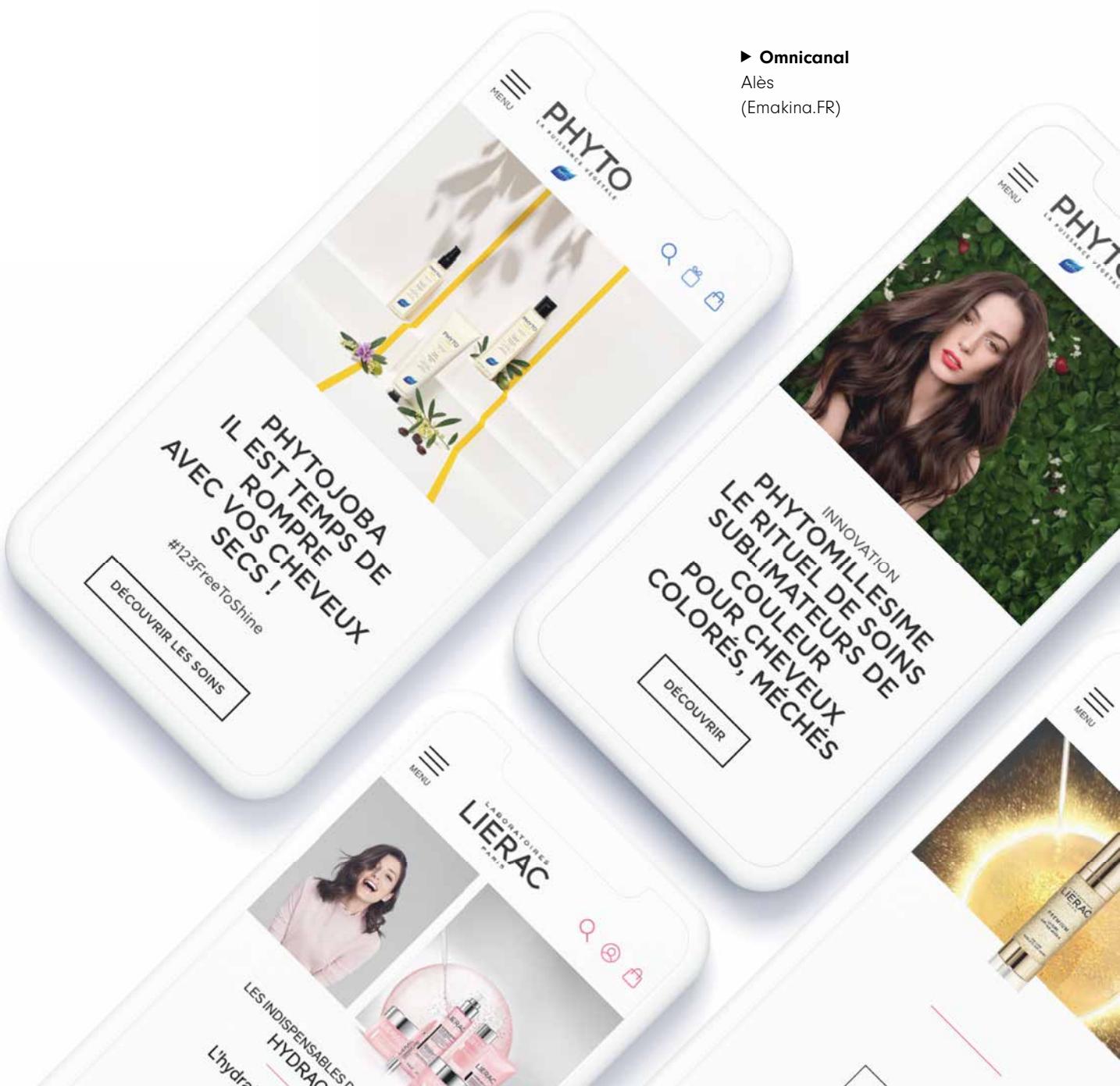
La qualité de l'expérience utilisateur se trouvait renforcée par la possibilité d'un parcours client qui s'adapte aux envies et besoins de l'instant : on peut entamer sa recherche d'un produit via le site web d'une marque, se voir redirigé sur une marketplace où peut s'effectuer la comparaison avec d'autres produits, puis reprendre le parcours via l'application mobile synchronisée automatiquement. Ou encore flâner dans les rayons d'une boutique en scannant les QR codes pour sa wishlist avant de la modifier après recherche en ligne des meilleures aubaines, pour ensuite passer commande et attendre la livraison à domicile de son panier d'achats.

# Mutation des points de vente physiques en showrooms

Tout ceci entraîne une évolution intéressante du rôle des bricks & mortar, plus en phase avec la manière dont les utilisateurs font leur marché. Ceux-ci se rendent désormais dans les points de vente physiques davantage pour faire du lèche-vitrines en guise de préambule à un éventuel achat que pour y faire leurs emplettes. Les étalages jouent à présent le rôle de créateurs d'inspiration : plutôt que des stocks de marchandises, les magasins se transforment progressivement en showrooms où les clients viennent s'inspirer et voir de près les produits repérés sur leur marketplace favorite, et s'ils les quittent en ayant effectué des achats, préfèrent se les faire livrer à domicile.

## ► Omnicanal

Alès  
(Emakina.FR)



# « Le temps, l'argent et l'énergie dépensés pour intégrer données et technologies devraient être consacrés au développement d'expériences utilisateur mémorables. »

Brice Le Blévennec, CEO



Certaines enseignes de grande distribution proposeront à leurs visiteurs la possibilité de scanner les articles qui les intéressent via une application, et après avoir payé, de quitter le magasin mains dans les poches en sifflotant pour vaquer à leurs occupations en attendant la livraison à domicile. Les files interminables aux caisses, les biathlons haltérophilie-course d'obstacles en rentrant à la maison les bras surchargés de commissions, et les championnats de Tetris sur les parkings au moment de ranger ses achats dans le coffre de la voiture – pour ceux qui en possèdent encore et ont pu dénicher une place – appartiendront bientôt au passé. Les futures générations trouveront ça aussi incongru que d'envoyer un télégramme, de payer par chèque, ou de fumer au cinéma en découvrant les actualités en noir et blanc.

## Avènement de l'ère du commerce unifié

Toutes ces évolutions de comportements entraînent une multiplication des points de contact et poussent les entreprises à adapter leurs processus et solutions technologiques.

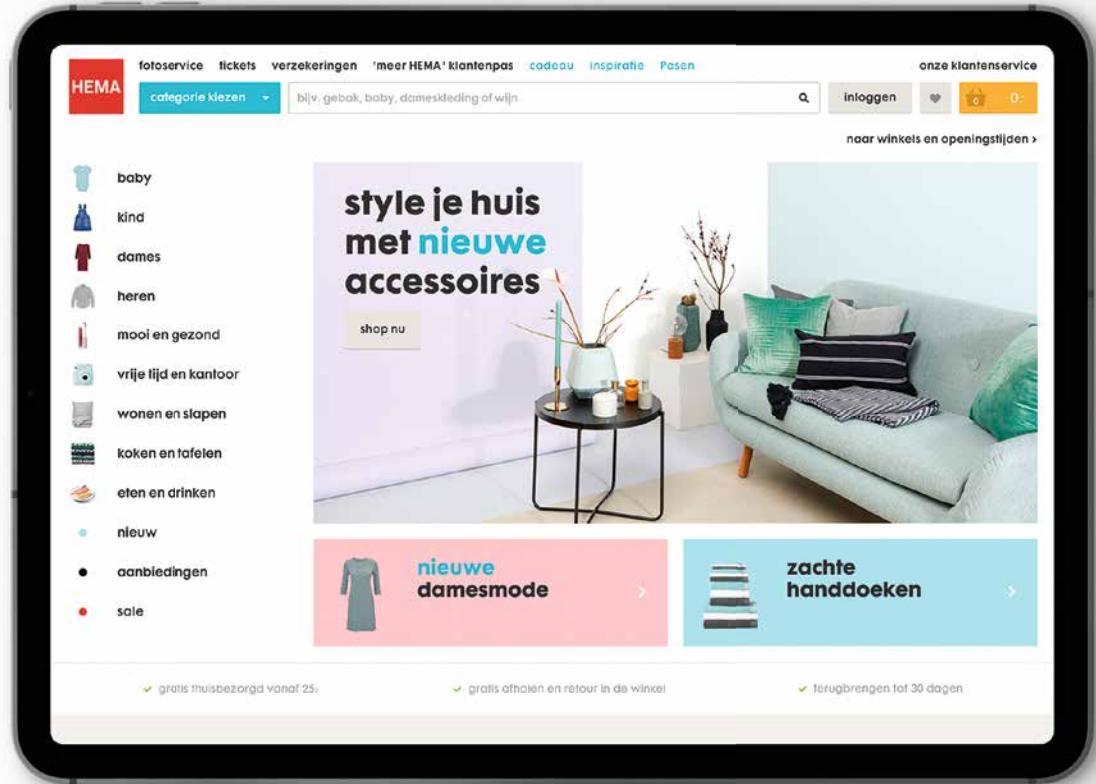
Car le passage du commerce multicanal au commerce omnicanal s'est souvent déroulé en construisant des ponts entre les différentes plateformes préexistantes. Les bases de données servant par exemple à la gestion des stocks et des comptes des utilisateurs étaient généralement liées entre elles par des passerelles logicielles supplémentaires, provoquant des surcoûts pour les entreprises, voire des complications dans l'expérience utilisateur.

**«Expertises technologique, créative et commerciale: comme par hasard, il s'agit des trois axes d'expertise qui font la force d'Emakina Group.»**

— Karim Chouikri, CEO

Apparaissent désormais des solutions logicielles unifiées recouvrant tous les points de contact du parcours client : e-commerce, application mobile, présence sur les marketplaces et logistique en points de vente peuvent ainsi être gérés à partir d'une solution unique. Cela devient indispensable pour la gestion en temps réel des commandes, des stocks et des livraisons, pour le service après-vente, la prise en charge des fournisseurs, des moyens de paiement, des préférences et données des clients finaux, etc. La plateforme Proximis, déjà utilisée par Emakina en France, ou encore la marketplace en SaaS Mirakl, entre autres, permettent aux entreprises de concentrer leurs efforts sur l'expérience client et les objectifs commerciaux plutôt que sur l'intégration des technologies, en servant de noyau central à tous les outils qui interviennent dans le parcours utilisateur.





## Fusion du réel et du virtuel dans les points de vente

Ses investissements constants dans les nouvelles solutions technologiques et son expertise créative orientée utilisateurs donnent à Emakina Group un avantage compétitif extraordinaire : outre les outils digitaux, la plus-value des marques se joue également dans les bricks & mortar qui parviennent à proposer aux chalands des expériences unifiées et inspirantes.

Cette théâtralisation, axée sur le conseil et l'inspiration, se traduit par une numérisation et une connectivité accrues des points de vente et permet d'offrir la commodité et la pertinence qu'exigent les utilisateurs. La mutation du retail s'accompagne également de nouvelles avancées en matière de réalité augmentée et virtuelle : elles permettent de proposer aux visiteurs des showrooms de nombreuses informations supplémentaires à propos des produits, s'affichant sur leur smartphone et peut-être un jour au travers de lunettes connectées, qu'il reste à inventer. Les clients peuvent par exemple voir directement la disponibilité des différents modèles, leur prix,

leurs spécificités techniques, les options de personnalisation des produits, des démonstrations d'utilisation, des critiques en ligne, etc.

La valeur ajoutée qu'offre la fusion entre virtuel et réel est énorme mais ne peut s'envisager que lorsque l'expérience utilisateur est fluide, sans couture, et que l'ensemble des outils sont gérés de manière unifiée pour permettre aux marques d'envisager le parcours client dans son ensemble sans perdre du temps, de l'énergie et de l'argent à nouer entre elles différentes technologies. Expertises technologique, créative et commerciale : comme par hasard, il s'agit des trois axes d'expertise qui font la force d'Emakina Group et dont les entreprises et leurs marques ont tant besoin pour tirer leur épingle du jeu. L'éventail, aussi large que l'imagination, des possibilités d'offrir aux utilisateurs des expériences de marque mémorables, efficaces et utiles laisse rêveur, et Emakina Group dispose de toutes les compétences pour transformer ces rêves en réalité.

# La prochaine frontière : la rentabilité du système de distribution

Après cette déferlante de nouvelles plateformes, de nouveaux outils en ligne comme en points de vente, de nouveaux appareils et de nouveaux usages – et en conséquence, la profonde modification des comportements d'achat B2C comme B2B – un nouveau paysage se présente aux entreprises.

Or, à mesure que s'établissent de nouvelles manières de travailler et de consommer, la prochaine frontière ressemble de plus en plus à un retour aux fondamentaux du commerce, à savoir l'orchestration de l'ensemble des canaux et des points de contact. L'objectif est clair : assurer la rentabilité du système de distribution de chaque entreprise. Au fond, les décideurs réalisent combien la perturbation des canaux de distribution risque de se traduire par une perte de chiffre d'affaires ou par une mauvaise utilisation de canaux coûteux qui canalisent plus de ressources qu'ils n'en rapportent. ■



## ► Marketplace

Hepsiburada  
(Emakina.TR)

Inspirations

# Quand la science court après la fiction

Brice Le Blévennec, Chief Visionary Officer

Depuis Jules Verne, chaque génération a eu droit à son lot d'auteurs de science-fiction, pour le meilleur comme pour le pire. Et les meilleurs d'entre eux ont changé le monde, parfois autant – si pas plus – que ne l'ont fait Rabelais, Cervantes, Swift, Hugo, Kundera et tous les autres grands maîtres du roman. Si ces derniers ont distillé la philosophie dans l'esprit des lecteurs et leur ont appris à concevoir l'existence hors des écoles poussiéreuses de la pensée érudite, les Verne, Dick, Gibson, Asimov, Herbert, Orwell, Spielberg, Kubrick et consorts ont fait fantasmer des générations de futurs ingénieurs. Lesquels ont ensuite créé une réalité rêvée à travers les récits de science-fiction de leur enfance. Chez Emakina, nombreux d'entre eux s'appliquent chaque jour à concevoir des solutions digitales qui facilitent le quotidien à coups d'expériences utilisateur utiles, enchanteresses et efficaces, pour façonner dès aujourd'hui ce monde du futur où la science rattrape la fiction. ▶



Si les bons romanciers maîtrisent l'art de faire réfléchir en divertissant, les grands auteurs de science-fiction, eux, divertissent mais surtout inspirent leurs aficionados. Certains fans en viennent à s'orienter vers une carrière dans les STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) afin de concrétiser les inventions les plus folles de leurs écrivains fétiches. Des ingénieurs donnant vie aux sous-marins puis aux fusées interplanétaires de Jules Verne, aux Elon Musk et Jeff Bezos fantasmant la vie martienne imaginée par Philip K. Dick, sans oublier les génies derrière le projet Soli (Google ATAP) qui font passer l'interface à reconnaissance gestuelle de Minority Report pour un gadget de kermesse, j'en passe, et des meilleurs.





## Imagination. Inspiration. Création. Ad Libitum.

À ce titre, l'opéra galactique Star Trek est réputé pour ses nombreuses inventions devenues réalité, même si toutes ne lui sont pas exclusives : téléphones portables (dont l'option mains-libres), tricordeur, téléportation (quantique uniquement, à ce jour), assistants personnels à intelligence artificielle, imprimantes 3D, traducteurs universels, tablettes tactiles, etc. Il est d'ailleurs fort possible que votre prochain smartphone se déplie en tablette selon vos besoins, et n'ait que très peu de choses à envier aux interfaces tactiles qui font rêver tous les fans de la série Westworld. La science ne cessera probablement jamais de courir après la fiction.

**La science ne cessera  
probablement jamais  
de courir après la fiction.**

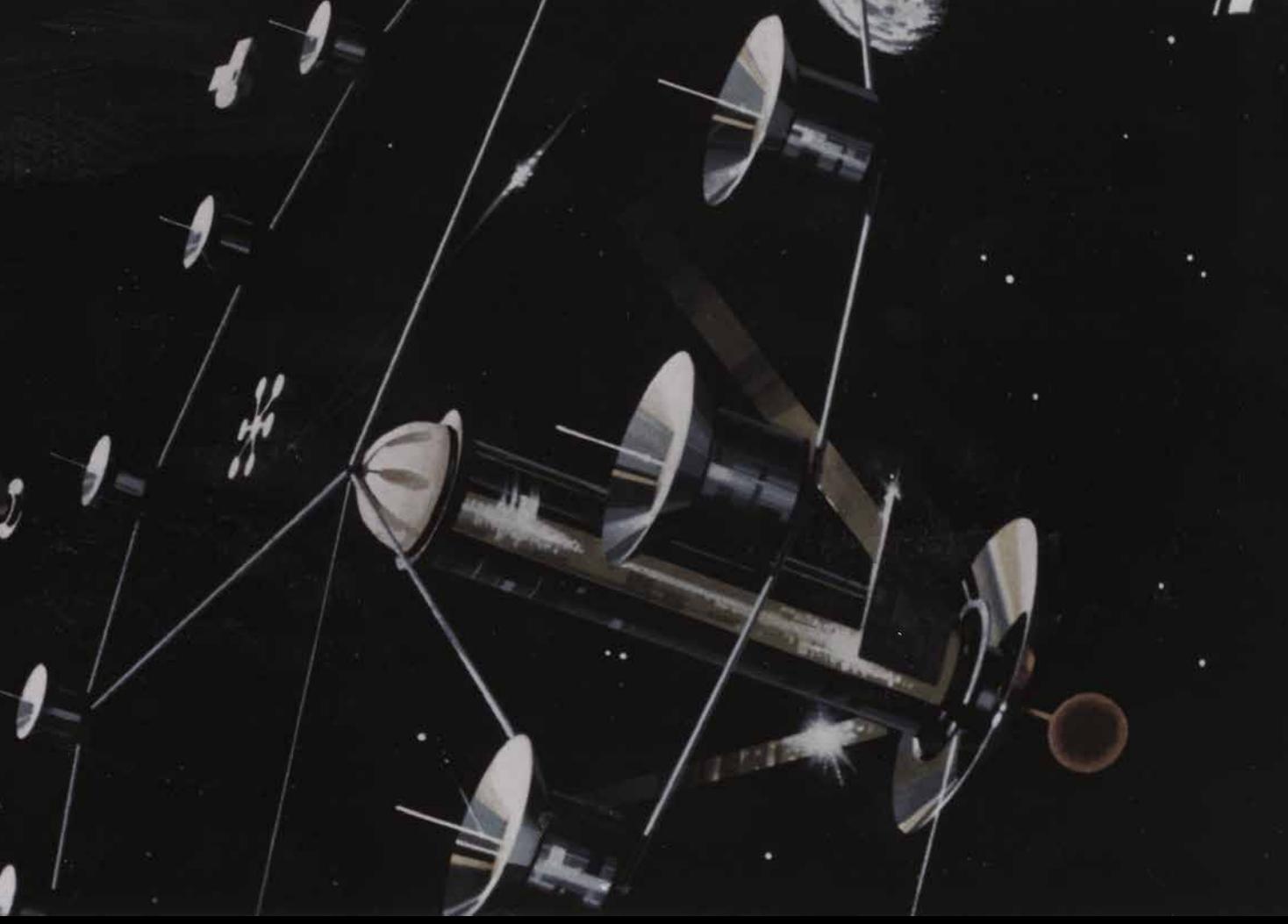
Désormais, la conquête spatiale étant en bonne voie, la tendance est à l'intelligence artificielle et au transhumanisme chez bon nombre d'auteurs (dont certains n'évoquent pas forcément la science-fiction), et non des moindres ! Si le médecin et entrepreneur Laurent Alexandre n'est pas connu que pour ses écrits (il est, entre autres, cofondateur du site Doctissimo), ses romans, essais et conférences TEDx illustrent son obsession du transhumanisme, de la menace neurototalitariste, et d'un accès à l'immortalité « à brève échéance ».

## Transhumanisme, polars et intelligence artificielle

Dans *Google Démocratie*, coécrit avec David Angevin, Laurent Alexandre imagine la confrontation entre Sergey Brain, cofondateur de Google qui, ayant mis au point une intelligence artificielle consciente, serait sur le point d'atteindre la Singularité, et un richissime politicien conservateur, Milton Earle, qui voit Google comme une menace sur l'humanité. Leurs détectives privés respectifs s'y affrontent dans une Amérique où les manipulations génétiques, la chirurgie et la biochimie font les beaux jours de l'eugénisme. Les mêmes auteurs nous livrent dans *Adrian Humain 2.0* l'histoire d'un homme génétiquement amélioré, à l'intelligence et au physique parfaits, tueur en série d'humains non modifiés qu'il considère comme une sous-espèce à éliminer.

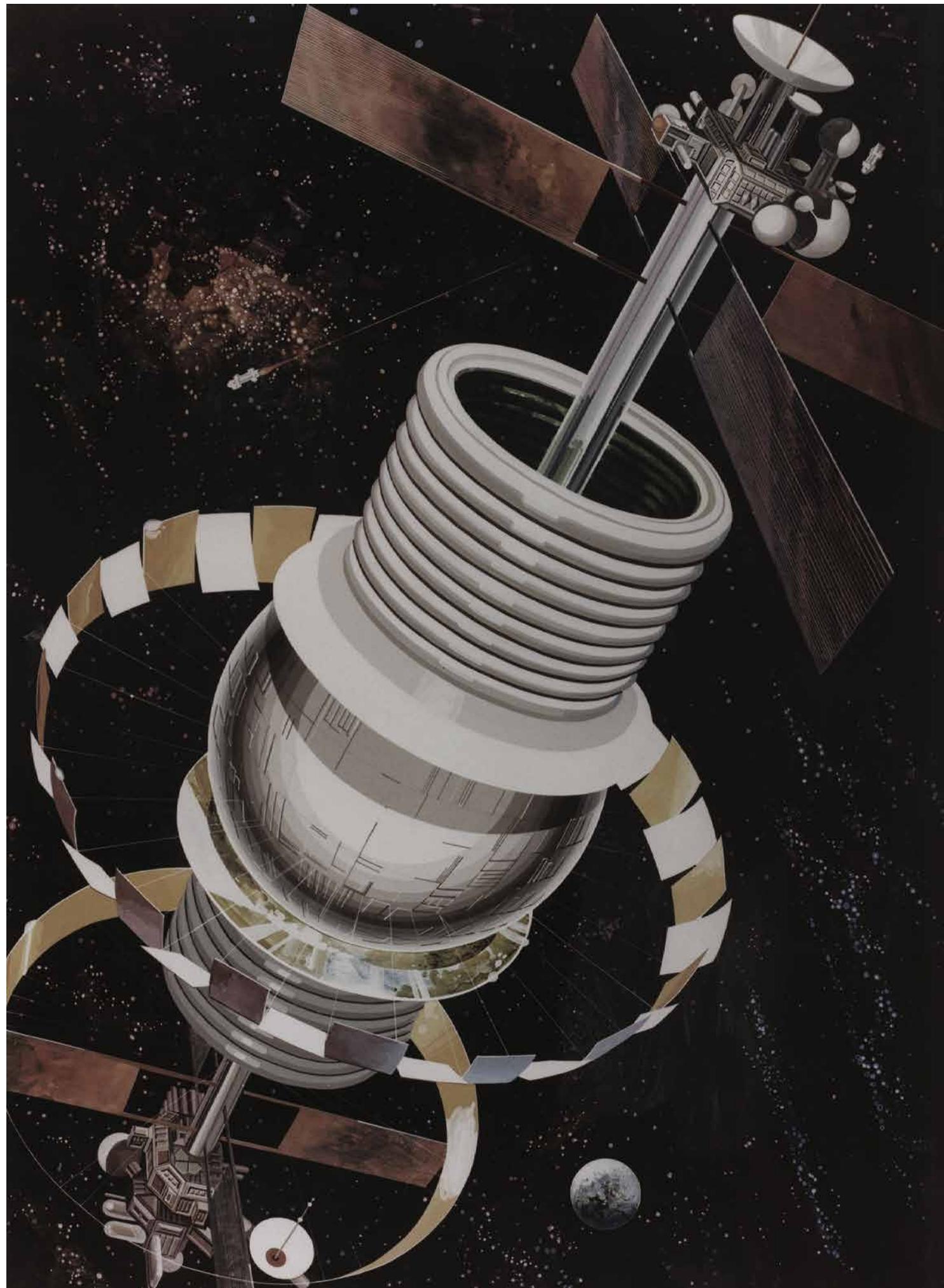


**«Toute technologie suffisamment avancée est indiscernable de la magie.»** — Arthur C. Clarke



Dans *La Chute de l'Empire Humain : Mémoires d'un Robot*, Charles-Edouard Bouée nous offre le récit d'un robot retraçant son Histoire, celle de l'intelligence artificielle et de sa lutte contre des humains qui peinent à trouver leur place dans ce monde où la Singularité a déjà eu lieu. Même Dan Brown s'y est mis, à travers son dernier polar *Origine*, où se mêlent religion et technologie dans une aventure au cœur des origines de l'espèce humaine, ce qui ne manque pas de bouleverser toutes les croyances sur lesquelles l'Homme a basé sa Genèse.

A contrario, il arrive que certaines tendances futuristes prennent une direction technologique moins spectaculaire lorsque la réalité traduit la fiction. Et on se rend compte alors que l'être humain n'est pas encore totalement convaincu de l'utilité des greffes robotiques, quand disposer d'un smartphone permet d'obtenir un résultat moins intrusif et tout aussi satisfaisant. Personnellement, je me contenterai de mon iPhone, de mon Apple Watch, voire de lunettes connectées, plutôt que de subir des opérations chirurgicales transformant mes cornées en écrans ou de me faire implanter microprocesseurs, balises et capteurs sensoriels en tous genres.



## 3<sup>e</sup> loi de Clarke et agences digitales

La plus-value éventuelle n'en vaut tout simplement pas la peine : nos « gadgets » suffisent amplement à faire de nous des humains 2.0 que nos aïeux considéreraient quasiment comme divinités aux pouvoirs surnaturels. « Toute technologie suffisamment avancée est indiscernable de la magie » comme le dit si bien la 3<sup>e</sup> loi de Clarke, auteur de science-fiction dont cet article ne pouvait naturellement pas faire l'économie.

**« Chez Emakina, les fans de science-fiction travaillent chaque jour pour créer un monde à la hauteur des rêves futuristes de leur enfance ! »** ————— Brice Le Blévennec

Et l'on retrouve d'ailleurs, dans toutes les agences d'Emakina Group, nombre de geeks dont l'enfance fut berçée par l'un ou l'autre univers de science-fiction. Ce sont eux qui, aujourd'hui, créent ou participent à la création du monde dont on rêvait hier : voitures autonomes, majordomes électroniques, affichage publicitaire personnalisé dans les lieux publics, smartphones servant d'interface pour à peu près tout, boutiques en ligne où les achats se font en un clic, etc. Et la transformation digitale s'accélérant, le délai entre l'imaginaire et sa réalisation est passé de quelques décennies à quelques mois. Les auteurs de science-fiction doivent désormais se renseigner minutieusement pour éviter « d'inventer » ce qui existe déjà ! ■

# Année éoulée

## Pléthore de nouveaux clients

En 2018, de nombreuses entreprises, tant locales qu'internationales, ont choisi une agence du groupe Emakina comme partenaire. Parmi ces nouveaux clients, on retrouve Ecco, HEMA, Brady Seton, Longchamp, Pierre Hardy, Kos Holding (Arçelik & Beko), ATPS, Comdata Group, Fermacell, Frankstahl, Hutchison 3G, Kastner & Öhler, KitchenAid, LuLu Hypermarkets, Micromania-Zing, Omron, REWE/Öcard, etc.



## Design is Dead à Bruxelles

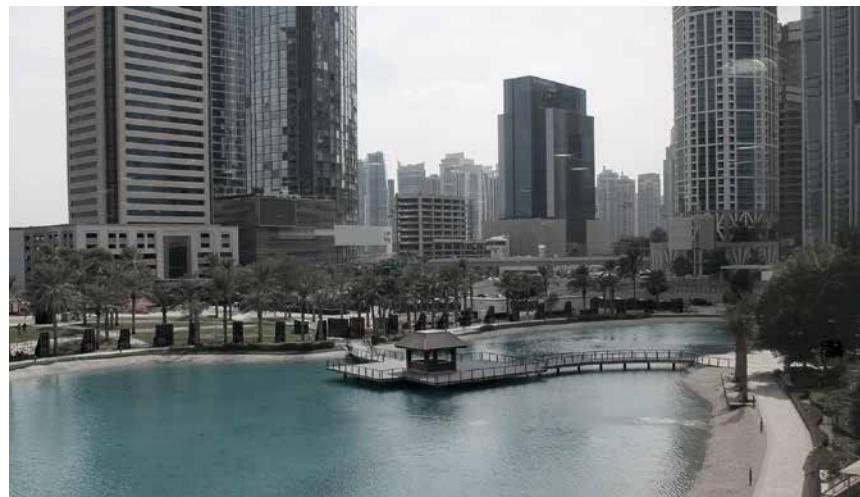
L'agence anversoise Design is Dead a quitté la cité portuaire pour s'installer à Bruxelles, dans les bâtiments d'Emakina.BE, renforçant de la sorte la complémentarité entre les deux entités. Design is Dead conserve son indépendance au sein du groupe tout en bénéficiant d'une localisation plus centrale en Belgique, et rejoint l'atmosphère typique de l'agence digitale bruxelloise historique.

# Dubaï Novi Sad Poznan



## Nouveaux bureaux

En 2018, plusieurs nouvelles agences Emakina ont ouvert leurs portes, renforçant chacune la portée géographique du groupe, qui est donc désormais présent à Dubaï, aux Emirats Arabes Unis (Emakina.AE), à Novi Sad, en République de Serbie (Emakina.RS), et enfin à Poznan, en Pologne (Emakina.PL). Emakina Group totalise ainsi 22 bureaux répartis à travers ses 7 enseignes dans 13 pays sur 3 continents.





## Lancement d'Emakina / Influx

L'année 2018 aura également été marquée par la naissance d'Emakina / Influx, filiale spécialisée dans la création de contenus à fort impact émotionnel, pensés par des créateurs/influenceurs et diffusés auprès des communautés en ligne dans une démarche d'infodivertissement.

Emakina met ainsi son expertise et sa connaissance des audiences au service des objectifs des marques de ses clients. Retrouvez plus d'informations à propos d'Emakina / Influx en page 64.

## Acquisition de WittyCommerce

En mars 2018, Emakina Group a pris le contrôle à 100% du capital de WittyCommerce, par le biais de sa filiale turque établie à Izmir, Emakina.TR, confirmant ses ambitions dans la région. Pour rappel, les 30 experts de WittyCommerce et Emakina partageaient déjà depuis 2016 leur expérience en stratégie et développement de sites e-commerce au travers d'un partenariat commercial.

## Un nouvel administrateur

M. Valentin Cogels a rejoint en tant qu'administrateur le groupe Emakina, où il apporte son bagage digital, international, entrepreneurial et managérial. Actuellement CEO d'Immoweb, et chargé de remettre ce joyau de l'Internet belge au premier plan de l'innovation et du leadership commercial, il a par ailleurs fondé le nouveau restaurant gastronomique *65 degrés*, qui intègre dans son équipe des personnes en situation de handicap.



# Résumé financier



**« Emakina Group, qui figure parmi les premières agences indépendantes full service en Europe, affiche une croissance à deux chiffres de ses ventes. »**

— Frédéric Desonnay, CFO

<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EUR)*</b>	<b>31/12/18</b>	<b>31/12/17</b>	<b>31/12/16</b>
<b>Ventes et prestations</b>	<b>92.389.601</b>	<b>80.304.612</b>	<b>77.339.180</b>
Charges opérationnelles (avant amortissements)	-86.282.146	-74.577.795	-71.938.696
<b>Bénéfice opérationnel avant amortissements (EBITDA)</b>	<b>6.107.455</b>	<b>5.726.817</b>	<b>5.400.484</b>
Amortissements	-1.637.892	-1.581.827	-1.408.302
Bénéfice opérationnel	4.469.563	4.144.990	3.992.182
Résultat financier	-533.278	-378.316	-98.864
<b>Bénéfice courant avant amortissements sur écarts de consolidation</b>	<b>3.936.285</b>	<b>3.766.674</b>	<b>3.893.318</b>
Amortissements sur écarts de consolidation**	-2.553.237	-2.390.944	-1.944.636
Bénéfice courant	1.383.048	1.375.730	1.948.683
Résultat exceptionnel	-289.815	-136.583	63.351
Résultat avant impôts	1.093.232	1.239.147	2.012.033
Impôts différés	970	970	5.465
Impôts sur le résultat	-1.037.475	-1.207.911	-867.078
<b>Bénéfice net avant amortissements sur écarts de consolidation</b>	<b>2.609.964</b>	<b>2.423.150</b>	<b>3.095.055</b>
<b>Résultat net</b>	<b>56.727</b>	<b>32.206</b>	<b>1.150.420</b>
Part des tiers	137.169	143.388	431.757
Part du groupe	-80.442	-111.182	718.663

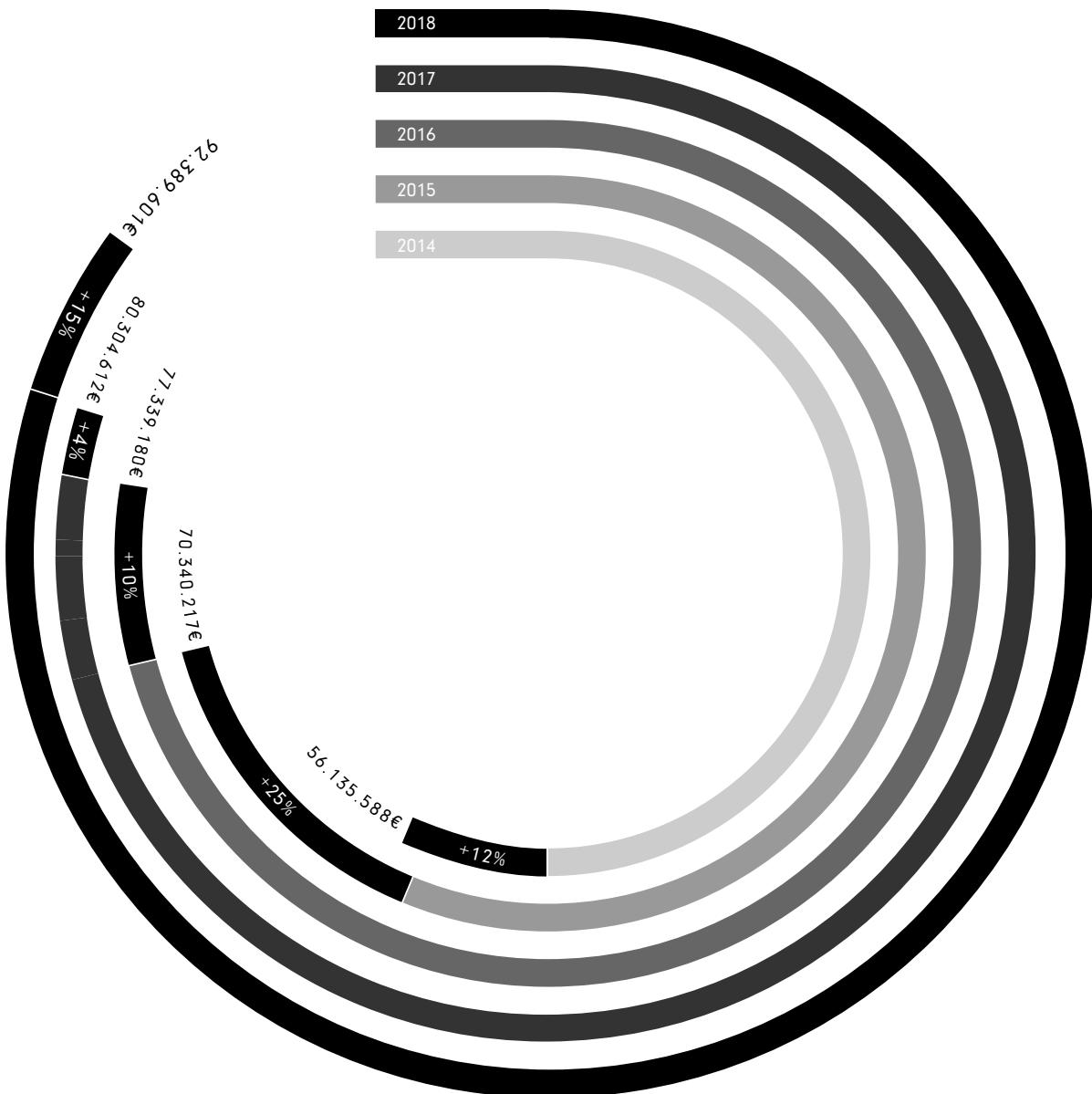
<b>BILAN CONSOLIDÉ (EUR)*</b>	<b>31/12/18</b>	<b>31/12/17</b>	<b>31/12/16</b>
Actifs immobilisés	20.593.604	17.471.191	15.290.742
Actifs circulants	28.970.708	30.541.335	29.528.681
<b>Total du bilan</b>	<b>49.564.312</b>	<b>48.012.526</b>	<b>44.819.424</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>10.542.268</b>	<b>10.729.513</b>	<b>10.735.919</b>
Intérêts de tiers	343.303	287.513	1.012.558
Provisions	230.590	198.361	114.125
Dettes long-terme	3.677.227	3.766.343	3.822.243
Dettes courantes	34.770.924	33.030.796	29.134.579
<b>Bénéfice net avant amortissements sur écarts de consolidation/capitaux propres</b>	<b>24,8%</b>	<b>22,6%</b>	<b>28,83%</b>

<b>DONNÉES PAR ACTION</b>	<b>31/12/18</b>	<b>31/12/17</b>	<b>31/12/16</b>
Prix de l'action (en EUR)	13,00	14,10	14,00
Nombre d'actions	3.893.353	3.893.353	3.893.353
<b>Capitalisation boursière (en EUR)</b>	<b>50.613.589</b>	<b>54.896.277</b>	<b>54.506.942</b>
Résultat courant / action (en EUR)	0,3552	0,3534	0,5005
Part du groupe / action (en EUR)	-0,0207	-0,0286	0,1846
Résultat net / action (en EUR)	0,0146	0,0083	0,2955
<b>Bénéfice net avant amortissements sur écarts de consolidation/action**</b>	<b>0,6704</b>	<b>0,6224</b>	<b>0,7950</b>

\* Établis conformément aux normes comptables belges.

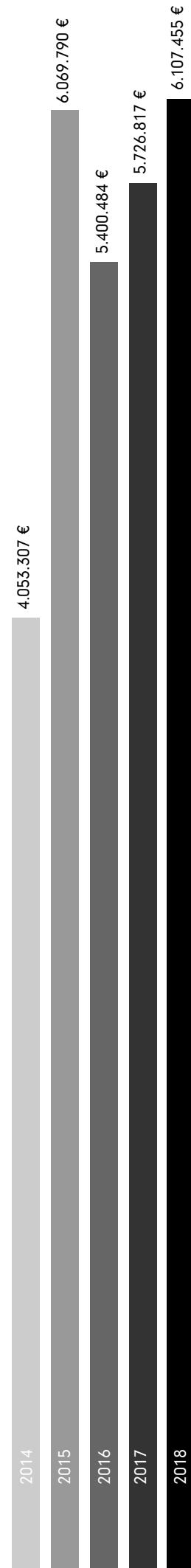
\*\* Contrairement aux normes comptables internationales « IFRS », les normes comptables belges imposent un amortissement sur les écarts de consolidation qui impactent significativement le résultat consolidé net de la société.

# La croissance se poursuit en 2018



## Revenu consolidé en hausse

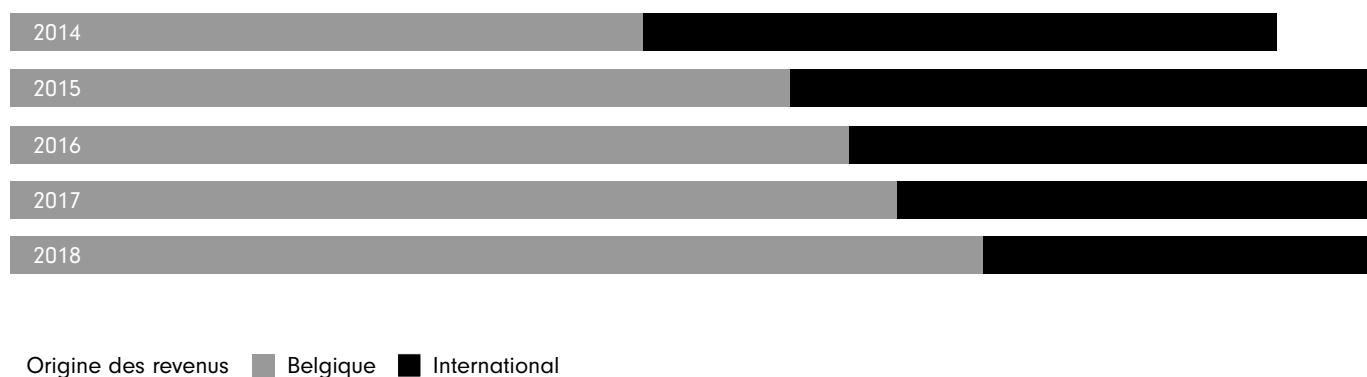
La croissance du chiffre d'affaires consolidé d'Emakina Group a dépassé 15% en 2018.



### **Marge opérationnelle en hausse**

La marge opérationnelle a progressé de 7%.

## Poursuite de la croissance internationale



28 million € (50%)

40,1 million € (57%)

45,3 million € (59%)

50,3 million € (61%)

58,2 million € (63%)

### **Augmentation de la part de l'activité hors Belgique**

La part du revenu généré à l'international atteint 63%. Cette évolution reflète la vigueur de l'activité du groupe et traduit sa stratégie de croissance, marquée notamment par les acquisitions en Turquie de l'agence WittyCommerce, ainsi que notre premier pas sur le continent américain, avec l'acquisition de Karbyn à New York.

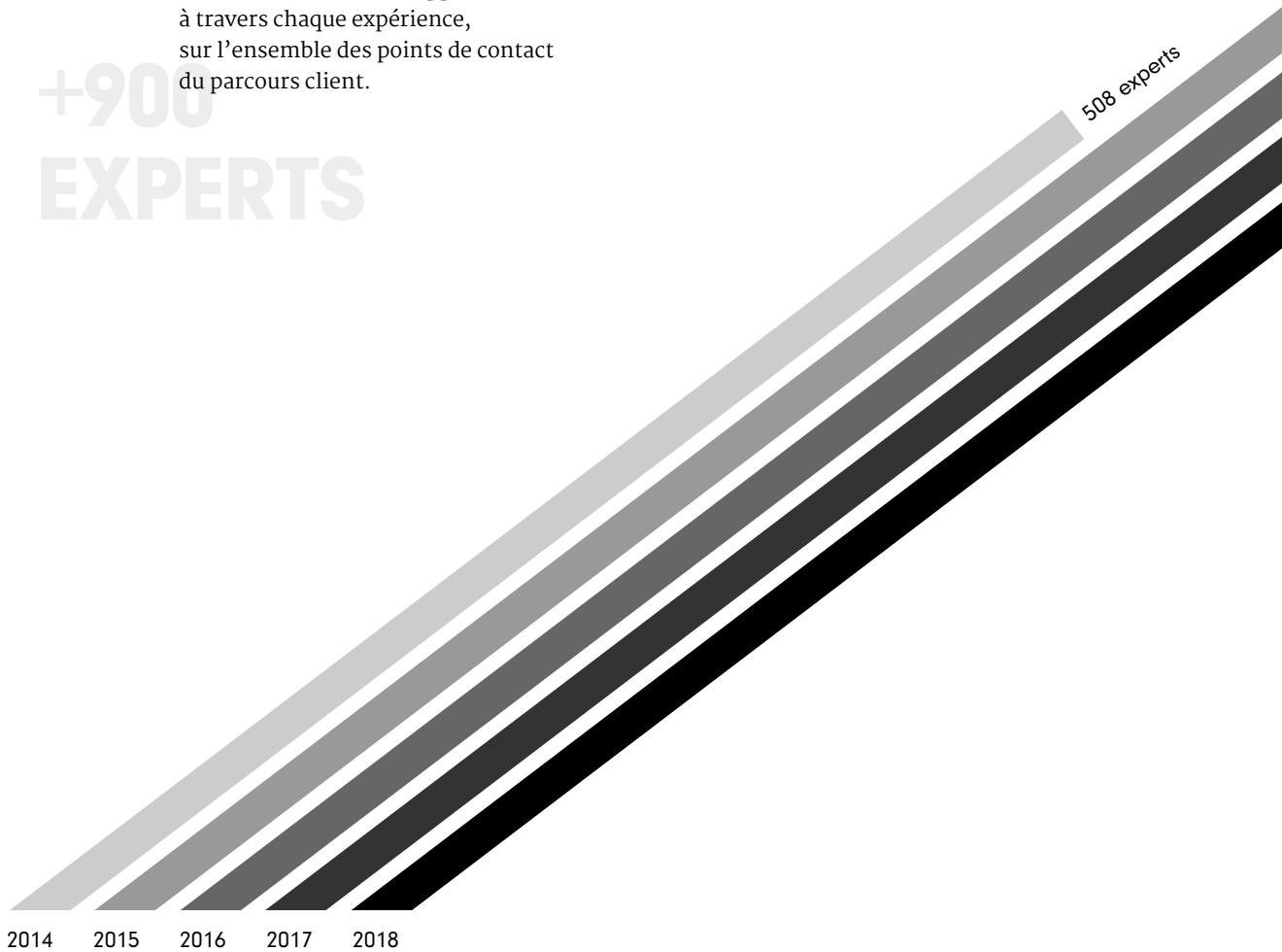
**22 BUREAUX**  
**13 PAYS**

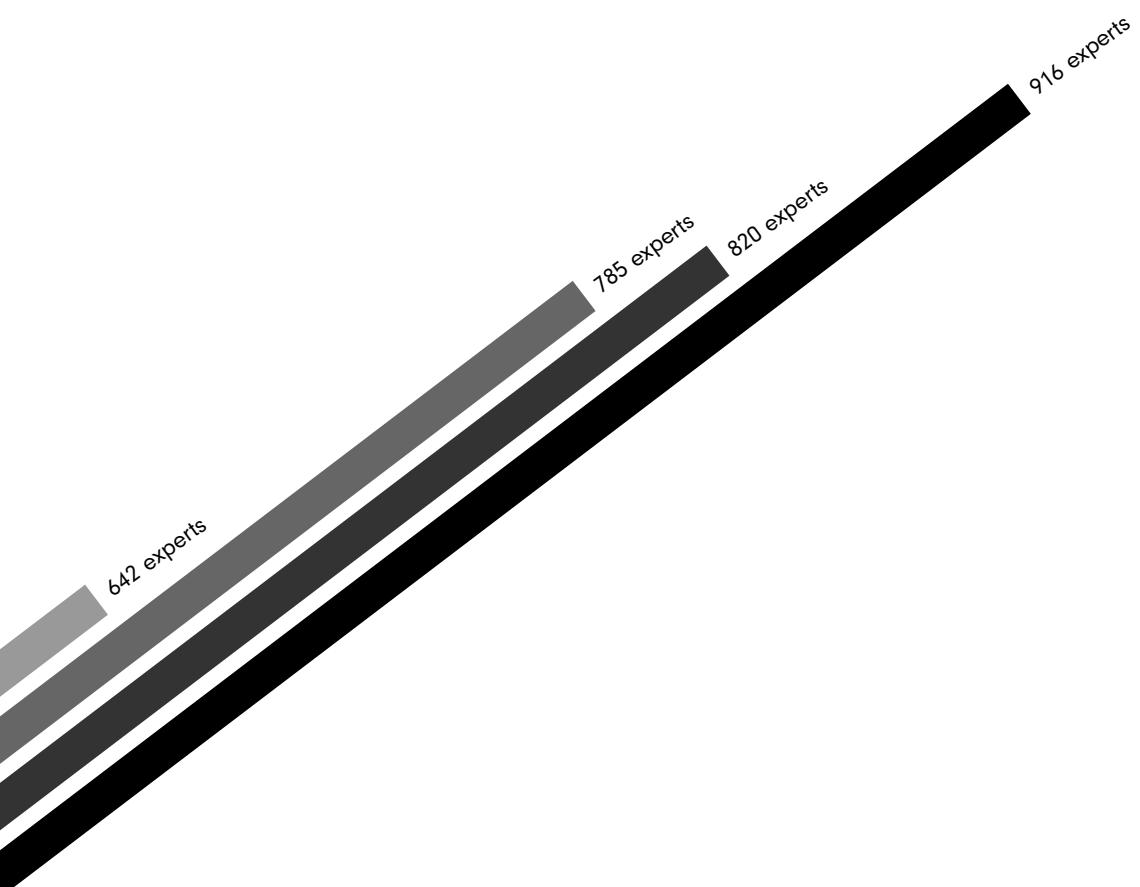
## 11% de talents enthousiastes en plus

**De nouveaux collaborateurs passionnés viennent grossir les rangs des agences du groupe.**

Comptant désormais plus de 900 experts enthousiastes et engagés qui contribuent au succès des clients de nos agences, Emakina Group se positionne comme le partenaire de référence dans la transformation digitale des entreprises et des organisations désireuses de réussir dans l'ère numérique. Nos experts partagent la passion de concevoir des expériences simples, engageantes et efficaces. Tous mettent l'accent sur la créativité et le design thinking pour susciter des émotions positives et un engagement utilisateur intense. Ils créent de nouvelles opportunités à travers chaque expérience, sur l'ensemble des points de contact du parcours client.

+900  
**EXPERTS**





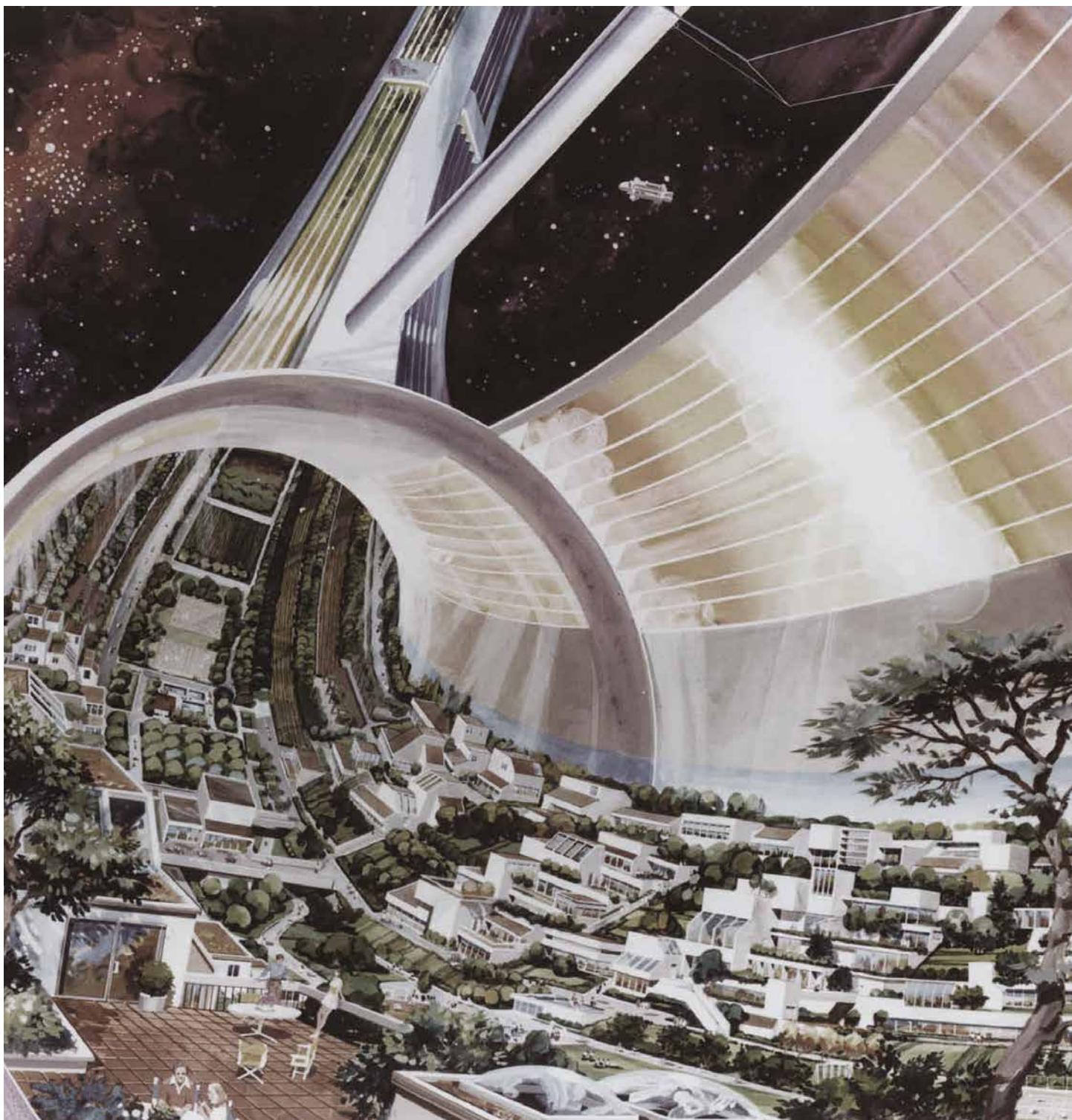
# Emakina Group

**Notre groupe,  
ses agences, ses ambitions:  
découvrez son contexte  
et ses partenaires.**

# 2

<b>Services et secteurs d'activité</b>	<b>40</b>
<b>Emakina autour du globe</b>	<b>44</b>
<b>Agences</b>	<b>46</b>
<b>Partenaires</b>	<b>94</b>

# **Services et secteurs d'activité**



**Nos agences fournissent des services de pointe correspondant aux 8 secteurs d'activité du groupe, en mariant créativité, expertise du secteur, et savoir-faire de premier ordre concernant les technologies d'expérience digitale.**



## Insights & advisory services

Nos chercheurs identifient, délimitent et mettent à profit les modèles d'achat et d'usage les plus adéquats avant de les traduire en recommandations et en solutions spécifiques pour aider nos clients à renforcer leur business à travers des expériences utilisateur mémorables.



## Digital marketing & performance

Nos spécialistes s'emparent des données pertinentes pour concocter avec expertise des initiatives de marketing digital créatives et percutantes, aux résultats quantifiables. Inégalables dans l'art du Marketing Automation, des campagnes guidées par les données et des relations clients ciblées (CRM), ils les vérifient et les optimisent constamment pour maximiser leurs performances commerciales.



## Web building & integration

Nos experts digitaux conçoivent et produisent des sites web remarquables qui renforcent la présence en ligne des marques de nos clients, et prennent en charge l'hébergement ainsi que les systèmes CMS et DAM.



## Content

Nos créateurs de contenu à haute valeur ajoutée exploitent toute l'étendue de leur créativité pour fournir du contenu engageant (AR, VR, rédactionnel, vidéo, sonore, etc.) afin de soutenir les performances commerciales de nos clients et de leurs marques, sur les multiples points de contact.



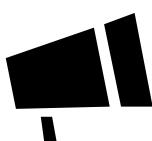
## Media planning & buying

Nos spécialistes en achat de médias et en planification soutiennent les performances commerciales globales de nos clients en toute transparence. Grâce au Real Time Bidding, l'achat des espaces publicitaires en temps réel, nous garantissons le meilleur prix et faisons participer nos clients à toutes les étapes du processus dans une démarche collaborative ouverte.



## Applications, innovation & service design

Quand il s'agit d'explorer les usages innovants des technologies digitales, nos équipes sont exceptionnellement qualifiées pour l'accompagnement de nos clients à travers la conception, le prototypage, la production et le suivi d'expériences et applications novatrices (VR, AR, etc.).



## Communications

Nos experts en branding et en communication fournissent à nos clients des concepts et stratégies conçues pour attirer et retenir l'attention des publics impatients de l'ère digitale. Grâce à leur talent créatif, nos équipes conçoivent des campagnes, des identités de marque, des contenus pour supports en ligne et hors ligne sur tous types de médias, en intégrant ceux-ci dans la stratégie définie en aval.



## Connected commerce

Il n'existe qu'une seule sorte de commerce à l'épreuve du futur : le commerce connecté, omnicanal, unifié, et centré sur l'utilisateur. Le niveau de compétence que nous avons acquis en concevant et produisant des solutions commerciales en ligne pour des centaines de clients est la meilleure garantie pour un succès durable. Nos équipes qualifiées en systèmes commerciaux, PIM, outils de paiement et de service à la clientèle accompagnent nos clients vers des succès pérennes.

# Emakina autour du globe



## Agences

### Emakina

Amsterdam

Bruxelles

Dubaï

Genève, Lausanne

Istanbul, Izmir

Paris, Limoges

Novi Sad

Poznan

Stockholm

Vienne

Zagreb

### The Reference

Anvers, Gand

New York

### Design is Dead

Bruxelles

### Your Agency

Ophain-Bois-  
Seigneur-Isaac

### Robert & Marien

Bruxelles



## Partenaires

**Air**  
Bruxelles

**Asiance**  
Séoul  
Tokyo

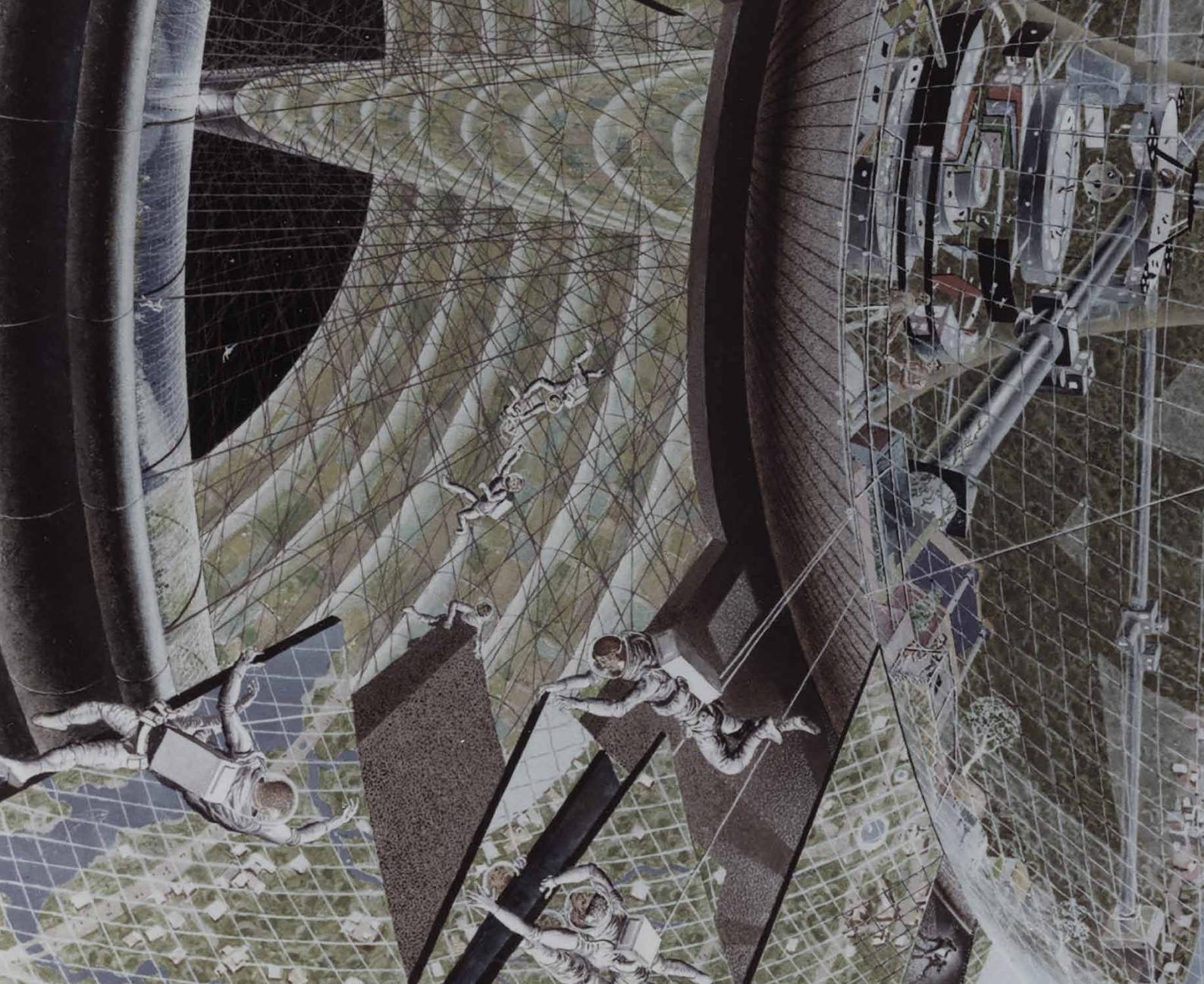
**Bubblegum**  
Barcelone

**Digital Jungle**  
Beijing, Shanghai  
Sydney

**Domino**  
Turin, Venise

**Metia Group**  
Austin, Seattle  
Londres  
Singapour

**SinnerSchrader**  
Berlin, Francfort,  
Hanovre, Munich  
Prague



# Agences

Emakina Group est composé de différentes agences, fortes de leurs particularités et de leur complémentarité. Chacune d'entre elles propose une offre de services spécifique et dispose de son propre portefeuille de clients. Il n'est cependant pas rare que différentes agences collaborent sur certains projets afin d'offrir la meilleure valeur ajoutée aux clients d'Emakina Group.



- p.48 Emakina**
- p.68 The Reference**
- p.76 Your Agency**
- p.82 Robert & Marien**
- p.88 Design is Dead**

# The User Agency



# Emakina

Amsterdam, Bruxelles,  
Dubai, Genève, Istanbul,  
Izmir, Lausanne, Limoges,  
Novi Sad, Paris, Poznan,  
Stockholm, Vienne, Zagreb

## **Concevoir et produire des expériences utilisateur utiles, efficaces, originales et mémorables.**

Nous nous positionnons en tant qu'ambassadeurs des utilisateurs, dont les attentes et exigences doivent désormais être le cœur et le fil conducteur de tout projet : toute expérience digitale digne de ce nom doit être conçue et produite en fonction de celles-ci.

Cette approche se traduit notamment par le User Equity Model™, créé par Emakina pour calculer et améliorer le ROI de la transformation digitale d'une entreprise, d'une marque, d'un produit ou d'un service. Aux côtés, entre autres, de la Brand Experience Platform et de la Relevance Method, cet outil offre à nos clients et à leurs marques des avantages concurrentiels et un rapport privilégié avec les nouveaux patrons de l'ère digitale : les consommateurs.

## Vision

La technologie a changé la nature des interactions entre les hommes et les organisations. Le marketing s'est recentré sur l'individu et l'émergence de spécialistes en expérience utilisateur bouscule les codes. Ce qui passionne et fidélise les clients, c'est désormais la qualité de l'expérience qui leur est proposée. Chaque interaction a une influence sur l'appréciation rationnelle et émotionnelle des produits et services, et a fortiori sur la valeur accordée aux marques par les consommateurs.

L'expérience utilisateur différencie une entreprise de ses concurrents et détermine l'engagement des clients ainsi que leur rôle d'ambassadeur de la marque. Sa qualité constitue donc un avantage concurrentiel essentiel, durable et rentable. Quel que soit leur degré de maturité, toutes les sociétés se doivent d'investir dans l'expérience utilisateur.

Tous les départements de l'entreprise sont concernés par la stratégie UX (User eXperience). Elle traduit les valeurs de la marque en des expériences concrètes. Elle incarne la raison d'être d'une organisation aux yeux de ses clients, ses partenaires, ses employés ou de son management.

Emakina propose tous les services de design, d'exécution et d'évaluation d'expériences utilisateur, offrant une valeur ajoutée déterminante aux organisations qui ont la volonté de se démarquer.

La transformation digitale a changé la manière dont nous interagissons. Elle exerce une influence considérable sur l'économie au niveau local tant que global, a transformé les médias et bouleversé le paysage de la communication.

**Les consommateurs ont pris le pouvoir et se sont approprié les marques qu'ils sont désormais capables de faire ou défaire.**

Ce phénomène a entraîné l'éclosion d'un nouveau type d'agence. Nées avec le Web, elles comprennent les Digital Natives et sont en mesure d'en satisfaire les envies et besoins.

**Emakina est une agence full service dont l'ADN est profondément digital.**

Nous adaptons constamment nos services aux nouvelles technologies, engageons sans cesse les meilleurs talents et les nourrissons de défis passionnants. Nous nous battons aux côtés de nos clients afin de créer des liens solides et durables avec les consommateurs.

## Offre de services

Pour accompagner les entreprises dans leur transformation digitale, Emakina a rassemblé au sein d'une même entreprise 7 métiers fondamentaux : le marketing digital, la construction de sites web, le développement d'applications, le commerce en ligne, la production audiovisuelle, les insights consommateurs et le marketing d'influence. Ensemble, près de 660 experts conçoivent et délivrent des solutions pertinentes, efficaces et sur mesure qui créent de la valeur ajoutée pour les clients d'Emakina.



Emakina/

# Insights & Consulting



Notre équipe Insights & Consulting est spécialisée dans l'étude des nouveaux comportements des utilisateurs. Son expertise multidisciplinaire permet de comprendre les consommateurs modernes et d'aider les entreprises à se développer en adoptant une approche centrée sur l'utilisateur afin de leur créer des expériences irrésistibles.

Nos spécialistes de la psychologie cognitive travaillent de concert avec nos experts en marketing digital, en business et en communication afin de saisir les processus décisionnels des consommateurs dans toute leur subtilité.

Emakina / Insights & Consulting mène des études de marché pour comprendre les publics cibles ainsi que leurs parcours d'expérience. Les experts transforment ensuite leurs conclusions en conseil stratégique pour améliorer chaque parcours utilisateur à travers l'ensemble des points de contact.

L'intégration de l'équipe Insights & Consulting au sein d'Emakina, en contact quotidien avec l'ensemble des référents de nos services, lui permet de fournir des recommandations concrètes et les moyens pour les mettre en œuvre. Elle insuffle une vision centrée sur l'utilisateur dans les projets de l'agence, en collaboration avec les designers UX/UI, les développeurs, les spécialistes en ergonomie applicative, les project managers et tous les autres experts d'Emakina. En bref, l'équipe Insights & Consulting renforce l'efficacité de projets innovants pour offrir de la valeur ajoutée aux utilisateurs et pour soutenir la croissance tant durable que rentable de nos clients.

## Services

- Insights consommateurs
- Étude de cibles
- Image de marque
- Ateliers d'innovation
- Recherches qualitative et quantitative
- Analyse des médias sociaux
- Tests auprès des utilisateurs
- Tendances sociologiques
- Ethnologie
- Testing en aval et en amont de produits et services

## Références

Bardahl, Beiersdorf (Nivea), BOZAR, Candriam, Charleroi Métropole, Deutsche Bank, Honda, KitchenAid, KitoZyme, La Monnaie, Louvre Hotels Group, Médiacité, ORES, RTBF, Van Cleef & Arpels.

# Emakina / Web Building

Activité historique d'Emakina, la création de sites compte parmi les premières formes de diffusion de contenus sur le Web, et les plateformes en ligne jouent désormais un rôle prépondérant dans le développement et le fonctionnement des entreprises. Pionniers de cette discipline, nous en avons connu toutes les périodes, jusqu'à l'émergence des systèmes de gestion de contenu web (CMS) et des plateformes intégrées comportant une composante CMS. À chaque étape, Emakina a été à la pointe des pratiques et des outils de construction de sites. Aujourd'hui, nous intégrons dans notre démarche l'expérience utilisateur comme point de départ de la conception. Nous portons notre attention sur les contextes d'utilisation par les différentes cibles identifiées et les modalités d'exploitation d'un site web, qui peut comporter des fonctionnalités particulières ou des dispositifs de marketing digital plus ou moins sophistiqués.

Dorénavant, au-delà des questions d'intégration à d'autres composantes de l'infrastructure numérique, l'enjeu clé consiste à maîtriser les coûts et la complexité propre à la gestion de contenus ciblés pour des marchés spécifiques à l'international.

L'ensemble des éléments influençant l'expérience utilisateur doit être pris en compte dans la conception d'un site moderne. Il constitue un des points de contact les plus importants du parcours utilisateur et sans aucun doute un des actifs marketing les plus pérennes et les plus mesurables d'une marque.

Dans l'état actuel du marché, force est de constater que la simplification qui était initialement visée avec l'émergence des CMS n'aura pas pleinement porté ses fruits. Nous assistons à une multiplication de frameworks et de technologies front end qui augmente la complexité au lieu de la réduire.

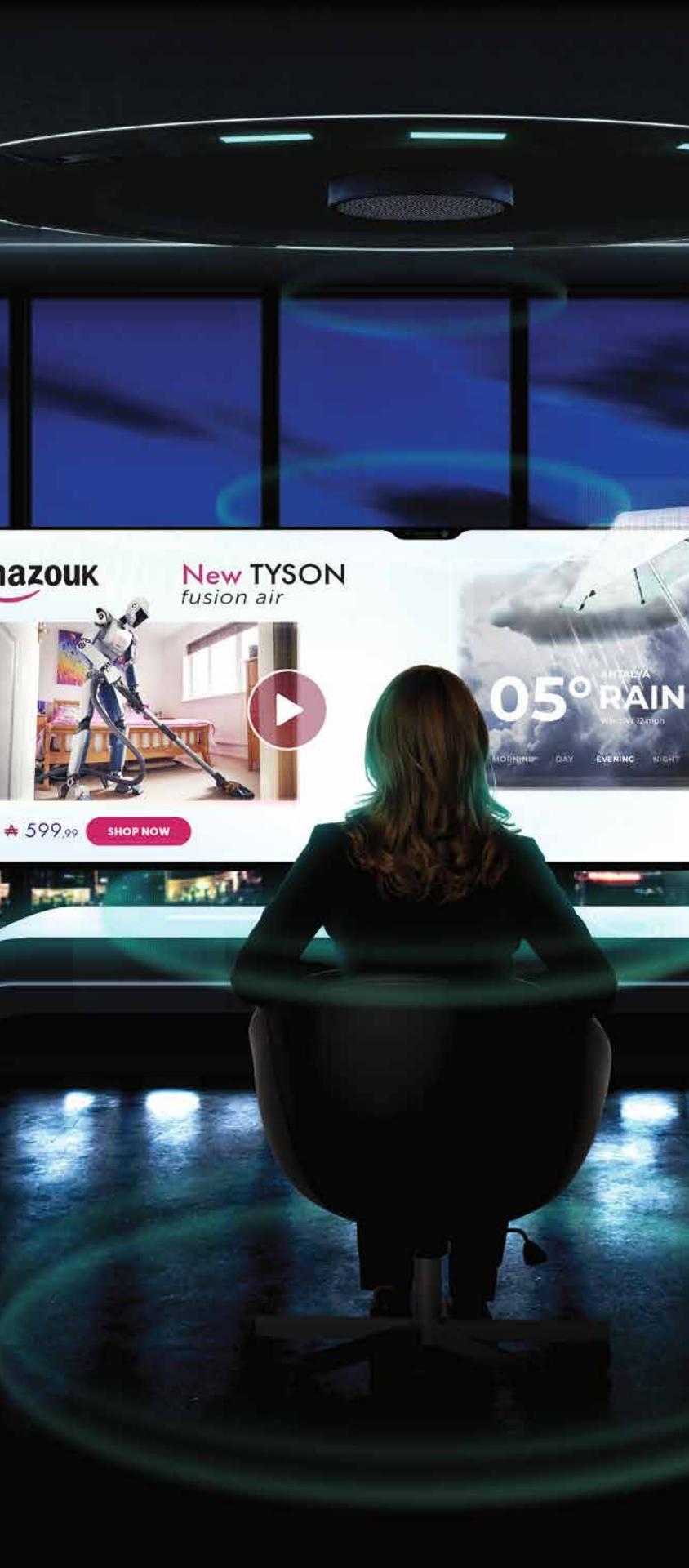
À ces considérations vient s'ajouter une réflexion technologique autour du choix de ces outils, afin de poser des fondations techniques saines et d'exploiter au mieux les possibilités du cloud en tenant compte des contraintes de performance et des réglementations toujours plus exigeantes quant au respect des données privées. Il s'agit donc souvent de projets dont l'importance des multiples enjeux nécessite une méthodologie adaptée et une gestion rigoureuse, particulièrement lorsque des approches agiles sont adoptées.

Emakina a la chance d'attirer d'incroyables talents. Des passionnés maîtrisant les incessantes innovations aussi bien du côté UX/UI et du développement front end que du côté back end. Chez Emakina, nous veillons à la formation continue et à la certification des équipes sur les technologies les plus prisées.

Emakina bénéficie également de partenariats, notamment avec :

- les éditeurs leaders de plateformes et de frameworks incontournables : Adobe, Sitecore, Umbraco, Kentico, Sitefinity, Drupal/Acquia ;
- les fournisseurs d'infrastructures cloud les plus performants : Microsoft Azure, Amazon Web Services, Google Cloud Platform.





## Services

- Analyse de vos impératifs d'affaires (business requirements)
- Développement collaboratif de votre roadmap digitale
- Mise en place de backlogs et écriture détaillée de user stories
- Analyse fonctionnelle
- Architecture de solution
- UX design et interaction design
- Production de contenus
- Développement logiciel
- Assurance qualité
- Intranet et extranet
- Implémentation de CMS (Adobe Experience Manager, Drupal/Acquia, SDL Tridion, Kentico, Sitecore, EPIServer, Umbraco, Sharepoint, Sitefinity, Wordpress)
- Intégration IT
- Optimisation pour les moteurs de recherche (SEO) et analyse de trafic

# Emakina / Digital Marketing

L'adoption progressive de moyens et d'usages propres au digital s'est traduite par l'apparition de nouveaux points de contact. Depuis ses débuts, Emakina a toujours investi dans leur compréhension et leur maîtrise. Leur nature interactive, sociale, collaborative ou transactionnelle vient bouleverser les méthodes par lesquelles s'accomplit la mission du marketing. La possibilité de mesurer, d'évaluer et d'adapter les actions de marketing quasiment en temps réel compte parmi les conséquences les plus remarquables de cette évolution. Le marketing analytique, automatisé et data-driven, est donc un excellent outil permettant de prendre les meilleures décisions et d'obtenir les meilleurs résultats.

L'enjeu est d'être présent auprès des audiences cibles au bon moment, avec les contenus les plus pertinents et des expériences adaptées au contexte et aux besoins de chacun. Dans ce cycle du marketing digital, chaque étape est testée, mesurée et optimisée, le tout étant analysé comme un processus en constante amélioration. Emakina guide ainsi ses clients vers une démarche pertinente, en gardant toujours en ligne de mire les utilisateurs et en leur offrant des expériences personnalisées mémorables à haute valeur ajoutée. C'est désormais ainsi que les marques font la différence auprès d'un public dont les exigences sont à la hauteur du vaste choix concurrentiel qui s'offre à lui.

Nous devons saisir cette formidable opportunité de capitaliser sur l'exploitation des données supportée par la créativité et la maîtrise des technologies qui sont notre marque de fabrique. Parce qu'en réalité, les nouvelles législations européennes qui sont entrées en vigueur en 2018 n'interdisent rien. In fine, elles encadrent les pratiques en mettant l'accent sur un aspect fondamental : l'impératif de transparence absolue en matière d'utilisation des données personnelles, et l'importance de la finalité des traitements et de l'utilisation de ces données. Pour les consommateurs, ces traitements seront d'autant plus facilement consentis qu'ils seront perçus comme un plus qui améliore concrètement leur expérience de marque.

Nous ne pouvons que nous réjouir : le marketing, dans un monde digital enfin guidé par la connaissance du client, va redevenir porteur de sens, en apportant de la valeur au client avant de servir les intérêts à court terme de l'annonceur. Bien sûr, tous ne sont pas prêts à l'entendre et voudraient surtout maintenir le status quo. Il reste certainement sur le marché des agences qui le pensent aussi. Ce n'est pas notre cas !

## Services

- Stratégie de communication intégrée
- Création et production de contenu
- Planning stratégique
- Stratégie de marque et branding (design, identité, conception)
- Marketing direct et inbound (Adobe Marketing Cloud, Salesforce Marketing Cloud, Selligent, Marketo, Autopilot, Hubspot, Emarsys)
- CRM (Salesforce, Dynamics 365)
- Marketing des médias sociaux
- Production de contenu print et audiovisuel

## Références

AGC, Austrian Standards, BIC, Blocket, Bombardier Recreational Products, Bosch Siemens Huishoudapparaten, Brussels Airlines, Candriam, Celestial, Constantia Holding, Ebinger, ECCO, Federal-Mogul, Fédération Internationale de Volleyball, Fondation de la Haute Horlogerie, GEALAN, Gekko, Gewista, HEAD, Honda, Hutchison Drei Austria, Kastner & Öhler, KitchenAid, Konica Minolta, Lavalan, Legolas, Lindemans, Loterie Romande, Marktplaats, Maserati, Mondi, Mr Green, Myriad International Holdings (Naspers), Norrmejerier, Omron, Österreich Werbung, Paula's Choice, POC Sports, SBAB Bank, SBS, Schrack Technik, Silhouette, Simplon, Spadel, Super Bock, Terra, Tilda, Vacheron Constantin, Vincent Gaye Company, WW.





# Emakina / Commerce

Emakina est un acteur de pointe dans le commerce connecté. L'agence a été active dès le départ sur les marchés européens qui ont été parmi les premiers à développer l'e-commerce et le commerce omnicanal : France, Pays-Bas, Autriche, Allemagne, Suède, etc. Au fil des années, les agences Emakina ont accompagné les clients dans toutes les générations successives de commerce connecté.

Le commerce dans son ensemble, qu'il s'agisse du commerce de détail ou du commerce de gros, subit depuis le tournant du siècle des transformations profondes. Les services d'achat en ligne deviennent inévitables pour la majorité des catégories de biens et de services. Emakina accompagne ce mouvement auprès de ses clients depuis le début : si au départ on a assisté à l'émergence de pure players du commerce en ligne, il s'agit aujourd'hui d'appréhender, de concevoir et de mettre en œuvre les dispositifs intégrés du commerce unifié. Au fur et à mesure de l'adoption du commerce connecté par les

acteurs du marché sont apparus des défis importants, non seulement sur le plan technique, mais aussi et surtout au niveau de l'expérience des consommateurs.

Pour les commerçants, le défi premier est d'avoir une gestion bien intégrée de la politique commerciale sur l'ensemble des canaux de vente ; désormais, le point de départ le plus fréquent des parcours d'achat survient sur les marketplaces, pour lesquelles Emakina dispose d'une expertise confirmée.

Ensuite, il s'agit de construire des modèles d'exploitation permettant le renforcement des magasins traditionnels grâce au digital, par le déclenchement en ligne et la continuation hors ligne des parcours de décision du consommateur, par l'augmentation du trafic en magasin via l'e-commerce ou par l'aménagement des points de vente en espaces connectés qui proposent une expérience utilisateur améliorée. Par exemple, la théâtralisation des points de vente, qui se mutent en espaces d'accueil et de conseil.



Chaque catégorie de biens et de services présente ses propres caractéristiques. Emakina aborde le commerce connecté avec le souci de combiner la connaissance technique, notamment autour des technologies utilisées par les clients (PIM, gestion de catalogue en ligne, systèmes de fidélité, OMS, systèmes de paiement, ERP, etc.) à une réelle expertise sectorielle et métier. Cette dernière est essentielle pour réaliser les expériences utilisateur désirables qui font le succès de nos clients et pour mettre en œuvre les outils technologiques de manière appropriée. Ce qui implique également de faciliter les processus opérationnels et technologiques internes des entreprises et de leurs marques, qu'il s'agisse de la gestion en temps réel des stocks, des livraisons, des caisses en points de vente, etc. Grâce à notre expertise en plateformes de commerce unifié, les clients d'Emakina peuvent consacrer leurs efforts à leurs impératifs commerciaux grâce à des processus internes simplifiés et rationnalisés.

## Services

- Études et conseil (stratégie, customer journey, modèle omnicanal, analyse de besoins, architecture technique, etc.)
- Design d'expérience utilisateur
- Transformation de parcours client
- Architecture de l'information
- Architecture de solution
- Master data (sourcing, remédiation, enrichissement, gouvernance)
- Déploiement de plateformes de commerce connecté (Salesforce Commerce Cloud, Proximis, Magento, Kentico, Sitefinity, SAP Hybris)
- Intégration logicielle PIM/ERP
- Déploiement d'infrastructures intégrées notamment via Salesforce Integration ou SAP PO
- Intégration aux plateformes de logistique et de transport
- Marketplaces : évaluation, stratégie, optimisation continue
- Campagnes d'activation et de génération de la demande
- Optimisation de la conversion
- Mesure de performance (conversions, coût d'acquisition client, efficacité des promotions, rétention/déperdition de clients, efficacité de la politique de fidélisation, analyse de cohortes et évaluation de la CLV, etc.)
- Hébergement (NBS Systems pour Magento, Azure, AWS, Google Cloud Platform)

## Références

Arçelik, ATPS, Bardahl, Basic-Fit International, Beko, Billa, Brady, Brau Union, Caron, Courir, ECCO, First Stop, Floris van Bommel, FrieslandCampina, HEMA, Hepsiburada, Hoću Knjigu, Högl Shoes, Intersport, Jö, Jowaé, Kabelplus, Karl Lagerfeld, KitoZyme, Lierac, Ladurée, LolaLiza, Longchamp, Louvre Hotels Group, LuLu Hypermarket, Marlies Dekkers, Merkur, Micromania-Zing, Monin, NCS Colour, Nieuwkoop Europe, Omron, Caron Paris, Parrot, Paula's Choice, PHYTO, Pierre Hardy, Roompot Recreatie Beheer, Rituals, Unilever Food Solutions, Vivad, WE Fashion, Wolford.

Emakina /

# Applications

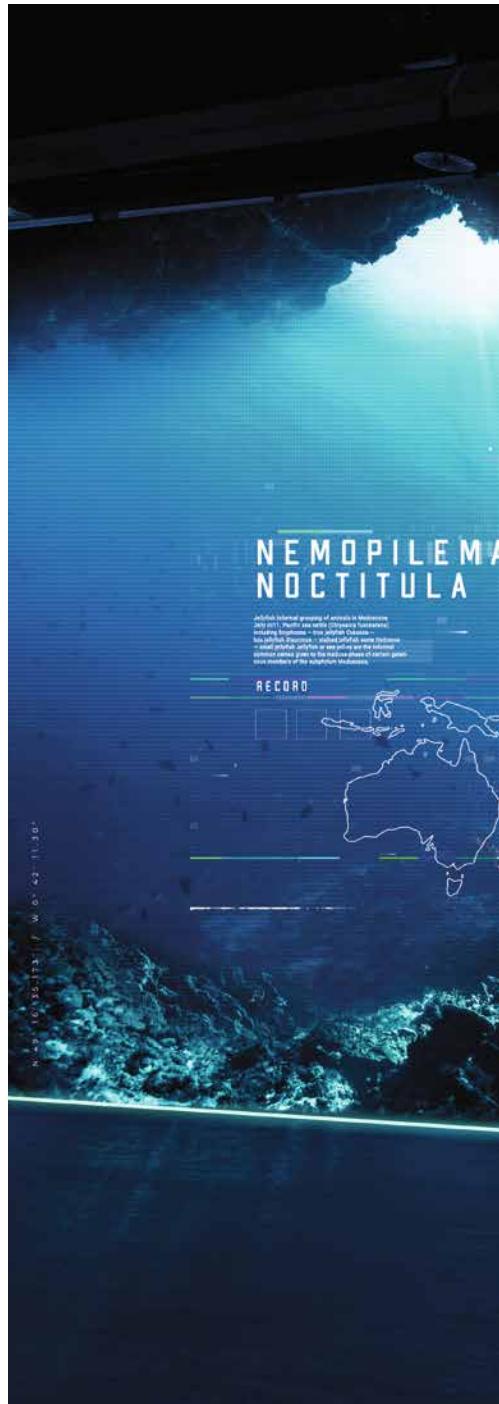
Depuis 2001, Emakina n'a cessé de développer tous types d'applications dont le navigateur web était l'interface utilisateur. Depuis 2008, nous développons des applications natives pour les smartphones, tablettes, écrans, tables tactiles, consoles de jeux, casques de réalité virtuelle ou augmentée, installations interactives et objets connectés.

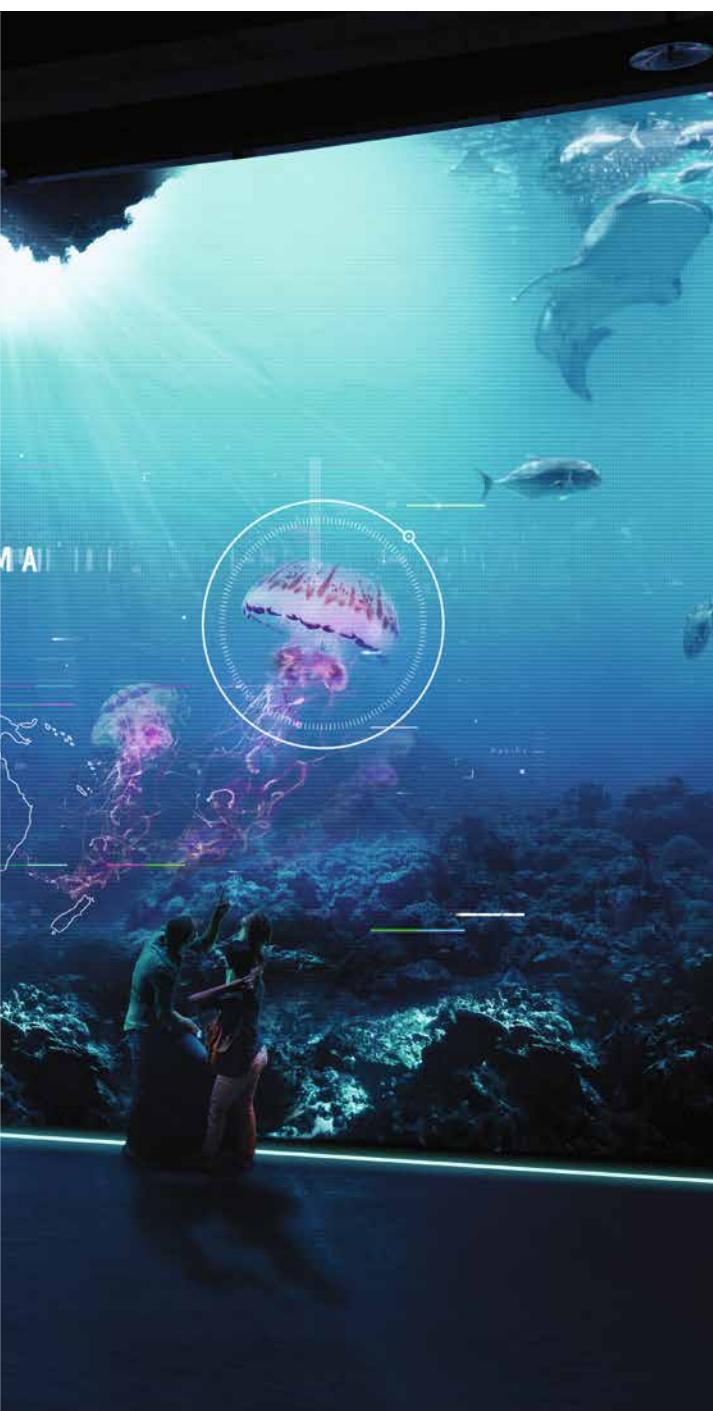
Notre équipe pluridisciplinaire, expérimentée, toujours à la pointe de l'évolution en ingénierie logicielle (systèmes d'exploitation, API, framework, logiciels, etc.) et hardware (Internet des Objets et produits connectés, installations interactives sur mesure, iBeacons, projets expérimentaux, etc.) n'a jamais été aussi riche en expertises et en talents créatifs, particulièrement au niveau front end.

Ces dernières années, c'est dans le domaine de l'Internet des Objets et de la Réalité Mixte (réalité virtuelle et réalité augmentée) que nous avons eu l'occasion d'emmener nos clients dans des réalisations originales, mettant en œuvre d'une nouvelle manière des technologies digitales existantes ou innovantes. Nous avons pu leur faire découvrir des applications concrètes, fondées sur des technologies offrant une fluidité d'expérience quasi magique dans la transition du digital au monde réel et vice versa.

Parmi les réalisations d'Emakina / Applications, on compte des fonctionnalités spécifiques sur des sites e-commerce et des applications de commerce unifié galvanisant les points de vente (Courir), ainsi qu'une simulation de vol en wingsuit et une aventure virtuelle dans une forêt tropicale, toutes deux en réalité virtuelle immersive. Nous avons créé des expériences de réalité augmentée qui ajoutent de la valeur et de la profondeur aux outils de vente. Par exemple, rénover sa maison (Facq Green House) ou la visualisation de la montre de luxe qui convient le mieux à son poignet (Jaeger-LeCoultre On Your Wrist).

Nous proposons des expériences uniques, depuis la conception du prototype jusqu'à l'installation et nous occupons de leur maintenance sur le terrain.



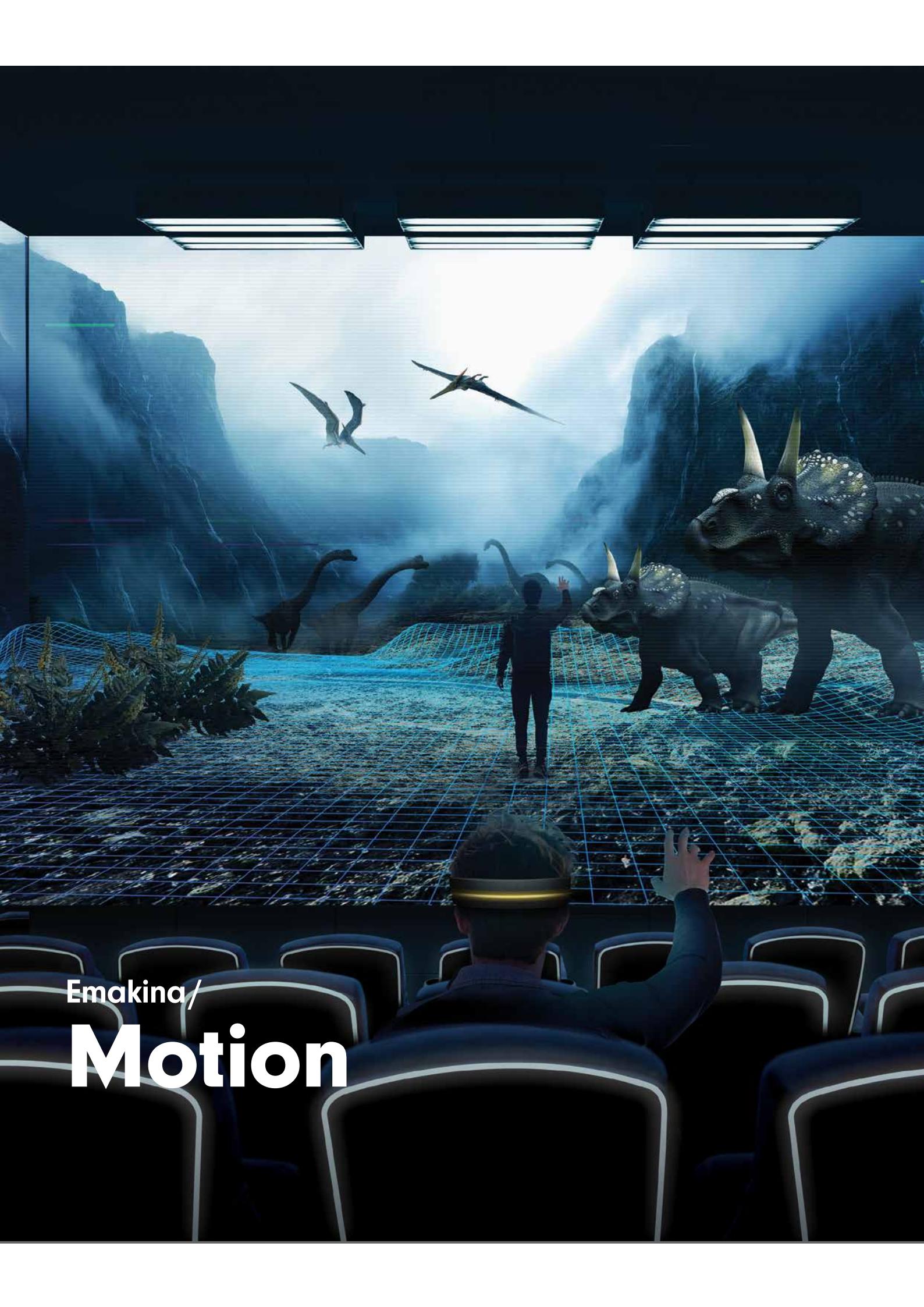


## Services

- Études de faisabilité
- Veille ciblée sur des secteurs spécifiques
- Stratégie technique (plateformes mobiles, OS, etc.)
- Ateliers de découverte et de conception
- Design de solutions logicielles
- Product Roadmap
- Analyse fonctionnelle
- User Stories
- Développement applicatif
- Testing, assurance qualité et déploiement
- Advergaming
- Réalité augmentée
- Réalité virtuelle
- Installations interactives
- Applications web (Java, Symphony 2, .NET, AngularJS)
- Architecture orientée services (AOS) et web services
- Internet des Objets
- Maintenance applicative et amélioration continue

## Références

AXA, Banca Monte Paschi, BNP Paribas Fortis, Crédit Agricole, D'Ieteren, Deutsche Bank, ENGIE Cofely, ENGIE Electrabel, Europcar, European Commission, Federal-Mogul, Fédération Internationale de Volleyball, Hunkemöller, Jaeger-LeCoultre, Karl Lagerfeld, PAUL, SEAT, ŠKODA, SKYN, SNCB Ypto, Unilever Food Solutions, Volkswagen.



Emakina/

# Motion

Une image vaut mieux qu'un long discours : 80% des internautes se souviennent des vidéos publicitaires qu'ils regardent en ligne. En 2018, le nombre de vidéos a littéralement explosé sur les réseaux sociaux : entre Snapchat, Facebook et YouTube, 22 milliards de vidéos ont été vues chaque jour, et ce n'est pas près de s'arrêter. YouTube affirme que la consommation de vidéos sur mobile double chaque année. 80% du trafic de données mondial était constitué de vidéos en 2018, et un tiers du temps passé en ligne par les internautes est consacré au visionnage de contenu vidéo.

Face à ces nouveaux formats, les marques ont besoin d'experts qui créent des expériences visuelles et sonores inoubliables et retiennent des consommateurs de plus en plus mobiles.

Les équipes d'Emakina / Motion, le one-stop shop audiovisuel de l'agence, maîtrisent l'ensemble des formats vidéo (films traditionnels, verticaux pour smartphones, storytelling, animations 2D ou 3D, réalité virtuelle, réalité augmentée, films en 360°, etc.). Emakina / Motion dispose de ses propres studios intégrés (studio photo et vidéo, studio son, studios d'animation et d'effets spéciaux). Une équipe de producteurs, monteurs, motion designers, spécialistes 3D, ingénieurs du son et compositeurs s'attelle à traduire les expériences de marque dans tous les formats présents et futurs.

En tant que one-stop shop, nous prenons en charge également l'analyse stratégique et créative de vos besoins : style audiovisuel et de storytelling, format, technique, tone of voice, etc. Ensuite, les équipes sont réunies pour concevoir et produire le contenu le plus adapté.

Au cœur du savoir-faire digital d'Emakina, nos experts audiovisuels collaborent étroitement avec les équipes spécialisées en stratégie, créativité, Web, applications, réseaux sociaux, médias et ROI, ou avec des talents externes dédiés, choisis en fonction de leur spécialisation et de leur expérience.

Afin de distinguer nos clients de leurs concurrents, nous concevons et produisons des solutions techniques innovantes et les expériences interactives de demain (réalité virtuelle ou augmentée, streaming, vidéos 360°, interactives, etc.).

Nous générerons ainsi de l'engagement pour les marques de nos clients au travers de ce large panel d'expériences audiovisuelles.

## Services

- Création (analyse stratégique, concept, scénario, story-board)
- Préproduction (casting, location, costumes, accessoires, maquillage, coiffure, etc.)
- Studio et tournage sur site
- Postproduction (montage, composition, animation et design, conception sonore)
- Nouveaux médias
- Vidéos interactives 360°
- Webisodes
- Web TV
- Podcasts

## Références

Actiris, AGC, Barilla, BNP Paribas Fortis, Boghossian, Bombardier Recreational Products, Candriam, Delhaize, Deutsche Bank, Diageo, D'Ieteren Volkswagen, European Commission, European Council, European Defense Agency, Facq, Federal-Mogul, Fédération Internationale de Volleyball, ING, Jaeger-LeCoultre, KitoZyme, Ladbrokes, Lindemans, Loterie Romande, Louvre Hotels Group, Maserati, P&V Assurances, S&D, SPF Économie, Union Bancaire Privée.



# Emakina / Influx

La généralisation des bloqueurs de publicité sur les navigateurs des Digital Natives a fait de l'infodivertissement et des réseaux sociaux les canaux les plus efficaces pour toucher ce public blasé par les formats classiques du marketing.

Le succès exponentiel des réseaux sociaux a causé d'énormes bouleversements dans le domaine du marketing d'influence. Une étude à grande échelle a récemment révélé que les influenceurs ont 10 fois plus d'impact sur les comportements d'achat des consommateurs que les célébrités, que 60% des participants tiennent compte des critiques glanées sur des forums ou sur les réseaux sociaux lorsqu'ils font du shopping, alors que seuls 3% d'entre eux seraient prêts à acheter un produit plutôt qu'un autre juste parce qu'une célébrité en fait la publicité. L'influence des blogueurs, youtubers et consorts joue donc un rôle prépondérant dans les comportements des consommateurs, et les marques s'arrachent leur attention dans le cadre de la promotion de leurs produits et services.

Emakina / Influx est la première agence de brand content et de gestion de stratégie d'influence intégrée à l'offre de service Emakina et managée par des influenceurs, véritables sommités du Web qui réunissent des communautés de fans rivalisant aisément avec les audiences des émissions télévisées les plus populaires. Et ce sont précisément à ces communautés que les marques veulent faire connaître leurs propositions.

Les influenceurs sont idéalement placés pour créer des ponts entre leur public et les marques, étant devenus de véritables médias vivants et de puissants relais d'opinion. En intégrant les influenceurs au cœur du processus de création de campagnes, Emakina / Influx assure l'intégrité éditoriale et la pertinence de leur contenu, ce qui stimule le partage organique. Informatives et divertissantes, nos campagnes doivent leur efficacité à la cohérence entre les marques et les influenceurs que nous y associons. Impliqués dès la conception dans nos campagnes, nos influenceurs leur garantissent donc l'authenticité indispensable à leur succès.

## Services

- Conception de campagnes
- Stratégie de contenu
- Production audiovisuelle
- Gestion de la relation entre marque et influenceur
- Reporting et analytics
- Monitoring des réseaux sociaux

## Références

- Bouygues Telecom, Deezer, Essilor, Huawei, ICARE Technologies, LDLC, OnePlus, Renault, RhinoShield, Samsung.

## Emakina.AE

Dubaï

Emakina.AE a été fondée en 2018 et est gérée par les Managing Directors Karim Boutaour et Murat Yoldas Ertrugul, également Vice Président d'Emakina Turquie et d'Emakina GCC. L'agence est spécialisée en e-commerce et web building, et peut compter sur l'expertise de son équipe concernant les technologies SAP Hybris, Salesforce, Sitecore et Adobe. Son premier client majeur d'une longue liste à venir est Chalhoub, un leader du luxe au Moyen-Orient.

## Emakina.AT

Vienne

La plaque tournante d'Emakina pour l'Europe centrale et orientale a vu le jour suite à l'acquisition du groupe diamond:dogs. Depuis ses bureaux de Vienne, l'équipe dirigée par les Managing Directors Mark Kaslatter et Rainer Friedl gère entre autres les comptes de Austrian Standards, Chamberlain, Datalop, GEALAN, Heineken, Hyundai, Kastner & Öhler, Konica Minolta, Mondi, Preezie, REWE (BILLA, Merkur, ÖCARD, ITS) et Vienna Tourist Board.

## Emakina.BE

Bruxelles

Née de la fusion entre Ex Machina et Emalaya en 2001, c'est l'agence Emakina originelle. Brice Le Blévennec est le fondateur de l'entreprise, qui est dirigée aujourd'hui par les Managing Directors Pierre Pôlet et Tim Wolfs. Ses clients principaux sont Bardahl, BNP Paribas Fortis, Brussels Airlines, Candriam, D'Ieteren, Deutsche Bank, Fédérale Assurance, Federal-Mogul, First Stop, Honda, KitchenAid, Lindemans, Maserati, Pari Daiza et WW.

## Emakina.CH

Genève et Lausanne

La naissance d'Emakina.CH remonte à l'acquisition en 2012 de LABEL.ch. Arnaud Grobet, associé et partenaire, est le fondateur de l'agence dont le Managing Director est Thierry Willer. Ses clients incluent notamment : Banque Cantonale de Genève, Baume Watches, Bombardier Recreational Products, Dufry, Fédération Internationale de Volleyball, Fondation de la Haute Horlogerie, Graduate Institute Geneva, Jacob Holm, Loterie Romande, Super Bock et Vacheron Constantin.

## Emakina.FR

Paris et Limoges

Manuel Diaz est fondateur et président de l'agence française, dirigée par Nicolas Borgis, Managing Director. Elle compte parmi ses principaux clients ATPS, Boucheron, Brady, Chopard, Courir, Lacoste, Ladurée, Lierac, Micromania-Zing, Nike, Orange, PAUL, PHYTO, Pierre Hardy et Renault-Nissan Consulting.

## Emakina.HR

Zagreb

L'agence croate d'Emakina a vu le jour en 2015 à Zagreb. Sous la direction du Managing Director Petar Kozjak, Emakina.HR est particulièrement réputée pour son expertise en technologies Kentico, et ses équipes participent également à des projets applicatifs et de web building en collaboration avec d'autres agences du groupe. Parmi ses clients figurent Daikin, Hoću Knjigu et Vivad.

## Emakina.NL

Amsterdam

L'entité néerlandaise a été lancée au moment de l'acquisition de SunTzu (2007) et a connu une croissance rapide, soutenue par les acquisitions de Merge Media (2012) et de Relephant (2013). Installée dans des bureaux avec vue sur le Westhaven du port d'Amsterdam, l'agence est dirigée par les Managing Directors Sjoerd van Gelderen et Seth van der Maas. Elle compte parmi ses clients Basic-Fit International, Diageo, ECCO, FrieslandCampina, HEMA, Honda, Intersport, LolaLiza, Omron, Paula's Choice, Rituals, Roompot Recreatie Beheer, Unilever Food Solutions, Wolford et World Press Photo.

## Emakina.PL

Poznan

Emakina.PL a vu le jour en 2018, suite à l'acquisition par Emakina Group de l'agence Predictes, principal partenaire Kentico en Pologne. L'équipe, dirigée par Krzysztof Majchrzycki et Lukasz Taranta, fournit aux agences d'Emakina Group de talentueux experts en technologies Kentico.

## Emakina.RS

### Novi Sad

Emakina.RS a été fondée en avril 2018 à Novi Sad, connue comme la « Silicon Valley serbe ». L'agence jouit d'une solide réputation en soutien stratégique et en développement de projets digitaux, particulièrement en matière d'e-commerce. Ses Managing Directors Sasa Popovic et Vladan Ostojic ont dirigé avec succès plusieurs sociétés actives dans l'IT pendant plus de dix ans avant de rejoindre Emakina.RS.

## Emakina.SE-DBG

### Stockholm

L'entité suédoise d'Emakina a vu le jour en 2016 suite à l'acquisition de l'agence Dempsey, puis de Doe Blomberg Gottberg en janvier 2017. Basée à Stockholm, l'entreprise est dirigée par Joel Wahlström, fondateur de Dempsey. Ses principaux clients sont Blocket, Legolas, Norrmejerier, SBAB et Unilever.

## Emakina.TR

### Istanbul et Izmir

L'agence turque a rejoint la grande famille Emakina suite à l'acquisition de Relephant par le groupe en 2013. Emakina.TR est spécialisée dans le développement, la gestion et la maintenance de projets technologiques de pointe, et fait profiter les autres agences du groupe de son expertise. Sous la direction d'Onur Tepeli, Emakina.TR continue de renforcer sa position dominante en Turquie. L'agence compte parmi ses clients Arçelik, Beko, Dufry, ECCO, Fédération Internationale de Volleyball, Fontem Ventures, Hunkemöller, Intersport, Jacob Holm, ORIS, Unilever Food Solutions et Wolford.

Amsterdam  
Bruxelles  
Dubai  
Genève  
Istanbul  
Izmir  
Lausanne  
Limoges  
Novi Sad  
Paris  
Poznan  
Stockholm  
Vienne  
Zagreb

**It's more  
than digital,  
it's your  
business**





# The Reference

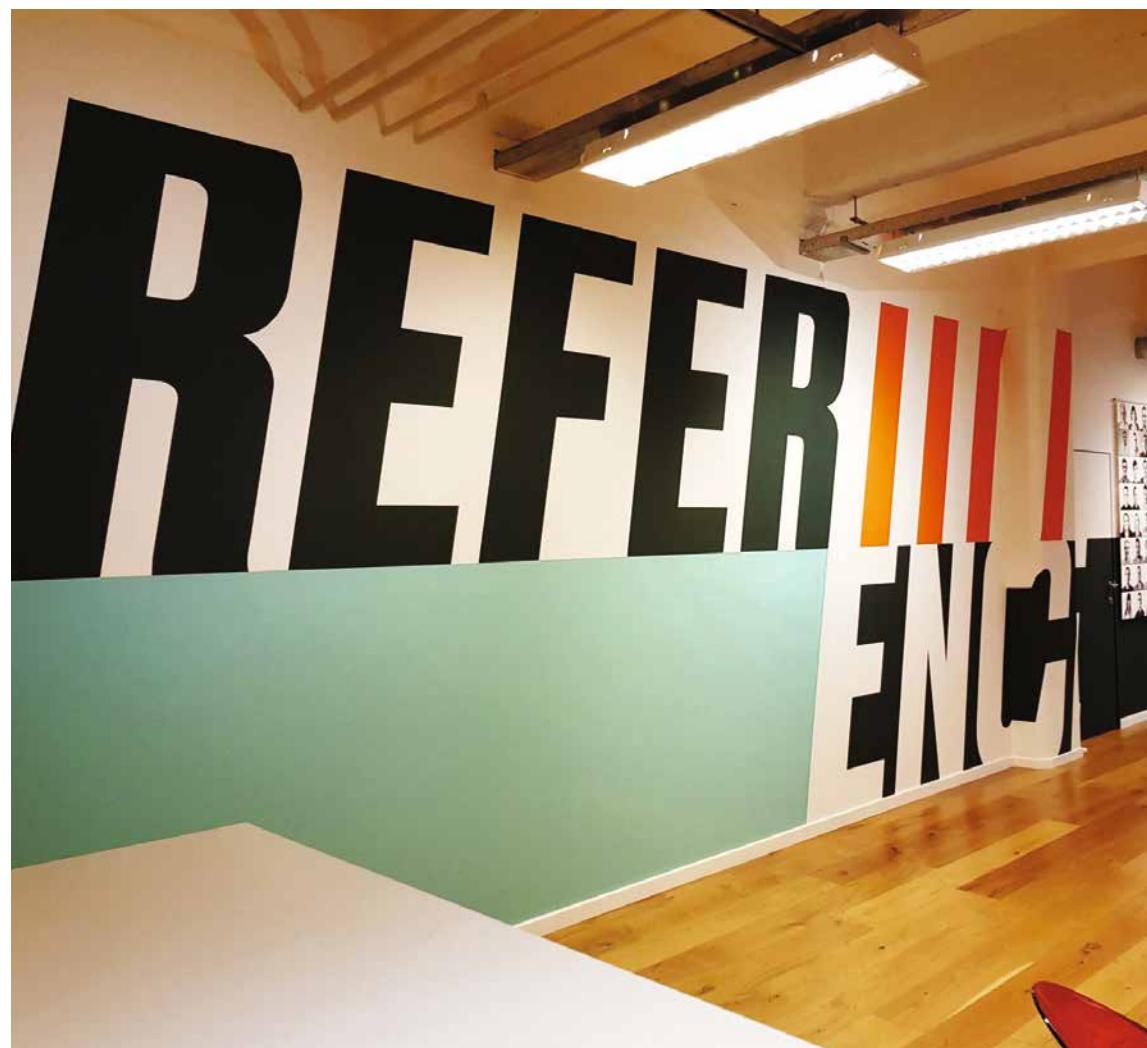
## Gand, Anvers, New York

Fondée en 1993, The Reference fut la toute première agence web de Belgique et une pionnière digitale en Europe. Dès ses débuts, son équipe combinait connaissance poussée du marketing et expertise technologique pour offrir de la valeur ajoutée à ses clients.

Aujourd’hui, The Reference est l’une des principales agences digitales belges et emploie plus de 160 spécialistes hautement qualifiés. Basée à Gand, Anvers et New York, son approche axée sur les résultats se retrouve jusque dans sa devise : « It’s more than digital: it’s your business. »









## Vision

L'agence focalise son attention sur la réalité commerciale de ses clients : elle leur fournit conseil et assistance pour leurs projets les plus stratégiques, et accompagne leur adaptation à l'ère digitale. The Reference associe ses expertises en marketing, en business et en technologie pour aider ses clients à atteindre et à dépasser leurs objectifs, en mettant à leur disposition ses compétences en brand design, web building, e-commerce, Marketing Automation, marketing des moteurs de recherche, réseaux sociaux, analytics et applications pour smartphones et tablettes.

## Offre de services

### Think

Notre objectif principal est d'aider nos clients à développer les stratégies et designs de marque les plus adaptés à leur marché. L'essor global du numérique crée toujours plus de possibilités d'établir des relations avec les utilisateurs et de nouveaux canaux pour les entretenir.

Chez The Reference, nous aidons nos clients à choisir les outils numériques les plus efficaces en fonction de leurs objectifs. Nous les accompagnons pour saisir chaque occasion d'établir le contact avec leurs publics cibles, afin de les convertir aux produits et services de nos clients. Les concurrents et les attentes des utilisateurs étant chaque jour plus nombreux, nous aidons nos clients à prendre les bonnes décisions dans le cadre de la transformation digitale permanente.

### Stratégie et conseil

- Transformation digitale
- Branding
- Conception d'expérience utilisateur
- Choix des outils et conception structurelle
- Stratégies multicanal, Internet mobile, CRM, e-commerce, marketing de contenu et réseaux sociaux
- The Reference On-Site (consultance sur site)

## Build

Choisir la bonne stratégie n'est qu'un début. L'étape suivante consiste à convertir vos ambitions digitales en solutions à la fois robustes et flexibles, qu'il s'agisse de gestion de contenu, de CRM, d'applications mobiles, etc. Notre approche intégrée garantit votre succès.

The Reference vous aide à définir la stratégie et prend ensuite la responsabilité complète du marketing digital. Nos experts conçoivent, implémentent et assurent le suivi de vos sites web, applications mobiles, plateformes e-commerce, objets connectés et autres initiatives numériques contribuant au succès de votre entreprise.

The Reference est partenaire Platinum de Sitecore, partenaire Gold d'Umbraco et membre de la Drupal organization.

## Compétences

- Expérience utilisateur et design graphique
- Développement web
- Vidéo et motion design
- Gestion et rédaction de contenu
- Sous-traitance de services IT
- e-commerce
- Internet des Objets
- Applications mobiles

## Run

Après avoir réalisé votre projet, nous l'introduisons sur le marché et assurons son fonctionnement pour qu'il travaille à votre place. Nos équipes multidisciplinaires spécialisées en marketing digital, armées de leur arsenal tactique, mettent sur pied des campagnes ultra-efficaces qui dépasseront vos objectifs.

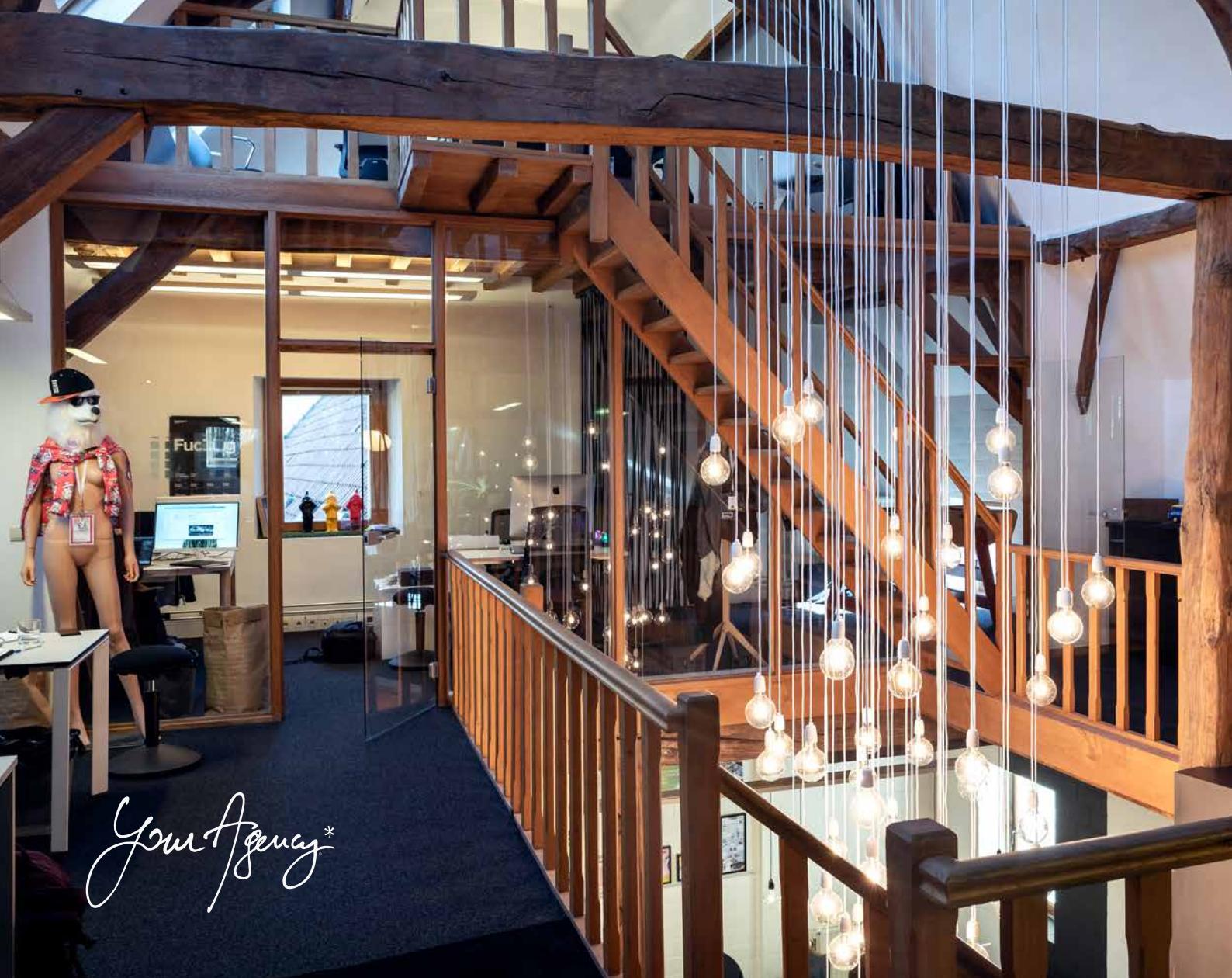
## Spécialisations

- Publicité en ligne
- Optimisation sur les moteurs de recherche (SEO)
- Community et conversation management
- Gestion d'expérience et de personnalisation
- The Reference On-Site
- Marketing des réseaux sociaux
- Marketing et publicité sur téléphone mobile
- Marketing par courriel, CRM et Marketing Automation
- Gestion de la réputation en ligne
- Outils d'analyse des résultats
- Marketing de contenu

**Accent Jobs, Aquafin, Bekaert, BESIX, BNP Paribas Fortis, Carglass, Makro Cash & Carry Belgium, Colruyt, DELA, Delen Private Bank, Fluxys, GAMMA, IKEA, Infrax, Kodak Alaris, Luminus, Maxeda, Melexis, Nationale Loterij, Onafhankelijk Ziekenfonds, Partena, De Persgroep, Puratos, Samsonite, Swiss Education Group, Shurgard Europe, Thomas Cook, Touring, vacature.com.**

**Mettre le  
consommateur  
au cœur de la  
communication**

your agency\*



# Your Agency

## Ophain-Bois-Seigneur-Isaac

Your Agency a pour seul objectif de stimuler la croissance de ses clients en instaurant un dialogue fort entre les marques et leurs consommateurs. Afin d'atteindre ces objectifs, nous associons les éléments indispensables à la maîtrise de tous les paramètres : stratégie, data, business, technologie et créativité. Chaque cible identifiée est challengée sur plusieurs points de contact pour initier la conversion et développer la fidélité à long terme.

Your Agency est ancrée dans le CRM, la brand activation, les réseaux sociaux et le travail sur site. Nous avons complété nos expertises en intégrant un solide leadership en (Big) Data, analyse business, technologies analytiques, et data intelligence et visualisation.

Nous nous appliquons à créer de véritables expériences de marque omnicanal, adaptées à chaque typologie de consommateur. En mariant créativité et pertinence personnalisée, nos experts déploient des modèles de consommation à la pointe de ce que la maîtrise des données permet de réaliser aujourd’hui.



## Vision

### Profiler les consommateurs d'aujourd'hui...

Les consommateurs sont assaillis d'offres. Le nombre de points de contact explose. Les entreprises qui comprennent pourquoi, comment et quand utiliser l'important éventail d'outils à leur disposition ont un large avantage concurrentiel. Déployer, tester, mesurer et analyser comportements et interactions nous permet d'élaborer des stratégies de relations omnicanal efficientes. Au cœur de notre approche créative se trouvent les insights consommateurs, combinant les informations qualitatives et quantitatives, grâce à la mise en perspective d'approches mixtes. Développer une meilleure compréhension des clients est une nécessité stratégique. Les marchés en évolution rapide, les technologies et les nouveaux modèles économiques font évoluer constamment les aspirations et les modes de consommation.

### ... grâce au Big Data et à la SoMe Intelligence

La maîtrise du Big Data et de la Social Media Intelligence nous permet d'extraire de la masse de données des niveaux d'information extrêmement précis. Tellement précis qu'ils nous donnent le pouvoir d'influencer le lieu où le consommateur exprime ses attentes et besoins. En alliant cela à l'approche créative, nous légitimons également les annonceurs dans les processus de création de nouvelles offres afin d'atteindre les segments les plus prometteurs.

## Mission

### Au plus proche du client

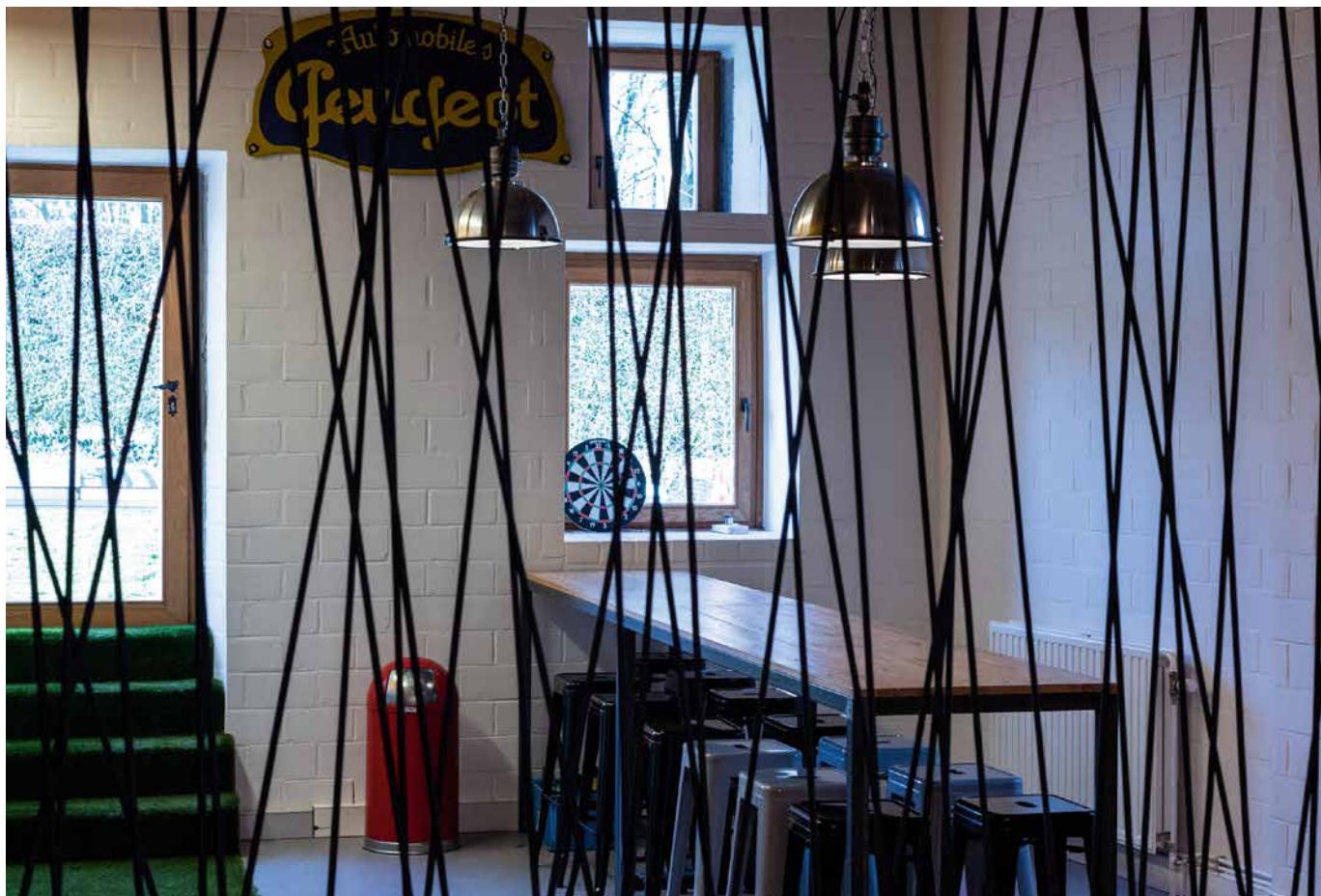
Outre nos compétences et expertises, notre volonté est de privilégier une entreprise de taille limitée, de servir une liste de clients restreinte et d'offrir un service éminemment personnalisé à haute valeur ajoutée. Flexibles, rapides, agiles et passionnés, nos collaborateurs s'attellent à fournir des prestations qualitatives, professionnelles et sur mesure. Avec humilité, nous favorisons les relations de partenariat entre l'agence et nos clients.

Your Agency est experte en support direct d'objectifs de conversion et ce, tant via les médias traditionnels que digitaux. Nous associons processus créatif et stratégie en amont de toute réflexion. Le tout en maîtrisant la connaissance du point de vente et des activations sur le terrain.

L'agence crée et gère des programmes d'engagement, de fidélité et d'après-vente, des activations (marque, promo, médias sociaux, etc.), des programmes CRM et des stratégies de marketing automation. Nous nous appuyons sur la Social Media Intelligence ainsi que sur la gestion des bases de données pour intégrer les processus de qualification des données. Nous analysons les résultats, cartographions les conversions et adaptons les prochaines actions tenant compte de ces conclusions. Tout ceci se base notamment sur une solide expertise du comportement et des attentes des consommateurs et sur la maîtrise des funnels d'engagement, de fidélisation et de transformation de leads.

### Services :

- Big Data et analytics
- Stratégies créatives
- Stratégies et programme d'engagement et de conversion
- Programmes de fidélisation et d'après-vente
- Activations (marque, promo, médias sociaux)
- CRM
- Marketing automation
- Campagnes sur les réseaux sociaux
- Social Media Intelligence



# RÉFÉRENCES

**Biotherm, Brico, Citroën,  
Côte d'Or, DS Automobiles,  
Electrolux, essie, Galler,  
Garnier, JCDecaux, Kérastase,  
Kiehl's, LafargeHolcim,  
Lancôme, Levi's, L'Oréal  
Group, L'Oréal Professionnel,  
Mamma Roma, Maybelline,  
Mixa, Mons 2015, NYX,  
Opel, Peugeot, PSA Groupe,  
PSA Banque, QlikBeton,  
Redken, Ricoh, Victoire  
Immobilier, Villo!, Wiko.**

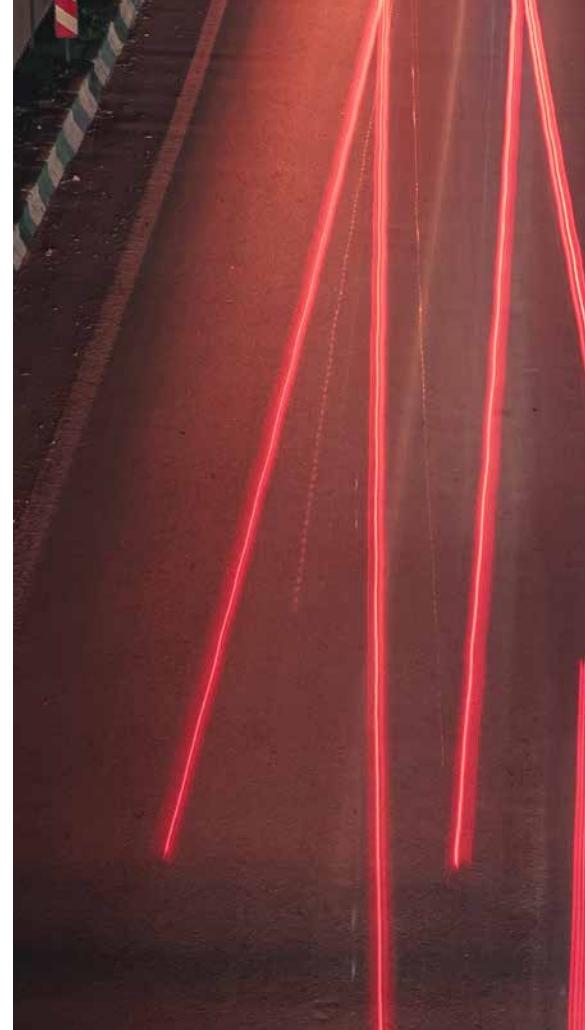
**Transparent  
and trusted  
media buying**

ROBERT & MARIEN  
M E D I A A G E N C Y

# Robert & Marien

## Bruxelles

Robert & Marien est une agence média indépendante qui offre une gamme complète de services. Notre mission : créer des stratégies médias, concevoir des plans tactiques et négocier des espaces publicitaires en ligne et hors ligne. Nos atouts : la transparence, la proximité avec nos clients et l'expérience.



## Vision

Robert & Marien, branche média d'Emakina Group, est capable de couvrir tous les canaux de communication publicitaire. Son intégration au groupe permet à toutes les agences d'Emakina Group de proposer une stratégie média neutre dès la conception de la campagne. Cette stratégie est ensuite combinée avec les autres aspects contribuant au succès général des campagnes. Cette approche est basée sur trois piliers : transparence financière, expertise et implication auprès de nos clients. Si les médias digitaux sont forcément au cœur de nos campagnes, l'étendue de l'activité de notre agence média s'étend de la télévision à l'affichage en passant par le cinéma, la presse et la radio. L'agence opère via Icom Media dans tous les pays européens.



## Offre de services

Nous développons la stratégie média et négocions les achats d'espaces publicitaires. Notre spectre couvre tous les médias traditionnels (télévision nationale et internationale, radio, affichage, cinéma, presse) mais également Internet (display advertising, native advertising et réseaux sociaux). Nous réalisons des analyses avant les campagnes, d'où découlent des promesses d'audience. Les analyses postérieures (bilans qualitatifs et financiers) sont réalisées par des sociétés extérieures que nous recommandons à nos clients afin de garantir un feedback pertinent, objectif et indépendant.

Nos clients sont bienvenus aux négociations avec les médias, s'assurant l'obtention des tarifs les plus intéressants.

En outre, nous pratiquons le Real Time Bidding : l'achat en direct des espaces publicitaires. Nous appliquons des principes de transparence et de proximité auprès de nos clients tout en assurant l'optimisation de leurs investissements. Pour assurer notre neutralité par rapport aux médias et garantir à nos clients un service optimal, ce ne sont pas les médias qui nous versent des commissions mais ce sont les annonceurs qui nous rémunèrent.

### Services:

- Stratégie média
- Média planning
- Achat média
- ROI (tv, radio, cinéma, presse, affichage)
- Social Media Advertising
- Advergaming
- Native Advertising
- SEM

**Alternative Films,  
Batida, Belvilla, Biaform,  
Brussels South Charleroi  
Airport, Bruxelles Mobilité,  
Chancellerie 1<sup>er</sup> ministre,  
DocksBruxsel, Ekornes,  
Fjällräven, Gaz Naturel,  
Les Grands Prés,  
Iles de Paix, Intermarché,  
Jack Wolfskin, Java,  
Label 5, Lierac, Maxi Toys,**

**Nationale Borg,  
Partenamut, Peterman,  
Pfizer, Poliakov, Porto  
Cruz, Ricoh, Santander,  
Somfy, Service Public  
de Wallonie, Stressless,  
Suzuki, Therabel,  
Triodos Bank, Unibet,  
Urgo, Vins de Bordeaux.**

# Agile guides in digital journeys



DESIGN IS DEAD



DESIGN IS DEAD

# Design is Dead

## Bruxelles

On ne remerciera jamais assez l'économie numérique ! Elle nous a offert de nouveaux modèles commerciaux, de nouvelles technologies, de la flexibilité, ainsi que d'énormes fusions et acquisitions qui suscitent l'innovation et proposent de nouveaux objectifs dans le cadre de la transformation digitale. La mission de Design is Dead est d'aider les entreprises à franchir de nouveaux caps en analysant leur organisation et leur situation technologique, en les aidant à développer de nouveaux cycles commerciaux, et en renforçant leur impact sur leurs marchés à l'aide de technologies de pointe et d'investissements stratégiques.



# Vision

## La souplesse opérationnelle mène à l'innovation

La souplesse des processus internes des entreprises est devenue un facteur clé de leur efficacité et de leur vitesse d'exécution quand il s'agit de commercialiser de nouvelles expériences utilisateur. L'agilité n'est plus l'apanage des départements IT : les structures et processus internes s'approprient également les méthodes agiles, qui s'adaptent en retour à de nouveaux domaines d'application.



Nous constatons cela chaque jour quand nous aidons nos clients à porter leurs idées sur le marché aussi vite que possible en contribuant à leur agilité organisationnelle, et en nous basant sur des méthodes agiles telles que Scrum et Management 3.0 pour atteindre des cycles courts de livraison des nouvelles technologies.

Nous sommes convaincus que le succès de votre aventure numérique reposera sur une intégration en douceur et bien pensée de vos outils de marketing et de back office. En partant d'une approche centrée sur le client, chaque projet digital doit être considéré dans son ensemble et prendre en compte tous les points de contact du parcours utilisateur.

Les plateformes d'expérience digitale qui fournissent du contenu personnalisé en un clic, les technologies sur mesure basées sur des micro-services légers et flexibles, les méthodologies agiles comme Scrum et DevOps, et les stratégies de données pertinentes : voici les facteurs qui font la différence aujourd'hui pour avoir une longueur d'avance demain.

Chez Design is Dead, nous investissons dans le personnel et dans les idées. Nous encourageons employés et clients à penser outside the box pour libérer leurs idées au travail. Chaque jour offre des occasions d'enrichir de l'expérience. Cette culture imprègne chaque aspect de notre entreprise et garantit une vision partagée par tous.

# Offre de services

« La disruption numérique viendra probablement de l'extérieur de votre industrie. » - Forrester

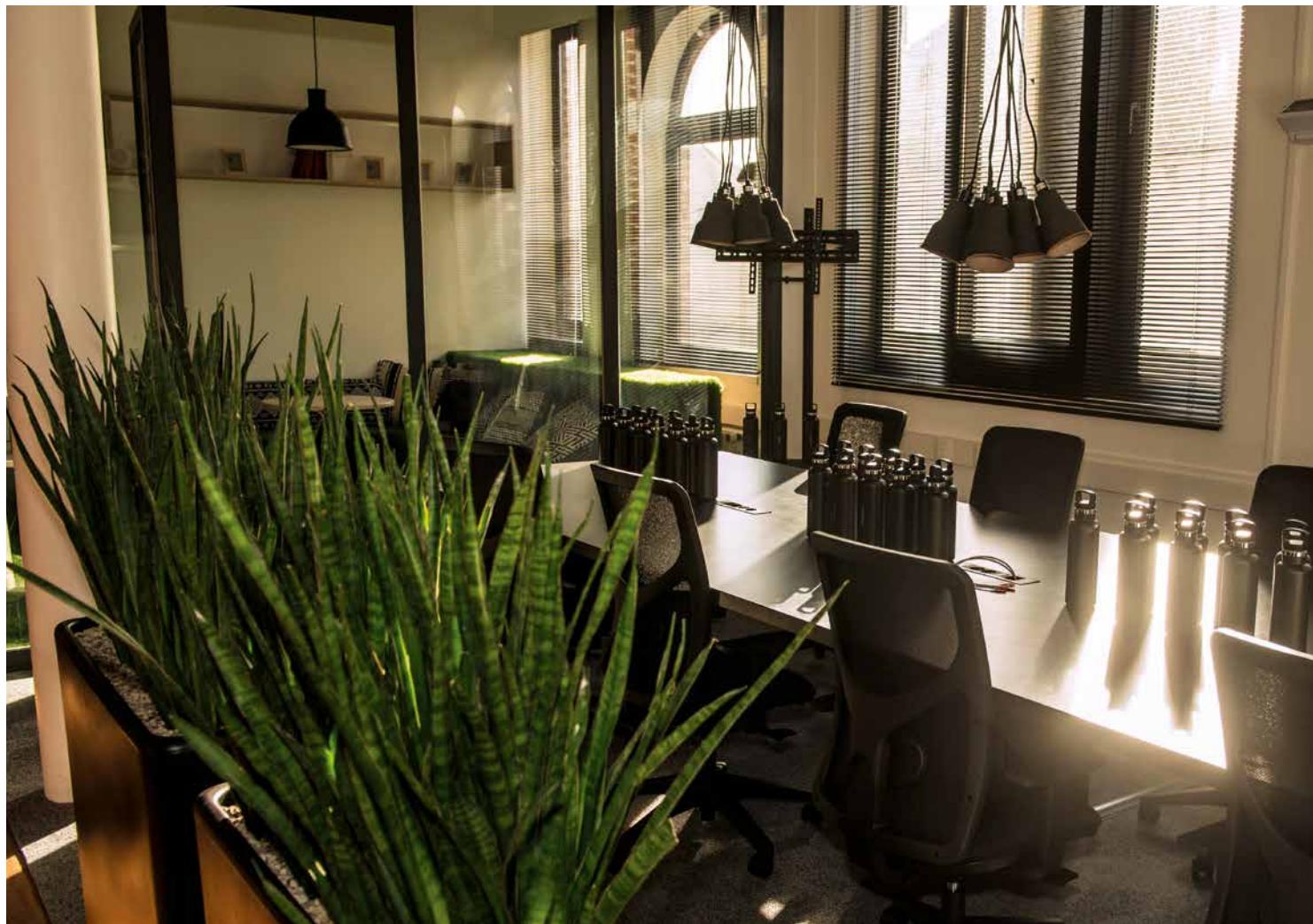
Design is Dead propulse votre aventure de transformation digitale en fournissant des solutions intégrales adaptées à vos besoins commerciaux.

## Découvrir

Identifier le catalyseur qui enclenchera votre souplesse opérationnelle constitue un défi que relèvent ceux qui passent le marché au crible chaque jour afin de trouver la prochaine solution commerciale. À partir d'objectifs commerciaux, nous imaginons tous les chemins qui peuvent mener au succès, nous évaluons leur valeur commerciale et recommandons une combinaison de stratégies à court et long termes pour vous aider à chaque étape de votre transformation digitale.

## Services

- Ateliers axés sur l'innovation
- Ateliers sur les nouveaux modèles commerciaux
- Ateliers de design thinking
- Ateliers de conception de services
- Ateliers d'impact mapping
- Ateliers de story mapping
- Ateliers de design organisationnel
- Ateliers de parcours client
- Plateformes d'expérience digitale
- Évaluation de votre maturité digitale



## Automatiser

Doug Engelbart a formulé le concept de l'augmentation de l'intelligence humaine en 1962. Suivant ce précepte, nous encourageons nos clients, partenaires et employés à automatiser chaque tâche répétitive et chronophage afin de laisser les esprits exceller dans la recherche de solutions aux tâches les plus complexes.

### Services

- Automatisation des flux commerciaux
- Maintenance 24/7
- DevOps et InfraOps
- Monitoring

## Construire

Un état d'esprit agile, c'est bien plus qu'un cadre d'exécution. Nous construisons des solutions avec des équipes qui mettent le client au centre de toute réflexion, maîtrisent les technologies de pointe, et visent la qualité en livrant des produits viables. Notre but est de construire, aux côtés de nos clients, une approche systématique de livraisons incrémentales et d'évaluer ce qui fera le succès d'un produit afin d'investir dans la bonne solution au moment opportun.

### Services

- Stratégie digitale
- Consultance agile de transformation digitale
- UX et design de parcours digitaux

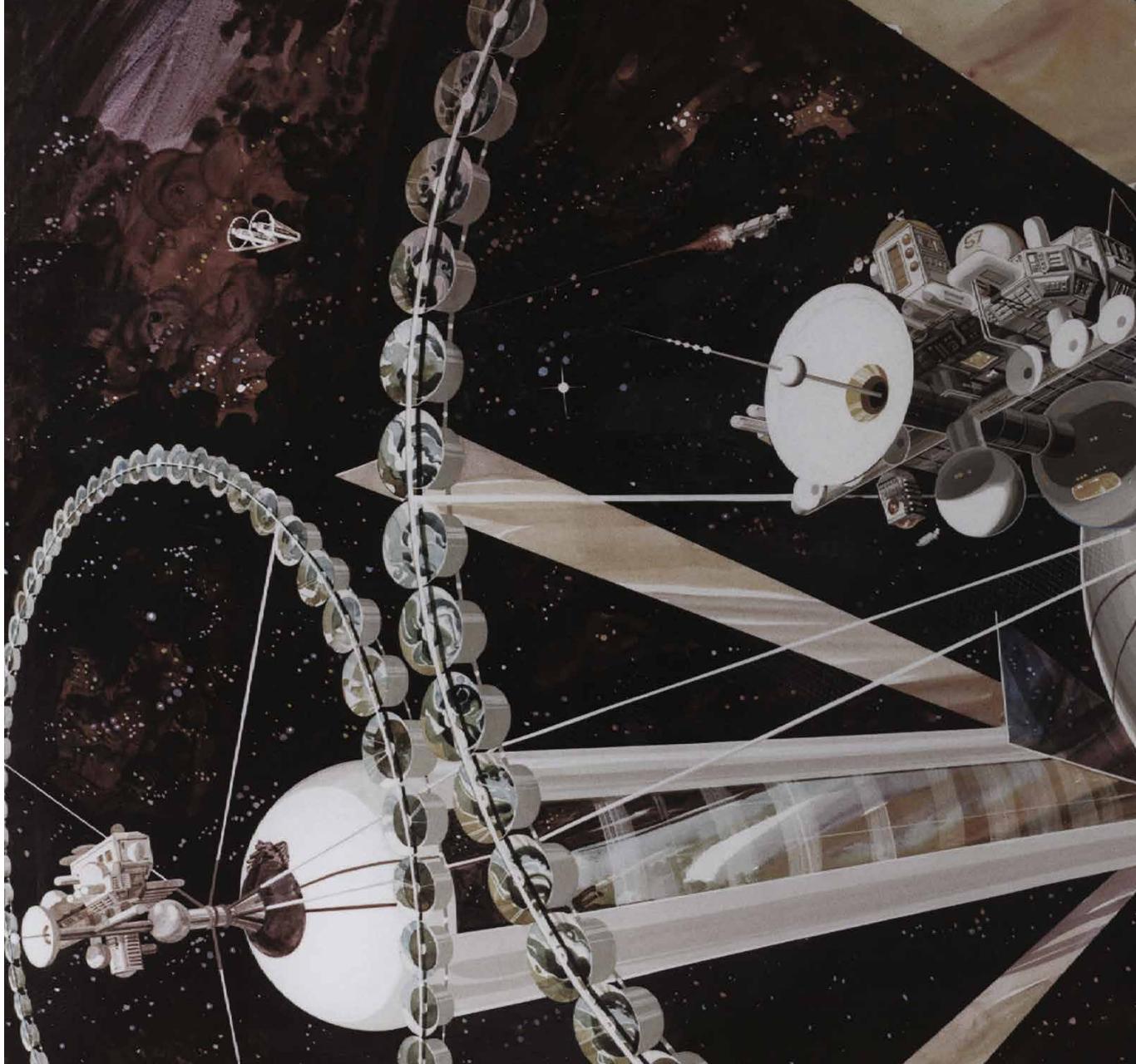
### Projets de A à Z

- Implémentation et intégration de technologies du marketing
- Adobe Experience Cloud
- Applications web Full-Stack Java
- Ingénierie et insights Big Data
- Projets blockchain
- Automatisation progressive



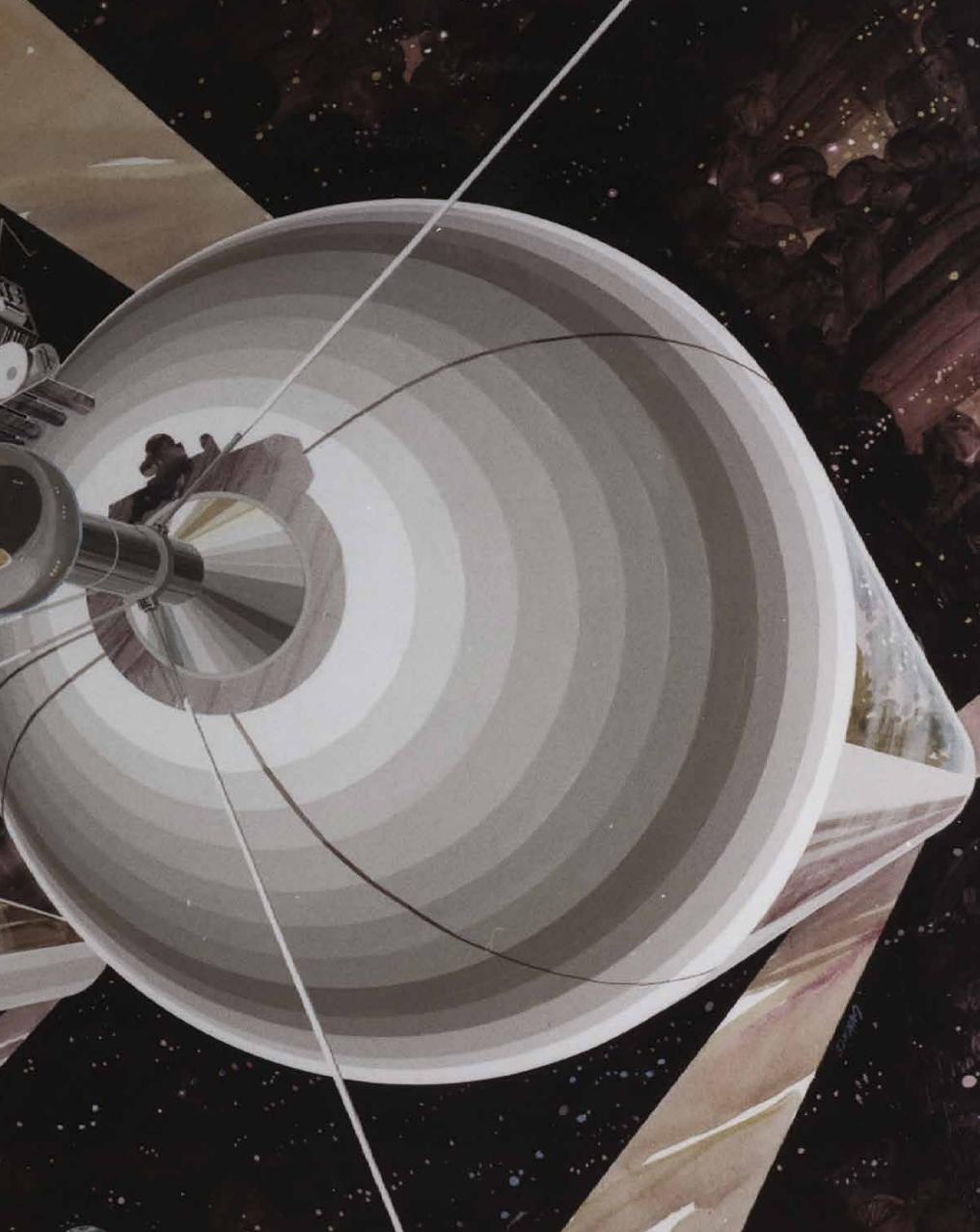
## Références

Nous fournissons des services transversaux dans les domaines des télécommunications, de l'automobile, de la banque et de la vente au détail. Nous comptons parmi nos clients Base, Beko, ING, Moteo et Telenet.



# Partenaires

Emakina Group tire sa force non seulement de l'expertise et du talent de ses employés, mais également des partenariats qu'il a su tisser habilement au fil des années. Nos partenaires stratégiques contribuent à étendre l'envergure géographique du groupe et sa portée commerciale, alors que nos partenaires technologiques permettent à nos équipes de s'adapter en permanence aux dernières évolutions des meilleurs outils et plateformes sur le marché.



**p.96      Partenaires stratégiques**

**p.105     Partenaires technologiques**

# Partenaires stratégiques

## Notre ambition : être LA référence

Emakina Group et ses partenaires internationaux, tous leaders reconnus sur leurs marchés, partagent l'ambition d'être les acteurs de référence d'un monde qui change. Avec nos partenaires, nous proposons un ensemble complet de services : marketing digital, commerce unifié, production de contenus cross-médias, marketing d'influence, développement d'applications et de systèmes innovants, achats médias traditionnels en temps réel et conseil de pointe. Cette offre full service s'appuie sur une intégration forte avec nos partenaires. Elle nous permet de monter rapidement des équipes mixtes et de disposer d'une expertise éprouvée et appréciée des éditeurs des principales plateformes d'expérience digitale.

**Ensemble, nous sommes en mesure de dépasser les frontières et de coordonner des actions sur plusieurs continents, tout en tenant compte des spécificités locales.**

Nous adoptons les dispositifs aux écosystèmes locaux, capables de passer avec souplesse des marchés GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) aux marchés asiatiques dominés par BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi).



## Air Bruxelles

Agence de communication basée à Bruxelles, Air est le partenaire de choix de nombreuses marques de premier plan actives sur le marché belge.

**L'union des forces stratégiques autant que créatives de Air et de la puissance digitale d'Emakina Group permet de proposer un niveau d'intégration inégalée.**

La vie de nos clients est simplifiée, celle de leurs utilisateurs également.



## Asiance Séoul, Tokyo

Asiance est un leader du marketing digital capable d'assurer ses services dans de nombreuses langues sur un territoire étendu.

**Basé sur le marché digital le plus développé au monde, ce partenaire est spécialisé dans l'accompagnement des entreprises européennes sur les marchés asiatiques.**

Ce partenariat offre à Emakina Group des perspectives concrètes en Corée du Sud où les pistes digitales les plus avant-gardistes sont testées et peaufinées.



## Bubblegum Barcelone

L'agence espagnole Bubblegum jouit d'une solide réputation en matière de communication pharmaceutique et grand public.

**Elle propose à ses clients un accompagnement full service, ajoutant un soupçon de «Scientific creativity» à ses campagnes.**

En tant que partenaire structurel, l'agence apporte aux services internationaux d'Emakina Group une connaissance approfondie du marché local espagnol.



## Digital Jungle

### Beijing, Shanghai et Sydney

**Agence asiatique leader dans le  
marketing d'influence sociale.**

Digital Jungle a été la première à signer un accord de partenariat avec Emakina Group. Cette agence possède la connaissance de terrain nécessaire pour appréhender efficacement les particularités des marchés asiatiques. Elle engage les audiences par le marketing de contenu, ses campagnes sur les médias sociaux disposant de la portée nécessaire sur chaque marché.



## **Domino**

### Turin et Venise

**Domino est une agence  
digitale italienne  
interactive et fière  
de l'être.**

À côté de son apport en matière de stratégie et de son expérience en marketing digital, elle ajoute le flair italien et son savoir-faire à l'offre internationale d'Emakina Group.

## **Metia Group**

Austin, Londres,  
Seattle et  
Singapour



**Disposant de plus de 130 experts du marketing à la performance, Metia Group est un spécialiste des entreprises internationales B2B ainsi que des entreprises technologiques.**

Cette agence internationale optimise la combinaison de contenus et de canaux digitaux pour maximiser la performance par l'expérience utilisateur, l'interactivité et l'impact de la marque sur ses audiences cibles.



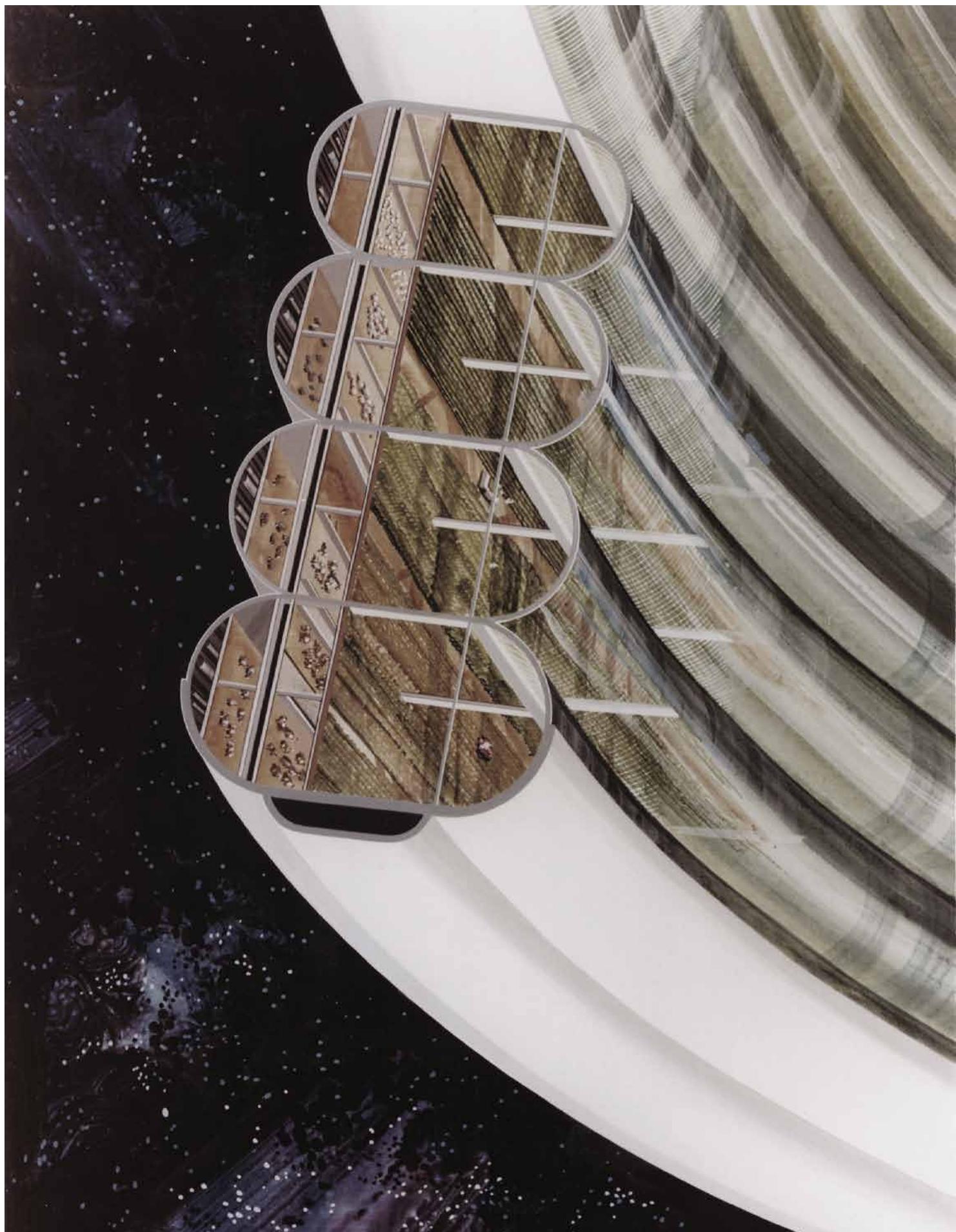
## **SinnerSchrader**

**Berlin, Francfort,  
Hanovre, Munich  
et Prague**

**SinnerSchrader est spécialiste  
de l'UX et des produits  
transformationnels tissant des  
liens avec les utilisateurs et  
influencant leurs comportements.**

Agence digitale de premier plan sur le marché allemand, elle emploie plus de 500 experts du marketing et du digital, dispose de quatre bureaux en Allemagne et d'un en Tchéquie.

SinnerSchrader se positionne en tant qu'agence digitale qui aide ses clients à adapter leur offre et leur modèle économique aux impératifs de l'économie numérique.



# Partenaires technologiques

Emakina Group a toujours eu l'ambition de proposer à ses clients les solutions techniques les plus performantes et les plus adaptées à leurs besoins. Depuis quelques années, on assiste à une consolidation du secteur des outils digitaux – exploités pour la communication, le marketing digital, le commerce connecté et les relations clients – en plateformes intégrées d'expérience digitale. Ce mouvement atteste à la fois du besoin d'intégration entre les différentes disciplines et d'un plus grand degré de maturité. Il démontre aussi la nécessité d'optimiser l'expérience d'un consommateur ou d'un décideur business sur l'ensemble de son parcours de décision et d'achat, et ce de manière intégrée. C'est sur cette évolution importante, à l'avant-garde de laquelle s'est toujours situé Emakina Group, que se sont structurées les plateformes d'expérience digitale ces dernières années.

Par une veille systématique et une écoute attentive des clients de nos agences, nous avons identifié un ensemble de plateformes d'expérience et de technologies spécialisées dans certains types de points de contact, dans lesquelles Emakina Group investit en expertise technique. Il s'agit pour le groupe de permettre à l'ensemble de nos experts d'offrir un éventail de possibilités pour chaque budget dans chacun de nos métiers. Le groupe veille à former ses équipes en continu pour pouvoir offrir à nos clients les toutes dernières fonctionnalités.

**L'objectif est simple: rester l'acteur le plus pertinent sur chacun de nos marchés et faire bénéficier à nos clients des effets vertueux de la concentration de talents complémentaires et de la mutualisation d'expertise.**

# Plateformes d'expérience digitale



## Adobe Experience Cloud

Adobe Experience Cloud est l'offre martech, adtech et analytics d'Adobe, conçue pour permettre la gestion personnalisée de l'expérience utilisateur à très large échelle. Suite à leur rachat, les technologies Marketo et Magento, toutes deux déjà adoptées par les agences d'Emakina Group, font désormais partie de l'offre d'Adobe.

Emakina Group dispose de dizaines d'experts certifiés sur les composantes de cette offre élargie d'Adobe et continue à investir dans la formation et la certification des équipes qui déploient ou exploitent ces technologies auprès de nos clients.



## Kentico

Kentico est une plateforme intégrée de gestion de contenus, de marketing digital et d'e-commerce, prévue pour propulser des sites web de pointe sur de multiples territoires et en plusieurs langues, personnaliser l'expérience des visiteurs, leur adresser des messages pertinents et optimiser les parcours des clients.

Emakina Group est partenaire de Kentico depuis 2006, et désormais First European Kentico Technology Partner.



## Progress Sitefinity

Sitefinity est une solution de gestion de contenus web, de personnalisation du parcours utilisateur, de commerce électronique et d'optimisation d'impact des campagnes.

Emakina Group est partenaire elite de Progress, l'éditeur de Sitefinity.



## Salesforce

Plateforme complète de gestion de la vente, de la relation clients, du service après-vente, du marketing et du commerce électronique, Salesforce a intégré à son offre une composante B2B (Cloudcraze) ainsi que la plateforme d'intégration Mulesoft, toutes deux déjà en exploitation dans les projets de nos agences.

Emakina Group poursuit ses investissements en expertise, en savoir-faire technique de pointe et en présence géographique étendue pour s'affirmer comme un partenaire de choix sur les technologies Salesforce.



## Sitecore Experience Platform

Sitecore fournit un ensemble d'outils de contextualisation du marketing autour de son système de gestion de contenu reconnu comme leader du marché. Permettant la personnalisation en temps réel pour assurer la pertinence contextuelle et l'optimisation omnicanal, Sitecore rend possible la gestion de l'expérience utilisateur à grande échelle.

Emakina Group est partenaire Platinum de Sitecore sur nos principaux marchés en Europe et en Amérique du Nord, résultat d'une collaboration de plus de 10 ans avec l'éditeur.

# Logiciels de vente et de marketing



## Dynamics 365

Dynamics 365 est une plateforme SaaS (Software as a Service) de Microsoft qui propose des fonctionnalités CRM et ERP.

Emakina Group est partenaire de Microsoft depuis 2008 et de cette plateforme en particulier, qui dispose d'une importante expérience CRM.



## Selligent

Selligent est un ensemble intégré d'outils de marketing contextuel permettant d'optimiser l'engagement des audiences et des consommateurs autour de marques, de produits ou de causes. Il s'agit de permettre la pratique simplifiée du marketing centré sur le consommateur, sans concessions sur les fonctionnalités et en maintenant le coût total d'exploitation à des niveaux qui garantissent le ROI des actions de marketing contextuel et relationnel.

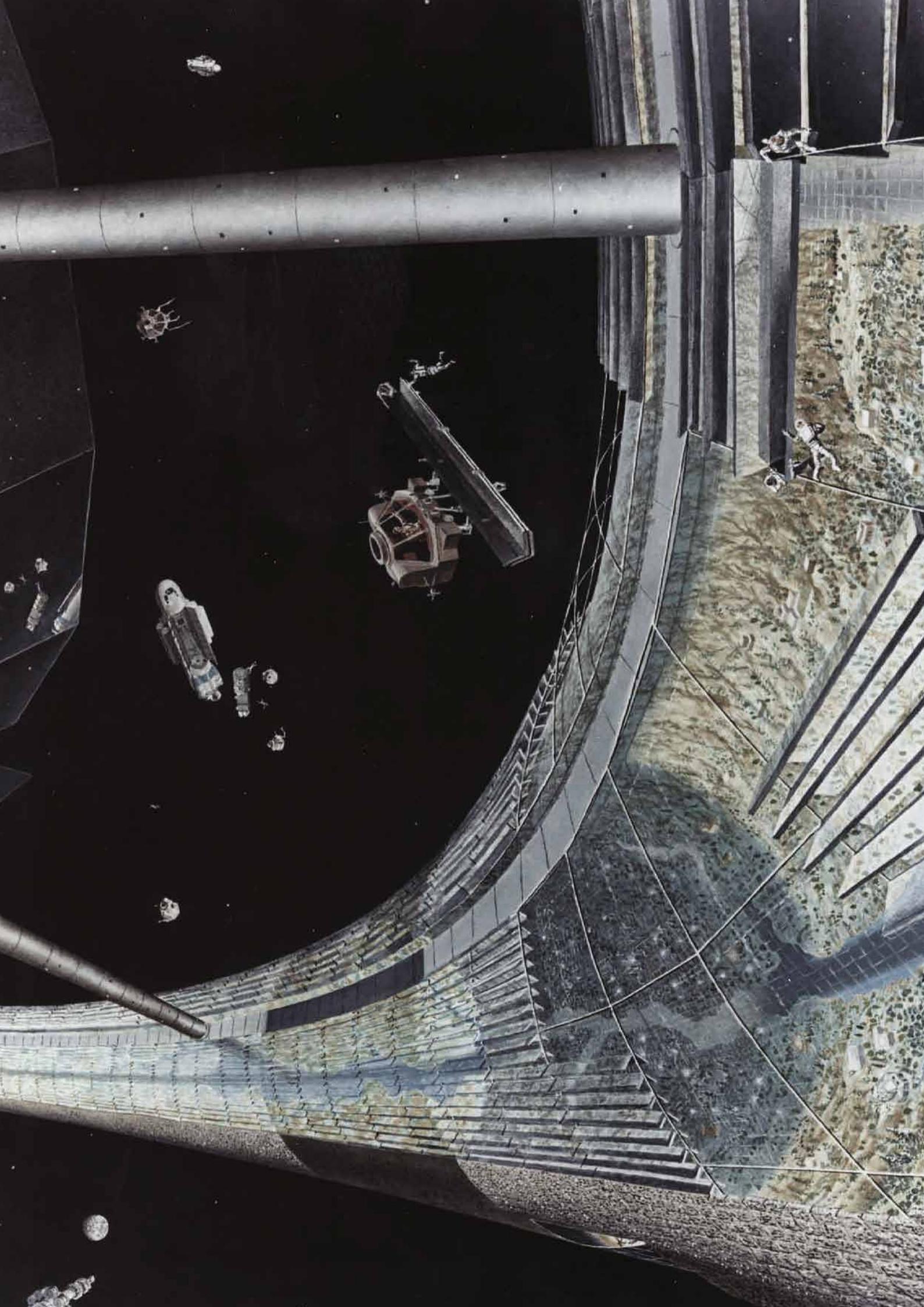
Emakina Group est partenaire de Selligent depuis de nombreuses années, et dispose d'une expertise incomparable sur ses technologies.



## Umbraco

Umbraco est un système de gestion de contenus web proposé sous licence libre MIT et construit sur les technologies .NET de Microsoft. C'est un excellent framework permettant le déploiement agile de sites et de services en ligne pour des clients soucieux de leur indépendance technique autant que de leur budget. Les équipes .NET des agences d'Emakina Group disposent d'une expertise avancée sur Umbraco.

Emakina Group et Umbraco sont partenaires depuis 2015.



# Informati financièr

**Prenez connaissance de  
l'information réglementée  
de notre entreprise.**

# on e

<b>Gouvernance d'entreprise, management et contrôle</b>	112
<b>Données financières</b>	146

# Gouvernance d'entreprise, management et contrôle

La présente section porte sur l'application, en 2018, des règles de bonne gouvernance au sein du groupe Emakina, en application des recommandations du Code belge de gouvernance d'entreprise.

Il est important de rappeler qu'étant donné qu'Emakina Group est une société cotée sur le marché Euronext Growth Bruxelles (ex Alternext, marché non réglementé), elle n'est pas en tant que telle soumise à ce Code, n'étant pas une société « cotée » au sens du Code des Sociétés (C. Soc. Art. 4).

Dès lors, c'est de manière volontaire que le management d'Emakina a décidé d'adopter depuis 2006 une charte de gouvernance d'entreprise (modifiée pour la dernière fois en date du 19 mars 2015), largement inspirée des dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, mais qui ne répond cependant pas à toutes les obligations visant les émetteurs cotés sur un marché réglementé.

p.114	<b>Statuts et actionnariat d'Emakina Group</b>
p.116	<b>Structure d'Emakina Group</b>
p.120	<b>Conseil d'Administration</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport d'activité</li></ul>
p.130	<b>Comités au sein du Conseil d'Administration</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Généralités</li><li>• Comité d'audit</li><li>• Comité de nomination et rémunération</li></ul>
p.134	<b>Comité exécutif</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Généralités</li><li>• Chief Executive Officer (CEO) et administrateur délégué</li><li>• Composition du comité exécutif</li></ul>
p.135	<b>Rémunération des administrateurs et du comité exécutif</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Administrateurs non exécutifs</li><li>• Administrateurs exécutifs (comité exécutif)</li></ul>
p.137	<b>Actions détenues par les administrateurs non exécutifs et les membres du comité exécutif</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actions détenues par les administrateurs non exécutifs</li><li>• Actions détenues par les membres du comité exécutif</li></ul>
p.140	<b>Le commissaire</b>
p.141	<b>Conflits d'intérêts des administrateurs, des membres du comité exécutif et opérations avec les sociétés liées</b>
p.142	<b>Charte de gouvernance d'entreprise</b>
p.143	<b>Relations avec des sociétés liées</b>
p.143	<b>Relations avec les actionnaires significatifs</b>
p.144	<b>Respect de la législation sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché)</b>
p.145	<b>Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière</b>

# Statuts et actionnariat d'Emakina Group

Emakina Group est une société anonyme de droit belge dont le siège social est situé 64A, rue Middelbourg à 1170 Bruxelles en Belgique. Ses statuts (dernière coordination datée du 24 avril 2017) sont consultables sur son site internet à l'adresse suivante : [www.emakina.group](http://www.emakina.group), section « investor relations ». L'action Emakina Group est cotée, depuis le 14 juillet 2006, sur le marché Euronext Growth Bruxelles (ex Alternext).

Au 31 décembre 2018 le capital d'Emakina Group s'élève à 9.347.962 EUR.

Il est composé de 3.893.353 actions correspondant au total des droits de vote (ou « dénominateur ») et se détaille comme suit :

Actionnaire	Parts	%
Autres	899.206	23,096
M. P. Gatz	780.780	20,054
Two4Two SA	629.326	16,164
M. B. Le Blévennec	557.307	14,314
M. D. Steisel	557.307	14,314
Tarraco Holding SARL	296.052	7,604
M. F. Desonnay & Sofrin SPRL	80.637	2,071
Zenyo SPRL	42.725	1,097
Emakina Group SA	41.770	1,073
Mediadreams SA	8.243	0,212
Total :	3.893.353	100%

La participation significative détenue par M. Pierre Gatz a fait l'objet d'une déclaration de transparence le 13 décembre 2010 conformément à la législation en vigueur (AR du 14 décembre 2006 relatif au marché Alternext). Au 31 décembre 2018, Emakina Group détient un solde de 41.770 actions propres issues de différents plans de rachat d'actions « hors bourse » destinés à rémunérer en actions des dettes relatives aux anciens actionnaires de certaines filiales.

Conformément aux obligations en matière de transparence (article 15 de la loi du 2 mai 2007), le capital ainsi que le nombre de titres conférant le droit de vote ont été publiés le 8 juin 2015 suite à l'augmentation de capital intervenue en date du 2 juin 2015.

L'historique du capital sur les dix derniers exercices comptables est repris ci-dessous :

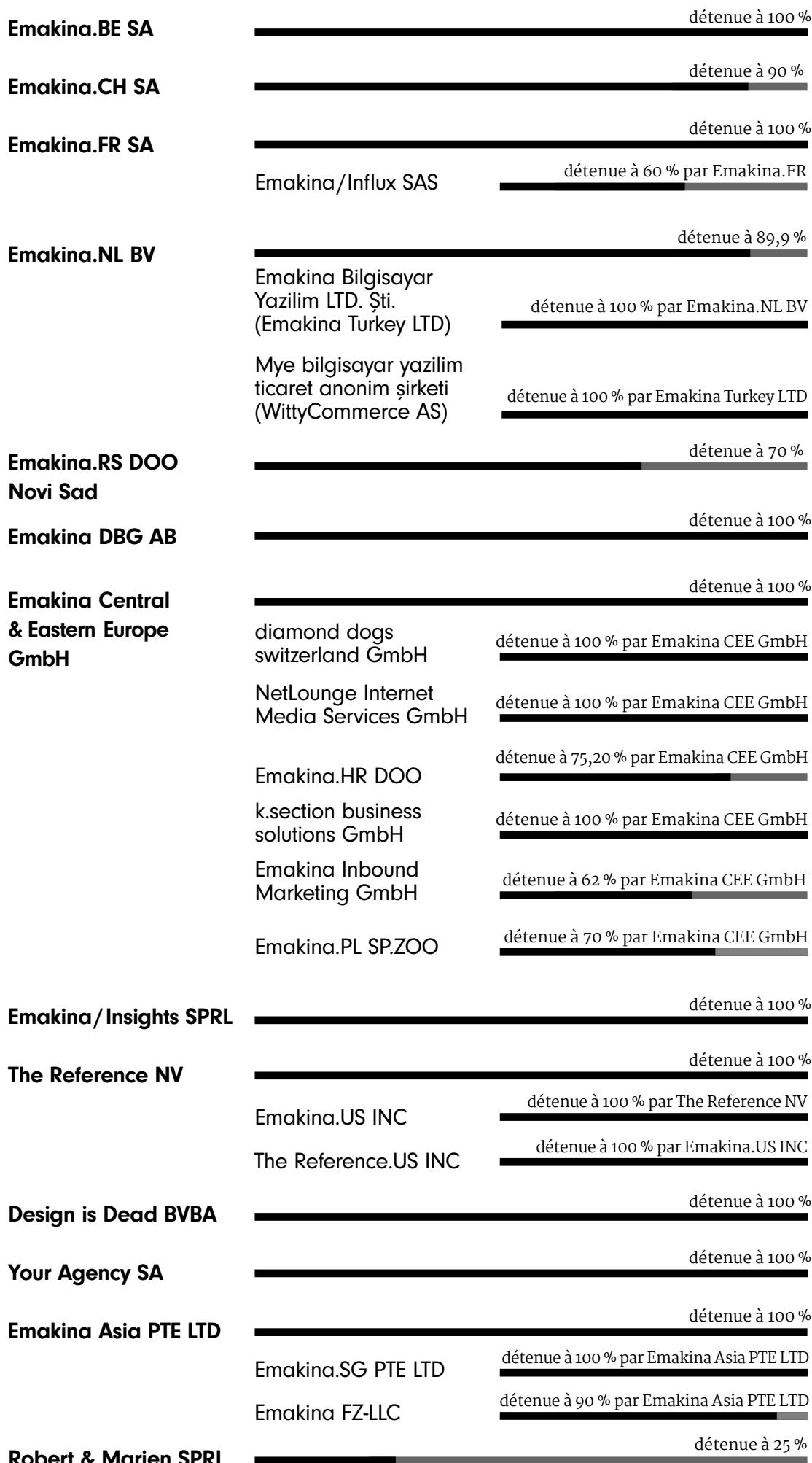
Date augmentation	Nature	Modalité	Augmentation (EUR)	Nbre d'actions créées	Prime d'émission (EUR)	Capital social (EUR)	Nbre total d'actions
14 juillet 2009	apport en nature	capital autorisé	89.257,96	37.175	245.317,04	8.395.670,14	3.496.708
1 <sup>er</sup> juillet 2010	apport en nature	capital autorisé	120.593,68	50.226	376.643,72	8.516.263,82	3.546.934
1 <sup>er</sup> juillet 2010	apport en nature	capital autorisé	600.099,20	249.935	1.874.257,30	9.116.363,02	3.796.869
15 juillet 2011	apport en nature	capital autorisé	28.562,55	11.896	89.207,45	9.144.925,57	3.808.765
15 juillet 2011	apport en nature	capital autorisé	59.963,10	24.974	172.044,90	9.204.888,67	3.833.739
15 juillet 2013	apport en nature	capital autorisé	102.187,80	10.322	77.415,00	9.229.661,47	3.844.061
02 juin 2015	apport en nature	capital autorisé	118.300,80	49.292	335.185,60	9.347.926,27	3.893.353

À titre d'information, la capitalisation boursière d'Emakina Group s'élève à 50.613.589 EUR au 31 décembre 2018.

# Structure d'Emakina Group

**Au 31 décembre 2018, le groupe Emakina est composé de 26 entités juridiques distinctes dont les liens sont schématisés ci-après.**

Toutes les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale avec reconnaissance des minoritaires éventuels sauf la société Robert & Marien dont la participation est classée en « Autres Participations » (voir ci-après).



# **Au cours de l'exercice 2018, le périmètre de consolidation d'Emakina Group a évolué de la manière suivante suite aux investissements réalisés :**

## **— Rachat de Karbyn INC**

Le capital de la société Karbyn Inc (renommée The Reference.US et dont le siège est basé à New York) a été acquis à 100% en mars 2018 par The Reference NV via une nouvelle entité créée également à New York dénommée Emakina.US Inc.

## **— Acquisition de WittyCommerce**

Le capital de la société WittyCommerce, dont le siège est basé à Izmir, a été acquis à 100% par Emakina Turkey en mars 2018.

## **— Consolidation asiatique**

La holding Emakina Asia, basée à Singapour, ainsi que sa filiale Emakina.SG, toutes deux créées en 2017, ont été consolidées selon la méthode de l'intégration globale depuis le 1er janvier 2018.

## **— Cession de parts chez Emakina.CH**

La participation détenue par Emakina Group dans Emakina.CH est passée de 100% à 90% en date du 03 janvier 2018 suite à une cession de parts au management local.

## Ouverture d'une agence à Dubaï

Emakina confirme ses ambitions au Moyen-Orient avec la création d'une entité à Dubaï. Cette entité est détenue à 90% par notre filiale Emakina Asia et confirme l'ambition d'accroître la présence mondiale d'Emakina Group. Grâce à cette nouvelle entité, le groupe va pouvoir accompagner ses clients dans de nouvelles contrées et établir de nouvelles relations commerciales.

## Emakina /Influx

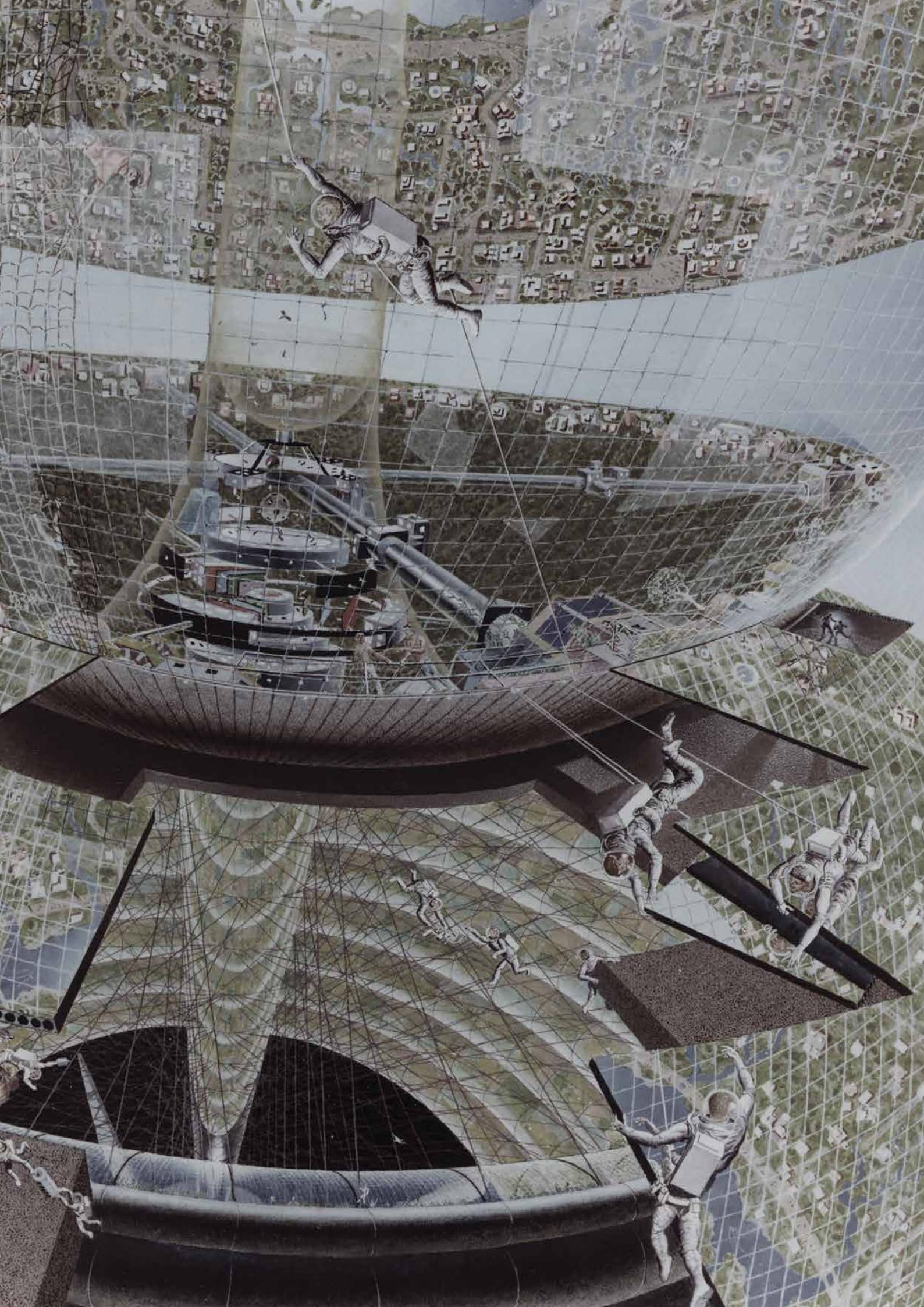
Création de Emakina /Influx, détenue à 60% par Emakina.FR. Il s'agit de la filiale spécialisée dans la création de contenus à fort impact émotionnel, pensés par des créateurs/influenceurs et diffusés auprès des communautés en ligne dans une démarche d'infodivertissement. Emakina met ainsi son expertise et sa connaissance des audiences au services des objectifs des marques de ses clients.

## Emakina en République de Serbie

Création d'Emakina.RS à Novi Sad, en République de Serbie, détenue à 70% par Emakina Group. Cette nouvelle entité confirme les ambitions du groupe dans les Balkans en renforçant sa présence dans la région.

## Nouvelle agence à Poznan

La filiale Emakina CEE a ouvert, dans le courant de l'année 2018, une entité à Poznan, en Pologne, suite au rachat de 70% du capital de l'agence Predictes.



# Conseil d'Administration

## Rapport d'activité

Le Conseil d'Administration s'est réuni quatre fois en 2018. Il a principalement abordé et traité les sujets suivants :

- approbation et arrêt des comptes annuels et des comptes semestriels ;
- approbation des communiqués de presse ;
- approbation des budgets ;
- stratégie de développement : revue et approbation des dossiers d'acquisitions, partenariats stratégiques et commerciaux ;
- suivi des aspects de trésorerie et des besoins en fonds de roulement ;
- suivi des travaux des comités d'audit, de nomination et de rémunération ;
- analyse de la performance du groupe sur l'exercice sur base des Key Performance Indicators financiers, commerciaux et opérationnels ;

- suivi de la politique de gestion des risques ;
- suivi de l'intégration des filiales et de l'implémentation de l'ERP « Navision Dynamics » au sein du groupe ;
- convocation de l'Assemblée Générale.

### Composition et taux de présence aux réunions :

Président : Denis Steisel 4/4 ;

Membres exécutifs : Karim Chouikri 4/4,

Pierre Gatz 4/4, Brice Le Blévennec 3/4 ;

Membres non exécutifs : Denis Steisel 4/4,

François Gillet 4/4, Clife Consulting Ltd

représenté par Daisy Foquet 4/4,

Anne Pinchart 4/4, Valentin Cogels 2/4.

**Le Conseil d'Administration est composé de huit membres qui tous, dans le cadre de leur fonction d'administrateur, élisent domicile au siège social de la société.**

Administrateurs	Exécutif	Non exécutif	Indépendant	Date de fin de mandat
M. Denis Steisel		V		Assemblée Générale 2022
M. Brice Le Blévennec	V			Assemblée Générale 2022
M. Karim Chouikri	V			Assemblée Générale 2021
M. Pierre Gatz	V			Assemblée Générale 2021
M. François Gillet		V	V	Assemblée Générale 2021
Mme Anne Pinchart		V	V	Assemblée Générale 2022
Clife Consulting Ltd, représenté par Mme Daisy Foquet		V	V	Assemblée Générale 2022
M. Valentin Cogels		V	V	Assemblée Générale 2022

# Brice Le Blévennec

M. Brice Le Blévennec est administrateur de la société depuis 2001.

En 2006, il devient Chief Visionary Officer d'Emakina Group et est élu président du Conseil d'Administration. En 2012, il succède à Denis Steisel comme Managing Director d'Emakina.BE. En janvier 2014, il est nommé CEO à la tête d'Emakina Group, avec M. Karim Chouikri.

En 1991, M. Brice Le Blévennec fonde Ex Machina, un bureau de graphisme et de production multimédia. Il enchaîne les projets et, fort de son succès, crée en 1998 les sociétés Ex Machina Graphic Design (studio de graphisme) et Ex Machina Interactive Architects (agence web, qui fusionnera avec Emalaya en 2001).

En 1999, il cofonde NetBusiness (aujourd'hui Contact Office Group), qui développe le groupware contactoffice.com. Pendant douze ans, M. Brice Le Blévennec a créé et animé plusieurs émissions de radio et télévision, dont CyberCafe21 (Radio21), CyberCafe 2.0 (RTBF, La Deux), NetBusinessNews (BFM), Single (Pure FM) et Elle et Lui (Pure FM). En 2007, il cofonde Tunz.com, société spécialisée dans les paiements mobiles.

Spécialiste des nouvelles technologies, il est régulièrement invité à s'exprimer lors de séminaires, congrès et conférences en Belgique et à l'étranger.



---

\* Mandats encore en cours

**M. Brice Le Blévennec est ou a été administrateur/gérant des sociétés suivantes pendant les cinq dernières années:**  
**Emakina Group\*, Emakina.BE\*, Emakina.CH\*, Emakina.NL\*,**  
**Emakina.AT\*, Emakina / Insights\*, Emakina.US\*, ContactOffice**  
**Group\*, Ex Machina Television\*, Ex Cursus\*, Emakina.FR,**  
**Emakina / Media, Ex Cathedra, Tunz.com, Your Agency.**

## Karim Chouikri

M. Karim Chouikri est administrateur de la société depuis 2006.

Il est ingénieur commercial (École de Commerce Solvay, 1994). Il a participé, au titre d'actionnaire, d'administrateur ou de consultant, au développement de différentes sociétés actives dans les nouvelles technologies, l'Internet, les médias ou le marketing.

Depuis 2013, il est le directeur académique de l'EMM/CEPAC de la Solvay Brussels School.

Début janvier 2014, il est nommé co-CEO à la tête d'Emakina Group, avec M. Brice Le Blévennec, en remplacement de M. Denis Steisel devenu président du Conseil d'Administration.



---

\* Mandats encore en cours

**M. Karim Chouikri est ou a été administrateur des sociétés suivantes pendant les cinq dernières années:**  
Emakina Group\*, Mediadreams\*,  
B.C.I.\* , Netholding\* et Property Dreams\*.

---

**M. Pierre Gatz est ou a été administrateur/gérant des sociétés suivantes pendant les cinq dernières années :**  
**Emakina Group\*, Emakina.CH\*, Emakina.NL\*, Emakina.AT\*, Emakina.SE\*, Emakina.US\*, Your Agency\*, The Reference\*, The Reference.US\* et Design is Dead\*.**

## Pierre Gatz

M. Pierre Gatz est administrateur de la société depuis 2009.

Entre 1986 et 2004, il était Director & Partner au Bureau Van Dijk Electronic Publishing, société active dans l'édition électronique qu'il a cocréée. Il y a conçu plusieurs techniques innovantes, notamment des moteurs de recherche pour CD-Rom et Internet. Il a également développé des activités commerciales en Europe et aux États-Unis.

En 2004 et 2005, M. Pierre Gatz a travaillé en tant que consultant en technologie pour différentes sociétés d'investissement privé à Londres et New York.

De juillet 2005 à juin 2010, M. Pierre Gatz a été Chief Technology Officer (CTO) chez Truvo, éditeur des Pages d'Or et des Pages Blanches en Belgique, Irlande, Portugal, Roumanie, Afrique du Sud et Porto Rico.



# Denis Steisel

M. Denis Steisel est administrateur de la société depuis 2000.

Il est diplômé de l'Université Catholique de Louvain en sciences économiques. Il a débuté sa carrière comme spécialiste en SAP, notamment en tant que Business Unit Manager chez Econocom, puis cofondateur d'Expert Finance Consulting, avant de se consacrer à l'Internet et au commerce électronique.

En 1998, il a fondé Make It Happen, connue depuis 1999 sous le nom d'Emalaya et aujourd'hui sous le nom d'Emakina.BE.

M. Denis Steisel a occupé le poste de CEO de la société de 2001 à fin 2013; il était entre autres responsable du Business Development au sein d'Emakina Group.

Depuis le 1er janvier 2014, il est président non exécutif du Conseil d'Administration d'Emakina Group.

Il est également administrateur de « Réseau Entreprendre Bruxelles » qui soutient l'entreprenariat. Il est aussi membre conseiller auprès du fond W.IN.G pour soutenir le développement de startup digitales en région wallonne.



\* Mandats encore en cours

---

**M. Denis Steisel est ou a été administrateur des sociétés suivantes: Emakina Group\*, Emakina.BE, Design is Dead, Emakina.NL, Emakina.FR, Your Agency, The Reference, IPM Group\*, Eezee-it\*, Be-open\*.**

## François Gillet

M. François Gillet est administrateur et président du comité d'audit de la société depuis 2006.

Diplômé de la Louvain School of Management en 1983, il est ingénieur commercial et de gestion. Il a rejoint l'Union Minière en 1984, en tant qu'adjoint du directeur financier, en charge des aspects financiers des acquisitions, des plans stratégiques et des projets spécifiques.

En 1988, il rejoint le holding financier Sofina où il participe à la gestion globale du groupe en tant que membre du comité exécutif. Il y est responsable du suivi de plusieurs investissements où il exerce des fonctions d'administrateur, dont actuellement Colruyt, Luxempart, Wynd, Groupe Petit Forestier ou JF Hillebrand. Au sein de la Sofina, il supervise également les fonctions finances et de support. Il est membre de plusieurs comités d'audit et de comités de nomination et de rémunération.

Outre sa formation à la Louvain School of Management au cours de laquelle il a participé aux programmes d'échanges internationaux à l'University of Western Ontario (Canada), il a suivi le programme du Cepac (ULB), l'Advanced Management Program (INSEAD), une formation fiscale de l'École de Commerce Saint-Louis, le Challenge of Leadership Program (INSEAD), et a obtenu le certificat de l'International Directors Program (INSEAD).



# Daisy Foquet

M<sup>me</sup> Daisy Foquet est administratrice de la société depuis 2011. Elle est membre du comité d'audit et du comité de rémunération.

M<sup>me</sup> Foquet a un diplôme d'ingénieur commercial de l'École de Commerce Solvay (promotion 1994) et a commencé sa carrière à la Banque Indosuez à Bruxelles. En 1996, elle rejoint JP Morgan Investment Management à Londres. M<sup>me</sup> Daisy Foquet passe les douze années suivantes à Londres, dans le monde de la gestion financière, en tant qu'analyste couvrant les sociétés cotées du secteur consumer.

Après JP Morgan, M<sup>me</sup> Foquet a travaillé respectivement pour Dresdner RCM, Putnam Investment Management et Generation Investment Management, une société de gestion établie par Al Gore, l'ancien vice-président des États-Unis, combinant l'analyse financière à celle des problématiques de développement durable.

En 2008, M<sup>me</sup> Foquet rejoint Nestlé à Vevey (Suisse) en tant que directrice de la communication financière.

En 2010, elle déménage à Boston où elle offre ses services aux startups locales : de la construction de modèles financiers à la formalisation des budgets et du reporting. En 2014, de retour à Londres, elle exerce la fonction de COO dans la société d'investissements Anthemis. Aujourd'hui, elle est à nouveau consultante auprès des startups et petites entreprises locales.



## Valentin Cogels

M. Valentin Cogels a rejoint le groupe Emakina en tant qu'administrateur et membre du comité de rénumération, où il apporte son bagage digital, international, entrepreneurial et managérial.

Formé en sciences de gestion à l'IAG (Louvain-la-Neuve), M. Cogels est également titulaire d'un MBA de l'INSEAD (Fontainebleau, Singapour). Après 2 ans de consultance chez Bain & Company, il travaille durant 4 années chez eBay, avant de cofonder en 2010 une agence spécialisée dans l'e-commerce à Lausanne. Il revend l'agence en 2014 et rejoint en tant que CEO la société belge Victoria, où il reste actif jusqu'en 2016.

Actuellement CEO d'Immoweb, et chargé de remettre ce joyau de l'Internet belge au premier plan de l'innovation et du leadership commercial, il a par ailleurs fondé en 2018 le restaurant gastronomique *65 degrés*, qui intègre dans son équipe des personnes en situation de handicap.



# Anne Pinchart

M<sup>me</sup> Anne Pinchart est administratrice de la société depuis 2011. Elle est membre du comité d'audit et du comité de rémunération.

Elle est diplômée en sciences commerciales et consulaires (ICHEC, 1986). M<sup>me</sup> Anne Pinchart dispose d'une large expérience dans le domaine bancaire et plus particulièrement dans le domaine de la gestion des risques. En effet, elle débute sa carrière chez Citibank Belgium SA, en 1988, comme junior Credit Officer. Après deux années chez Citibank Luxembourg, elle poursuit sa carrière dans différentes fonctions en matière de crédit et de risque.

En 1995, elle est nommée Credit Director pour Citibank Belgique et France, et à ce titre, est membre du comité de direction.

En 2004, elle devient membre du Conseil d'Administration de Citibank SA et prend en charge la fonction de Country Risk Manager englobant la gestion de l'ensemble des risques pour la banque.

En septembre 2008, elle est chargée de cours en management, gestion financière et gestion des risques auprès de la Haute école EPHEC à Bruxelles. Parallèlement, durant cette période, elle a travaillé comme consultante indépendante en matière risque de crédit et de haute direction.

En juin 2012, elle obtient un diplôme en Executive Master in Business Coaching ; à ce titre, elle intervient régulièrement dans des sessions de réorientation destinées aux dirigeants et cadres d'entreprises.

Depuis juin 2017, elle est en charge du département crédits professionnels et hypothécaires auprès de Beobank SA et à ce titre, en exerce la fonction de directrice.



# Comités au sein du Conseil d'Administration

## Généralités

Le Conseil d'Administration d'Emakina Group est habilité à créer des comités spécialisés pour le seconder dans sa fonction.

Les comités ne sont que des organes consultatifs qui procèdent à l'examen de questions spécifiques et conseillent sur ces sujets. Les pouvoirs de prise de décision restent de la responsabilité collégiale du Conseil d'Administration.

En 2006, le Conseil d'Administration avait constitué trois de ces comités spécialisés, dont les membres sont choisis en son sein : un comité d'audit, un comité de rémunération et un comité de nomination.

Le Conseil d'Administration du 18 mars 2008 a décidé (comme autorisé par les statuts) de fusionner les comités de nomination et rémunération.

## Comité d'audit

Le comité d'audit a pour mission statutaire d'assister le Conseil d'Administration dans ses responsabilités en matière d'intégrité de l'information financière de la société, et notamment de superviser les rapports financiers, l'audit interne, l'audit externe, le contrôle interne et les relations financières entre la société et ses actionnaires.

Les membres du comité d'audit disposent des pouvoirs d'investigation les plus étendus dans l'exercice de leur mission d'assistance et de surveillance, et notamment des pouvoirs d'investigation identiques à ceux dévolus par la loi au commissaire.

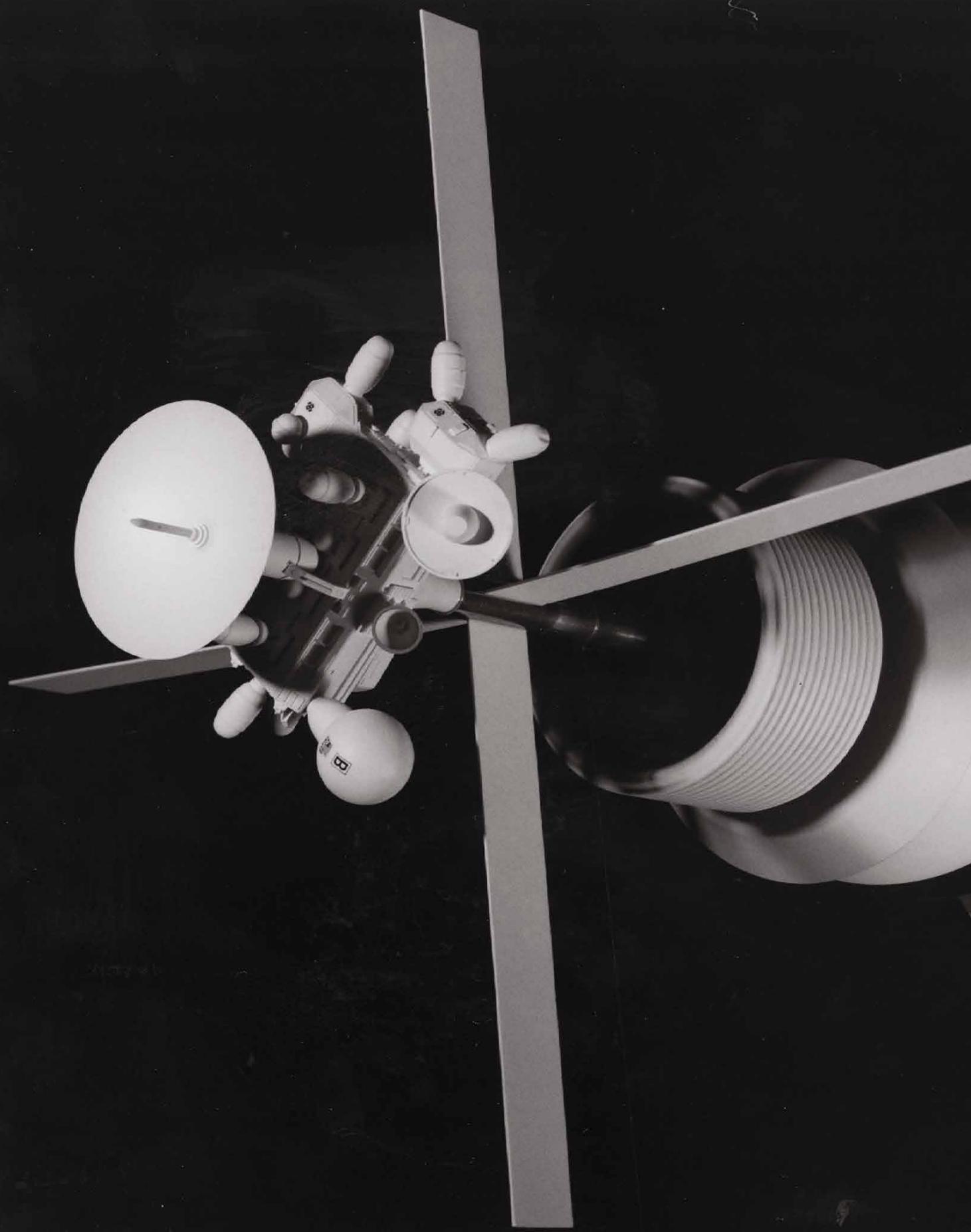
Au cours de l'année 2018, le comité d'audit s'est réuni à quatre reprises et a essentiellement travaillé sur les points suivants :

- analyse des comptes annuels et consolidés, et du rapport du commissaire ;
- analyse des comptes semestriels ;
- discussion des conclusions d'audit avec le commissaire ;
- revue des communiqués de presse ;
- aspects de contrôle interne, en particulier des contrôles financiers et opérationnels, et gestion des risques au travers de l'analyse des Key Performance Indicators ainsi que le suivi de la mission de gestion des risques ;
- suivi de la formalisation et du respect des procédures internes de clôture financière, de reporting financier ;
- suivi des avis et recommandations du commissaire aux comptes ;
- suivi de la trésorerie et optimisation du besoin en fonds de roulement ;
- suivi des implantations et des améliorations apportées à l'ERP intégré « Navision Dynamics », à l'outil de cash management au sein du groupe et suivi de l'implémentation d'un outil de reporting « business intelligence » groupe ;
- suivi de l'intégration des nouvelles acquisitions en termes de processus internes ;
- suivi de la valorisation des participations dans les filiales.

### **Composition et taux de présence aux réunions**

Le comité d'audit est composé de trois membres qui sont tous des administrateurs non exécutifs et dont la majorité est constituée d'administrateurs indépendants.

Président : François Gillet 4 / 4 ;  
Membres : Anne Pinchart 4/4, Clife Consulting Ltd représenté par Daisy Foquet 4/4.  
Le co-CEO, Karim Chouikri et le CFO, Frédéric Desonnay, ont assisté en tant qu'invités à l'ensemble des quatre réunions du comité tenues en 2018.





## Comité de nomination et de rémunération

Le comité de nomination et de rémunération est formé au sein du Conseil d'Administration et est chargé :

- de formuler des recommandations concernant la nomination des administrateurs ;
- de veiller à ce que le processus de nomination et de réélection soit organisé objectivement et professionnellement ;
- d'émettre des recommandations sur la rémunération individuelle des administrateurs exécutifs, y compris les bonus et les formules d'intéressement à long terme (options sur actions, etc.) ;
- d'émettre des recommandations sur la politique des ressources humaines et de rémunération des employés.

### Composition et taux de présence aux réunions

Le comité de nomination et de rémunération est composé de trois membres qui sont tous des administrateurs non exécutifs et indépendants.

Le comité de nomination et de rémunération s'est réuni deux fois au cours de l'année 2018.

Membres : Clife Consulting Ltd représenté par Daisy Foquet 2/2, Anne Pinchart 2/2, Valentin Cogels 2/2.

# Comité exécutif

## Généralités

Le Conseil d'Administration a nommé deux administrateurs délégués qui sont assistés par les administrateurs exécutifs ; ensemble, ils constituent le comité exécutif. Le règlement d'ordre intérieur du comité exécutif est déterminé par le Conseil d'Administration. Le comité exécutif n'est pas un comité de direction au sens de l'article 524bis du Code des Sociétés.

## Composition du comité exécutif

Le comité exécutif créé par le Conseil d'Administration est compétent pour la gestion des activités du groupe dans le cadre de la politique générale définie par le Conseil d'Administration.

Le comité exécutif est investi par le Conseil d'Administration des pouvoirs de décision et des pouvoirs de représentation de la société dans ses relations avec le personnel, la clientèle, les autres établissements de crédit, l'environnement économique et social et les autorités, ainsi que des pouvoirs de décision quant à la représentation de la société auprès de ses filiales.

Au 31 décembre 2018, le comité exécutif est composé de quatre membres :

- Brice Le Blévennec (Chief Executive Officer et Chief Visionary Officer) ;
- Karim Chouikri (Chief Executive Officer) ;
- Pierre Gatz (Executive Director) ;
- Frédéric Desonnay (Chief Financial Officer).

## Chief Executive Officer (CEO) et administrateur délégué

Lors du premier Conseil qui a suivi l'introduction en bourse de la société en juillet 2006, le Conseil d'Administration a nommé un administrateur délégué, à savoir M. Denis Steisel.

Ce dernier peut être révoqué par le Conseil d'Administration de la société.

Ce Conseil a également nommé M. Denis Steisel en tant que CEO. Vis-à-vis du Conseil d'Administration, il est le responsable ultime de la gestion de la société et de la mise en œuvre des décisions du Conseil dans le cadre de la stratégie, de la planification, des valeurs et du budget approuvés par le Conseil d'Administration. L'administrateur délégué est chargé par le Conseil d'Administration de la gestion journalière de la société.

Depuis le 1er janvier 2014, le rôle d'administrateur délégué et de CEO a été transféré à messieurs Brice Le Blévennec et Karim Chouikri.

Dans l'exercice de leurs fonctions, les CEO dirigent et supervisent les différents départements centraux et unités d'exploitation d'Emakina Group et font rapport au Conseil d'Administration quant à leurs activités.

# Rémunération des administrateurs et du comité exécutif

## Administrateurs non exécutifs

Le Conseil d'Administration a décidé d'une rémunération annuelle de 67.000 EUR pour l'ensemble des administrateurs non exécutifs.

Les administrateurs qui sont membres du comité d'audit ont reçu également 1.000 EUR pour chaque réunion du comité d'audit à laquelle ils ont pris part. Les administrateurs qui sont membres du comité de nomination et rémunération ont également reçu 500 EUR pour chaque réunion de ce comité à laquelle ils ont participé.

## Administrateurs exécutifs

La rémunération payée par la société aux administrateurs exécutifs s'est élevée, pour 2018, à un montant total de 1.103.370 EUR. À l'exception des montants dus conformément au droit du travail, la société ne doit payer aucun montant en cas de licenciement d'un membre du comité exécutif.



# **Actions détenues par les administrateurs non exécutifs et les membres du comité exécutif**

## Actions détenues par les administrateurs non exécutifs

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des actions détenues directement ou indirectement par les administrateurs qui ne sont pas membres du comité exécutif au 31 décembre 2018.

Administrateurs non exécutifs	Actions détenues directement		Actions détenues indirectement / transittivement	
	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social
M. D. Steisel	557.307	14,31	0	0
M. F. Gillet*	200	0	0	0
M <sup>me</sup> A. Pinchart*	0	0	0	0
Clife Consulting LTD représenté par M <sup>me</sup> D. Foquet*	0	0	675**	0
M. V. Cogels*	0	0	0	0

\* Administrateurs indépendants

\*\* Actions détenues par M<sup>me</sup> D. Foquet

## Actions détenues par les membres du comité exécutifs

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des actions détenues directement ou indirectement par les administrateurs exécutifs au 31 décembre 2018.

Administrateurs exécutifs	Actions détenues directement		Actions détenues indirectement / transitivement	
	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social	Nombre d'actions	Pourcentage du capital social
M. B. Le Blévennec	557.307	14,31	0	0
M. K. Chouikri	0	0	637.569/190.633*	16,61/4,90
M. P. Gatz	780.780	20,05	0	0

\* La société two4two est une société holding dont Mediadreams est actionnaire à 100%. Mediadreams est une société holding dont M. Karim Chouikri est actionnaire à 29,9%. La participation totale de two4two dans Emakina est de 629.326 actions. La participation directe de Mediadreams dans Emakina est de 8.243 actions. 190.633 est la participation transitive de M. Karim Chouikri dans Emakina obtenue en multipliant 629.326 par la participation de Mediadreams dans two4two et la participation de M. Karim Chouikri dans Mediadreams auquel il faut rajouter 8.243 multiplié par la participation de M. Karim Chouikri dans Mediadreams.

# Le commissaire

Depuis le 17 mars 2006, le commissaire d'Emakina Group est Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises, ayant son siège social à 1831 Diegem, De Kleetlaan 2, et représentée par M<sup>me</sup> Marie Kaisin, administrateur. Elle est responsable de l'audit des comptes statutaires ainsi que du contrôle du groupe et de la certification des comptes consolidés.

Le mandat de 3 ans (pour les exercices se terminant les 31 décembre 2017, 2018 et 2019) a été renouvelé lors de l'AGO 2017, sur recommandation du comité d'audit.

Le 20 mars 2006, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises a également été nommé commissaire de la filiale belge Emakina.BE et son mandat a été renouvelé plusieurs fois, le dernier renouvellement pour 3 ans datant de 2017.

En 2008, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises a été nommé commissaire des filiales belges Design is Dead et The Reference, et son mandat a été renouvelé pour 3 ans en 2017.

En 2014, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises a été nommé commissaire de la filiale belge Your Agency et son mandat a été renouvelés en 2017 pour 3 ans.

En 2015, Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises a été nommé commissaire de la filiale belge Emakina / Insights pour 3 ans.

Les émoluments pour les services de contrôle du groupe et de ses filiales par Ernst & Young Réviseurs d'Entreprises s'élèvent à 84.660 EUR pour l'exercice 2018.



# Conflits d'intérêts des administrateurs, des membres du comité exécutif et opérations avec les sociétés liées

Le Conseil d'Administration n'a pas établi de politique pour les transactions et autres relations contractuelles entre la société, y compris les sociétés liées, et les administrateurs et les managers exécutifs, autres que celles couvertes par les dispositions légales en matière de conflits d'intérêts (article 523 du Code des Sociétés).

Toutefois, les administrateurs s'imposent à ce que ces transactions entre la société et eux-mêmes soient conclues aux conditions normales de marché.

Durant l'exercice 2018, des opérations contractuelles entre d'une part Emakina Group et/ou les sociétés liées et d'autre part un ou plusieurs administrateur(s) exécutif(s), ont été conclues de manière occasionnelle et sporadique.

Ces opérations contractuelles revêtent un caractère insignifiant puisque la valeur totale des prestations fournies par le(s) dit(s) administrateur(s) exécutif(s) en exécution de ces contrats n'a pas dépassé les 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé de la société. Ces contrats ont été conclus aux conditions de marché.

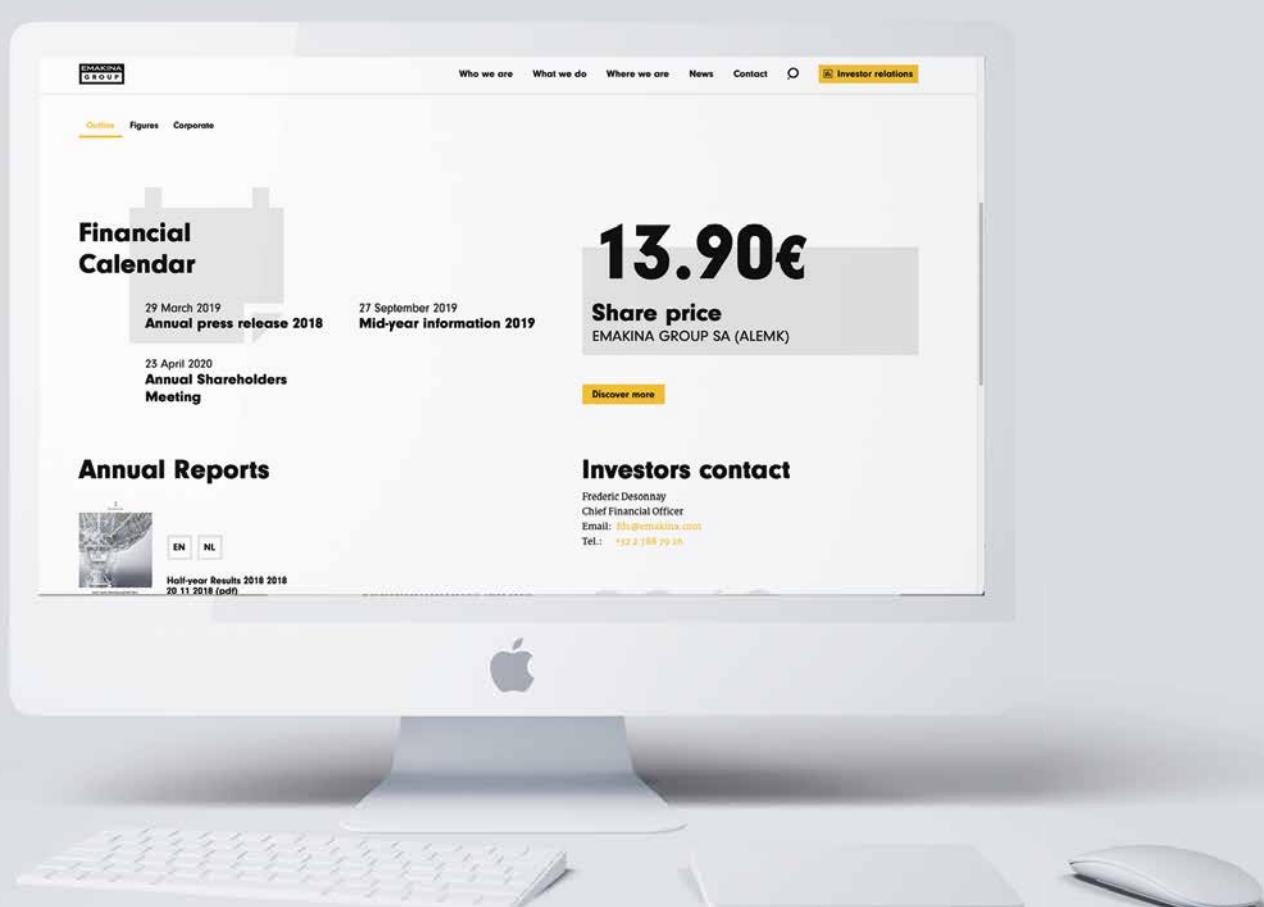
# Charte de gouvernance d'entreprise

En 2006, le Conseil d'Administration d'Emakina Group a décidé d'adopter, de manière volontaire, une charte de gouvernance d'entreprise qui s'inspire très largement des dispositions du Code belge de gouvernance d'entreprise, mais qui ne répond cependant pas à toutes les obligations visant les émetteurs cotés sur un marché réglementé.

C'est ainsi que la société a adopté une charte adaptée à ses spécificités sur base du système « se conformer ou expliquer ».

La charte est disponible sur le site internet de la société ([www.emakina.group](http://www.emakina.group)), section « investor relations », et peut être obtenue gratuitement au siège social de la société.

Cette charte est régulièrement mise à jour : dernières modifications apportées par le Conseil d'Administration en date du 19 mars 2015.



# Relations avec des sociétés liées

Étant cotée sur le marché Euronext Growth (Ex-Alternext) Bruxelles, Emakina Group n'est pas une société cotée au sens de l'article 4 du Code des Sociétés. L'article 524 du Code des Sociétés qui prévoit une procédure spéciale concernant les relations entre la société et toute société liée (autre que ses filiales) ne s'applique dès lors pas à Emakina Group.

Néanmoins, le management veille à ce que ces opérations et décisions soient conclues dans des conditions et sous les garanties normales du marché pour des opérations de même nature.

# Relations avec les actionnaires significatifs

Les relations commerciales et d'affaires actuelles entre d'une part les actionnaires et leurs sociétés liées et, d'autre part, la société et ses filiales, comprennent, entre autres, les relations entre les sociétés de management des actionnaires-managers et Emakina Group.

Les montants facturés par les actionnaires-managers à la société et à ses filiales sont inclus dans les montants repris à la page 135 de la présente section du rapport pour l'exercice 2018, et sont déterminés par le Conseil d'Administration sur recommandation du comité de nomination et rémunération. Par ailleurs, la société et ses filiales prennent occasionnellement pour des sociétés ayant un actionnariat indirect commun avec la société. Ces prestations ne revêtent pas un caractère significatif pour Emakina Group. Ces contrats sont conclus aux conditions du marché.

# Respect de la législation sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché)

Emakina a la volonté de se conformer à la Directive 2003 / 6 / CE sur les opérations d'initiés et les manipulations de marché (abus de marché).

Au cours de l'année 2018, les administrateurs se sont interdits de procéder à des transactions sur les titres de la société pendant la période qui précède la publication de ses résultats financiers (période fermée) et pendant toute autre période considérée comme sensible (période d'interdiction). Par ailleurs, la liste des initiés a été maintenue à jour par le Conseil d'Administration au cours de l'année 2018.

Enfin, le Conseil d'Administration du 19 mars 2015 a désigné M. Frédéric Desonnay en tant que Compliance Officer (tel que prévu par notre charte et par le Code de gouvernance d'entreprise) qui veille au suivi du respect de ces règles (périodes fermées et d'interdiction).

# Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière

La croissance des activités et l'évolution du périmètre de consolidation de la société ont amené naturellement une plus grande formalisation, ainsi qu'un renforcement des procédures entourant l'établissement de l'information financière (importance des reportings financiers, respect des délais, etc.).

Dans ce cadre, le système de contrôle interne au sein du groupe a été renforcé au cours des derniers exercices par les mesures suivantes :

- implémentation d'un système centralisé de gestion des processus opérationnels et financiers (ERP : « Navision Dynamics ») qui permet d'offrir au management une vision intégrée de la gestion des aspects opérationnels et des résultats financiers qui en découlent. Ce système intégré, introduit en 2008, est implémenté depuis début 2010 dans la quasi-totalité des entités du groupe, ce qui constitue l'élément central du contrôle interne ;
- mise en place d'une gestion « intégrée » et « standardisée » des projets en cours et de la reconnaissance des revenus, qui a amélioré la fiabilité de ce processus clé ;
- formalisation et documentation systématiques des principales procédures de contrôle réalisées par le département comptable ;
- mise en place d'un reporting financier mensuel standardisé et interfacé avec l'outil de gestion centralisé au sein du groupe ;
- mise en place d'un reporting mensuel de suivi de la trésorerie au sein du groupe ;
- formalisation de la gestion de la paie et de la gestion administrative des ressources humaines grâce à l'adhésion à un nouveau secrétariat social et à l'implémentation d'un outil de gestion du personnel appelé eBlox ;
- implémentation d'un outil intégré de « cash management » dans le groupe ;
- implémentation d'un outil centralisé d'établissement des comptes consolidés au niveau de la fonction financière du groupe et mise en place de procédures de contrôle afin de s'assurer de la maîtrise de celui-ci.

# Données financières

Dans le présent chapitre sont présentés les comptes consolidés d'Emakina Group arrêtés au 31 décembre 2018 avec comparatif au 31 décembre 2017 et les comptes annuels statutaires d'Emakina Group au 31 décembre 2018 avec comparatif au 31 décembre 2017.

Les comptes annuels et consolidés 2018 d'Emakina Group, tels qu'ils seront présentés à l'Assemblée Générale des actionnaires du 23 avril 2019, ont été approuvés par le Conseil d'Administration du 28 mars 2019.

p.148	<b>Rapport de gestion</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exposé des faits marquants de l'exercice et de l'évolution des activités du groupe Emakina</li><li>• Commentaires sur les comptes consolidés d'Emakina Group</li><li>• Commentaires sur les comptes annuels statutaires d'Emakina Group</li><li>• Analyse de risques</li><li>• Perspectives 2019</li><li>• Conflits d'intérêts entre les administrateurs et la société</li><li>• Informations légales relatives à la transposition de la directive OPA</li><li>• Augmentation du capital dans le cadre du capital autorisé (art. 608 C. Soc.)</li><li>• Suppression du droit de souscription préférentiel des actionnaires à l'occasion de l'émission de droits de souscription de la société anonyme Emakina Group</li><li>• Activités en matière de recherche et de développement</li><li>• Succursales de la société</li><li>• Proposition d'affectation du résultat</li><li>• Décharge aux administrateurs et au commissaire</li></ul>
p.162	<b>Comptes consolidés au 31 décembre 2018</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Périmètre de consolidation</li><li>• Méthode de consolidation</li><li>• Bilan consolidé établi selon les normes belges (Belgian GAAP)</li><li>• Comptes de résultats consolidés établis selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition</li><li>• Tableau de financement (EUR)</li><li>• Indicateurs bilanaires (EUR)</li><li>• Annexes aux comptes consolidés</li><li>• Résumé des principales règles d'évaluation consolidées</li></ul>
p.182	<b>Comptes annuels statutaires 2018 d'Emakina Group</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilan statutaire établi selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition</li><li>• Comptes de résultats statutaires établis selon les normes belges (Belgian GAAP)</li></ul>
p.187	<b>Rapports du commissaire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale de la société Emakina Group SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 - Rapport sur l'audit des Comptes Annuels</li><li>• Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale de la société Emakina Group SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 - Rapport sur l'audit des comptes consolidés</li></ul>
p.194	<b>Déclaration des dirigeants</b>
p.196	<b>Évolution de la cotation en 2018 et calendrier financier</b>

# Rapport de gestion

Le rapport de gestion décrit ci-dessous constitue un rapport de gestion sur les comptes consolidés combiné à un rapport de gestion sur les comptes statutaires de la société Emakina Group SA, comme le prévoit l'article 119 du Code des Sociétés (dernier alinéa).

## Exposé des faits marquants de l'exercice et de l'évolution des activités du groupe Emakina

### Croissance des activités en particulier à l'international

Sur l'année 2018, les ventes consolidées d'Emakina Group se sont élevées à 92.389.601 EUR comparativement à 80.304.612 EUR l'année précédente soit une progression de +15,0% (+13,0% à périmètre constant). Cette progression est tirée en particulier par la croissance des activités « hors Belgique » de 18,5%.

### Progression de près de 7% de la performance opérationnelle (EBITDA)

Le bénéfice opérationnel consolidé avant amortissements (EBITDA) atteint 6.107.455 EUR (6.314.831 EUR à périmètre constant) en 2018 par rapport à 5.726.817 EUR en 2017 soit une croissance en valeur absolue de 6,6% (+10,3% à périmètre constant). Exprimé en pourcentage du total des ventes, l'EBITDA évolue de 7,1% à 6,7% (7,0% à périmètre constant) entre 2017 et 2018.

Cette évolution de la rentabilité opérationnelle s'explique notamment par un maintien des prix de vente, une bonne évolution du taux d'occupation, par une plus grande efficacité de production et une structure de coûts sous contrôle.

### Bénéfice courant sous contrôle et résultat net positif

Le bénéfice courant avant impôt s'élève à 1.383.048 EUR en 2018 soit une progression de 1% par rapport à 2017 justifiée par (i) l'évolution de la performance opérationnelle, (ii) la hausse des amortissements sur écarts de consolidation (goodwill) liée à la stratégie de croissance externe du groupe et par (iii) la baisse du résultat financier liée principalement à la chute de la livre turque.

Le niveau du bénéfice net (56.727 EUR) en 2018 s'explique par l'évolution du résultat courant et par des charges non récurrentes liées à des litiges commerciaux, partiellement compensées par une pression fiscale plus faible. Ce bénéfice net permet de maintenir les fonds propres du groupe.

Pour rappel, les amortissements sur écarts de consolidation (goodwill) (imposés par les normes comptables belges) impactent négativement le résultat net de la société de 2.553.237 EUR en 2018 par rapport à 2.390.944 EUR en 2017 suite à l'évolution du périmètre du groupe. Cet élément de droit comptable belge qui impose un amortissement systématique (comptabilisé dans les charges financières), pèse significativement sur le résultat net consolidé.

## Santé financière

Fin 2018, la santé financière du groupe se maintient grâce à un résultat net positif, un niveau d'endettement financier en adéquation avec la stratégie d'internationalisation du groupe, et la disponibilité de lignes de crédit adaptées au développement des activités. La maîtrise du besoin en fonds de roulement dans un contexte de croissance soutenue des activités est à souligner.

## Evolution du groupe en 2018 et projets marquants

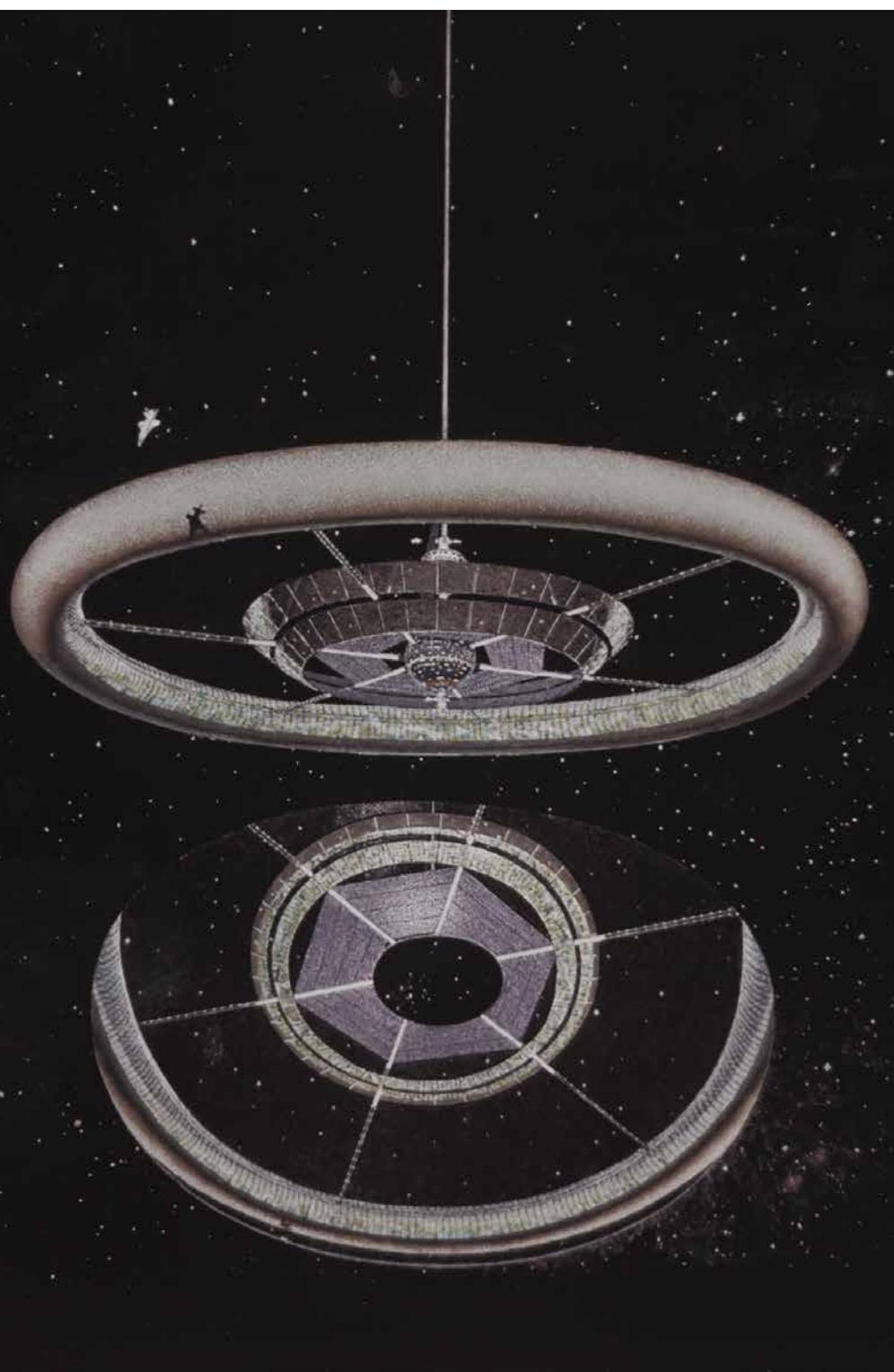
### Pléthore de nouveaux clients

En 2018, de nombreuses entreprises, tant nationales qu'internationales, ont choisi une agence du groupe Emakina comme partenaire. Parmi ces nouveaux clients, on retrouve Arçelik, ATPS, Bardahl, Beko, Brady Seton, Comdata Group, Ecco, Fermacell, Frankstahl, HEMA, Hutchison 3G, Kastner & Öhler, KitchenAid, Longchamp, LuLu Hypermarkets, Micromania-Zing, Omron, Pierre Hardy, REWE/Ócard.

### Poursuite des acquisitions

En février 2018, Emakina Group a acquis 100% des parts de l'agence newyorkaise Karbyn, comptant une dizaine de collaborateurs, au travers de sa filiale The Reference, basée à Gand. Avec cette opération, Emakina affiche ses ambitions de développement sur le territoire américain et ouvre la voie à de nouvelles opportunités d'acquisition de clients internationaux. Le prix de la transaction sera fondé sur les résultats opérationnels enregistrés sur les 5 premières années.

En mars 2018, Emakina Group a pris le contrôle à 100% du capital de WittyCommerce, par le biais de sa filiale turque Emakina.TR, établie à Izmir. L'acquisition confirme les ambitions d'Emakina Group dans la région. Pour rappel, les 30 experts de WittyCommerce partagent déjà depuis 2016 avec Emakina leur expérience en stratégie et développement de sites e-commerce au travers d'un partenariat commercial. Le prix de la transaction sera fondé sur les résultats opérationnels enregistrés sur les 5 premières années.



## Internationalisation

Au niveau géographique, les ventes « hors Belgique » progressent de plus de 18,5% sur l'année 2018 et représentent désormais 63% des revenus consolidés de 2018 comparativement à 61% en 2017. Cette tendance s'accélère du fait de la politique d'expansion du groupe avec notamment en Turquie et en UAE, où le Headquarter Asie sera mis en place en 2019. Les nouveaux bureaux newyorkais sont un autre exemple de l'ambition internationale du groupe.

## Intégration et processus

En 2018, Emakina Group a poursuivi ses investissements d'intégration et de synergies au sein de son réseau, notamment aux Pays-Bas où la nouvelle plateforme de gestion centralisée des projets combinée à la nouvelle version de l'ERP seront déployées en fin d'année pour être mises en place ensuite dans l'ensemble du groupe.

Dans ce cadre, Emakina Group continue à renforcer ses équipes et organise régulièrement des réunions de coordination et de formation afin d'assurer un meilleur partage des « best practices » à déployer. Enfin, les équipes d'Emakina ont fourni un travail significatif afin d'assurer la mise en conformité de ses processus avec la nouvelle réglementation européenne de protections des données privées (RGPD).

## Talents

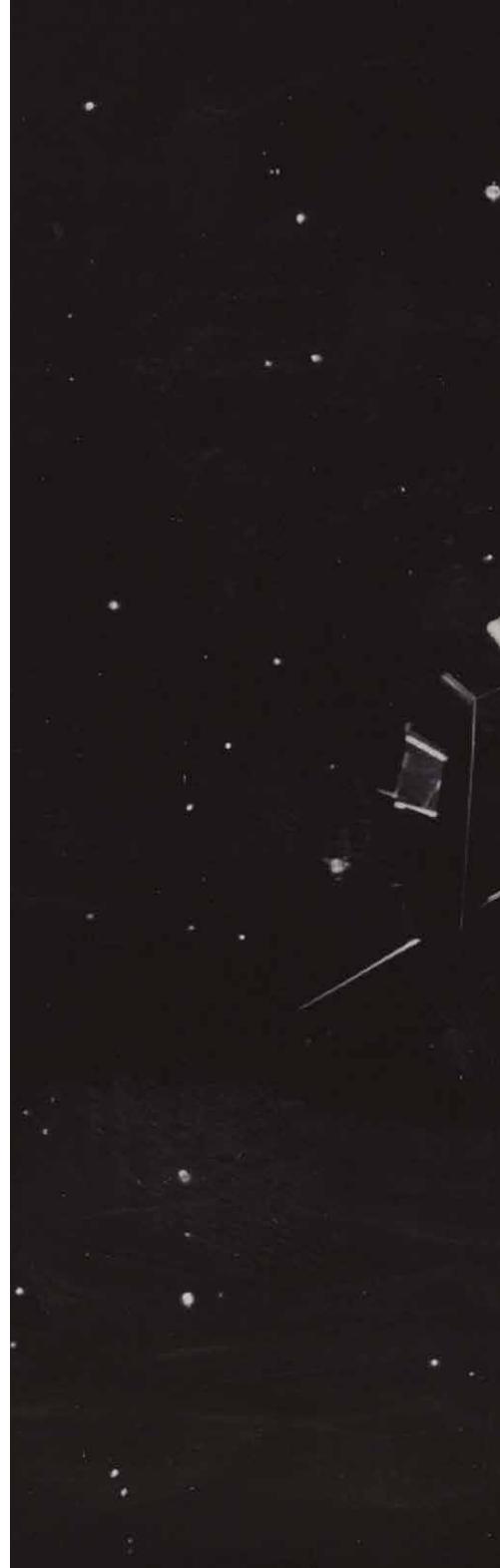
La gestion du capital humain demeure un élément clé du développement du groupe. Avec plus de 900 talents dans le groupe Emakina, la capacité à attirer les meilleurs et à les accompagner dans leur carrière constitue « la » priorité du management, tout en veillant à maintenir un subtil équilibre entre les compétences souhaitées par les clients et imposées par l'évolution technologique, et la nécessaire maîtrise des coûts.

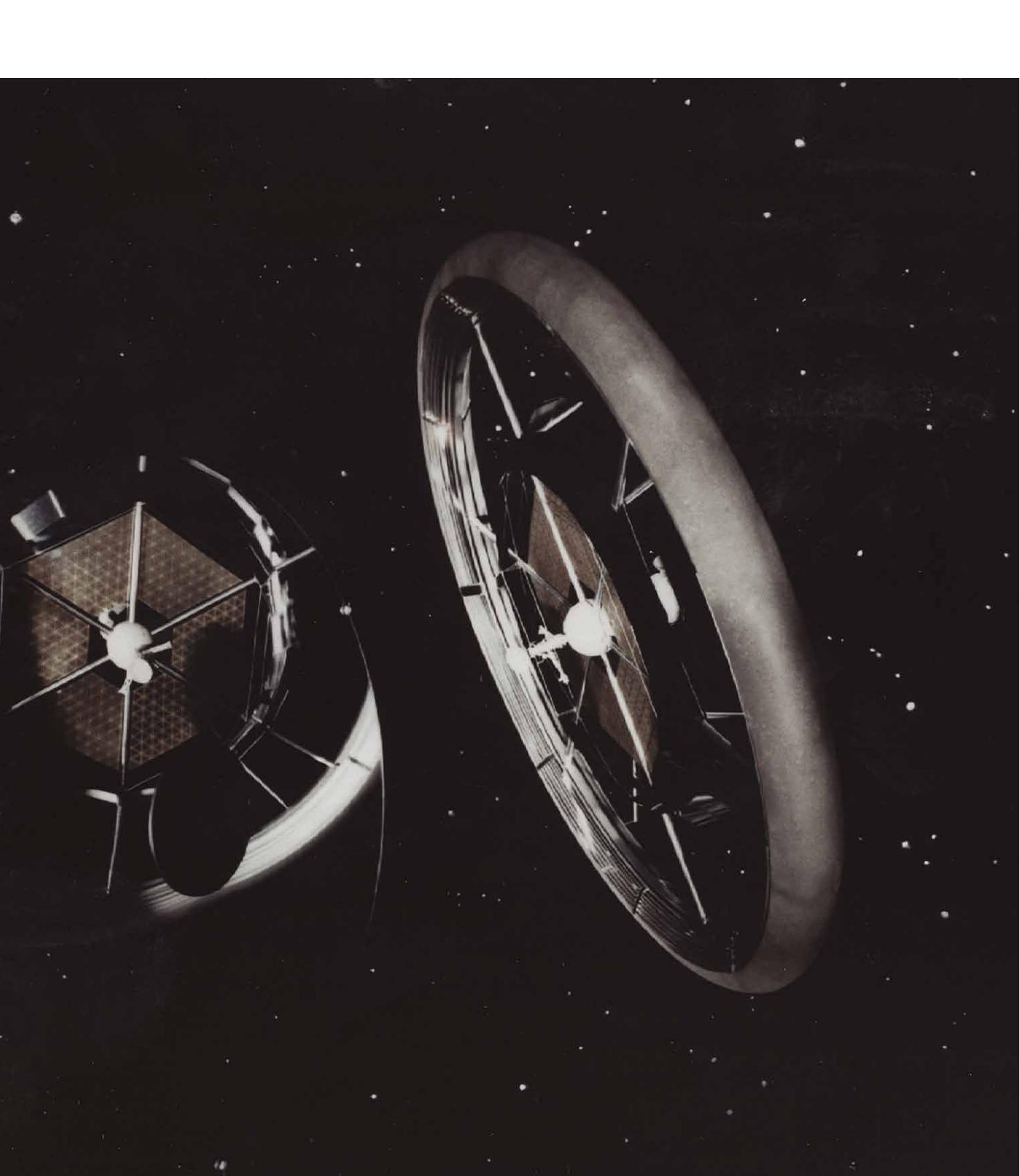
## Partenaires stratégiques

Les partenaires commerciaux d'Emakina Group continuent d'offrir aux clients une vaste étendue géographique combiné à une connaissance locale pointue : Air (Belgique), Asiance (Corée du Sud, Japon), Bubblegum (Espagne), Domino (Italie), Metia (Grande-Bretagne, États-Unis, Singapour), Portalgrup (Turquie), SinnerSchrader (Allemagne).

## Prix et récompenses

Au cours de l'année 2018, Emakina a remporté plus de 30 Awards (SIA, AVA, Best of Web, Communicator, W3, SWEDMA, Technology Partner, etc.) pour différents projets variés de web building, e-commerce, expériences utilisateur, vidéo, design, rédaction, créativité et intégration de plateformes, ce qui souligne la qualité de nos prestations.





# Commentaires sur les comptes consolidés d'Emakina Group SA

Au cours de l'exercice 2018, le périmètre de consolidation d'Emakina Group a évolué de la manière suivante suite aux investissements réalisés par Emakina Group :

- Le capital de la société Karbyn Inc (renommée The Reference.US), dont le siège est basé à New York, a été acquis à 100% en mars 2018 par The Reference NV au travers d'une nouvelle entité créée également à New York et dénommée Emakina.US INC.
- Le capital de la société WittyCommerce, dont le siège est basé à Izmir, a été acquis à 100% en mars 2018 par Emakina Turkey.
- Pour rappel, création de la holding Emakina Asia, basée à Singapour (participation classifiée en « Autres Participations » dans les comptes 2017) et d'une société de management Emakina.SG entièrement consolidée depuis le 1er janvier 2018.
- Lancement de nouvelles agences, consolidées depuis le 1er juillet 2018 :
  - Emakina / Influx (France), détenue à 60% via Emakina.FR ; il s'agit de la filiale spécialisée dans la création de contenus à fort impact émotionnel, pensés par des créateurs/influenceurs et diffusés auprès des communautés en ligne ;
  - Emakina FZ-LLC (Dubaï – Emirats Arabes Unis) détenue à 90% ;
  - Emakina.RS (Novi Sad – Serbie) détenue à 70% ;
  - Emakina.PL (Poznan – Pologne) détenue à 70% via Emakina CEE.

Les présents comptes consolidés sont préparés conformément aux normes comptables belges.

## Compte de résultats consolidés

En 2018, les ventes d'Emakina Group s'élèvent à 92.389.601 EUR par rapport à 80.304.612 EUR l'année antérieure, soit une progression de 15 %. A périmètre constant (en considérant 12 mois de résultat 2018 pour toutes les filiales sous contrôle d'Emakina Group au 31/12/2017 c'est-à-dire à l'exclusion de WittyCommerce, Emakina / Influx, Emakina Dubaï, Emakina Asia, The Reference.US, Emakina.US et Emakina.RS) les ventes sont en progression au 31/12/18 à 90,7 MEUR par rapport à 80,3 MEUR à la même période l'an dernier.

Le taux de croissance des ventes pour les entités « hors Belgique » s'élève à 18,5 % sur l'année 2018 ce qui démontre l'acquisition de parts de marché à l'étranger, en ligne avec la stratégie d'internationalisation. En matière de clientèle, 63 % des revenus consolidés 2018 ont été générés chez des clients situés hors Belgique. Les ventes réalisées en Belgique sont quant à elles en progression de 9,3 % en 2018.

Le coût des ventes et des prestations représente 95,1% du total des ventes en 2018, en légère progression (+0,3%) par rapport à 2017. De manière plus détaillée, le montant des achats sur projets est stable par rapport à 2017 et s'élève à 13,7% du total des ventes. Le montant des charges de services et biens divers correspond à 29,2% du total des ventes en 2018 contre 28,4% en 2017 et traduit un contrôle des coûts. Les charges de personnel par rapport aux ventes totales sont stables en 2018 (50,2%) par rapport à 2017 (50,2 %).

Le montant des amortissements sur immobilisations (in)corporelles évolue de 1.438.455 EUR à 1.729.416 EUR, ce qui s'explique par les mouvements des immobilisés corporels et incorporels (importants travaux d'aménagements entrepris chez Emakina.NL, The Reference, Design is Dead et Emakina.TR en 2017 et 2018, ainsi que d'importants investissements sur l'ERP notamment à Vienne et sur notre nouvelle plateforme globale : WF + Dynamics).

Le bénéfice opérationnel avant amortissements (EBITDA) s'élève à 6.107.455 EUR (ou 6,7 % des ventes) par rapport à 5.726.817 EUR en 2017 (ou 7,1 % des ventes) soit une hausse de 6,6 %. A périmètre constant (en considérant 12 mois de résultat 2018 pour toutes les filiales sous contrôle d'Emakina Group au 31/12/2017, c'est-à-dire à l'exclusion de WittyCommerce, Emakina / Influx, Emakina Dubaï, Emakina Asia, The Reference.US, Emakina.US et Emakina.RS), l'EBITDA 2018 se situe à 7,0% des ventes sur l'ensemble de l'année 2018.

Le montant des amortissements sur écarts de consolidation (goodwill) comptabilisé parmi les charges financières, conformément aux normes comptables belges, évolue de 2.390.944 EUR en 2017 à 2.553.237 EUR en 2018, ce qui s'explique par l'élargissement du périmètre et les mouvements sur les participations (compléments de prix, prise de participation supplémentaire, etc.). Pour rappel, conformément à nos règles d'évaluation, les écarts de consolidation sont amortis sur une période de 8 ans indépendamment de tout aspect de survalorisation éventuel.

Cet élément de droit comptable belge pèse comme chaque année lourdement sur le résultat net consolidé 2018 du groupe. En normes internationales comptables « IFRS », un tel amortissement systématique des écarts de consolidation n'aurait pas lieu d'être.

Les charges financières (hors amortissements des goodwills) passent de 1.156.792 EUR en 2017 à 1.908.772 EUR en 2018 suite à l'endettement global du groupe et à l'effet des taux de change. Les produits financiers augmentent de 778.476 à 1.375.494 EUR suite, presque exclusivement, à des bénéfices de change.

En 2018, le niveau du résultat non récurrent est de -289 KEUR et se compose de charges non récurrentes pour 361 KEUR (frais d'avocats, règlement à l'amiable d'un contentieux commercial et autres litiges) et de produits exceptionnels pour 72 KEUR.

Le résultat avant impôts diminue entre 2017 et 2018 de 1.239.147 EUR à 1.093.232 EUR.

Le montant des impôts sur le résultat diminue de 1.207.911 EUR en 2017 à 1.037.475 EUR du fait essentiellement de l'évolution des résultats opérationnels des différentes entités du groupe.

Le résultat net augmente et passe de 32.206 EUR en 2017 à 56.727 EUR en 2018 dont 137.169 EUR pour la part des tiers et -80.442 EUR pour la part du groupe. Hors amortissements sur écarts de consolidation, le bénéfice net consolidé 2018 du groupe se situe à 2.609.964 EUR en 2018 comparativement à 2.423.150 EUR en 2017.

La part des tiers 137.169 EUR dans le bénéfice net 2018 correspond à la portion du résultat de certaines filiales revenant aux actionnaires minoritaires de celles-ci et ce en conformité avec les principes de la méthode de consolidation globale. Ce montant s'explique principalement par la forte performance des activités néerlandaises du groupe.

## Bilan consolidé

Les frais d'établissement diminuent sur l'exercice 2018 et concernent principalement des frais de réorganisation.

La valeur nette comptable des immobilisations incorporelles augmente de 262.262 EUR fin 2018 par rapport à fin 2017. Ceci s'explique par des investissements pour 1.163 KEUR compensés par des cessions pour 24 KEUR et des amortissements de 877 KEUR. Les investissements sont composés essentiellement de frais activés liés à l'implémentation de nouvelles plateformes de gestion intégrées ainsi qu'au déploiement d'un nouvel ERP centralisé et de coûts de développement du site internet.

Le montant des écarts de consolidation correspondant aux coûts des acquisitions des participations – y compris les frais annexes, évolue de 12.578.752 EUR fin 2017 à 15.088.159 EUR fin 2018 du fait des prises de pourcentage supplémentaires dans des participations déjà contrôlées ou des compléments de prix (Emakina.SE, Emakina.CH, Emakina CEE) ainsi que de nouvelles acquisitions (Emakina.US et WittyCommerce), compensé par les charges d'amortissements conformément à nos règles d'évaluation sur une période de 8 ans.

La valeur nette comptable des immobilisations corporelles progresse de 406.337 EUR fin 2018 par rapport à fin 2017. Ceci s'explique principalement par des investissements pour 1.148 KEUR compensés par des amortissements de -746 KEUR. Les investissements en immobilisations corporelles portent essentiellement sur les rubriques « mobilier » (428 KEUR), « matériel informatique » (275 KEUR) et « aménagements et installations » (445 KEUR).

Les commandes en cours d'exécution diminuent de l'ordre de 1.456 KEUR entre fin 2017 et fin 2018. Cette diminution doit être analysée en parallèle avec l'évolution des acomptes sur commandes (voir ci-après) qui diminuent de 827 KEUR entre la fin 2017 et la fin 2018. Autrement dit, la situation nette consolidée sur les projets en-cours s'est améliorée entre fin 2017 et fin 2018 de l'ordre de 629 KEUR (moins de préfinancement net) ce qui influence positivement le besoin en fonds de roulement consolidé du groupe. Ceci s'explique par une facturation dynamique des projets au sein du groupe.

Les créances à un an au plus diminuent de 8,3 % au 31 décembre 2018 (19.371.195 EUR) par rapport au 31 décembre 2017 (21.131.512 EUR). Ceci s'explique principalement par un délai de paiement client moyen en amélioration de 14 jours sur l'exercice.

L'évolution des placements de trésorerie et des valeurs disponibles sur les exercices 2018 et 2017 est détaillée dans le tableau de financement consolidé.

Les comptes de régularisation actifs portent sur des montants non matériels de produits acquis et de charges à reporter.

Les capitaux propres consolidés de la société s'élèvent à 10.542.268 EUR au 31 décembre 2018 par rapport à 10.729.513 EUR au 31 décembre 2017. Cette variation s'explique par une baisse des réserves de 93.280 EUR ainsi qu'un impact négatif des écarts de conversion de 93.964 EUR.

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres se détaillent comme suit :

<b>Capital:</b>	<b>9.347.962 EUR</b>
<b>Primes d'émission:</b>	<b>3.436.644 EUR</b>
<b>Réserves:</b>	<b>-2.170.702 EUR</b>
<b>Écart de conversion:</b>	<b>-71.636 EUR</b>
<b>Total:</b>	<b>10.542.268 EUR</b>

Le montant des intérêts de tiers de 343.303 EUR correspond aux revenus consolidés reportés détenus par les actionnaires minoritaires d'Emakina.NL (10,1 %), d'Emakina.CH (10%), Emakina Turkey et WittyCommerce (à savoir Emakina.NL BV qui en détient 10,1%) ainsi que Emakina.HR et Emakina Inbound Marketing (filiales d'Emakina CEE, qui détiennent respectivement 24,8 % et 38% des parts).

Les provisions pour autres risques et charges s'élèvent à 230.590 EUR et portent d'une part sur une provision légale liée au droit social autrichien et d'autre part sur une provision liée à une rupture unilatérale d'un contrat commercial par un client.

Les impôts différés passifs correspondent aux frais annexes liés aux acquisitions, activés en consolidation au travers de goodwill.

Vu l'absence d'activation de tels frais depuis plusieurs années cette rubrique ne présente plus de solde significatif.

Les dettes à plus d'un an et celles à plus d'un an échéant dans l'année correspondent principalement à des financements obtenus sur des périodes oscillant entre 3 et 6 ans pour d'importants investissements en Mobilier et IT ou pour des acquisitions de nouvelles structures dans le cadre du développement européen d'Emakina. Ces dettes augmentent de 369.158 EUR sur la période en ligne avec la croissance du groupe.

Les dettes financières sont des dettes relatives à des « straight loans » à court terme ainsi qu'à des financements à court terme (pécules de vacances, primes de fin d'année, etc.). Ces dettes augmentent de 1.447.351 EUR sur la période suite à la progression du besoin en fonds de roulement.

Les dettes commerciales sont en baisse fin 2018 par rapport à fin 2017, la situation s'est normalisé par rapport à fin 2017. Le nombre de jours de crédit fournisseur consolidé est passé de 67 jours au 31 décembre 2017 à 46 jours au 31 décembre 2018. Le niveau de ce ratio est directement lié au niveau du BFR en amélioration et à une meilleure discipline de la trésorerie globale du groupe.

Les acomptes reçus sur commandes diminuent de 827 KEUR entre fin 2017 et fin 2018. Cette diminution doit être analysée en parallèle avec l'évolution des commandes en cours (voir ci-dessus) qui diminuent de 1.456 KEUR entre la fin 2017 et la fin 2018. Autrement dit, la situation nette consolidée sur les projets en-cours s'est améliorée entre fin 2017 et fin 2018 de l'ordre de 629 KEUR (moins de préfinancement net) ce qui influence positivement le besoin en fonds de roulement consolidé du groupe. Ceci s'explique par une facturation dynamique des projets au sein du groupe.

Les dettes fiscales, salariales et sociales évoluent au rythme de l'activité du groupe.

Le montant significatif des autres dettes s'explique principalement par le préfinancement issu du factoring des créances commerciales, ainsi que par des dettes envers d'anciens actionnaires de certaines filiales (dettes earnouts) et des administrateurs. Le solde des comptes de régularisation correspond dans toutes les entités à une somme des charges à imputer et de produits à reporter non significatifs.

# Commentaires sur les comptes annuels (statutaires) d'Emakina Group

Les comptes annuels (statutaires) reflètent uniquement la situation comptable de la maison mère après affectation du résultat 2018 et sont préparés conformément aux normes comptables belges.

## Compte de résultats statutaires

L'essentiel des revenus d'exploitation de l'activité d'Emakina Group en 2018 provient de la facturation d'honoraires de gestion, royalties et autres frais pour 6.150.564 EUR ainsi que de la perception de dividendes en provenance des filiales pour 1.266.107 EUR. Les revenus financiers proviennent de la perception d'intérêts sur les placements de trésorerie pour 26.308 EUR. Enfin, les revenus comprennent également un montant de production immobilisée pour 128.785 EUR (activation des frais liés au développement du site internet, de l'outil de planning et de l'ERP).

L'essentiel des coûts opérationnels de 5.846.773 EUR supportés par Emakina Group en 2018 correspond aux honoraires du management exécutif (administrateurs non exécutifs compris), aux honoraires externes liés aux obligations légales et contractuelles (avocats, commissaires, notaire, etc.), au coût du personnel, aux services et bien divers, aux frais IT, aux achats liés aux projets internes, aux amortissements et réductions de valeur.

Le montant d'amortissement de 309.761 EUR correspond essentiellement aux frais liés au développement du site internet et de l'ERP amortis sur une période de 3 ans. L'exercice 2018 se clôture par un profit net de 1.351.929 EUR. Ce bénéfice de l'exercice sera entièrement reporté (voir affectation du résultat 2018 proposé à l'Assemblée Générale ci-après).

## Bilan statutaire

Au niveau de l'actif, les variations majeures au 31 décembre 2018 par rapport au 31 décembre 2017 correspondent :

- à la diminution des immobilisations incorporelles de 273.983 EUR, qui s'explique par des investissements de 26.539 EUR compensés par des charges d'amortissements de 300.522 EUR ;
- à l'augmentation des immobilisations corporelles de 685.453 EUR expliquée essentiellement par l'apparition d'immobilisations en cours liées à des frais activés liés à l'implémentation de nouvelles plateformes de gestion intégrées ainsi qu'au déploiement d'un nouvel ERP centralisé ;
- à l'évolution significative du montant des participations (en hausse de 5.192.803 EUR) du fait de l'évolution du périmètre et des compléments de prix et frais annexes liés aux « earn-out ».

Le niveau relativement élevé des autres créances de 1.397.085 EUR au 31 décembre 2018 s'explique par des positions ouvertes vis-à-vis de sociétés liées ou partenaires.

Au 31 décembre 2018, les capitaux propres de la société après affectation s'élèvent à 23.076.556 EUR par rapport à 21.724.627 EUR fin 2017. La variation des capitaux propres s'explique par l'affectation du résultat de l'exercice 2018 (voir ci-après).

<b>Capital souscrit:</b>	<b>9.347.962 EUR</b>
<b>Réserves:</b>	<b>1.214.491 EUR</b>
<b>Primes d'émission:</b>	<b>3.436.644 EUR</b>
<b>Résultats reportés:</b>	<b>9.077.459 EUR</b>
<b>Total:</b>	<b>23.076.556 EUR</b>

L'historique du capital sur les dix derniers exercices comptables est repris ci-dessous :

Date augmentation	Nature	Modalité	Augmentation (EUR)	Nbre d'actions créées	Prime d'émission (EUR)	Capital social (EUR)	Nbre total d'actions
1 <sup>er</sup> juillet 2008	apport en nature	capital autorisé	57.897,60	24.124	266.572,59	8.306.412,18	3.459.533
14 juillet 2009	apport en nature	capital autorisé	89.257,96	37.175	245.317,04	8.395.670,14	3.496.708
1 <sup>er</sup> juillet 2010	apport en nature	capital autorisé	120.593,68	50.226	376.643,72	8.516.263,82	3.546.934
1 <sup>er</sup> juillet 2010	apport en nature	capital autorisé	600.099,20	249.935	1.874.257,30	9.116.363,02	3.796.869
15 juillet 2011	apport en nature	capital autorisé	28.562,55	11.896	89.207,45	9.144.925,57	3.808.765
15 juillet 2011	apport en nature	capital autorisé	59.963,10	24.974	172.044,90	9.204.888,67	3.833.739
15 juillet 2013	apport en nature	capital autorisé	102.187,8	10.322	77.415,00	9.229.661,47	3.844.061
2 juin 2015	apport en nature	capital autorisé	118.300,8	49.292	335.185,60	9.347.962,27	3.893.353

Le montant de 2.815.313 EUR en dettes long terme et de 1.536.125 EUR en dettes long terme échéant dans l'année correspond aux emprunts contractés afin de financer les acquisitions de nouvelles filiales dans le cadre de la politique d'expansion internationale d'Emakina Group.

Le montant de 1.974.509 EUR de dettes financières correspond à une ligne de crédit de type « straight loan ».

Enfin, le montant d'autres dettes de 9.846.753 EUR au 31 décembre 2018 se justifie par des dettes dues envers d'anciens actionnaires de certaines filiales (dettes earnouts) et des administrateurs.

## Analyse de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le groupe est confronté sont les :

### Risques opérationnels

#### Risques clients

Les sociétés du groupe interviennent régulièrement dans des environnements technologiques complexes et innovants.

Il en résulte que celles-ci ne sont pas à l'abri de contestations de la part de clients concernant la bonne réalisation de leurs projets. Dans ce contexte, il n'est pas à exclure qu'une société du groupe Emakina se voit attaquée en justice et soit amenée à payer des dommages et intérêts ou à négocier pour solutionner le litige.

Face à ce type de risques, Emakina Group a renégocié fin 2013 une police globale responsabilité civile professionnelle qui couvre les risques liés à l'exécution des projets (livraisons, garantie) mais aussi les risques indirects (impact d'image...)

résultant de la responsabilité de l'ensemble des travailleurs des sociétés du groupe (mais aussi de leurs sous-traitants sous certaines conditions).

Par ailleurs, il est à noter qu'Emakina Group dispose d'un portefeuille client de plus de 300 comptes en Europe où seuls les 3 plus gros clients du groupe représentent environ 19% du total des revenus consolidés ce qui limite l'impact systémique de la perte d'un grand compte.

Enfin, Emakina Group travaille principalement avec des « grands comptes nationaux ou internationaux » et des administrations publiques, ce qui limite les risques d'insolvabilité des clients.

#### Risques liés aux sous-traitants

Les sociétés du groupe sous-traitent à des sociétés tierces en cas de problème de planning ou de compétences spécifiques. Ces sous-traitants font l'objet d'une pré-validation par nos experts et sont étroitement supervisés.

Notre police globale responsabilité civile professionnelle couvre la responsabilité des sous-traitants sous certaines conditions (comme leur validation préalable par nos experts, entre autres).

#### Risques liés à la rentabilité

La rentabilité des sociétés du groupe s'analyse mensuellement au travers de leurs indicateurs de performance, à savoir leur taux d'utilisation des ressources opérationnelles, le niveau du prix de vente, le niveau des coûts des personnes, la marge sur sous-traitances, et les éventuels dépassements budgétaires sur les projets forfaitaires.

#### Risques liés aux éléments contractuels

La majeure partie du chiffre d'affaires consolidé est réalisée au travers de contrats au forfait. Leur rentabilité dépend de la capacité des managers à respecter les délais et les coûts : en cas de dépassement des coûts, la rentabilité du projet au forfait sera directement impactée. Afin de limiter ces risques, les managers essaient de limiter les pénalités au niveau du plafond de leurs assurances et de réaliser des livrables avec des plans d'étapes agréés et convenus avec les clients.

Par ailleurs, une part significative des revenus est réalisée avec des contrats cadre liés à des institutions publiques ou à des grands comptes privés. Ces contrats matérialisent le caractère privilégié voire exclusif de la relation et reprennent les conditions de prestations (tarifs, conditions de paiement, plan de facturation, etc.). D'une durée de plusieurs mois, voire pluriannuelle, ceux-ci n'engagent cependant pas le client sur un volume entraînant un risque quant à la prévisibilité des revenus et de la marge correspondante.

#### Risques technologiques

L'innovation technologique est la pierre angulaire de la stratégie du groupe depuis sa naissance. Emakina Group, pionnier de l'Internet, maintient dès lors une veille technologique continue afin de garantir son avantage compétitif. La formation permanente de ses collaborateurs à ces innovations est une préoccupation majeure du management du groupe.

#### Risques de propriété intellectuelle

En matière de propriété intellectuelle, Emakina Group stipule dans ses contrats « clients » standard que les droits intellectuels sur le code informatique restent propriété du groupe sauf stipulation contraire et négociée. À l'inverse, Emakina Group requiert de ses sous-traitants le transfert des droits intellectuels lorsque cela est pertinent.

#### Risques liés à la rétention des talents

La capacité du management de la société et de ses filiales à fidéliser et à motiver les collaborateurs clés de chaque société comprise dans la consolidation est un facteur majeur de la performance et du succès du groupe. Il est primordial de retenir les talents par des politiques pertinentes de rétention des ressources humaines.

#### Risques liés aux marchés et à la concurrence

Le marché des agences digitales subit depuis plusieurs années une forte concentration : les gros acteurs rachetant les petits ou les petits disparaissant naturellement par manque de taille critique. La politique d'Emakina Group depuis son introduction en bourse est justement de continuer à grandir organiquement mais aussi de participer activement au processus de concentration du secteur afin de mieux servir ses grands comptes au niveau de son offre de service mais aussi de sa présence géographique.

## Risques financiers

Du fait de ses activités, le groupe Emakina est exposé à différentes natures de risques financiers. Le tableau de suivi des risques majeurs, revu régulièrement avec le comité d'audit, vise à anticiper et minimiser leurs impacts sur la performance du groupe.

### Risque de change

La part du chiffre d'affaires réalisé en devise « non euro » représente environ 14% dont la très grande majorité concerne la devise du franc suisse, couronne suédoise et livre turque. Une bonne partie de ce risque de change est compensé naturellement par la structure de coûts de production correspondante en devise locale. Le management du groupe est vigilant à la fluctuation des devises et dispose de tableaux de bord pour un suivi adéquat. L'expansion internationale du groupe va naturellement accroître l'exposition du groupe à ce risque spécifique. Le management n'exclut pas en temps utiles de se couvrir par des contrats de change à terme ou de swap de devises dans le cadre de contrats majeurs.

### Risque sur taux d'intérêt

Le risque sur taux d'intérêt est essentiellement lié au taux variable EURIBOR qui constitue la référence de tous nos financements à court terme de maximum 12 mois. Dans ce contexte, le groupe profite des taux à court terme actuellement faibles, tout en limitant le risque de taux d'intérêt à long terme au travers de financement à taux fixe pour les financements à plus de 12 mois. En effet, la probabilité de forte hausse des taux à très court terme demeure faible.

### Risque de crédit

Du fait de son portefeuille de clients bien réparti, le groupe n'a pas de concentration importante de risque de crédit. Il a mis en place des politiques de validation des nouveaux clients lui permettant de s'assurer de son risque de crédit historique (abonnement à une base de données de cotation de crédit).

### Risque de liquidité et d'endettement

En 2018, l'assise financière du groupe se maintient grâce à un résultat net positif, un niveau d'endettement financier en adéquation avec la stratégie d'internationalisation du groupe, un besoin en fonds de roulement sous contrôle et la disponibilité de lignes de crédit adéquates. Au 31 décembre 2018, le groupe respecte tous ses covenants bancaires.

## Perspectives 2019

### Événements importants survenus après la clôture et autres événements susceptibles d'avoir une influence notable sur les activités

Il n'y a pas d'évènement postérieur à la clôture à souligner.

### Évolution des affaires

Pour 2019, le management d'Emakina Group anticipe une hausse à un chiffre des revenus consolidés du groupe sur base des indicateurs commerciaux actuels et du périmètre existant.

## Conflits d'intérêts entre les administrateurs et la société

Le Conseil d'Administration d'Emakina Group n'a pas eu à connaître de décision donnant lieu à l'application de l'article 523 du Code des Sociétés.

# Informations légales relatives à la transposition de la directive OPA

## Structure du capital :

Au 31 décembre 2018, le capital d'Emakina Group SA est composé de 3.893.353 actions et se détaille comme suit :

Actionnaire	Parts	%
Autres	899.206	23,096
M. P. Gatz	780.780	20,054
Two4Two SA	629.326	16,164
M. B. Le Blévennec	557.307	14,314
M. D. Steisel	557.307	14,314
Tarraco Holding SARL	296.052	7,604
M. F. Desonnay & Sofrin SPRL	80.637	2,071
Zenyo SPRL	42.725	1,097
Emakina Group SA	41.770	1,073
Mediadreams SA	8.243	0,212
Total	3.893.353	100

## **Pacte d'actionnaires**

Il est à préciser que, comme stipulé dans notre charte de gouvernance d'entreprise disponible sur le site internet de la société ([www.emakina.group](http://www.emakina.group)), les actionnaires « historiques » d'Emakina Group (Denis Steisel, Brice Le Blévennec, Karim Chouikri et John Deprez) ont conclu un pacte d'actionnaires, auquel la société n'est pas partie, qui est d'application depuis l'introduction en bourse en juillet 2006 et dont les dispositions sont les suivantes :

- Les actionnaires s'engagent à voter en faveur du maintien et du renouvellement du mandat des administrateurs nommés lors de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société du 17 mars 2006, c'est-à-dire M. Denis Steisel, M. Brice Le Blévennec, M. Karim Chouikri et M. John Deprez, sauf s'il existe une cause de révocation basée sur une faute grave dans l'exercice du mandat.
- Pour le surplus, chaque actionnaire détenant au minimum 20% des droits de vote de la société aura le droit de proposer un candidat administrateur par tranche de 20% des droits de vote qu'il détient.
- Chaque actionnaire s'engage à voter en faveur du (des) candidat(s) administrateur(s) proposé(s) par un autre actionnaire à condition que ce dernier ait le droit de proposer ce(s) candidat(s) administrateur(s) en fonction du nombre de tranches de 20% des droits de vote de la société qu'il détient.
- Chaque action donnant droit à une voix, les principaux actionnaires ne disposent pas de droits de vote différents.

## **Augmentation du capital dans le cadre du capital autorisé (Art. 608 C. SOC.)**

Durant l'exercice 2018, le Conseil d'Administration d'Emakina Group n'a pas effectué d'augmentation de capital dans le cadre du capital autorisé conformément à l'article 17bis des statuts d'Emakina Group.

## **Suppression du droit de souscription préférentiel des actionnaires à l'occasion de l'émission de droits de souscription de la société anonyme Emakina Group**

Le Conseil d'Administration d'Emakina Group SA n'a pas émis de droits de souscription d'actions (warrants) en 2018.

# Activités en matière de recherche et de développement

Dans le cadre de son activité, Emakina continue à faire de la recherche dans le développement et l'implémentation de solutions technologiques, notamment dans le secteur des techniques d'engagement liées à la gamification (ludification).

Le Conseil d'Administration de la société a décidé en sa séance de décembre 2011, d'autoriser l'activation de certains frais de recherche et de développement dans certains cas bien précis :

- Activation uniquement pour les projets « R&D » représentant un investissement supérieur à 50.000 EUR. Ces projets doivent par ailleurs être étayés par un dossier de subvention par un organisme public.
- Activation sur base du coût réel (dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas une estimation prudemment établie de la valeur d'utilisation de ces immobilisations ou de leur rendement futur pour l'entreprise) et amortissement linéaire sur 3 ans.
- Activation par le biais du poste « Production Immobilisée » du compte de résultats dans le respect des dispositions de l'avis CNC 2011/13 (4 mai 2011).

En 2018, aucune activation de frais liée à la R&D n'a été comptabilisée.

## Succursales de la société

La société n'a pas de succursale.

## Proposition d'affectation du résultat

Nous proposons à l'Assemblée Générale d'affecter le bénéfice statutaire (net et reporté) 2018 de 9.490.855 EUR comme suit :

- affectation à la réserve légale pour 67.596 EUR ;
- affectation aux autres réserves pour 345.800 EUR ;
- report à nouveau pour 9.077.459 EUR.

L'absence de distribution de dividende se justifie par la volonté de la direction de renforcer les fonds propres et de réinvestir les moyens financiers dans l'expansion du groupe.

## Décharge aux administrateurs et au commissaire

Il est proposé d'accorder la décharge aux administrateurs et au commissaire.

Le Conseil d'Administration remercie les actionnaires, les employés, les clients et partenaires pour leur support permanent et constructif pour développer les activités d'Emakina.

Fait à Bruxelles, le 28 mars 2019

Pour le Conseil d'Administration

**M. Brice Le Blévennec**

Administrateur-délégué

**M. Karim Chouikri**

Administrateur-délégué

# Comptes consolidés au 31 décembre 2018

## Périmètre de consolidation

Les sociétés qui font partie du périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

- Emakina Group SA, société consolidante ;
- Emakina.BE SA, détenue à 100% ;
- Emakina.CH SA, détenue à 90% ;
- Emakina.FR SA, détenue à 100% :
  - Emakina / Influx SAS, détenue à 60% par Emakina.FR ;
- Emakina.NL BV, détenue à 89,9% :
  - Emakina Bilgisayar Yazılım Ltd. Şti. (Emakina Turkey LTD), détenue à 100% par Emakina.NL ;
  - Mye Bilgisayar Yazılım Ticaret Anonim Şirketi (WittyCommerce AS), détenue à 100% par Emakina Turkey LTD ;
- Emakina / Insights SPRL, détenue à 100% ;
- Emakina.RS DOO Novi Sad, détenue à 70% ;
- The Reference NV, détenue à 100% :
  - Emakina.US INC, détenue à 100% par The Reference NV ;
  - The Reference.US INC, détenue à 100% par Emakina.US INC ;
- Design is Dead BVBA, détenue à 100% ;
- Your Agency SA, détenue à 100% ;
- Emakina DBG AB, détenue à 100% ;
- Emakina Central & Eastern Europe GmbH (Emakina CEE) détenue à 100% :
  - NetLounge Internet Media Services GmbH, détenue à 100% par Emakina CEE ;
  - diamond dogs switzerland GmbH, détenue à 100% par Emakina CEE ;
  - Emakina.HR DOO, détenue à 75,2% par Emakina CEE ;
  - k.section business solutions GmbH, détenue à 100% par Emakina CEE ;
  - Emakina Inbound Marketing GmbH, détenue à 62% par Emakina CEE ;
  - Emakina.PL SP.ZOO, détenue à 70% par Emakina CEE ;
- Emakina Asia PTE LTD, détenue à 100% :
  - Emakina FZ-LLC détenue à 90% par Emakina Asia PTE LTD ;
  - Emakina.SG PTE LTD, détenue à 100% par Emakina Asia PTE LTD ;
- Robert & Marien SPRL, détenue à 25%.

Des informations individuelles par filiale sont reprises à la page 170 Annexe 1 de la présente section du rapport.

Comme précédemment évoqué, au cours de l'exercice 2018, le périmètre de consolidation d'Emakina Group a évolué de la manière suivante suite aux investissements réalisés par le groupe :

- Le capital de la société Karbyn INC (renommée The Reference.US), dont le siège est basé à New York, a été acquis à 100% en mars 2018 par The Reference NV au travers d'une nouvelle entité créée également à New York et dénommée Emakina.US INC.
- Le capital de la société WittyCommerce, dont le siège est basé à Izmir, a été acquis à 100% en mars 2018 par Emakina Turkey.
- Pour rappel, création de la holding Emakina Asia, basée à Singapour, avec un capital de 100.000 EUR (participation classifiée en « Autres Participations » dans les comptes 2017) et d'une société de management Emakina.SG entièrement consolidée depuis le 1er janvier 2018.
- Lancement de nouvelles agences, consolidées depuis le 1er juillet 2018 :
  - Emakina / Influx (France), détenue à 60% via Emakina.FR ; il s'agit de la filiale spécialisée dans la création de contenus à fort impact émotionnel, pensés par des créateurs/influenceurs et diffusés auprès des communautés en ligne ;
  - Emakina FZ-LLC (Dubaï – Emirats Arabes Unis) détenue à 90% ;
  - Emakina.RS (Novi Sad – Serbie) détenue à 70% ;
  - Emakina.PL (Poznan – Pologne) détenue à 70% via Emakina CEE.

Les présents comptes consolidés sont préparés conformément aux normes comptables belges.

## Méthode de consolidation

L'ensemble des filiales d'Emakina Group (voir section ci-avant) sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale ; à l'exception de la participation dans la société Robert & Marien qui est classée en « Autres Participations ».

La méthode de l'intégration globale est retenue lorsque la filiale est contrôlée par la société mère dans la mesure où :

- soit la société mère possède directement ou indirectement plus de 50% du capital ;
- soit la société mère dispose d'un contrôle sur les organes de gestion de la société concernée.

Cette méthode consiste à incorporer dans les comptes de la société mère chaque élément de l'actif et du passif du patrimoine des filiales intégrées, en substitution de la valeur d'inventaire de ces participations.

Elle conduit à constater une différence de consolidation et à dégager la part des tiers minoritaires. De même, les charges et les produits de ces filiales sont cumulés avec ceux de la société mère et leurs résultats de l'exercice sont répartis en part du groupe et en part des tiers.

Les opérations internes au groupe affectant les actifs et passifs, telles que les participations, dettes et créances ainsi que les résultats tels que les intérêts, charges et produits, sont annulées dans la consolidation globale.

# Bilan consolidé établi selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition\*

Actif (EUR)	Codes	31/12/18	31/12/17
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>20/28</b>	<b>20.593.604</b>	<b>17.471.191</b>
I. Frais d'établissement (ann. VII)	20	152.331	175.937
II. Immobilisations incorporelles (ann. VII)	21	2.606.863	2.344.601
III. Écarts de consolidation (ann. XII)	9920	15.088.160	12.578.751
IV. Immobilisations corporelles (ann. IX)	22/27	2.234.953	1.828.617
A. Terrains et constructions	22	0	0
B. Installations, machines et outillage	23	715.217	704.514
C. Mobilier et matériel roulant	24	713.185	573.119
D. Location-financement et droits similaires	25	0	0
E. Autres immobilisations corporelles	26	806.551	550.984
F. Immobilisations en cours	27	0	0
V. Immobilisations financières (ann. I à IV et X)	28	511.297	543.285
Entreprises mises en équivalence	9921	0	0
1. Participations	99211	0	0
B. Autres entreprises	284/8	511.297	543.285
1. Participations, actions et parts	284	70.300	170.300
2. Crédits	285/8	440.997	372.985
<b>Actifs circulants</b>	<b>29/58</b>	<b>28.970.708</b>	<b>30.541.335</b>
VII. Stocks et commandes en cours d'exécution	3	3.379.452	4.835.151
B. Commandes en cours d'exécution	37	3.379.452	4.835.151
VIII. Crédits à un an au plus	40/41	19.371.195	21.131.512
A. Crédits commerciaux	40	17.587.269	19.234.002
B. Autres crédits	41	1.783.926	1.897.510
1. Impôts différés	412	0	0
2. Autres	416	1.783.926	1.897.510
IX. Placements de trésorerie	50/53	584.780	238.980
A. Actions propres	50	584.780	238.980
B. Autres placements	51/53	0	0
X. Valeurs disponibles	54/58	3.846.013	3.003.982
XI. Comptes de régularisation	490/1	1.789.268	1.331.710
<b>Total de l'actif</b>	<b>20/58</b>	<b>49.564.312</b>	<b>48.012.526</b>

# Bilan consolidé établi selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition (suite)

Passif (EUR)		Codes	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>Capitaux propres</b>		<b>10/15</b>	<b>10.542.268</b>	<b>10.729.513</b>
I	Capital	10	9.347.962	9.347.962
A.	Capital Souscrit	100	9.347.962	9.347.962
II	Primes d'émission	11	3.436.644	3.436.644
IV	Réserves consolidées (ann. XI)	9910	-2.170.702	-2.077.421
V	Écart de conversion	9912	-71.636	22.328
VI	Subsides en capital	15	0	0
<b>Intérêts de tiers</b>			<b>343.303</b>	<b>287.513</b>
VIII	Intérêts de tiers	9913	343.303	287.513
<b>Provisions, impôts différés et latences fiscales</b>		<b>16</b>	<b>230.590</b>	<b>198.361</b>
IX A.	Provisions pour risques et charges	160/5	230.105	196.906
1.	Pensions et autres obligations	160	118.330	196.906
4.	Autres risques et charges	163/5	111.775	0
IX B.	Impôts différés et latences fiscales (ann. VI, B)	168	485	1.455
<b>Dettes</b>		<b>17/49</b>	<b>38.448.151</b>	<b>36.797.139</b>
X	Dettes à plus d'un an (ann. XIII)	17	3.677.227	3.766.343
A.	Dettes financières	170/4	3.677.227	3.766.343
4.	Établissements de crédit	173	3.677.227	3.719.415
5.	Autres emprunts	174	0	46.928
XI	Dettes à un an au plus (ann. XIII)	42/48	34.388.316	32.509.046
A.	Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	2.173.540	1.715.265
B.	Dettes financières	43	8.910.004	7.462.653
1.	Établissements de crédit	430/8	8.910.004	7.462.653
C.	Dettes commerciales	44	6.144.366	7.698.382
1.	Fournisseurs	440/4	6.144.366	7.698.382
D.	Acomptes reçus	46	4.308.187	5.135.502
E.	Dettes fiscales, salariales et sociales	45	7.645.266	6.837.322
1.	Impôts	450/3	1.831.461	2.365.309
2.	Rémunérations et charges sociales	454/9	5.813.805	4.472.013
F.	Autres dettes	47/48	5.206.953	3.659.922
XII	Comptes de régularisation	492/3	382.608	521.750
<b>Total du passif</b>		<b>10/49</b>	<b>49.564.312</b>	<b>48.012.526</b>

# Compte de résultats consolidé établi selon les normes belges (Belgian GAAP)

Compte de résultats (EUR)	Codes	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>I Résultat d'exploitation</b>			
<b>1. Ventes et prestations</b>	<b>70/76A</b>	<b>92.461.452</b>	<b>80.337.930</b>
A. Chiffre d'affaires (Ann. XIV, A)	70	91.972.627	75.916.133
B. Variations des commandes en cours	71	-1.451.203	1.210.431
C. Production immobilisée	72	439.660	999.717
D. Autres produits d'exploitation	74	1.428.517	2.178.331
E. Produits d'exploitation non récurrents	76A	71.851	33.318
<b>2. Coût des ventes et prestations</b>	<b>60/66A</b>	<b>-88.281.704</b>	<b>-76.329.523</b>
A. Approvisionnements et marchandises	60	12.642.696	11.323.805
1. Achats	600/8	12.642.696	11.323.805
2. Variation de stock	609	0	0
B. Services et biens divers	61	26.969.502	22.791.772
C. Rémunérations, charges sociales et pensions	62	46.357.109	40.302.953
D. Dotations aux amortissements sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	630	1.729.416	1.438.455
E. Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales (dotations +, reprises -)	631/4	-12.948	58.166
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, utilisations et reprises -)	635/7	-78.576	85.206
G. Autres charges d'exploitation	640/8	312.839	159.265
I. Charges d'exploitation non récurrentes	66A	361.666	169.901
<b>3. Bénéfice d'exploitation récurrent</b>	<b>9901</b>	<b>4.469.563</b>	<b>4.144.990</b>
<b>Bénéfice d'exploitation avant amortissements = EBITDA</b>		<b>6.107.455</b>	<b>5.726.817</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>		<b>4.179.748</b>	<b>4.008.407</b>
<b>II Résultat financier</b>			
<b>1. Produits financiers</b>	<b>75</b>	<b>1.375.494</b>	<b>778.476</b>
A. Produits des immobilisations financières	750	-43.295	14.289
B. Produits des actifs circulants	751	76.505	40.941
C. Autres produits financiers	752/9	1.342.284	723.246
<b>2. Charges financières</b>	<b>65</b>	<b>-4.462.009</b>	<b>-3.547.736</b>
A. Charges des dettes	650	409.827	476.913
B. Amortissements écarts de consolidation	9961	2.553.237	2.390.944
D. Autres charges financières	652/9	1.498.945	679.880
<b>III Bénéfice courant avant impôts</b>	<b>9902</b>	<b>1.383.048</b>	<b>1.375.730</b>

# Compte de résultats consolidé établi selon les normes belges (Belgian GAAP) (suite)

Compte de résultats (EUR)		Codes	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>V</b>	<b>Résultat de l'exercice avant impôts</b>	<b>9903</b>	<b>1.093.232</b>	<b>1.239.147</b>
<b>VI</b>	<b>Impôts différés</b>	<b>68</b>	<b>970</b>	<b>970</b>
	B. Transferts	680	970	970
<b>VII</b>	<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>67/77</b>	<b>-1.037.475</b>	<b>-1.207.911</b>
	A. Impôts	67	-1.103.721	-1.310.196
	B. Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales	77	66.246	102.285
<b>XII.</b>	<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>9904</b>	<b>56.727</b>	<b>32.206</b>
<b>XIII.</b>	<b>Quote-part dans le résultat des entreprises mises en équivalence</b>	<b>9975</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XIV.</b>	<b>Résultat consolidé</b>	<b>9976</b>	<b>56.727</b>	<b>32.206</b>
	A. Part des tiers	99761	137.169	143.388
	D. Part du groupe	99762	-80.442	-111.182

# Tableau de financement (EUR)

Opérations d'exploitation	31/12/18	31/12/17
Résultat du groupe	-80.442	-111.182
Résultat des tiers	137.169	143.388
Résultat des sociétés MEE	0	0
Amortissements	4.282.654	3.895.637
Amortissements des goodwills	2.553.237	2.390.944
Autres dotations aux amortissements	1.729.416	1.504.694
Reprises	0	0
Réductions de valeur	-12.948	58.166
Provisions	32.229	85.206
Transferts aux impôts différés	-970	-970
Résultats net sur cession d'actifs	-41.913	27.075
Autres mouvements (écart conversion, subsides,...)	-3.971	-569.637
<b>Marge brute d'autofinancement</b>	<b>4.311.808</b>	<b>3.527.683</b>
Variations des postes de l'actif circulant	2.412.658	-332.543
Stocks	1.455.699	-1.355.444
Créances <1 an	1.760.317	797.471
Comptes de régularisation	-457.557	124.986
Placements	-345.800	100.443
Variations des postes du passif (à court-terme)	-165.498	2.298.417
Dettes commerciales	-1.554.016	2.068.167
Dettes fiscales et sociales	807.944	928.580
En cours de fabrication	-827.315	-487.609
Autres dettes	1.547.032	-493.560
Comptes de régularisation	-139.143	282.839
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>2.247.160</b>	<b>1.965.874</b>
<b>Trésorerie d'exploitation (A)</b>	<b>6.558.969</b>	<b>5.493.557</b>

# Tableau de financement (EUR) (suite)

Opérations d'investissement	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
Acquisitions d'actifs immobilisés		
Immobilisations incorporelles et corporelles	-2.374.409	-2.950.849
Immobilisations financières	-5.262.344	-3.051.728
<b>Total des investissements</b>	<b>-7.636.753</b>	<b>-6.002.577</b>
Cessions d'actifs immobilisés		
Immobilisations incorporelles et corporelles	0	0
Immobilisations financières	230.790	0
<b>Total des désinvestissements</b>	<b>230.790</b>	<b>0</b>
<b>Trésorerie d'investissement (B)</b>	<b>-7.405.963</b>	<b>-6.002.577</b>
Opérations de financement	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
Dividendes versés aux tiers	-127.484	-294.604
Variation des dettes bancaires	1.816.509	1.476.396
<b>Trésorerie de financement (C)</b>	<b>1.689.026</b>	<b>1.181.792</b>
	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>Variation de trésorerie sur la période (A+B+C)</b>	<b>842.031</b>	<b>672.772</b>
Trésorerie en début de période	3.003.982	2.331.210
Trésorerie en fin de période	3.846.013	3.003.982

Données financières

CHAPITRE 3

169

# Indicateurs bilanciaires (EUR)

Indicateurs bilanciaires	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
Fonds de roulement net (fonds propres + intérêts de tiers + provisions + emprunts long-terme - actifs immobilisés)	-5.800.216	-2.489.462
% Total bilan	-12%	-5%
BFR* sens large: (actif circulant - passif circulant)	1.437.314	3.214.996
% Total bilan	3%	7%
BFR* sens strict: (commandes + créances commerciales - dettes commerciales - acomptes)	10.514.167	11.235.269
% Total bilan	21%	23%
Commandes en cours d'exécution - acomptes reçus sur projets	-928.735	-300.351
% Total bilan	-2%	-1%
Trésorerie	3.846.013	3.003.982
Trésorerie nette des dettes financières	-5.063.991	-4.458.671

\*Besoin en fonds de roulement

# Annexes aux comptes consolidés

## Annexe I. Liste des filiales consolidées

Au 31 décembre 2018* (EUR)						
Dénomination et adresse	Méthode de consolidation	Fraction du capital détenue (%)	Variation de détention du capital par rapport à l'exercice précédent (%)	Capitaux propres	EBITDA	Résultat net
Emakina.BE SA Rue Middelbourg 64 A 1170 Bruxelles - Belgique	Globale	100	0	2.823.346	383.248	-613.896
Emakina.CH SA Rue Le-Royer 13 CH - 1227 Les Acacias - Suisse	Globale	90	-10	-841.202	525.273	289.290
Emakina.FR SA Rue Atlantis 4 Parc d'Ester BP 26840 87068 Limoges - France	Globale	100	0	689.546	103.135	51.792
Emakina/Influx SAS Rue Saint Foy 28 75002 Paris - France	Globale	60**	60			
Emakina.NL BV Danzigerkade 4 1013 AP Amsterdam Pays-Bas	Globale	89,9	0	5.837.365	2.534.280	1.492.956
Emakina.TR Zafer Serbest Bölge Mah. Nilüfer Sokak No: 31/14-15 Gaziemir Izmir - Turquie	Globale	89,9***	0			
WittyCommerce ASNovus Tower Şehit Fethi Sekin Caddesi No: 4 K:16 Bayraklı Izmir - Turquie	Globale	89,9****	89,9			
Emakina Insights SPRL Rue Middelbourg 64 A 1170 Bruxelles - Belgique	Globale	100	0	21.036	27.893	12.327
The Reference NV Stapelplein 70 9000 Gent - Belgique	Globale	100	0	682.841	713.957	22.629
Emakina.US INC Madison Avenue 79 10016 New York - USA	Globale	100*****	100			
The Reference.US INC Madison Avenue 79 10016 New York - USA	Globale	100*****	100			
Design is Dead BVBA Rue Middelbourg 64 B 1170 Bruxelles - Belgique	Globale	100	0	582.618	229.300	109.127
Your Agency SA Rue de Bois-Seigneur-Isaac 40/5 1421 Ophain - Belgique	Globale	100	0	109.330	102.804	23.936

Emakina Central & Eastern Europe GmbH*** (Emakina.CEE) Weyringergasse 30 A-1040 Vienne - Autriche	Globale	100	0	294.961	-307.076	-501.315
NetLounge Internet Media Services GmbH Weyringergasse 30 A-1040 Vienne - Autriche	Globale	100*****	0			
diamond dogs switzerland GmbH Bahnhofstrasse 2 CH-9100 Herisau - Suisse	Globale	100*****	0			
Emakina.HR DOO Strojarska 20 6 kat HR-10000 Zagreb - Croatie	Globale	75,2*****	0			
k.section Business solutions GmbH Weyringergasse 30 A-1040 Vienne - Autriche	Globale	100*****	0			
Emakina Inbound Marketing GmbH Weyringergasse 30 A-1040 Vienne - Autriche	Globale	62*****	0			
Emakina.PL SP.ZOO ul. Metalowa 3 610-118 Poznań - Pologne	Globale	70*****	70			
Emakina.RS DOO Novi Sad Novosadskog sajma 2 21000 Novi Sad - Serbie	Globale	70	70	-8.236	-1.551	-9.251
Emakina.Asia PTE LTD Shenton Way 6 #38-01 OUE Downtown 068809 Singapore - Singapour	Globale	100	100	85.108	959	-2.063
Emakina.SG PTE LTD Shenton Way 6 #38-01 OUE Downtown 068809 Singapore Singapour	Globale	100*****	100			
Emakina FZ-LLC Dubai Media City Building Number : DMC 02 Second Floor E003 Dubai - Emirats Arabes Unis	Globale	90*****	90			
Emakina DBG AB Fiskargatan 8 116 20 Stockholm - Suède	Globale	100	0	723.552	628.925	515.338

\* Données «statutaires» ou «consolidées» au 31 décembre 2018. Ces résultats statutaires ne tiennent compte ni des retraitements ni de la méthode de consolidation mais permettent d'avoir une vue de leur rentabilité respective sur l'année 2018. Chiffres statutaires sous réserve d'arrêt et d'approbation des comptes par les Conseils d'Administration/de gérance et les Assemblées Générales respectives des différentes filiales.

\*\* Société détenue via Emakina.FR

\*\*\* Société détenue via Emakina.NL

\*\*\*\* Société détenue via Emakina.TR

\*\*\*\*\* Société détenue via The Reference

\*\*\*\*\* Société détenue via Emakina.US

\*\*\*\*\* Société détenue via Emakina Central & Eastern Europe

\*\*\*\*\* Société détenue via Emakina Asia

Des indicateurs de performance par filiale sont repris dans le tableau ci-dessous, pour les sociétés qui occupent plus de 5 travailleurs à la date du 31 décembre 2018\* :

**Emakina.BE (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	23.816
Achats	-5.247
Marge brute	18.569
Frais de personnel	-8.462
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-9.723
EBITDA	383

**Emakina.FR (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	8.031
Achats	-1.202
Marge brute	6.829
Frais de personnel	-4.701
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-2.025
EBITDA	103

**Emakina.CH (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	7.447
Achats	-2.615
Marge brute	4.832
Frais de personnel	-2.865
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-1.442
EBITDA	525

**Emakina CEE (KEUR)\*\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	9.165
Achats	-1.633
Marge brute	7.532
Frais de personnel	-5.702
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-2.137
EBITDA	-307

**Emakina.DBG (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	4.670
Achats	-1.988
Marge brute	2.682
Frais de personnel	-1.429
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-624
EBITDA	629

**Emakina.NL (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	17.316
Achats	-591
Marge brute	16.725
Frais de personnel	-7.437
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-6.754
EBITDA	2.534

**Design is Dead (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	4.400
Achats	-92
Marge brute	4.308
Frais de personnel	-1.200
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-2.879
EBITDA	229

**The Reference (KEUR)\*\***

**31 / 12 / 18**

Revenus	17.195
Achats	-1.718
Marge brute	15.477
Frais de personnel	-7.549
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-7.215
EBITDA	713

**Your Agency (KEUR)\*\*****31 / 12 / 18**

Revenus	2.625
Achats	-786
Marge brute	1.839
Frais de personnel	-847
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-889
EBITDA	103

**Emakina.TR (KEUR)\*\*****31 / 12 / 18**

Revenus	3.668
Achats	0
Marge brute	3.668
Frais de personnel	-2.335
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-872
EBITDA	461

**WittyCommerce (KEUR)\*\*\*\*****31 / 12 / 18**

Revenus	1.367
Achats	-63
Marge brute	1.304
Frais de personnel	-643
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-426
EBITDA	235

**The Reference.US (KEUR)\*\*\*\*****31 / 12 / 18**

Revenus	943
Achats	-54
Marge brute	889
Frais de personnel	-991
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-216
EBITDA	-318

**Emakina.RS (KEUR)\*\*****31 / 12 / 18**

Revenus	298
Achats	0
Marge brute	298
Frais de personnel	-225
Frais opérationnels (consultance, généraux, groupe...)	-74
EBITDA	-1



\* Toutes les filiales à l'exception de celles occupant respectivement moins de 5 travailleurs

\*\* Chiffres statutaires sous réserve d'arrêt et d'approbation des comptes par les Conseils d'Administration/de gérance et les Assemblées Générales respectives des différentes filiales

\*\*\* Chiffres consolidés 12 mois 2018 de toutes les sociétés détenues par Emakina CEE

\*\*\*\* Chiffres 9 mois 2018 (entrée en consolidation au 1<sup>er</sup> avril 2018)

## Annexe VI b. Impôts différés et latences fiscales

	31/12/18	31/12/17
Ventilation de la rubrique 168 du passif - latences fiscales (en vertu de l'article 129 de l'Arrêté Royal du 30 janvier 2001)		
Au terme de l'exercice précédent	1.455	2.425
Régularisation de latences fiscales	-970	-970
Au terme de l'exercice	485	1.455

Latences fiscales passives reconnues chez Emakina Group relatives à l'activation en comptes consolidés (uniquement) des frais liés aux acquisitions.

## Annexe VII. État des frais d'établissement

	31/12/18	31/12/17
Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent	175.937	88.410
Mutations de l'exercice		
Nouveaux frais engagés	42.462	166.010
Amortissements (-)	-66.068	-78.482
Variation de périmètre (+)	0	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	152.331	175.937
Dont frais de constitution et d'augmentation de capital	53.028	0
Dont frais de restructuration	99.303	175.937

## Annexe VIII. État des immobilisations incorporelles

	R & D		Concession, brevets, licences		Goodwill	
	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17
<b>A/ Valeur d'acquisition</b>						
Au terme de l'exercice précédent	2.517.494	2.532.494	4.029.517	2.628.044	1.052.196	1.299.060
Mutations de l'exercice						
Entrées dans le périmètre	0	0	0	0	0	0
Acquisitions	1.117.519	0	34.985	1.461.050	10.278	0
Cessions et désaffections (-)	0	-15.000	-783.068	-4.208	-21.542	-174.933
Transferts	666.152	0	-666.152	-5.898	0	0
Autres	0	0	-17.359	-49.470	0	-71.931
Au terme de l'exercice	4.301.166	2.517.494	2.597.923	4.029.517	1.040.932	1.052.196
<b>C/ Amortissements et réductions de valeur</b>						
Au terme de l'exercice précédent	2.061.207	1.746.696	2.415.982	2.242.527	777.417	772.443
Mutations de l'exercice						
Entrées dans le périmètre	0	0	0	0	0	0
Actées	346.525	316.261	321.173	227.279	209.372	125.930
Annulées à la suite de cessions et désaffections (-)	0	-1.750	-781.161	-7.155	0	-120.957
Transferts	51.528	0	-51.528	0	0	0
Autres	0	0	-17.515	-46.668	156	0
Au terme de l'exercice	2.459.260	2.061.207	1.886.952	2.415.982	986.945	777.417
<b>D/ Valeur comptable nette au terme de l'exercice: A-C</b>	<b>1.841.906</b>	<b>456.288</b>	<b>710.971</b>	<b>1.613.535</b>	<b>53.986</b>	<b>274.778</b>

## Annexe IX. État des immobilisations corporelles

	Installations, machines, outillage		Mobilier, matériel roulant		Autres immos	
	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17
<b>A/ Valeur d'acquisition</b>						
Au terme de l'exercice précédent	3.220.846	2.898.085	2.409.228	2.116.083	1.407.393	1.068.592
Mutations de l'exercice						
Entrées dans le périmètre	0	0	0	23.790	0	4.520
Acquisitions	274.970	383.829	428.181	425.045	445.021	428.300
Cessions et désaffectations (-)	-474.770	-58.531	-701.511	-138.892	0	-157.890
Transferts	0	0	0	0	0	0
Autres	0	-2.538	0	-16.798	0	63.871
Au terme de l'exercice	3.021.045	3.220.846	2.135.898	2.409.228	1.852.414	1.407.393
<b>C/ Amortissements et réductions de valeur</b>						
Au terme de l'exercice précédent	2.516.332	2.333.942	1.836.108	1.701.079	856.409	757.810
Mutations de l'exercice						
Entrées dans le périmètre	0	0	0	20.737	0	0
Actées	244.794	228.887	312.122	212.555	189.453	117.097
Annulés à la suite de cessions et désaffectations (-)	-455.298	-46.496	-725.518	-90.365	0	-34.864
Transferts	0	0	0	0	0	0
Autres	0	0	0	-7.899	0	16.366
Au terme de l'exercice	2.305.828	2.516.332	1.422.712	1.836.108	1.045.863	856.409
<b>D/ Valeur comptable nette au terme de l'exercice: A-C</b>	<b>715.217</b>	<b>704.514</b>	<b>713.185</b>	<b>573.120</b>	<b>806.551</b>	<b>550.983</b>

Données financières

175 CHAPITRE 3

## Annexe X. État des immobilisations financières

	31/12/18	31/12/17
<b>B. Autres entreprises</b>		
<b>1/ Participations</b>		
Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent	170.300	86.642
Mutations de l'exercice		
Acquisitions	0	100.000
Cessions	0	-16.342
Réductions de valeur	0	0
Reprises de réductions de valeur	0	0
Autres	-100.000	0
Valeur comptable nette au terme de l'exercice	70.300	170.300
<b>2/ Crédits</b>		
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice précédent</b>	<b>372.985</b>	<b>209.863</b>
Mutations de l'exercice		
Additions	97.320	205.197
Remboursements	-29.308	-42.075
Autres	0	0
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>440.997</b>	<b>372.985</b>

## Annexe XI. État des réserves consolidées

	31/12/18	31/12/17
<b>Réserve consolidée au terme de l'exercice précédent</b>	<b>-2.077.421</b>	<b>-1.915.608</b>
Mutations de l'exercice		
Quote-part du groupe dans le résultat consolidé	-80.442	-111.182
Autres variations	-12.839	-50.632
<b>Valeur comptable nette au terme de l'exercice</b>	<b>-2.170.702</b>	<b>-2.077.421</b>

## Annexe XII. État des écarts de consolidation

	V.C. Nette au terme de l'exercice précédent	Variations dues à une variation du % de détention ou complément de prix	Amortissements	Autres	V.C. Nette au terme de l'exercice
Emakina.EU	301.229	0	63.108	0	238.121
Emakina.FR	862.634	0	335.231	0	527.403
Emakina Media	224.418	0	58.568	0	165.850
Your Agency	80.333	0	44.398	0	35.935
Emakina.CH	1.946.496	-141.434	330.125	0	1.474.937
Emakina.NL	4.825.324	0	877.264	0	3.948.060
Emakina.CEE	4.034.212	607.582	680.574	0	3.961.219
Emakina.SE	304.106	3.321.000	44.391	0	3.580.715
WittyCommerce	0	739.425	69.321	0	670.104
Emakina.US	0	536.073	50.257	0	485.816
<b>Total</b>	<b>12.578.752</b>	<b>5.062.645</b>	<b>2.553.237</b>	<b>0</b>	<b>15.088.160</b>

Le montant des variations s'explique par de nouvelles acquisitions, des compléments de prix ainsi que par des frais annexes liés aux acquisitions antérieures.

## Annexe XIII. État des dettes à l'origine à plus d'un an

	Échéant dans l'année		> 1 an et < 5 ans		> 5 ans		Total général	
	Rubrique 42		Rubrique 17		Rubrique 17		Total général	
	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17	31/12/18	31/12/17
Établissement de crédit	2.173.540	1.715.265	3.677.227	3.719.415	0	0	5.850.767	5.434.680
Autres emprunts	0	0	0	46.928	0	0	0	46.928
<b>Total</b>	<b>2.173.540</b>	<b>1.715.265</b>	<b>3.677.227</b>	<b>3.766.343</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.850.767</b>	<b>5.481.608</b>

## Annexe XIV. Résultats

<b>Résultats</b>		<b>31 / 12 / 18</b>	<b>31 / 12 / 17</b>
A	Chiffre d'affaires du groupe produit en Belgique (rubrique 70/4)	45.496.279	40.683.840
B11.	Effectif moyen du personnel	857	750
	Effectif total du personnel en fin de période	916	795
B12.	Frais de personnel (rubrique 62)	46.357.109	40.302.953
B13.	Effectif moyen du personnel en Belgique occupé par les entreprises concernées	362	347
C2.	Autres charges exceptionnelles (rubrique 664/8)	347.801	48.399
	Frais de restructuration	0	0
	Sorties de périmètre	0	0
	Autres	347.801	48.399

## Annexe XV. Droits et engagements hors bilan

### A DROITS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES

aux taux d'intérêts: 2.370.000 EUR

### B ENGAGEMENTS RÉSULTANT D'OPÉRATIONS RELATIVES

aux taux d'intérêts: 2.370.000 EUR

### C AUTRES ENGAGEMENTS IMPORTANTS

Engagements divers

Garanties locatives pour 274.669 EUR

Garanties bancaires pour 112.936 EUR

Lignes de crédit disponibles pour 11.036.985 EUR

Engagements importants relatifs aux participations

Caution solidaire d'Emakina Group envers des sociétés liées: 3.170.000 EUR.

Engagement vis-à-vis des minoritaires de Emakina.NL pour le rachat du solde des parts pour un montant variable en fonction de la rentabilité.

Engagement vis-à-vis des ex-actionnaires de Emakina DBG et Emakina CEE de compléments de prix pour un montant variable en fonction de la rentabilité.

## Annexe XVI. Transactions avec des parties liées effectuées dans des conditions autres que celles du marché

Il n'y a pas de transactions effectuées dans des conditions autres que celles du marché à rapporter. Nous précisons cependant que les parties liées n'incluent pas les sociétés (quasi) entièrement détenues par le groupe.

## Annexe XVII. Relations financières avec

31/12/18

31/12/17

### A. Les administrateurs ou gérants de l'entreprise consolidante

1. Montant global des rémunérations allouées en raison de leurs fonctions dans celle-ci, dans ses filiales et dans ses sociétés associées, y compris le montant des pensions de retraite allouées au même titre qu'aux anciens administrateurs ou gérants	1.103.370	1.284.776
---	-----------	-----------

### B. Le ou les commissaire(s) et les personnes avec lesquelles il est lié (ils sont liés)

1. Émoluments du (des) commissaire(s) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	84.660	83.000
2. Émoluments des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés) pour l'exercice d'un mandat de commissaire au niveau du groupe dont la société qui publie des informations est à la tête	0	15.000
3. Émoluments pour prestations exceptionnelles ou missions particulières accomplies auprès de la société concernée et de ses filiales par des personnes avec lesquelles le (les) commissaire(s) est lié (sont liés)	0	0
a. Autres missions d'attestation	0	0
c. Autres missions extérieures à la mission révisorale		

Mentions en application de l'article 133, paragraphe 6 du Code des Sociétés.



RICK  
GUIDICE

# Résumé des principales règles d'évaluation consolidées

## I • Périmètre et méthodes de consolidation

Voir page 162-163.

## II • Règles d'évaluation

### 1. Évaluation de l'actif

#### Frais d'établissement

Les frais d'établissement sont évalués à la valeur d'acquisition ; les frais de restructuration et de recherche et développement, autres que ceux acquis de tiers, sont évalués à leur coût de revient.

Les frais d'établissement et d'augmentation de capital sont amortis linéairement prorata temporis sur une période de 5 ans.

Les frais liés à l'IPO sont amortis linéairement prorata temporis sur une période de 8 ans. Les autres frais (SOP et autres) sont amortis linéairement prorata temporis sur une période de 5 ans.

#### Écarts de consolidation

Ces écarts sont constitués des disparités, non affectées à des rubriques actives et passives, entre d'une part, la quote-part dans les fonds propres des sociétés consolidées, et d'autre part, la valeur d'inventaire de ces participations.

Les écarts positifs sont isolés à l'actif du bilan, rubrique III « écarts de consolidation » et les écarts négatifs sont isolés au passif du bilan, rubrique V « écarts de consolidation ».

Les écarts de consolidation sont amortis sur 8 ans. Ces amortissements sont enregistrés parmi les charges financières de l'exercice.

#### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont portées à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, de revient ou d'apport.

Les taux d'amortissement appliqués sont les suivants :

- frais de recherche et développement prorata temporis méthode linéaire-taux : 25% ;
- brevets, concessions, licences prorata temporis méthode linéaire-taux : 20% à 33% ;
- logiciels prorata temporis méthode linéaire-taux : 20% à 33% ;
- goodwill prorata temporis méthode linéaire-taux : 12,5%.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont portées à l'actif du bilan à leur prix d'acquisition, de revient ou d'apport.

Les frais accessoires sont pris en charge aux cours de l'exercice. Toutes les immobilisations corporelles sont amorties linéairement prorata temporis.

Par catégorie d'immobilisations corporelles, les taux d'amortissement appliqués sont les suivants :

- installations, aménagements et agencements de 5 à 20% ;
- machines et outillage de 20 à 33% ;
- mobilier de 20 à 33% ;
- matériel de bureau de 20 à 33% ;
- matériel informatique de 20 à 33% ;
- voitures de 20 à 25%.

La TVA non déductible sur les voitures est activée.

Les immobilisations corporelles d'occasion sont amorties linéairement sur base d'un taux compris entre 20 et 50%.

#### Immobilisations financières

Les actions et créances sont évaluées à leur valeur d'acquisition, frais accessoires exclus.

Les créances sur des entreprises liées ou avec un lien de participation sont reprises sous les immobilisations financières si l'intention est de supporter le créancier de manière durable. Ces créances sont portées au bilan à leur valeur nominale.

Les participations et les actions, reprises sous cette rubrique, font l'objet de réductions de valeur en cas de moins-value ou de dépréciation durable justifiées par la situation, la rentabilité ou les perspectives de la société dans laquelle les participations ou les actions sont détenues.

#### Créances à plus d'un an et à un an au plus

Les créances à plus ou moins d'un an sont portées au bilan à leur valeur nominale et font l'objet de réduction de valeur si leur remboursement à l'échéance est en tout ou en partie incertain ou compromis.

Emakina Group recourt pour certaines filiales opérationnelles au mécanisme de factoring leur permettant de céder des créances. Ce mécanisme implique pour le factor qu'il finance ces créances reprises et assume le risque d'insolvabilité (« non-recourse factoring »). Ces montants financés viennent « netter » les créances commerciales ouvertes. Cette approche est suivie depuis le 1er janvier 2018.

#### Placements de trésorerie et valeurs disponibles

Les avoirs auprès d'établissements de crédit sont évalués à leur valeur nominale. Les avoirs en devises sont convertis au taux de change en vigueur au jour de la clôture de l'exercice. Les plus-values et moins-values latentes sur devises étrangères sont enregistrées en compte de résultats.

## 2. Évaluation du passif

### Provision pour risques et charges

Chaque année, le Conseil d'Administration évalue avec prudence, sincérité et bonne foi les provisions nécessaires. Ces provisions sont individualisées en fonction de la nature des risques et charges de même nature qu'elles sont appelées à couvrir. Elles ne sont pas maintenues dans la mesure où elles excèdent en fin d'exercice une appréciation actuelle des charges et risques en considération desquels elles ont été constituées.

### Dettes à plus d'un an et à un an au plus

Les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Les engagements découlant des droits d'usage dont l'entreprise dispose sur des immobilisations corporelles en vertu des contrats de location-financement ou des contrats similaires sont chaque année évalués à concurrence de la partie des versements échelonnés prévus au contrat, représentant la reconstitution en capital de la valeur du bien, objet du contrat.

## 3. Réévaluation

Les immobilisations corporelles et les participations et actions, qui sont reprises sous les immobilisations financières, ne font pas l'objet de réévaluation.

## 4. Devises étrangères

Les créances et les dettes en devises étrangères sont portées en compte au cours en vigueur lors de leur création. Les créances et les dettes exprimées en devises étrangères sont converties à la fin de l'exercice au taux de clôture sauf si celles-ci sont garanties spécifiquement. Les écarts de conversion qui en découlent sont imputés au compte de résultats si le calcul par monnaie donne lieu à un écart négatif et ils sont repris sur les comptes de régularisation du passif si le calcul par monnaie donne lieu à un écart positif.

## 5. Reconnaissance des revenus sur projets en cours (forfaits)

Lorsqu'une société du groupe réalise des projets pour lesquels un prix forfaitaire est exigé par le client, une estimation de la charge de travail est effectuée par les chefs de projet afin de calculer le budget du projet. Un plan de facturation est établi dans le contrat et correspond à la remise de certains livrables au client. Typiquement il se construit de la manière suivante :

(i) acompte, (ii) remise d'une version prototype, (iii) mise en production du site, (iv) fin de garantie.

Les projets en cours sont valorisés selon la méthode du degré d'avancement des travaux à savoir : prélèvement du résultat (marge comprise) au même rythme que l'avancement des travaux. Il en résulte, sur base des principes comptables utilisés par la société, que les projets en cours valorisés selon cette méthode sont comptabilisés parmi les commandes en cours d'exécution (à l'actif), lorsque le degré d'avancement anticipe le planning de facturation et parmi les acomptes reçus (au passif), lorsque le planning de facturation anticipe le degré d'avancement des travaux.

Si l'application d'une ou de plusieurs règles d'évaluation énoncées ci-après ne se justifiait plus, des modifications seraient apportées, avec mention dans l'annexe aux comptes annuels, des raisons de ces modifications et de leur incidence sur les comptes.

## 6. Latences fiscales

### Latences fiscales passives

Lorsque cela s'avère nécessaire, des provisions pour latences fiscales sont comptabilisées au passif du bilan et sont calculées au taux d'imposition qui sera probablement d'application au moment où les différences temporaires cessent d'exister, et dans la mesure où une imposition réelle existera.

### Latences fiscales actives

Le groupe comptabilise dans ses comptes consolidés les latences fiscales actives (relatives à des pertes reportées recouvrables) à l'actif du bilan dans la mesure où il est probable que l'on disposera d'un bénéfice imposable avec lequel les pertes pourront être compensées.

## 7. Recherche et développement

Dans le cadre de son activité, Emakina procède à de la recherche dans le développement et l'implémentation de solutions technologiques.

Le Conseil d'Administration de la société a décidé en sa séance de décembre 2011 d'autoriser l'activation de frais de recherche et de développement dans certains cas bien précis :

- activation uniquement pour les projets « R&D » représentant un investissement supérieur à 50.000 EUR. Ces projets doivent par ailleurs être étayés par un dossier de subvention par un organisme public ;
- activation sur base du coût réel (dans la mesure où celui-ci ne dépasse pas une estimation prudemment établie de la valeur d'utilisation de ces immobilisations ou de leur rendement futur pour l'entreprise) et amortissement linéaire sur 3 ans ;
- activation par le biais du poste « Production immobilisée » du compte de résultats.

# Comptes annuels statutaires au 31 décembre 2018 d'Emakina Group

Les comptes annuels (statutaires) d'Emakina Group sont présentés dans une version condensée après affectation du résultat 2018. Conformément au Code des Sociétés, les comptes annuels complets et le rapport du commissaire sont déposés à la Banque Nationale de Belgique.

Les comptes statutaires ne reflètent que la situation comptable de la maison mère, en qualité de holding. Ces comptes ne sont pas le reflet de l'activité du groupe.

# Bilan statutaire établi selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition

Actif (EUR)	Codes	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>20/28</b>	<b>37.198.371</b>	<b>31.514.397</b>
Immobilisations incorporelles	21	810.081	1.084.064
Immobilisations corporelles	22/27	700.697	15.244
Immobilisations financières	28	35.687.593	30.415.089
Entreprises liées	280/1	35.567.118	30.394.614
Participations	280	33.701.477	29.211.895
Créances	281	1.865.641	1.182.719
Autres immobilisations financières	284/8	120.475	20.475
Participations	284	120.300	20.300
Cautionnements	285/8	175	175
<b>Actifs circulants</b>	<b>29/58</b>	<b>3.468.906</b>	<b>2.774.654</b>
Créances à un an au plus	40/41	2.131.559	2.006.987
Créances commerciales	40	734.474	692.741
Autres créances	41	1.397.085	1.314.245
Placements de trésorerie	50/53	584.780	238.980
Actions propres	50	584.780	238.980
Valeurs disponibles	54/58	376.387	291.993
Comptes de régularisation	490/1	376.180	236.694
<b>Total de l'actif</b>	<b>20/58</b>	<b>40.667.277</b>	<b>34.289.051</b>

# Bilan statutaire établi selon les normes belges (Belgian GAAP) après répartition (suite)

Passif (EUR)	Codes	31/12/18	31/12/17
<b>Capitaux propres</b>	<b>10/15</b>	<b>23.076.556</b>	<b>21.724.627</b>
Capital	10	9.347.962	9.347.962
Capital souscrit	100	9.347.962	9.347.962
Primes d'émission	11	3.436.644	3.436.644
Réserves	13	1.214.491	801.095
Réserve légale	130	578.101	510.505
Réserves indisponibles pour actions propres	1310	584.780	238.980
Réserves disponibles	133	51.610	51.610
Bénéfice reporté	14	9.077.459	8.138.926
<b>Dettes</b>	<b>17/49</b>	<b>17.590.721</b>	<b>12.564.424</b>
Dettes à plus d'un an	17	2.815.313	2.844.650
Dettes à un an au plus	42/48	14.775.408	9.717.723
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année	42	1.536.125	1.304.666
Dettes financières	43	1.974.509	1.724.006
Dettes commerciales	44	1.343.103	1.195.418
1. Fournisseurs	440/4	1.343.103	1.195.418
Dettes fiscales, salariales et sociales	45	74.918	86.618
1. Impôts	450/3	16.124	17.401
2. Rémunerations et charges sociales	454/9	58.794	69.217
Autres dettes	47/48	9.846.753	5.407.015
Comptes de régularisation	492/3	0	2.051
<b>Total du passif</b>	<b>10/49</b>	<b>40.667.277</b>	<b>34.289.051</b>

# Compte de résultats statutaire établi selon les normes belges (Belgian GAAP)

Compte de résultat (EUR)	Codes	31 / 12 / 18	31 / 12 / 17
<b>Ventes et prestations</b>	<b>70/76A</b>	<b>6.279.349</b>	<b>5.708.162</b>
Chiffre d'affaires	70	5.966.766	5.329.533
Production immobilisée	72	128.785	267.573
Autres produits d'exploitation	74	183.798	111.055
<b>Coût des ventes et prestations</b>	<b>60/64A</b>	<b>5.907.322</b>	<b>5.287.702</b>
Approvisionnements et marchandises	60	751.921	360.755
Achats	600/8	751.921	360.755
Services et biens divers	61	4.327.398	4.207.282
Rémunérations, charges sociales et pensions	62	451.485	463.826
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles	630	309.761	252.112
Autres charges d'exploitation	640/8	6.208	3.727
Charges d'exploitation non récurrentes	66A	60.549	0
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>9901</b>	<b>372.027</b>	<b>420.460</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>75</b>	<b>1.292.415</b>	<b>1.602.381</b>
Produits des immobilisations financières	750	1.266.107	1.318.201
Produits des actifs circulants	751	26.308	265.123
Autres produits financiers	752/9	0	19.057
<b>Charges financières</b>	<b>65</b>	<b>311.213</b>	<b>183.204</b>
Charges des dettes	650	248.208	157.677
Autres charges financières	652/9	63.005	25.527
<b>Bénéfice de l'exercice avant impôt</b>	<b>9903</b>	<b>1.353.229</b>	<b>1.839.637</b>
<b>Impôts sur le résultat</b>	<b>67/77</b>	<b>1.300</b>	<b>381</b>
Impôts	67	1.300	0
Régularisations d'impôts et reprises de provisions fiscales	77	0	381
<b>Bénéfice de l'exercice</b>	<b>9904</b>	<b>1.351.929</b>	<b>1.840.018</b>

Données financières

185  
CHAPITRE 3

# Compte de résultats statutaire établi selon les normes belges (Belgian GAAP) (suite)

Affectations et prélevements (EUR)	Codes	31/12/18	31/12/17
<b>Bénéfice (perte) à affecter</b>	<b>9906</b>	<b>9.490.855</b>	<b>8.130.485</b>
Bénéfice (perte) de l'exercice à affecter	9905	1.351.929	1.840.018
Bénéfice (perte) reporté de l'exercice précédent	14P	8.138.926	6.290.466
<b>Prélèvements sur capitaux propres</b>	<b>791/2</b>	<b>0</b>	<b>100.443</b>
Sur les réserves	792	0	100.443
<b>Affectation aux capitaux propres</b>	<b>691/2</b>	<b>413.396</b>	<b>92.001</b>
À la réserve légale	6920	67.596	92.001
Aux autres réserves	6920	345.800	0
<b>Bénéfice (perte) à reporter</b>	<b>14</b>	<b>9.077.459</b>	<b>8.138.926</b>

# Rapports du commissaire

# Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale de Emakina Group SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société Emakina Group SA (« la Société »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan au 31 décembre 2018, le compte de résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que les annexes formant ensemble les « Comptes Annuels », et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'Assemblée Générale du 24 avril 2017, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat vient à l'échéance à la date de l'Assemblée Générale qui délibérera sur les Comptes Annuels au 31 décembre 2019. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Annuels durant 14 exercices consécutifs.

## Rapport sur l'audit des Comptes Annuels

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Annuels d'Emakina Group SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de résultats pour l'exercice clos à cette date et l'annexe, dont le total du bilan s'élève à € 40.667.277 et dont le compte de résultats se solde par un bénéfice de l'exercice de € 1.351.929.

À notre avis, les Comptes Annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la Société au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

### Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Annuels en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Annuels donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Annuels, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

## Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Annuels

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISAs permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit. Nous effectuons également les procédures suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société ;

- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant ;
- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société à cesser son exploitation ;
- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Annuels, et apprécier si ces Comptes Annuels reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

## Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

### Responsabilités de l'organe de gestion

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion, du respect des dispositions légales et réglementaires applicables à la tenue de la comptabilité, ainsi que du respect du Code des Sociétés et des statuts de la Société.

### Responsabilités du Commissaire

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion, ainsi que le respect de certaines dispositions du Code des Sociétés et des statuts, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### Aspects relatifs au rapport de gestion

À notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Annuels et ce rapport de gestion a été établi conformément aux articles 95 et 96 du Code des Sociétés.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Annuels, nous devons également apprécier, en particulier sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion comporte une anomalie significative, à savoir une information incorrectement formulée ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer. En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur le rapport de gestion.

### Mention relative au bilan social

Le bilan social, à déposer à la Banque nationale de Belgique conformément à l'article 100, § 1er, 6°/2 du Code des Sociétés, traite tant au niveau de la forme qu'au niveau du contenu, des mentions requises par le Code des Sociétés, et ne comprend pas d'incohérences significatives par rapport aux informations dont nous disposons dans notre dossier de contrôle.

### Mentions relatives à l'indépendance

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

Il n'y a pas eu de missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des Comptes Annuels visées à l'article 134 du Code des Sociétés qui ont fait l'objet d'honoraires.

### Autres mentions

- Sans préjudice d'aspects formels d'importance mineure, la comptabilité est tenue conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ;
- L'affectation des résultats proposée à l'Assemblée Générale est conforme aux dispositions légales et statutaires ;
- Nous n'avons pas connaissance d'opération conclue ou de décision prise en violation des statuts ou du Code des Sociétés qui devrait être mentionnée dans notre rapport ;
- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

Diegem, le 29 mars 2019  
Ernst & Young Réviseurs  
d'Entreprises SCRL  
Commissaire représentée  
par Marie Kaisin,  
Administrateur

# Rapport du commissaire à l'Assemblée Générale d'Emakina Group SA pour l'exercice clos le 31 décembre 2018

Conformément aux dispositions légales et statutaires, nous vous faisons rapport dans le cadre de notre mandat de commissaire de la société Emakina Group SA (« la Société ») et de ses filiales (conjointement « le groupe »). Ce rapport inclut notre opinion sur le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultats consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ainsi que les annexes formant ensemble les « Comptes Consolidés », et inclut également notre rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires.

Ces rapports constituent un ensemble et sont inséparables.

Nous avons été nommés commissaire par l'Assemblée Générale du 24 avril 2017, conformément à la proposition de l'organe de gestion émise sur recommandation du comité d'audit. Notre mandat vient à échéance à la date de l'Assemblée Générale qui délibérera sur les Comptes Consolidés au 31 décembre 2019. Nous avons exercé le contrôle légal des Comptes Consolidés durant 14 exercices consécutifs.

## Rapport sur l'audit des Comptes Consolidés

### Opinion sans réserve

Nous avons procédé au contrôle légal des Comptes Consolidés d'Emakina Group SA, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de résultats consolidé pour l'exercice clos à cette date et les annexes, dont le total du bilan consolidé s'élève à 49.564.312 € et dont le compte de résultats consolidé se solde par un bénéfice de l'exercice de 56.727 €.

À notre avis, les Comptes Consolidés du groupe donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'ensemble consolidé au 31 décembre 2018, ainsi que de ses résultats consolidés et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique.

### Fondement de notre opinion sans réserve

Nous avons effectué notre audit selon les normes internationales d'audit (International Standards on Auditing – « ISAs »). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés » du présent rapport.

Nous nous sommes conformés à toutes les exigences déontologiques qui sont pertinentes pour notre audit des Comptes Consolidés en Belgique, y compris celles relatives à l'indépendance.

Nous avons obtenu de l'organe de gestion et des préposés de la Société, les explications et informations requises pour notre audit et nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Responsabilités de l'organe de gestion dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés

L'organe de gestion est responsable de l'établissement des Comptes Consolidés donnant une image fidèle conformément au référentiel comptable applicable en Belgique et aux dispositions légales et réglementaires applicables en Belgique ainsi que du contrôle interne que l'organe de gestion estime nécessaire à l'établissement de Comptes Consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Dans le cadre de l'établissement des Comptes Consolidés, l'organe de gestion est chargé d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de fournir, le cas échéant, des informations relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'organe de gestion a l'intention de mettre la Société en liquidation ou de cesser ses activités, ou s'il ne peut envisager une autre solution alternative réaliste.

## Nos responsabilités pour l'audit des Comptes Consolidés

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les Comptes Consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et d'émettre un rapport du commissaire contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit effectué selon les normes ISAs permettra de toujours détecter toute anomalie significative lorsqu'elle existe. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles puissent, individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des Comptes Consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé selon les normes ISAs, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique tout au long de l'audit.

Nous effectuons également les procédures suivantes :

- l'identification et l'évaluation des risques que les Comptes Consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, la définition et la mise en œuvre de procédures d'audit en réponse à ces risques et le recueil d'éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie provenant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- la prise de connaissance suffisante du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Société et du groupe ;
- l'appréciation du caractère approprié des règles d'évaluation retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par l'organe de gestion, de même que des informations fournies par l'organe de gestion les concernant ;
- conclure sur le caractère approprié de l'application par l'organe de gestion du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants recueillis, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de la Société ou du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport du commissaire sur les informations fournies dans les Comptes Consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport du commissaire. Néanmoins, des événements ou des situations futures pourraient conduire la Société ou le groupe à cesser son exploitation ;
- évaluer la présentation d'ensemble, la forme et le contenu des Comptes Consolidés, et apprécier si ces Comptes Consolidés reflètent les transactions et les événements sous-jacents d'une manière telle qu'ils en donnent une image fidèle.

Nous communiquons au comité d'audit, constitué au sein de l'organe de gestion, notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit ainsi que les constatations importantes découlant de notre audit, y compris toute faiblesse significative dans le contrôle interne.

Assumant l'entièvre responsabilité de notre opinion, nous sommes également responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des filiales du groupe. À ce titre, nous avons déterminé la nature et l'étendue des procédures d'audit à appliquer pour ces filiales du groupe.

## **Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires**

### **Responsabilités de l'organe de gestion**

L'organe de gestion est responsable de l'établissement et du contenu du rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, et des autres informations contenues dans le rapport annuel.

### **Responsabilités du Commissaire**

Dans le cadre de notre mandat de commissaire et conformément à la norme belge complémentaire (Révisée) aux normes internationales d'audit (ISAs) applicables en Belgique, notre responsabilité est de vérifier, dans tous les aspects significatifs, le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés, les autres informations contenues dans le rapport annuel, ainsi que de faire rapport sur ces éléments.

### **Aspects relatifs au rapport de gestion et aux autres informations contenues dans le rapport annuel**

A notre avis, après avoir effectué nos procédures spécifiques sur le rapport gestion, le rapport de gestion concorde avec les Comptes Consolidés et ce rapport de gestion a été établi conformément à l'article 119 du Code des Sociétés.

Dans le cadre de notre audit des Comptes Consolidés, nous sommes également responsables d'examiner, sur la base des renseignements obtenus lors de l'audit, si le rapport de gestion sur les Comptes Consolidés (chapitre 3 : Information financière – Rapport de gestion) et les autres informations contenues dans le rapport annuel, à savoir :

- Chapitre 1 : Survol
- Chapitre 2 : Emakina Group
- Chapitre 3 : Information financière – Gouvernance d'entreprise
- Chapitre 3 : Information financière – Données financières
- Chapitre 4 : Annexes

comportent une anomalie significative, à savoir une information substantiellement fausse ou autrement trompeuse. Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas d'anomalie significative à vous communiquer.

En outre, nous n'exprimons aucune forme d'assurance sur le rapport de gestion et les autres informations reprises dans le rapport annuel.

### **Mentions relatives à l'indépendance**

Notre cabinet de révision et notre réseau n'ont pas effectué de missions incompatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés et nous sommes restés indépendants vis-à-vis de la Société au cours de notre mandat.

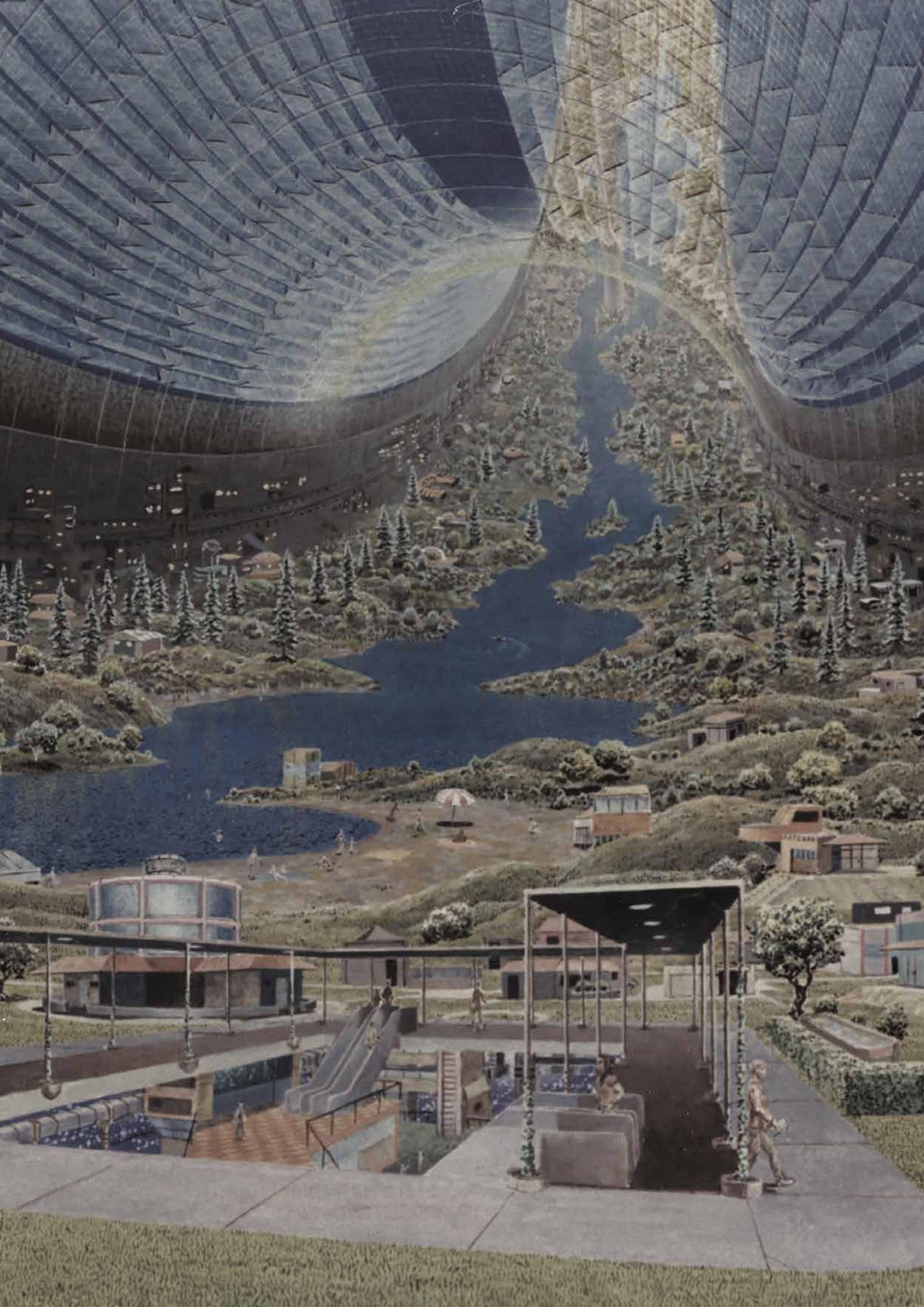
Il n'y a pas eu de missions complémentaires compatibles avec le contrôle légal des Comptes Consolidés visées à l'article 134 du Code des Sociétés qui ont fait l'objet d'honoraires.

### **Autres mentions**

- Le présent rapport est conforme au contenu de notre rapport complémentaire destiné au comité d'audit visé à l'article 11 du règlement (UE) n° 537/2014.

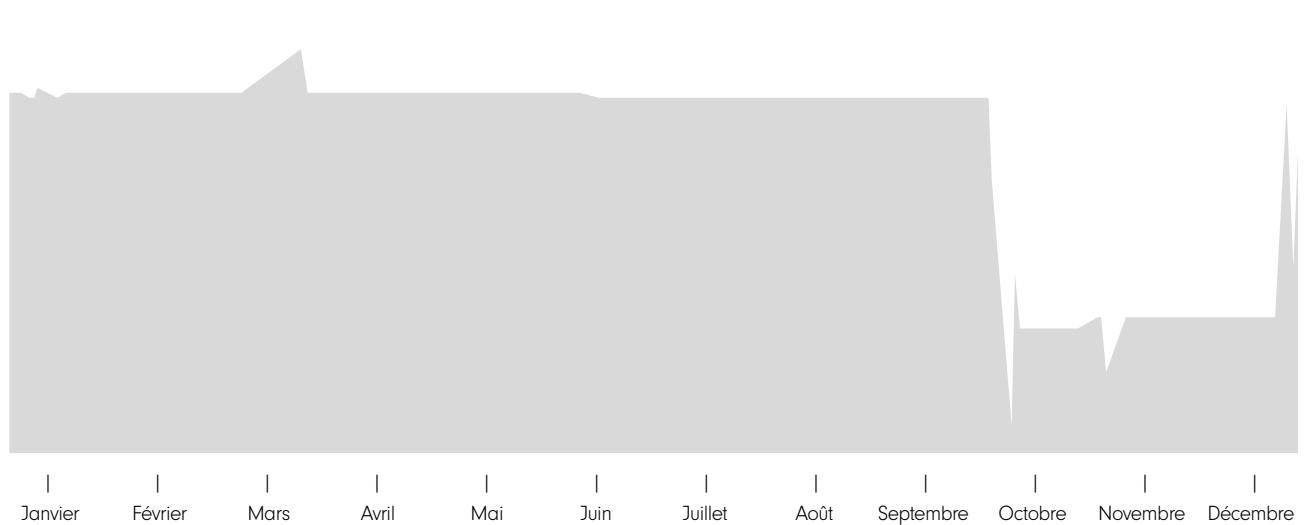
# Déclaration des dirigeants

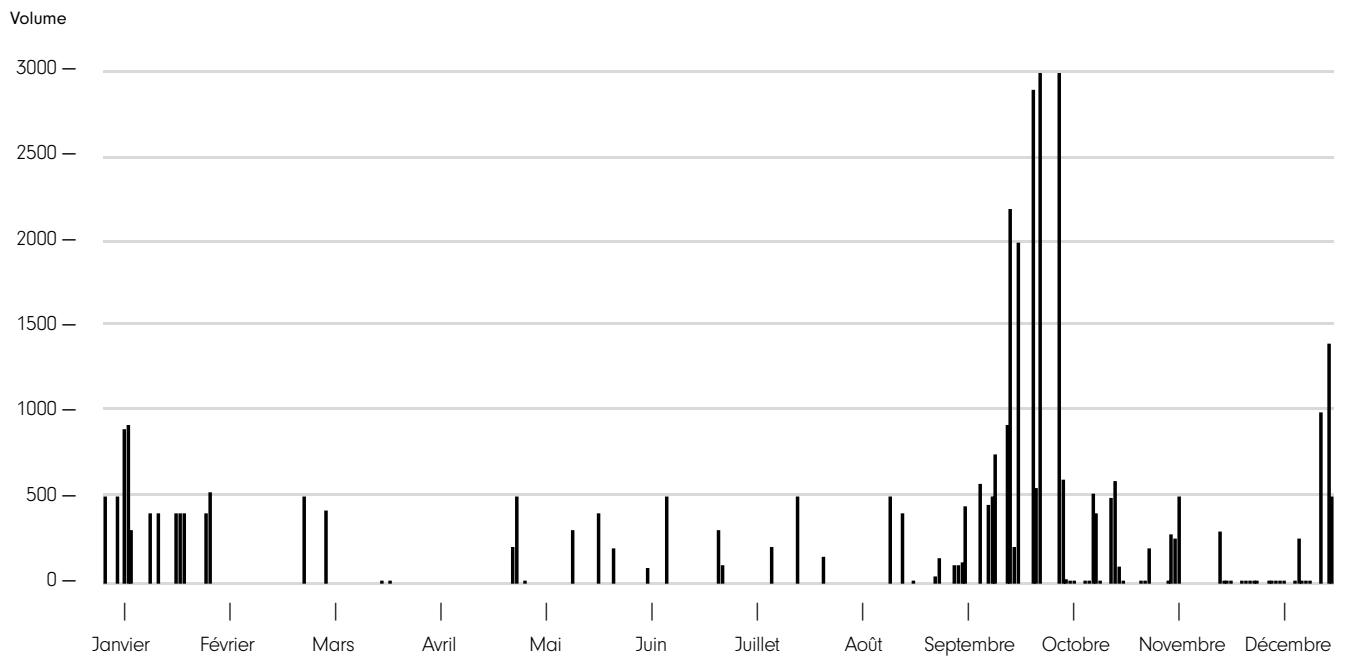
Brice Le Blévennec et Karim Chouikri, co-CEO et administrateurs délégués d'Emakina Group ainsi que Denis Steisel, président du Conseil d'Administration de la société, déclarent qu'à leur meilleure connaissance, les comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2018 ainsi que les Comptes Annuels (statutaires) arrêtés au 31 décembre 2018, établis conformément aux normes comptables belges, donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats d'Emakina Group. Par ailleurs, le rapport de gestion 2018 contient un exposé fidèle des informations qui doivent y figurer.



# Évolution de la cotation en 2018

Prix (EUR)





# Calendrier financier

Assemblée Générale ordinaire 2019 : 23 avril 2019  
Rapport financier semestriel 2019 : 27 septembre 2019  
Communiqué de presse 2019 : 20 mars 2020  
Rapport financier annuel 2019 : 27 mars 2020

# Annexes

**Pour conclure, revenons sur l'histoire et les principes d'Emakina Group, ainsi que sur les récompenses remportées en 2018.**

<b>Principes</b>	<b>200</b>
<b>Récompenses</b>	<b>202</b>
<b>Ligne du temps</b>	<b>206</b>
<b>Glossaire</b>	<b>208</b>

# Principes

## Expertise

Si nous avons du succès, c'est parce que nous maîtrisons ce que nous faisons. Grâce à nos agences et à notre réseau international de partenaires stratégiques, nous rassemblons toutes les compétences. Nous savons comment faire grandir votre activité et la rendre plus forte.

## Factuel

Une relation de confiance se construit sur des faits. Nous rassemblons les bonnes personnes pour assurer votre succès. Votre confiance se gagne grâce à notre discipline, nos méthodes et nos résultats.

# Adaptable

Nous trouvons la solution créative la plus adéquate, pour nous-mêmes comme pour nos clients. Flexibles et créatifs, nous disposons des outils et compétences pour agir tant de manière globale que locale.

# Visionnaire

Nous savons ce que nous voulons et où nous voulons aller. Nous avons une vision claire du futur, construite brique par brique sur les données que nous collectons.

# Solide

Nous avons traversé la pire crise financière du siècle et nous en sommes sortis plus forts. Groupe international avec qui il faut compter, nous affrontons chaque défi avec détermination et intelligence.

# Récompenses Emakina Group 2018

## Internationales

### SIA Summit International Awards

#### Best of Show

Non-Profit Marketing

Feeding the Solidarity (Food Banks) – Emakina

### Cannes Corporate Media & TV Awards

#### Golden Dolphin Award

Corporate Video

Welcome to the Lindemans Family (Lindemans) – Emakina

### AVA Digital Awards

#### Platinum Award

AR Experience

On Your Wrist (Jaeger-LeCoultre) – Emakina

#### Gold Award

Recruitment Video  
Corporate Image Video

Unlimit Yourself @ PMI (Philip Morris International) – Emakina  
Investor Relations (Philip Morris International) – Emakina

## Communicator Awards

---

### Award of Excellence

Non-Profit Integrated Campaign  
Corporate Identity Website

Feeding the Solidarity (Food Banks) – Emakina  
brand.emakina.com (Emakina) – Emakina

### Award of Distinction

Hotel and Lodging Website  
Travel/Tourism Website  
Branding Website

Break, eat, play, work, sleep OUT! (Knokke out) – Emakina  
Break, eat, play, work, sleep OUT! (Knokke out) – Emakina  
Break, eat, play, work, sleep OUT! (Knokke out) – Emakina

## Best of Web – Le Meilleur du Web Awards

---

### Best of Web

Innovation

On Your Wrist (Jaeger-LeCoultre) – Emakina

## W3 Awards

## Academy of Interactive and Visual Arts

---

### Gold Award

Best Tourism Websites

Break, eat, play, work, sleep OUT! (Knokke out) – Emakina

### Silver Award

Best Tourism Websites  
Integrated Marketing Campaign  
Cause Related Campaigns

People-first.be (People first) – Emakina  
Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina  
Feeding the Solidarity (Food Banks) – Emakina

# Technologiques

## Drupal Europe

---

### Drupal European Splash Awards

Best Government Drupal Website

Aquafin.be (Aquafin) – The Reference

## Sitecore

---

### Sitecore Experience Award

Best Sitecore Website Use of Personalisation

Carglass.be (Carglass) – Emakina

### Most Valuable Professional Awards

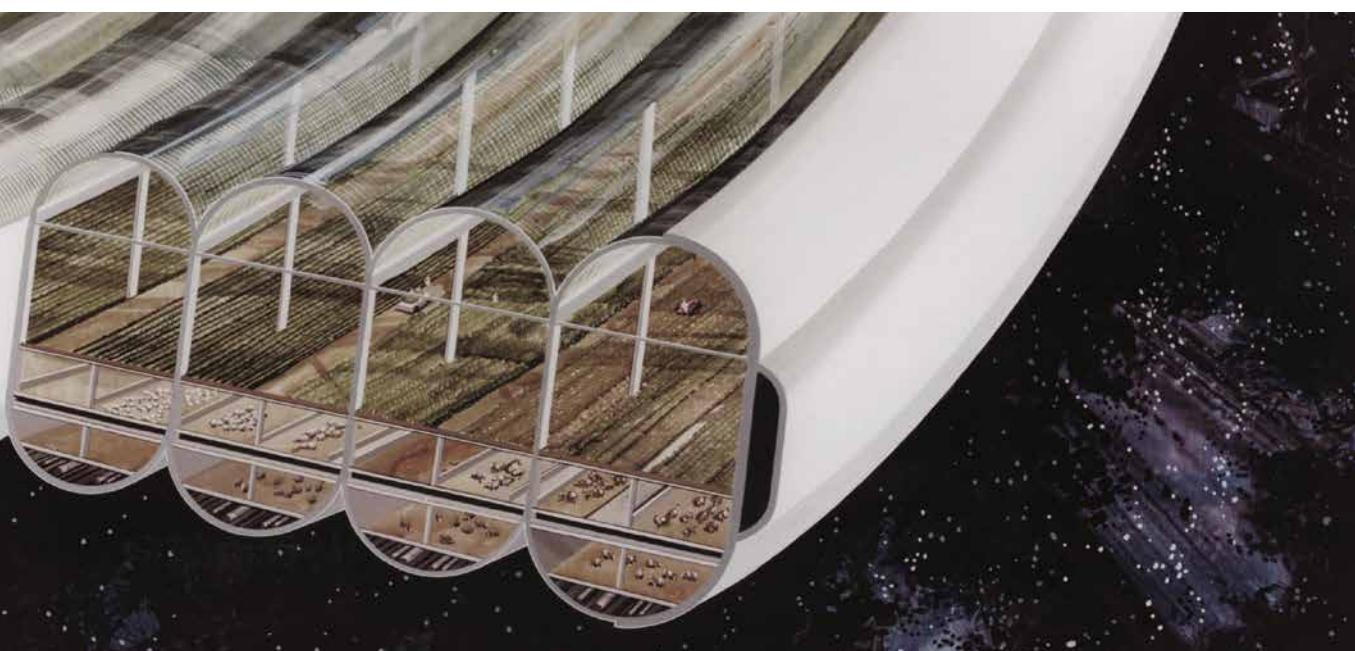
The Reference

## Kentico Most Valued Professional Awards

---

### Global Kentico MVP Award

Emakina



# Locales

## FONK 50

### 'Who to Watch Agency Award' Netherlands

Finalist

2018 Top Best Agency hitlist

Emakina

## The Content Awards – Sweden

Gold Award

Innovation

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

Silver Award

Best Bank and Finance Campaign

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

## 100-Wattaren Advertising Campaign Awards

Innovative Campaign Award

Most Innovative Campaign

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

## KOMM Association Golden Egg Awards

Integrated Campaign of the Year Award

Best Integrated Campaign of the Year

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

## SWEDMA Golden Key Awards

Gold Award

Finance and Insurance

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

Silver Award

Digital and Social Channels

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

## Stockholm Media Week Awards

Silver Award

Campaign of the Year

Seriously funny! (SBAB Bank) – Emakina

# Une révolution digitale

# Monde

'84	Apple Macintosh / IBM PC
...	
'90	1 <sup>er</sup> navigateur et page web
'91	1 <sup>er</sup> téléphone mobile
'92	
'93	
'94	
'95	1 <sup>ère</sup> banner web
'96	Deep Blue bat Garry Kasparov aux échecs Six Degrees, 1 <sup>er</sup> réseau social
'97	Netflix / Google
'98	
'99	
'00	
'01	1 milliard de pages web Wikipedia
'02	
'03	
'04	
'05	YouTube / Facebook
'06	Twitter
'07	iPhone
'08	Airbnb / Spotify
'09	Uber / iPad
'10	Whatsapp / Instagram
'11	Watson remporte le jeu télévisé Jeopardy / Snapchat
'12	
'13	
'14	Facebook acquiert l'Oculus Rift / Apple Watch
'15	DeepMind bat un joueur de go professionnel
'16	SpaceX lance une fusée réutilisable
'17	Le bitcoin atteint une valeur de 20.000 \$
'18	Amazon Echo / Google Home Apple HomePod / Magic Leap One
'19	Google Stadia

# EMAKINA Evolution

Ex Machina (BE)

# EMAKINA Succès

Net@Work (BE)

Make It Happen (BE)  
Emalaya (BE)

Emakina (BE)

E-facts (AT) / Doppelschicht  
Diller & Partner (AT) / Ideal Communications (AT)

diamond dogs (AT, CH)  
leader du marché autrichien des agences digitales

N°1 dans Media Marketing

1<sup>ère</sup> chaîne de télé online de Belgique « VW Escape TV » qui existera 3 ans / Mise en bourse d'Emakina Group sur Alternext (ALEMK)

Agence n°1 en Belgique dans Inside Digital Media / Agence n°1 dans Pub Magazine

Lancement de la Brand Experience Platform en France

Toujours n°1 en Belgique dans Inside Digital Media

Emakina.CH dans le top 10 du classement « Best of Swiss Web »

Design is Dead: Collaboration avec BASE depuis 10 ans

NetLounge (AT)  
GroupeReflect (FR)  
Design is Dead (BE)  
Suntzu (NL)  
The Reference (BE)

Robert & Marien (BE)  
Troy (BE) / Label (CH)

Your Agency (BE) / Proudfield (BE)  
Elephant (NL, TR)

Onlinezone (AT) / Merge Media (NL) / Toy Agency (FR)

diamond dogs (AT, CH)  
Endora (HR)

Dempsey (SE)

DBG (SE)

Karbyn (US) / WittyCommerce (TR) / Predictes (PL)

Emakina.AE (Dubai)  
Emakina.RS (Novi Sad)  
Emakina.SG (Singapour)

# EMAKINA Network

Metia (USA, GB et SG)

Digital Jungle (CN, JP et AU)

SinnerSchrader (DE et CZ)

Bubblegum (ES) / Domino (IT)

Asiance (KOR)

Air (BE)

# Glossaire

## AB testing ou multivariate testing

A

L'AB testing, ou split testing, est une méthode de vérification d'une hypothèse par la présentation aléatoire de deux variantes d'un contenu (les variantes dites A et B) qui diffèrent sur le paramètre que l'on souhaite tester. Il s'agit d'une forme particulière de test d'hypothèse statistique. Lorsque l'on teste plusieurs paramètres comme autant de variables pour en mesurer l'impact sur le résultat qu'on cherche à améliorer ou à optimiser, on parle de multivariate testing ou analyse multivariée. Celle-ci fait appel à des techniques statistiques spécifiques permettant d'expliquer une ou plusieurs variables, dites dépendantes, par d'autres variables dites indépendantes, qui sont celles pour lesquelles on cherche à déterminer la combinaison susceptible d'optimiser le résultat visé.

## Advergaming

Utilisation de jeux ou jeux vidéo destinés à promouvoir une marque, un service, un produit.

# Agile

Les méthodologies agiles regroupent des modes d'organisation de projets de développement informatique (conception de logiciel), qui peuvent s'appliquer à divers types de projets. Elles ont pour dénominateur commun l'Agile Manifesto. Rédigé en 2001, celui-ci consacre le terme « agile » pour référencer diverses méthodes existantes. Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles. Elles impliquent au maximum le demandeur (client) et permettent une grande réactivité à ses demandes. Elles visent la satisfaction réelle du client en priorité par rapport aux termes d'un contrat de développement. Les méthodes agiles reposent sur une structure (cycle de développement) commune (itérative, incrémentale et adaptative), et sur quatre valeurs communes (l'équipe, l'application, la collaboration et l'acceptation du changement) déclinées en douze principes desquels découlent une base de pratiques, soit communes, soit complémentaires.

# Application for programming interface (API)

En informatique, l'interface de programmation d'un système informatique (application programming interface ou API) offre des services à d'autres logiciels. Elle est offerte par une bibliothèque logicielle, le plus souvent accompagnée d'une description qui spécifie comment des programmes consommateurs peuvent se servir des fonctionnalités du programme fournisseur.

# Back end et front end

## B

Le front end désigne la partie visible, l'interface utilisateur d'un programme informatique. Le back end désigne la partie d'un programme qui effectue les opérations « invisibles », comme le traitement des données ou les opérations de gestion (mise à jour du contenu visible en front end par exemple).

# Bricks & mortar

Désigne les points de vente physiques, les magasins et boutiques, par opposition aux points de vente dématérialisés tels que les sites web e-commerce et les marketplaces.

## Cloud computing

# C

Le cloud computing fournit sur des serveurs distants une capacité de calcul, de traitement et de stockage informatique que l'utilisateur peut piloter au départ de son poste de travail par l'intermédiaire d'un réseau, généralement Internet.

## Content management system (CMS)

## Content marketing

Voir « marketing de contenu ».

## Customer relationship management (CRM)

Ensemble de dispositifs, d'opérations marketing ou de supports ayant un triple objectif : optimiser la qualité de la relation clientèle, fidéliser par une meilleure connaissance du client et maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Le CRM regroupe à la fois des techniques de collecte et d'analyse des données, des opérations marketing et des opérations de support. Le CRM utilise tous les canaux disponibles pour toucher le client. Dans un sens plus restrictif, le CRM peut désigner l'ensemble du dispositif informatique consacré à la gestion des relations clients. L'utilisation d'un CRM vise typiquement à proposer à un client ou prospect les produits et services les plus susceptibles de l'intéresser en fonction des données dont l'entreprise dispose à son propos.

## Customer journey

Voir « parcours client ».

## Customer lifetime value (CLV)

Désigne la somme actualisée des profits espérés par une entreprise tout au long de la période durant laquelle un client reste fidèle à l'entreprise. Lorsque le coût d'acquisition d'un client est supérieur à sa CLV, il est inutile de se lancer dans une campagne de recrutement de nouveaux clients.

## Digital Native

# D

Les Digital Natives (nativs numériques) sont des personnes ayant grandi avec les technologies de l'information et de la communication, par opposition aux immigrants numériques qui ont dû « se convertir » aux outils informatiques lors de l'avènement de l'ère digitale.

# Display advertising

Le display advertising correspond à l'affichage publicitaire en ligne. Il s'agit des bannières, des pavés, de l'habillage qu'on retrouve sur les sites web qui diffusent de la publicité en marge de leurs contenus. Son principal objectif est d'informer les internautes à propos de produits, services, promotions et autres pour les rediriger vers un site spécifique en les poussant à cliquer sur la publicité en question.

## Earnings before interest, taxes depreciation, and amortisation (EBITDA)

**E**

Il s'agit de la marge opérationnelle de l'entreprise, à savoir la différence entre les produits et les charges imputables à l'activité régulière de l'entreprise hors produits et charges financières, impôts et amortissements. Cette marge opérationnelle mesure la santé de l'activité cœur de métier de l'entreprise sans considérations liées à la structure de son financement, au régime fiscal auquel elle est soumise ou à la politique d'amortissements qu'elle applique.

## Enterprise resource planning (ERP)

Les systèmes d'enterprise resource planning (ERP) sont des progiciels de gestion intégrée d'une entreprise permettant d'en planifier, d'en gérer et d'en améliorer les processus.

## Framework

**F**

Le framework représente un ensemble de bibliothèques, d'outils et de conventions permettant le développement d'applications. Un framework permet un développement plus rapide (car les outils sont fournis) et plus facilement adaptable grâce à l'emploi d'une méthodologie standard. Ses composants sont organisés pour être utilisés en interaction les uns avec les autres.

## Front end

Voir <> back end <>.

## Gamification

**G**

La gamification est l'usage de mécanismes de jeu et de méthodes de game design dans des contextes non-ludiques visant à induire un comportement, à développer des compétences ou à engager les gens dans un processus applicatif.

## iBeacons

Protocole développé par Apple permettant à tout objet qui en est équipé de communiquer sa position via une connexion Bluetooth à d'autres appareils. Ses applications sont semblables, à échelle locale étant donnée sa portée restreinte (maximum 450 mètres), aux objets connectés à l'Internet des Objets.

## Inbound marketing

L'inbound marketing (ou marketing entrant) est une stratégie visant à faire venir le client vers soi – plutôt que d'aller le chercher via des techniques de marketing traditionnelles. Le content marketing (voir « marketing de contenu »), est un type particulier d'inbound marketing consistant à attirer l'attention des prospects en produisant du contenu de qualité sur son site, pour le rendre plus fortement identifiable par les moteurs de recherche et susciter son partage sur les réseaux sociaux.

## Internet of Things (IoT - Internet des Objets)

Désigne l'ensemble des interconnexions entre Internet et toutes sortes d'objets (connectés donc), permettant une communication entre le Web et ces objets, qui peuvent être par exemple activés à distance ou simplement transmettre des données relatives à leur environnement physique. Ses usages sont innombrables et concernent virtuellement tous les aspects de la vie moderne : secteur de la santé, mobilité, domotique, marketing, divertissement, etc.

## Key performance indicators (KPI)

Les indicateurs de performance évaluent le succès d'une organisation ou d'une activité particulière dans laquelle celle-ci est engagée. Typiquement identifiés en début de projet et mesurés après exécution, ils permettent de mesurer l'efficacité des solutions mises en place et de les adapter si nécessaire.

## Ludification

Voir « gamification ».

## Marketing de contenu

Le marketing de contenu (content marketing) est une stratégie qui implique la création et la diffusion de contenus médiatiques afin d'acquérir de nouveaux clients. Ces contenus informatifs, utiles ou ludiques, peuvent être présentés sous forme de news, vidéos, livres blancs, ebooks, infographies, études de cas, guides pratiques, systèmes de questions-réponses, photos, forums, blogs d'entreprises, etc.

## Marketplace

Dans le cadre du commerce en ligne, une marketplace est une plateforme qui met en relation des fabricants de produits, des vendeurs et des acheteurs, particuliers ou professionnels, tout en gérant les transactions entre ceux-ci et en proposant une prise en charge logistique.

## Master data

Les master data (données de référence), également appelées données maîtresses, sont les données partagées par un ensemble de processus qui soutiennent l'activité courante d'une entreprise ou d'un service. Ces données sont généralement critiques pour le bon fonctionnement des processus concernés et doivent faire l'objet d'une gestion rigoureuse de leur qualité. Les données de catalogue et de prix, par exemple, sont des master data pour un site de commerce électronique.

## Native advertising

### N

Le native advertising (publicité native) est une forme de publicité en ligne qui a pour but d'attirer l'attention du consommateur en fournissant du contenu dans le contexte de l'expérience utilisateur. Ce format de publicité s'adapte donc, tant dans sa forme que dans sa fonction, au média consulté par l'utilisateur. Elle se rapproche en cela du publireportage, même si la publicité native tend à être plus claire sur ses intentions que celui-ci. Le but recherché est de rendre la publicité moins intrusive et donc d'augmenter la probabilité d'engagement de l'utilisateur. La forme la plus courante de publicité native est un article sponsorisé sur un site ou blog spécialisé.

## Omnicanal

### O

Une expérience omnicanal relie l'utilisateur à tous les canaux de communication et de vente d'une marque en même temps et sans isoler l'un ou l'autre canal, mais en les intégrant tous autour de l'utilisateur, qui est au centre de la stratégie.

## Order management system (OMS)

Un order management system (OMS), ou système de gestion des commandes, est un système informatique destiné à gérer l'encodage des produits et/ou services pour constituer une commande avant de procéder à une transaction. Dans le monde du commerce électronique, le système de gestion de commandes se matérialise souvent par un panier virtuel et peut être plus ou moins intégré au système de gestion du catalogue, au moteur de promotions ou à l'état du stock. Dans les systèmes de banque de détail en ligne, le composant logiciel qui accumule les paiements avant signature électronique par le client est aussi un type particulier d'OMS, de même que le module de préparation des ordres d'achat et de vente dans les plateformes de trading boursier en ligne.

## Parcours client

P

Le parcours client, ou customer journey, se compose de l'ensemble des interactions entre un client et une marque, un produit ou un service sur tout le continuum allant de l'awareness au service à près-vente en passant par la considération active et la décision d'achat. Définit également des interactions au niveau d'une plateforme en ligne d'une marque ou entreprise.

## Parcours utilisateur

Le parcours utilisateur, ou user journey, ne diffère du parcours client que par l'éventuelle absence de décision d'achat, et englobe donc de manière plus large tous les services et produits digitaux, au-delà de l'aspect commercial que ceux-ci peuvent revêtir.

## Product information system (PIM)

Un product information system (PIM) est un système informatique spécialisé dans la gestion des données de référence des produits d'une entreprise. Il s'agit de la source première des données publiées dans le catalogue de produits. Voir <> Master data >.

## Réalité augmentée

R

La réalité augmentée désigne l'expérience offerte par des technologies qui rendent possible la superposition en temps réel d'un modèle virtuel 3D ou 2D à la perception que nous avons naturellement de la réalité. Elle désigne les différentes méthodes qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans un univers réel. Elle s'applique aussi bien à la perception visuelle (superposition d'images virtuelles aux images réelles) qu'aux perceptions proprioceptives, tactiles, olfactives ou auditives.

## Réalité virtuelle

La réalité virtuelle est une simulation informatique interactive immersive, visuelle, sonore et/ou haptique, d'environnements réels ou imaginaires. C'est une technologie qui permet de plonger une personne dans un monde artificiel créé numériquement.

## Responsive

On parle de design responsive pour les sites et applications web dont la présentation du contenu s'adapte selon la plateforme pour optimiser l'ergonomie, l'usabilité et la navigation. Partant de l'hypothèse que l'utilisation et les attentes par rapport à un système web ne sont pas identiques selon le support utilisé pour le consulter, le design responsive vise à offrir pour chaque terminal le contenu et les fonctionnalités les plus pertinents.

## Return on investment (ROI)

Retour sur investissement. Désigne un ratio financier qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement engagée dans un investissement.

## Scrum

S

Méthode agile de gestion de projets informatiques fondée sur des principes d'autonomie et de collaboration au sein de l'équipe de développement ainsi qu'entre l'équipe de développement, représentée par un scrum master, et les bénéficiaires de la solution développée, représentés par un product owner.

## Scrum master

Personne chargée de coordonner une équipe de développement dans la méthodologie Scrum. Ses missions premières sont d'assurer le respect des rituels quotidiens, l'animation des artefacts méthodologiques (burndown chart, sprint backlog, kanban, etc.) et d'éliminer les obstacles éventuels.

## Search engine optimisation (SEO)

Optimisation pour les moteurs de recherche. Technique décrivant la marche à suivre afin d'améliorer le classement d'un site web dans le résultat des moteurs de recherche.

## Service oriented architecture (SOA)

Architecture de solution conçue de manière modulaire, de sorte que les différents modules fournissent des fonctionnalités à l'ensemble de l'infrastructure technique de l'entreprise.

## Service level agreement (SLA)

Contrat ou partie d'un contrat précisant un engagement formel et contraignant, qui spécifie les degrés de qualité des services à fournir par le prestataire informatique au client. Dans le contexte d'un contrat de maintenance, un tel contrat précise typiquement le temps de réponse maximal en fonction du type d'incident rapporté.

## Software as a service (SaaS)

Le software as a service (SaaS), ou logiciel en tant que service, est un mode de distribution et d'exploitation d'un logiciel qui est rendu disponible à ses utilisateurs au départ d'un serveur en ligne sans aucun composant installé sur la machine de l'utilisateur. C'est une forme particulière de cloud computing dans laquelle l'utilisateur peut paramétriser des fonctionnalités logicielles mais ne peut ni les définir, ni en développer de nouvelles.

## Usability

U

L'usability représente la perception qu'a l'utilisateur de l'efficacité (aptitude à réaliser une tâche) et de l'efficience (travail ou temps consacré à l'emploi efficace de l'outil) d'un logiciel, d'un site, d'une application mobile ou de toute autre interface digitale.

## User equity

Valeur déterminée par la capacité d'une marque à attirer des nouveaux utilisateurs, à leur faire vivre des expériences liées à ses produits et services, et à les fidéliser tout au long du parcours utilisateur. On mesure la «user equity» à travers l'observation des comportements, la compréhension des prises de décision et la détection des émotions. Les « users » (utilisateurs) sont les personnes susceptibles d'utiliser les produits et/ou services d'une marque : consommateurs, employés, fournisseurs, partenaires, etc. Emakina a créé le User Equity Model pour calculer et améliorer le ROI de la transformation digitale d'une entreprise, d'une marque, d'un produit ou d'un service.

## User journey

Voir « parcours utilisateur ».

## Waterfall

W

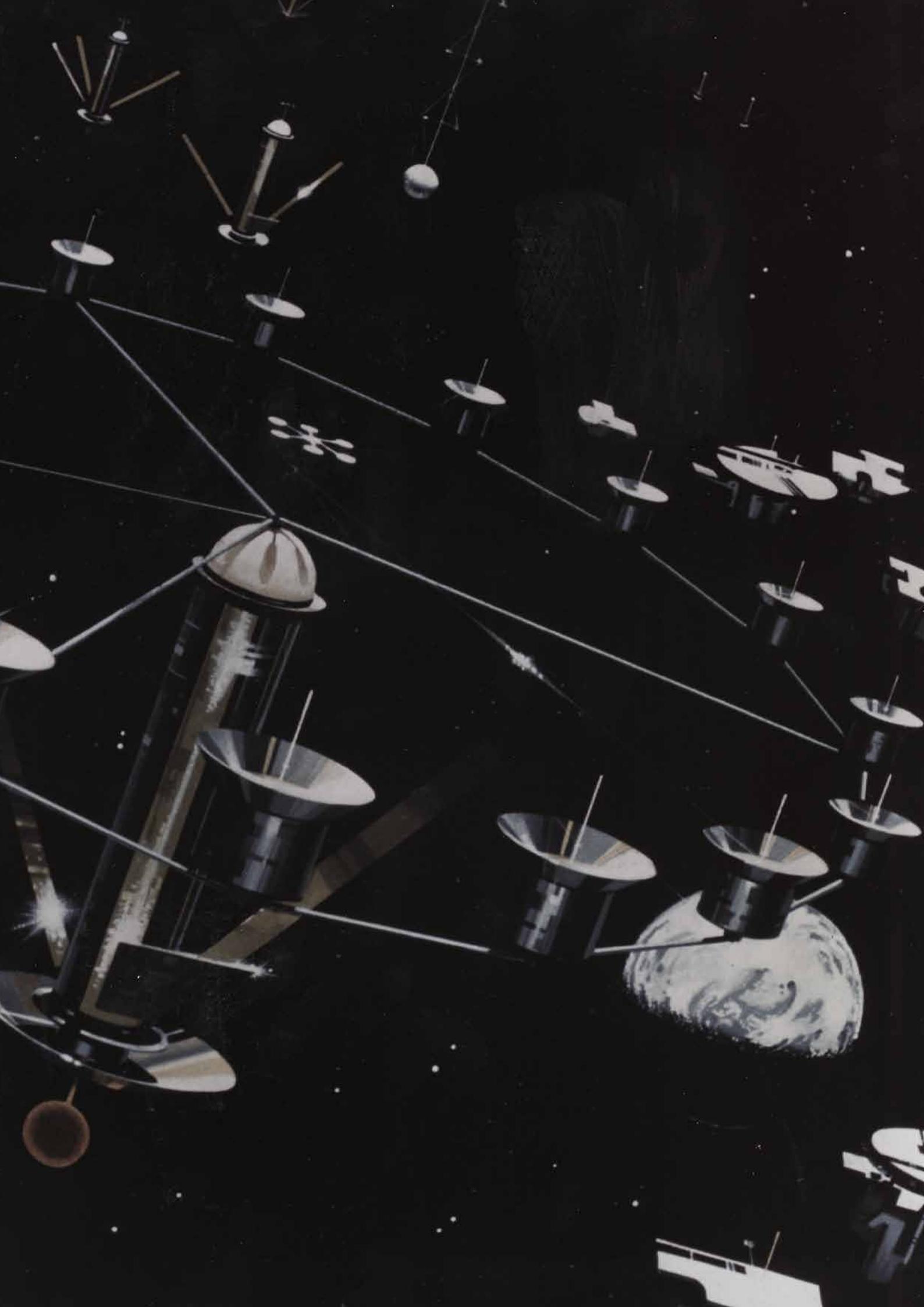
Le modèle waterfall est un procédé séquentiel de design logiciel dans lequel les progrès sont visualisés en aval, comme une « cascadewaterfall », à travers les phases de conception, lancement, analyse, design, construction, test, production / implémentation et maintenance. Ce terme est essentiellement utilisé par opposition aux méthodologies agiles proposant une approche itérative.

## Web service

Un web service est une méthode de communication entre deux appareils électroniques via un réseau. C'est une fonctionnalité logicielle fournie via le Web et disponible en permanence. Au même titre qu'une API, il s'agit d'une interface proposée par un système producteur et mis à la disposition d'autres systèmes consommateurs.

## Wireless application protocol (WAP)

Protocole de communication numérique apparu à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, permettant d'accéder à Internet à partir d'un appareil sans fil comme un téléphone mobile ou un assistant personnel. Ce protocole a été remplacé par différentes générations successives de protocoles tels que le GPRS, la 3G, la 4G et désormais la 5G.



# Contacts

## Investisseurs

Karim Chouikri  
CEO  
Tél. : +32 2 400 40 00  
Email : [kch@emakina.com](mailto:kch@emakina.com)

Frédéric Desonnay  
CFO  
Tél. : +32 2 788 79 26  
Email : [fps@emakina.com](mailto:fps@emakina.com)

## Médias

Brice Le Blévennec  
CEO  
Tél. : +32 2 400 40 00  
Email : [blb@emakina.com](mailto:blb@emakina.com)

Luc Malcorps  
Director of Media Relations  
Tél. : +32 2 788 79 73  
Email : [lma@emakina.com](mailto:lma@emakina.com)



