

RAPPORT ANNUEL 2011

Aussi loin que vous voudrez...®



Sommaire

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Introduction	02
Le mot du Président	04
Chiffres clés 2011	08
Le carnet de l'actionnaire	10
Les métiers du groupe	12
Stratégie et offre	22
Un développement responsable et durable	24
Références	28

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Sommaire détaillé	31
Activités du groupe	32
Comptes consolidés	45
Éléments financiers sociaux	67
Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2012	70
Informations générales sur la société, son capital, son administration	85
Tableau de concordance	93
Glossaire	94

Aussi loin que vous voudrez...[®]

283,3 M€

Chiffre d'affaires 2011

14,8 M€

Résultat net 2011 (part du groupe)

9,3 %

Taux de résultat opérationnel 2011



PLUS DE 25 ANS DE CROISSANCE PROFITABLE

1985

Création de NEURONES
qui devient rapidement
un des premiers Intégrateurs
de réseaux locaux.

1994

Enrichissement de l'offre
en particulier en formation,
en Help desk et montée
en puissance de l'Infogérance.

1999

Élargissement des compétences :
- naissance d'une activité de Sécurité,
- création d'une activité
de Développement applicatif.

Avec plus de 3 500 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 283 M€, NEURONES se situe (à fin 2011) sur le marché français :

- dans les 15 premières Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatiques,
- à la 6^e place des SSII cotées, en termes de capitalisation.

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a :

- connu plus de 25 ans de croissance rentable et vigoureuse,
- constitué, surtout par croissance interne, un socle à la solidité et à la dynamique éprouvées, prêt à accueillir par croissance externe des sociétés aux métiers complémentaires,
- vu sa taille plus que tripler au cours de ces 10 dernières années.

Depuis l'introduction en Bourse (mai 2000), 17 sociétés ont rejoint le groupe et représentent aujourd'hui environ un tiers de l'activité.

Depuis 2000

Introduction en Bourse.
17 opérations de croissance externe pour compléter et renforcer les expertises.

2008

Poursuite d'une croissance organique soutenue. Développement significatif dans le Conseil en Management et en Organisation.

2011

En 5 ans, NEURONES a plus que doublé de taille. Avec plus de 3 500 collaborateurs, le groupe s'est hissé parmi les 6 premières SSII cotées à Paris.

Le mot du Président

Chers actionnaires, chers futurs actionnaires,

Tentons de faire mentir l'adage selon lequel, dans les rapports annuels, plus le papier est glacé, moins l'information a de valeur...

Et essayons de présenter le plus objectivement possible :

- le déroulement de la vie sociale en 2011,
- les lignes de force qui sous-tendent le développement de NEURONES,
- les perspectives pour les années à venir.

Le métier, le modèle de développement et les points forts de votre société intéressent normalement plusieurs publics :

- les actionnaires, curieux d'identifier les avantages concurrentiels et donc la croissance et la rentabilité futures de la « small cap » dans laquelle ils ont investi ;
- les directions générales, informatiques et « métiers » : elles souhaitent naturellement connaître au préalable ceux qui se proposent de contribuer à la réussite de leurs objectifs opérationnels ;
- nos futurs salariés : pour construire leur vie professionnelle, certains voudront vérifier qu'ils vont faire équipe avec un employeur solide, prévisible, ambitieux, bénéficiant d'une bonne image et donnant sa chance à chacun ;
- les entrepreneurs ayant envie de créer ou ayant déjà développé leur entreprise : ils s'associeront au groupe s'ils y voient un partenaire sûr, accélérant leur démarrage ou consolidant la poursuite de leur aventure.

“La confiance
des clients honore ceux
qui doivent prouver
tous les jours.”

Réalisations 2011

L'année 2011 a été très bonne. Dût la modestie des 3500 salariés, auteurs de ces succès, en souffrir, la croissance organique (18,2 %) a été :

- la plus élevée parmi les 37 sociétés cotées du secteur en France ;
- la plus forte des 12 derniers exercices ;
- supérieure aux prévisions.

Pour s'en tenir aux cinq dernières années, les taux de croissance interne, ont été les suivants : 10,3 % (2010), 3,4 % (2009, année de fort recul du marché), 16,4 %, 15,7 % et 12,5 %.

Sur une plus longue période, et en prenant en compte les 17 sociétés qui ont rejoint NEURONES, le chiffre d'affaires annuel sera passé de 66 M€ (année de l'introduction en Bourse, en 2000) à plus de 300 M€ en 2012, soit une progression annuelle moyenne de + 14 %.

Merci donc à nos clients, qu'il s'agisse des 32 entreprises du CAC 40 ou du millier d'autres, d'avoir permis ces performances. Leur

confiance honore ceux qui doivent prouver (et convaincre !) tous les jours, ne serait-ce que pour accroître leur part des travaux que les grands donneurs d'ordres confient simultanément à de très nombreux cabinets de conseil et à des dizaines de SSII. Avec une part d'environ 1 % du marché français du Conseil et des Services informatiques, votre société dispose indéniablement d'un réservoir de croissance très important.

Du côté des résultats, le critère principal d'une performance d'entreprise, on constate :

- un bénéfice net en progression à deux chiffres (+ 14,1 %), proche de celle du chiffre d'affaires (+ 18,3 %),
- une croissance plus faible (+ 7,3 %) du résultat opérationnel.

Si la rentabilité 2011 a bien été, à nouveau, une des toutes meilleures de la profession, cet effrètement de la rentabilité opérationnelle (de 10,3 % en 2010 à 9,3 % en 2011) tempère tout optimisme excessif et constitue un point de vigilance. Elle traduit à la fois :

- une pression permanente des clients sur les prix, tendance certainement durable et dont on ne sort que par la différenciation,
- un manque de vigilance pour ajuster entre elles les trois composantes-clés du métier : le prix, les engagements de service et la productivité,
- un appel excessif et coûteux à du personnel extérieur (observé souvent dans les périodes de « surchauffe »).



Au-delà des performances financières, certains remarqueront :

- les 435 emplois nets créés en 2011,
- la proportion (98,5 %) de CDI et les 180 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation à qui le groupe a mis le « pied à l'étrier »,
- le paiement en France d'un impôt sur les bénéfices de 40,8 % (ex-taxe professionnelle incluse), s'ajoutant à 5,3 M€ de taxes diverses,
- un recours symbolique au Crédit Impôt Recherche,
- la solidité du bilan (75,1 M€ de cash net et 139,1 M€ de fonds propres), un avantage comptant en cas de moindre crédit bancaire.

Au final, l'exercice 2011 montre bien que :

- il est toujours possible de créer de la valeur et des emplois dans un contexte économique peu favorable ;
- des secteurs en France sont durablement porteurs. Le Conseil et les Services Informatiques en font partie ;
- les entrepreneurs « n'ont pas le temps » de se laisser influencer par le pessimisme de ceux qui évoquaient il y a un an de « gros nuages » à l'horizon (à moins qu'ils ne fassent référence à « l'informatique dans les nuages » ?!) ;
- ceux qui tirent leur épingle du jeu sont rarement les plus gros acteurs ou les plus médiatiquement « bavards » ;
- on peut être à la fois une valeur refuge et une valeur de croissance.

Quelles lignes de force pour l'avenir ?

Le développement profitable de votre groupe, pour le passé et le futur, repose sur trois vecteurs :

- un marché durablement porteur,
- une organisation spécifique,
- une pratique des affaires constante.

Un marché sans limites visibles

Les acteurs du Conseil et des Services informatiques, comme NEURONES, ont l'immense chance d'être sur un des rares marchés tirés par le changement et par le renouvellement de la technologie dont les rythmes s'accroissent.

Les changements s'observent partout : dans les gammes de produits et services, la régulation, la gouvernance, la législation, la répartition des rôles entre acteurs économiques... Les cycles semblent de plus en plus courts, les anciens paradigmes, positions, « rentes » et partages de la valeur sont remis en cause et le mouvement passe à la vitesse

supérieure ! Cet environnement, en recomposition permanente, impose aux agents économiques un processus d'adaptation et d'ajustement de plus en plus rapide. Il offre ainsi des perspectives sans limite aux activités de Conseil du groupe, en particulier dans le Conseil en Management et Organisation.

Et que dire de la technologie, et plus globalement de cette ère numérique qui multiplie la vitesse, les volumes, les formats, les sources, les modes de « consommation » de l'information ? Ces flots de données (au point qu'on parle maintenant de « big data »),

pas toujours hiérarchisées, arrivent et sortent des systèmes d'information, par de multiples voies d'accès et sous des formats divers. Pour donner une idée de ce « déluge », certains disent que leur volume double maintenant tous les 6 mois ! C'est dire l'importance des infrastructures : leur gestion au sens large (virtualisation, stockage, cloud computing, service desk, sécurité...) a représenté 73 % du chiffre d'affaires 2011 de NEURONES. Tandis que tirer un parti intelligent de ces données est l'enjeu complémentaire d'entités spécialisées du groupe qui auront représenté 20 % du volume d'activités de l'année passée.

Et, paradoxalement, le temps dont disposent les décideurs pour agir face aux changements et à ces flux d'informations est toujours le même. Alors, oui, les sociétés de Conseil et de Services Informatiques ont vraiment de beaux jours devant elles...

“On peut être à la fois une valeur refuge et une valeur de croissance.”

“Il est toujours possible de créer de la valeur et des emplois dans un contexte économique peu favorable.”

Une organisation « neuronale »

2011 a été pour votre société une année normale, sans événement ou contrat exceptionnel. C'est son organisation originale qui a permis à la plupart des « moteurs » de continuer à bien « carburer ». Les mêmes causes ont produit les mêmes effets, même si le différentiel de progression organique entre NEURONES (+ 18,2 %) et son marché (+ 2,7 %) s'est révélé encore plus important que les années précédentes. C'est la preuve que l'évolution d'un secteur d'activité est souvent la résultante du développement organique, plutôt faible, de quelques grands acteurs historiques arrivés à maturité et de la croissance interne, souvent vigoureuse, de nombreux compétiteurs plus « légers » et qui ont encore, eux, tout à prouver.

Ainsi, le dynamisme de NEURONES s'explique, et pas seulement en 2011, par une organisation volontaire et atypique dans laquelle le chiffre d'affaires est réalisé par des sociétés spécialisées à taille humaine (240 personnes en moyenne). Chacune est dirigée par un ou plusieurs dirigeants associés au capital, mandataires sociaux, libres de leurs mouvements et de choisir leur route. L'adaptation souple aux demandes des clients, l'innovation par le renouvellement des offres, la recherche de nouvelles activités, la préparation de l'abandon des métiers aux marges trop comprimées, la réactivité à l'égard des candidats, le service « clés en mains »... sont, structurellement, bien meilleurs dans les entreprises à taille humaine.

Par ailleurs, de telles entités ont, par nature, une structure compétitive de coûts. Cela tombe bien parce que les donneurs d'ordres acceptent de moins en moins de payer le prix de l'empilement de couches hiérarchiques de certains grands prestataires. Ils donnent ainsi leur chance à un nombre croissant de petites ou moyennes sociétés de service, surtout quand elles savent regrouper leurs forces à l'occasion de projets intégrés (en forte croissance chez NEURONES) quand s'impose un commandement unique des opérations.

Une philosophie des affaires affirmée

Anticiper le futur d'une entreprise de services de taille moyenne, c'est souvent en connaître la culture, voire aussi le mental et l'origine professionnelle de ses dirigeants-clés. Ces derniers (une vingtaine dans le groupe), non seulement organisent et montrent l'exemple, mais

aussi influencent le recrutement des hommes, l'actif essentiel d'une société de services.

En l'espèce, les entrepreneurs de NEURONES ont peu d'affinité avec les capitalistes qui se retirent dès qu'ils gagnent ou qui créent ou reprennent des sociétés pour les revendre ou distribuent de larges dividendes par peur du lendemain. Ils ne demandent plutôt qu'une chose : associer au capital d'autres entrepreneurs qui aient envie de prendre le relais et de partager un même enthousiasme et une même envie de réussir. L'idéal, pour certains des associés du groupe (il suffit d'observer l'évolution des minoritaires d'un rapport annuel à l'autre), serait que l'outil de travail soit transmis à la génération qui suit.

“ Les sociétés de Conseil et de Services Informatiques ont vraiment de beaux jours devant elles... ”

En deuxième lieu, du côté des opérations au quotidien, ils ont des convictions, enrichies au cours du temps, quant aux critères du succès :

- s'entourer de meilleurs que soi, identifier les personnalités ayant envie de « faire quelque chose de leur vie professionnelle », les pousser à se dépasser et ainsi consolider l'avenir de l'entreprise ;
- mettre au point des offres techniques et innovantes, dont la conception permet une exécution fiable, apportant la valeur qui justifie le prix de vente et génère des économies prouvées ;
- s'adjoindre les compétences de confrères au positionnement pointu (et donc aux marges solides, permettant de compenser l'érosion de la rentabilité des activités mûres). C'est le sens de l'offre faite au spécialiste de l'ECM (voir glossaire à la fin du rapport annuel) qui a rejoint le groupe en fin d'exercice ;
- avoir le courage de dire « non ». A des prix qui ne respecteraient pas leur compte d'exploitation, à celles des opportunités de croissance externe qui créeraient l'actualité mais seraient assez vite destructrices de valeur, à des demandes salariales qui ne correspondraient pas au prix que les clients sont disposés à payer ;
- continuer, quelle que soit la taille, à appliquer la recette des PME qui gagnent : agilité, souplesse, créativité, dirigeants « aux affaires » et facilement accessibles, faibles coûts et... bon sens !

En dernier lieu, la relation au temps des dirigeants-entrepreneurs du groupe est particulière : ce ne sont pas des managers de passage, ils vivent les conséquences de leurs décisions. Ils se sentent en effet dépositaires de ce qu'ils ont créé ou repris et développé, plus que des

“ La recette des PME qui gagnent : agilité, souplesse, créativité, dirigeants « aux affaires » et facilement accessibles, faibles coûts et... bon sens ! ”

propriétaires qui estimerait avoir « tous les droits ». Et lorsque des dirigeants sont durablement associés au capital de leur entité et à celui de NEURONES, ils peuvent se concentrer sur ce à quoi ils croient et leurs convictions de long terme sont toujours plus efficaces que la mode du jour.

Voilà un indiscutable alignement de long terme entre l'intérêt des actionnaires, des dirigeants, des managers et collaborateurs.

Perspectives 2012

La forte croissance du chiffre d'affaires 2011 a hissé votre société sur une haute « marche d'escalier », une référence élevée pour 2012 et les années suivantes.

Mais les dirigeants qui ont investi leur argent à vos côtés savent que la croissance interne est, avec la rentabilité, « le » signe de bonne santé. Aucun d'entre eux n'a envie de connaître d'asymptote dans leur croissance. Tous veulent bâtir une réussite motivante pour leurs propres collaborateurs, attirante pour les candidats, les clients, les partenaires et valorisante pour leur fierté, comme pour leur patrimoine professionnel et celui des autres dirigeants et managers associés dans l'aventure.

« La croissance interne est, avec la rentabilité, « le » signe de bonne santé. »

Ils ont d'abord la volonté de grandir, parce que c'est la croissance qui permet de :

- mieux amortir les frais fixes et compenser en partie l'érosion des marges (due à la quasi stabilité des prix de vente malgré les augmentations de salaires) ;
- augmenter sa notoriété et sa crédibilité auprès de différentes parties prenantes : clients, prospects, futurs collaborateurs, prestataires et sous-traitants, entrepreneurs candidats au rapprochement... et accélérer ainsi la spirale vertueuse du « succès qui attire le succès » !
- « dégager des marges de manœuvre » pour tenter de nouvelles offres (futurs sources de profit) ou des scissions (en unités plus spécialisées, associant au capital de nouveaux dirigeants), investir à l'international et en offshore et ainsi produire efficacement les services attendus par les clients ;
- industrialiser (ce qui n'est rentable qu'à partir d'un certain volume) des modes de production de service ou certains processus et gagner ainsi en sécurité et en récurrence.

En bref ils se répètent souvent cet extrait d'une phrase de Georges Bernard Shaw « ... les gens qui avancent dans ce monde sont ceux qui agissent et trouvent les circonstances qui leur conviennent et, s'ils ne les trouvent pas, ils les INVENTENT ».

Leurs prévisions consolidées pour l'année en cours font état (hors croissance externe) d'un chiffre d'affaires supérieur à 300 M€, avec une rentabilité dans la moyenne de ces dernières années.

En 2012, certains patrons des 3 800 SSII recensées (> 10 p.) se rendront peut-être compte que le fait d'unir leurs forces avec celles de NEURONES ne les priverait en rien de leur autonomie et capacité de faire fructifier le patrimoine resté entre leurs mains. Au-delà de leur intérêt capitaliste, leurs autres actionnaires et leurs clients verraient probablement d'un bon

œil la création d'un lien avec un « véhicule » qui a fait + 18,2 % de croissance interne en 2011. Sans compter que les années difficiles qui attendent l'économie française seront mieux traversées en créant une solidarité d'entrepreneurs jusque dans la mise en commun du capital.

Dans cette hypothèse, la prévision de chiffre d'affaires ci-dessus serait largement dépassée.

Les ambitions à plus long terme ? Dans un premier temps former l'équivalent d'une « grande entreprise », un ensemble de plus de 5000 salariés. Il y en aurait environ 200 en France. Pour NEURONES, le seul exemple dans son secteur de société de taille significative, partie de rien en 1985, avec une équipe non issue du métier et sans relations commerciales préexistantes, ce sera une étape gratifiante.

Elle sera atteinte grâce à l'énergie de tous ceux que St Augustin aura convaincus avec son conseil : « Avance sur ta route, car elle n'existe que par ta marche » !



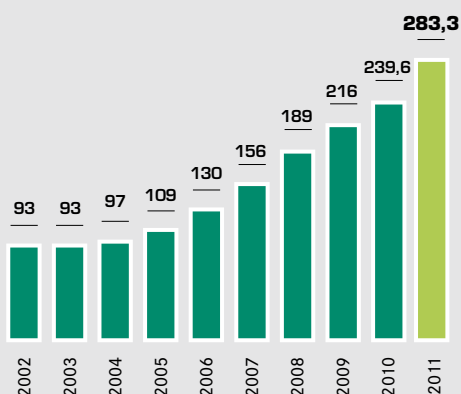
Luc de CHAMMARD
Président-directeur général



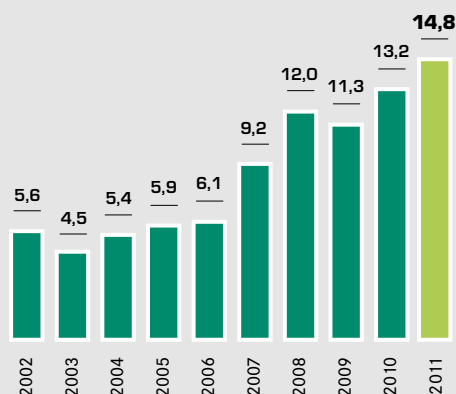
Le Comité de Direction

Chiffres clés 2011

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



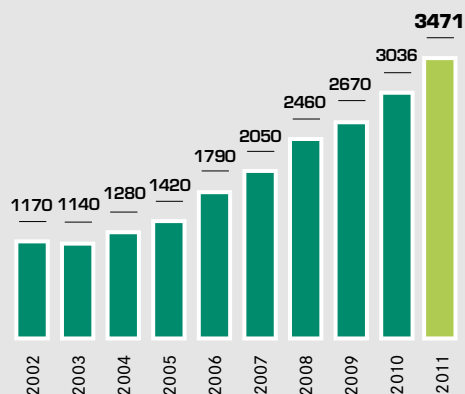
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (en pourcentage)



EFFECTIFS (fin d'exercice)



* Normes comptables IFRS depuis 2004. Pour les exercices 2001 à 2003 en normes 99-02 : le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation. CVAE (1 % du chiffre d'affaires) reclassée en impôt à partir de 2010.

+18,3%

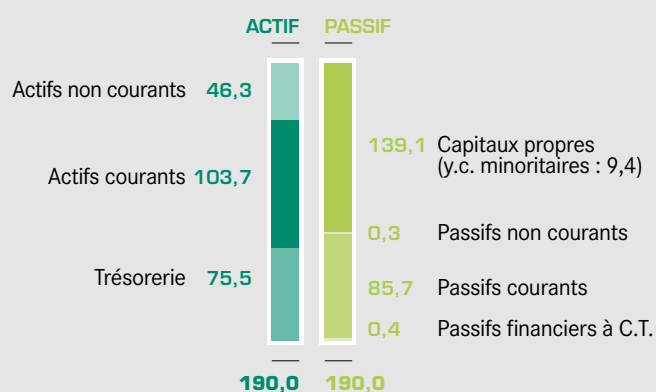
Croissance du chiffre d'affaires
entre 2010 et 2011

+17%

Croissance annuelle moyenne
sur 5 ans

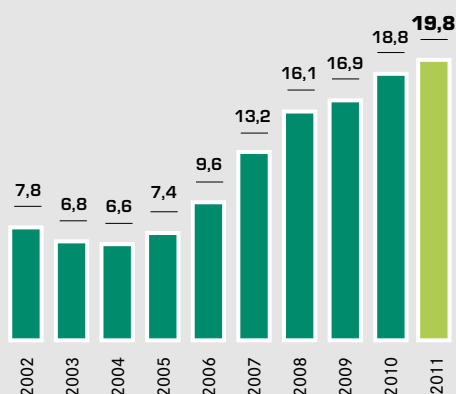
BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2011

(en millions d'euros)



CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

(en millions d'euros)



COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	2011	2010
Chiffre d'affaires	283,3	239,6
Résultat opérationnel d'activité*	27,1	25,4
% CA	9,6 %	10,6 %
Résultat opérationnel	26,3	24,5
% CA	9,3 %	10,2 %
Produits financiers nets	2,5	0,7
Impôt sur les résultats	(11,8)	(10,3)
Résultat net de la période	17,0	14,9
% CA	6,0 %	6,2 %
- dont Résultat net part du groupe	14,8	13,2
- dont minoritaires	2,2	1,7

* Avant coût des stocks options, actions gratuites et dépréciation d'actifs. CVAE (1 % du chiffre d'affaires) reclassée en impôt.

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ

(en millions d'euros)

Flux de trésorerie	2011	2010
Résultat net	17,0	14,9
Éléments non monétaires	2,8	3,9
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(10,0)	(3,3)
Investissements industriels nets	(4,7)	(2,8)
Cash-flow libre	5,1	12,7
Investissements financiers nets	2,9	(2,8)
Augmentation de capital nette	1,1	0,4
Autres (divid., remb., emprunt...)	(2,4)	(1,7)
Variation de trésorerie	+ 6,7	+ 8,6
Trésorerie de fin de période	75,1	68,4

+14%

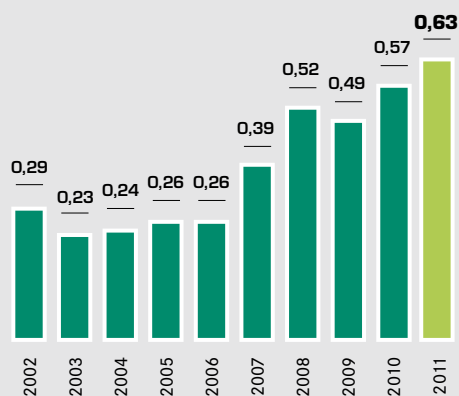
Augmentation des effectifs
entre le début et la fin de l'année 2011

75,1 M€

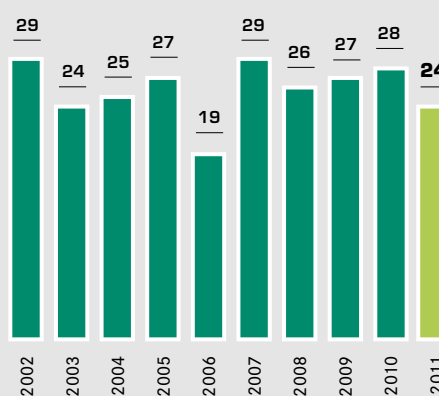
Trésorerie nette au 31/12/2011

Le carnet de l'actionnaire

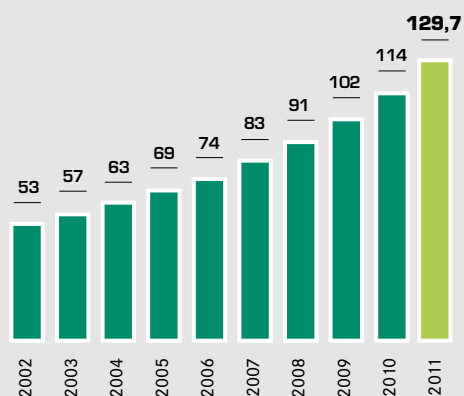
BÉNÉFICE NET PAR ACTION (PART DU GROUPE) (en euros)



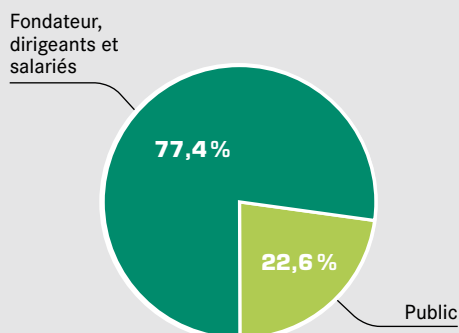
RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE) (en pourcentage)



CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE (en millions d'euros)



ACTIONNARIAT (répartition du capital)



24 %

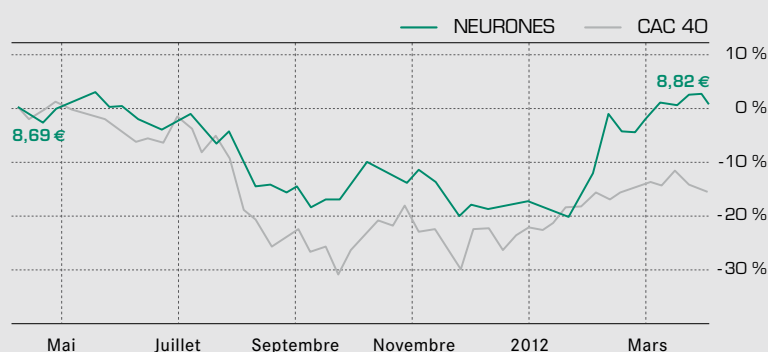
Rentabilité des capitaux employés en 2011

0,06 €

Dividende par action au titre de 2011
proposé à l'Assemblée Générale du 7 juin 2012

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NEURONES DEPUIS 1 AN

(du 06/04/11 au 05/04/12)



CALENDRIER

C.A. 1^{er} trimestre 2012 :
jeudi 3 mai 2012

Assemblée Générale :
jeudi 7 juin 2012

C.A. 2^e trimestre 2012 :
jeudi 2 août 2012

Résultat 1^{er} semestre 2012 :
jeudi 20 septembre 2012

C.A. 3^e trimestre 2012 :
jeudi 15 novembre 2012

ÉVOLUTION DE L'ACTION DEPUIS 5 ANS

	2011	2010	2009	2008	2007
Cours le plus haut (en €)	9,10	7,74	7,15	6,24	6,45
Cours le plus bas (en €)	6,85	6,01	4,14	4,52	4,85
Cours de clôture au 31 décembre (en €)	7,30	6,88	6,06	4,60	6,20
Capitalisation boursière au 31 décembre (en M€)	172,4	162,1	142,2	107,7	145,0
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,6	23,6	23,5	23,4	23,4

CONTACTS

Relations investisseurs :
Paul-César BONNEL
Directeur Administratif et Financier
e-mail : investisseurs@neurones.net

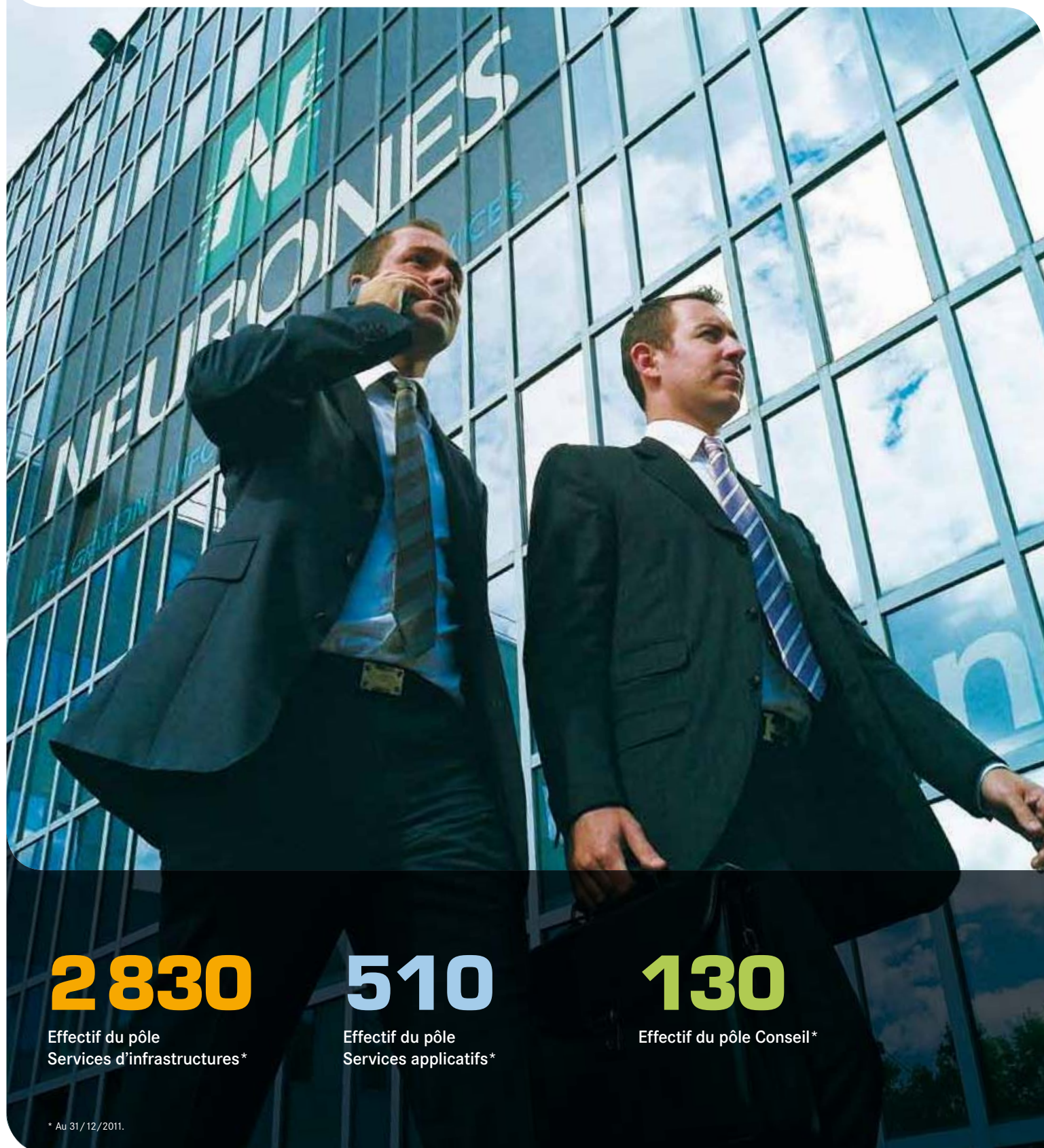
Coordonnées :
Immeuble "Le Clemenceau"
205, avenue Georges Clemenceau
92024 Nanterre Cedex
Tél. : 01 41 37 41 37
Fax : 01 47 24 40 46
www.neurones.net

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION NEURONES

Volume moyen quotidien échangé en 2011 :	9 700 titres
Cours de l'action (au 5 avril 2012) :	8,82 €
Capitalisation boursière (au 5 avril 2012) :	208,4 M€
Nombre d'actions (au 5 avril 2012) :	23 626 759

NYSE Euronext Paris Compartiment B
Code ISIN : FR0004050250 (NRO)
Bloomberg : NEUR FP - Reuters : NEUR.LN
Index : CAC All Tradable - CAC Small - CAC IT

Les métiers du groupe



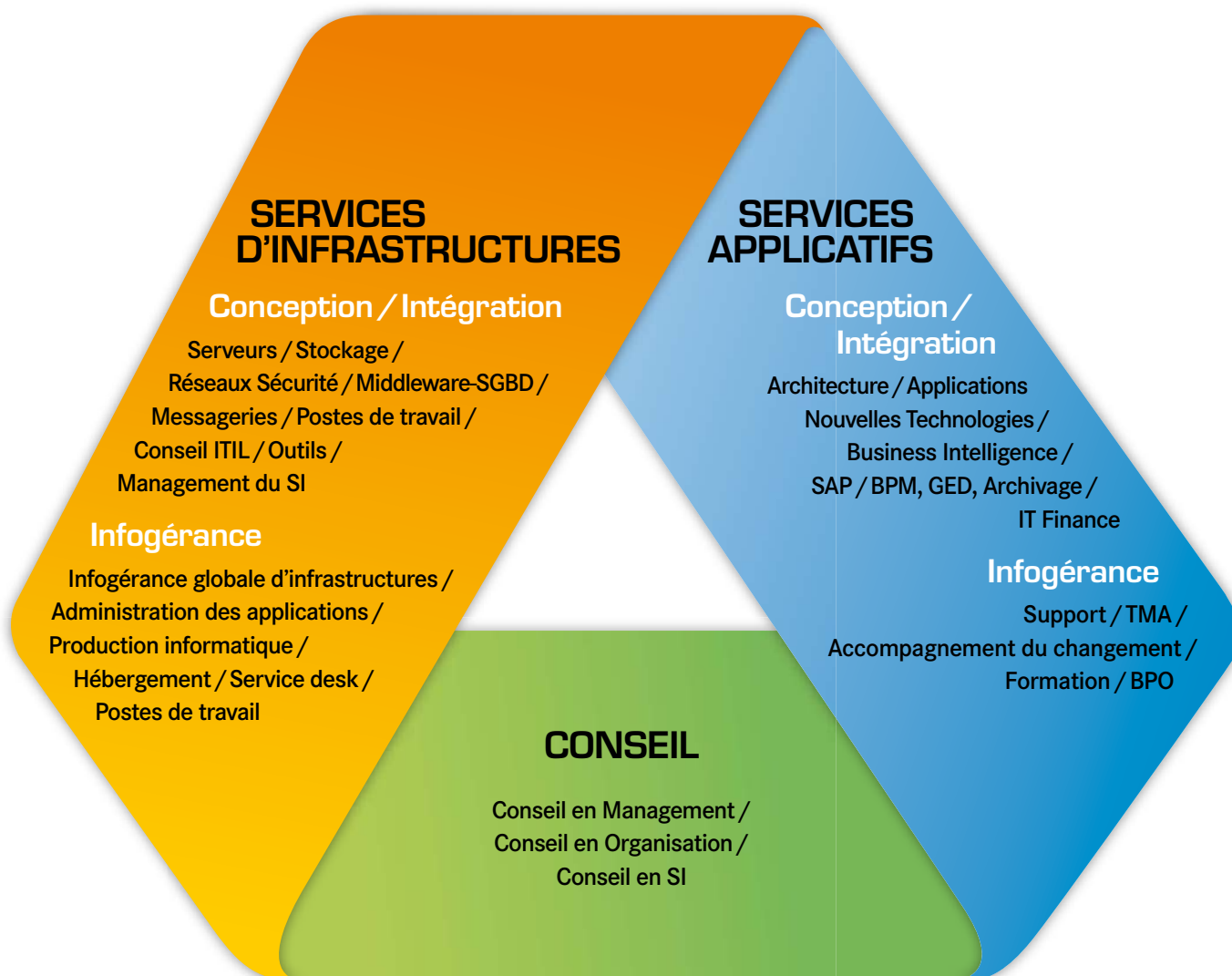
Effectif du pôle
Services d'infrastructures*

Effectif du pôle
Services applicatifs*

Effectif du pôle Conseil*

* Au 31/12/2011.

NEURONES est présent à la fois dans les Services Informatiques (SSI) et dans le Conseil en Management. Mises en œuvre par des entités spécialisées par métier, les activités historiques de services informatiques associent Conseil, Intégration des meilleures solutions technologiques du moment et Infogérance des systèmes d'information (design/build/run).



UNE STRUCTURE DE PILOTAGE TRANSVERSE EST DÉDIÉE À L'INFOGÉRANCE

Les missions de cette structure sont les suivantes :

- élaboration des offres d'Infogérance globale et gestion de l'étape précontractuelle,
- suivi de la réalisation des contrats en phase de prise en charge, d'exploitation courante et de réversibilité,
- capitalisation des expériences, industrialisation progressive et mise à jour régulière des normes et standards du groupe.

UNE ÉQUIPE CENTRALE GÈRE LA RELATION GLOBALE AVEC CERTAINS GRANDS COMPTES

En appui des différentes forces commerciales métiers, cette équipe remplit les missions suivantes :

- organisation et coordination des actions commerciales du groupe,
- détection de nouvelles affaires,
- consolidation des projets et missions réalisées,
- reporting à l'attention de grands comptes clés.

Services d'infrastructures



Les métiers

- Systèmes et réseaux
- Service desk
- Infogérance de postes de travail
- Infogérance de serveurs et applications en mode « cloud computing »
- Production informatique
- IT service management, gouvernance informatique

73%

Part de ce pôle
dans l'activité globale (CA 2011)

8,4%

Marge opérationnelle 2011

207,1 M€

Chiffre d'affaires 2011

Garantir la haute disponibilité et l'accès sécurisé aux infrastructures informatiques, les exploiter, les rentabiliser et les faire évoluer, telle est la mission de ce pôle de plus de 2 800 collaborateurs.

Conception/Intégration

Régulièrement sollicitées par les mises en production de nouvelles applications, par l'augmentation régulière des volumes, par les fusions et changements d'organisation, les infrastructures sont en mouvement permanent. Le groupe réalise des grands projets de transformation, comme des interventions plus ponctuelles, dans des domaines très variés. Ils sont souvent réalisés sur une base forfaitaire.

Les projets type

- Consolidation et virtualisation de serveurs, cloud computing
- Sécurisation des Systèmes d'Information, infrastructures réseau
- Modernisation du poste de travail
- Outils collaboratifs (messageries, réseaux sociaux, portails)
- Outils de production : ordonnanceurs, supervision, performance

Réalisations 2011 (extraits)

Pour le leader mondial du service prépayé : suite à la scission avec son ancienne maison-mère, migration des comptes utilisateurs répertoriés sur Microsoft Active Directory (service d'annuaire répertoriant les utilisateurs, ressources et services d'un réseau). Projet de dimension européenne (France, Italie, Espagne...), portant sur plus de 1 000 utilisateurs et piloté de manière centralisée depuis le siège du client.

Pour un distributeur de matériel électrique : migration vers Windows 7 des 200 postes de travail du siège, prise en compte des utilisateurs VIP (direction générale, direction financière...) et mise en place synchronisée d'un plan de formation. Mise en œuvre de savoir-faire « maison », tel que l'outil « ExpertMig » (développement interne permettant de récupérer les données propres à chaque utilisateur).

Pour le secrétariat général d'un ministère français : dans le cadre de la réforme visant à réduire les coûts des administrations et des services publics, signature d'un contrat de 3 ans portant sur la formation, la maintenance, le support et la modernisation du Système d'Information de gestion des infrastructures de ce service qui contrôle plus de 60 000 biens informatiques de son ministère.

Infogérance

L'Infogérance est un mode d'intervention caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d'œuvre NEURONES et des engagements de résultat sur des niveaux de service. Pour chaque contrat, le responsable unique de la réalisation des prestations s'assure du respect des engagements de service dans la durée et gère le plan de progrès à partir d'un benchmark et d'un catalogue d'actions type.

La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est cruciale pour cette activité. Le groupe a mis en place des processus homogènes sur tous ses contrats en appliquant les pratiques éprouvées d'ITIL. L'industrialisation des prestations d'Infogérance se traduit par le fort développement des opérations réalisées à partir des centres de service.

Réalisations 2011 (extraits)

Pour une grande banque coopérative : dans le but de répondre efficacement aux demandes des utilisateurs d'applications métiers développées en interne, ce groupe bancaire a confié à NEURONES la gestion de son support applicatif et fonctionnel. Une équipe dédiée de spécialistes a ainsi été constituée pour garantir le fonctionnement continu d'applications critiques et stratégiques.

Pour une grande banque d'investissement : dans un contexte de transfert de son Système d'Information, Infogérance en mode « cloud » de son infrastructure. 30 experts NEURONES impliqués, pour plus de 600 jours-hommes de prestations. En outre, cette transformation impliquait le portage des applicatifs et la modification des postes de travail de 120 utilisateurs spécifiques. Un plan d'accompagnement du changement a été mis en œuvre.

Pour une des plus anciennes banques du monde : dans le cadre de la refonte intégrale de son informatique vieillissante, infogérance globale, incluant le renouvellement du parc et de l'infrastructure serveurs et la gestion des postes de travail. Virtualisation des serveurs, masquerisation de 350 postes, migration des messageries, mise en œuvre de clients légers et interconnexion sur 20 sites distants et support aux utilisateurs.

FAITS MARQUANTS

Croissance organique forte dans toutes les offres infrastructures et en infogérance. Hausse significative des ventes de licences.

Prix de vente de l'infogérance toujours sous pression, productivité toujours en hausse.

Remontée de la marge grâce aux performances des autres activités du pôle : « cloud computing », production informatique et intégration de progiciels d'ITSM (gestion d'incidents, gestion de parc).

PERSPECTIVES

L'infogérance d'infrastructures sera à nouveau un marché porteur en 2012.

Croissance régulière et forte du « cloud computing » privé.

Le groupe bénéficiera de son expérience de 6 ans en « cloud computing » privé pour profiter du marché porteur de l'IaaS (Infrastructure as a Service).



Certifications ISO 9001:2008
(Infogérance et 4 autres activités)



150 collaborateurs
certifiés



Membre fondateur



Membre sponsor



140 contrats d'infogérance :

Sites
de plus de
1 000 personnes
75 contrats

Sites de 200
à 1 000 personnes
65 contrats

Par ailleurs, 90 autres contrats
sont mis en oeuvre à partir des
centres de service du groupe
(dont « cloud computing »).

INFOGÉRANCE

140 clients infogérés
1 400 collaborateurs engagés sur les contrats
6 500 serveurs
120 000 postes de travail
450 000 appels par mois au service desk dont
200 000 sur les centres de support de Nanterre,
Ivry-sur-Seine et Angers

150 consultants certifiés ITIL
1 CMDB documentaire NEURONES
en cours de diffusion sur tous les contrats
350 packages gérés
35 000 postes maîtrisés gérés

L'Infogérance d'infrastructures de NEURONES (offre développée depuis 1995) s'appuie sur des centres de service mutualisés : hébergement, serveurs et applications, gestion du poste de travail (de 200 à plusieurs milliers) et support.



Services applicatifs



Les métiers

- Web et BI
- SAP
- ECM, GED, BPM
- Conseil IT pour les métiers de la finance
- Formation informatique, accompagnement du changement

20%

Part de ce pôle
dans l'activité globale (CA 2011)

11,3%

Marge opérationnelle 2011

55,4 M€

Chiffre d'affaires 2011

Près de quinze ans d'expérience de projets applicatifs, au service de clients engagés dans des transformations successives de leur système d'information, est la raison d'être de ce pôle de 500 collaborateurs.

Conception/Architecture/Intégration

NEURONES est présent aussi bien en intégration de progiciels (CRM, ERP, BPM, GED) qu'en développement applicatif sur mesure (sur les plates-formes Java, .Net...), y compris en logiciel libre. Les consultants sont basés soit sur les sites des clients, soit dans les locaux du groupe où les équipes forait côtoient leurs homologues des centres de services de maintenance applicative (TMA).

L'accent est mis sur les phases amont d'analyse fonctionnelle et sur la méthodologie de développement des projets (documentation standard, génie logiciel, normes...), domaines pour lesquels les efforts de formation et de contrôle sont mutualisés.

Infogérance

Cette activité inclut le support et la maintenance applicative, corrective et évolutive. La cinquantaine de contrats concerne en général des lots de plusieurs applications, des interfaces ou même des patrimoines applicatifs complets.

Les centres de TMA SAP, applications BPM/GED et applications Web utilisent un outillage et des méthodes communs.

Une partie des équipes est engagée sur des contrats d'entretien mixtes d'infrastructures et d'applications.

La formation inclut le volet « accompagnement des utilisateurs », notamment lors des déploiements d'ERP.

Réalisations 2011 (extraits)

Pour un organisme gérant les systèmes d'informations de grandes mutuelles : développement d'une application iPhone à usage des adhérents, incluant un service de consultation des remboursements, de géolocalisation des différents centres et d'un comparateur de prix entre les prestataires de santé agréés et non-agrégés. Utilisation de la méthode Agile (développement par itérations jusqu'au terme d'un projet).

Pour le leader de la veille médiatique : mise en œuvre d'une plate-forme d'approvisionnement des flux numériques « Presse » lui permettant d'envoyer des informations sous divers formats (vidéo, podcast, mail...) à ses clients. Utilisation d'une solution de Broadcast (transmission et liaison de données) développée par NEURONES et qui permet d'exécuter et de superviser les opérations techniques sur les différents médias.

Pour une société de gestion des gares françaises : migration des postes de travail de 300 architectes et accompagnement de la version Autocad 2006 vers la version 2010. Formation aux nouvelles méthodes de production interne, avec mise à disposition d'une plate-forme d'évaluation, animation de sessions de formation et réalisation de supports électroniques interactifs.

Réalisations 2011 (extraits)

Pour le leader français du transport d'électricité : afin de réorganiser la gestion de ses applications SAP, mise en place d'un dispositif de Tierce-Maintenance Applicative (notamment pour les périmètres Business Intelligence, habilitations), reprise de données et développement des applications transverses. Son succès a reposé sur une organisation ingénieuse et souple, grâce à un modèle fondé sur la mutualisation des équipes et des compétences.

Pour une banque française de détail : mise en place d'un nouveau mode de gestion des demandes formulées par les clients, tant en interne (questions relayées par les conseillers) qu'en externe (questions posées via Internet ou la hot line). NEURONES a ainsi conseillé et aidé à la mise en place d'un progiciel « Case Management », le plus gros projet mondial en 2011 dans ce type de technologie.

Pour un grand groupe de BTP : formation de l'ensemble des forces commerciales aux processus de réponse dématérialisée aux appels d'offres des marchés publics. 1 500 utilisateurs formés, tant en métropole que dans les Dom-Tom, soit sur plus de 60 sites. Un outil d'inscription en ligne a aussi été conçu pour optimiser l'organisation des formations.

Centre de service dédié aux applications :

TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

- Tous ERP et applications
- Base de KM, outils de tests, versioning

FAITS MARQUANTS

Croissance organique très élevée dans les activités finance de marché et SAP.

Forte progression de la rentabilité.

Bonne année pour la formation (migrations bureautiques vers Windows 7 et l'accompagnement du changement).

PERSPECTIVES

Renforcement prometteur des activités d'ECM/BPM/GED avec l'arrivée dans le groupe d'un intégrateur d'IBM FileNet.

Bonnes perspectives pour les centres de services partagés multi-technologies dans les banques.

Potentiel d'amélioration dans le développement Web-BI et dynamique de l'activité autour de SAP en 2012.

Conseil en management et organisation



Les métiers

- Conseil en management
- Conseil en organisation
- Conseil en systèmes d'information

7%

Part de ce pôle
dans l'activité globale (CA 2011)

12,9%

Marge opérationnelle 2011

20,8 M€

Chiffre d'affaires 2011

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux, ce pôle de 130 consultants assure essentiellement des prestations de Conseil en management et en organisation.

L'activité consiste à accompagner les projets complexes pour le compte de groupes en pleine transformation, de leur permettre d'intégrer les nouvelles régulations et d'accroître plus globalement leur efficacité. Les points d'entrée du Conseil en management sont les directions opérationnelles ou fonctionnelles de grands comptes. Les projets ont parfois une composante nécessitant des compétences liées aux systèmes d'information.

Les missions type

- Assistance et réflexion autour de projets complexes
- Étude d'impact des mutations réglementaires ou technologiques
- Conduite du changement
- Animation et pilotage opérationnel
- Mise en œuvre

Réalisations 2011 (extraits)

Pour un distributeur d'énergie : dans le but de faire évoluer son système de gestion des interventions déjà en place, analyse et étude des nouvelles solutions disponibles sur le marché et de leurs caractéristiques, accompagnement dans la prise de décision et assistance à la mise en œuvre des solutions retenues.

Pour une grande banque française : dans le cadre d'un partenariat avec un organisme tiers, dont l'objet est la gestion et l'exploitation des immeubles du patrimoine foncier de la banque, accompagnement de ce partenariat, rédaction des contrats associés et définition de la stratégie de déploiement en France et à l'international.

Pour un établissement de santé : assistance méthodologique pour l'élaboration du futur programme de développement durable ayant pour but d'améliorer l'impact écologique de la structure (matériel utilisé, habitudes du personnel et des patients...), remise de propositions et assistance à la mise en œuvre des solutions retenues par l'établissement.

Pour un groupe agro-industriel ivoirien : diagnostic de l'organisation des services IT répartis entre la holding et les 7 filiales installées dans 4 pays. Puis recommandations, assorties d'un plan de mise en œuvre, pour coordonner les développements des systèmes d'information et mettre en commun les investissements technologiques, les applicatifs et l'expertise humaine.

Pour un gestionnaire d'infrastructures ferroviaires : dans un contexte d'ouverture à la concurrence, mise en place d'un accompagnement personnalisé dans le but de redéfinir le schéma directeur de l'ensemble du Système d'Information Géographique. Ce projet, d'envergure nationale, mobilisera les équipes du groupe pendant 5 ans.

Pour un grand acteur de l'assurance : dans le cadre de l'évolution de ses contrats de santé et de prévoyance, étude et accompagnement dans l'analyse des processus actuels et des projets déjà engagés par l'assureur, définition d'un cahier des charges pour l'élaboration des futurs contrats et établissement d'une cible de nouveaux clients.



FAITS MARQUANTS

Fort rebond de l'activité lié à la montée en puissance d'associés et de managers prometteurs.

Développement du système de partnership.

Maintien de la séparation nette entre les pôles Conseil et Services informatiques.

PERSPECTIVES

Croissance attendue en 2012, en prolongement de la bonne dynamique de 2011.

Portefeuille incluant des missions à retour sur investissement rapide, sous-segment de marché porteur.

Volonté du groupe de développer le pôle Conseil.

Stratégie et offre



- Une stratégie constante
- Une offre complète
- Un chiffre d'affaires récurrent (à 70 %)

Plus de **25 %**
des contrats concernent plusieurs
entités du groupe

66 %
Part dans l'activité globale
des contrats de service
avec engagements de résultat

48 %
du chiffre d'affaires
réalisé en Infogérance

Une stratégie constante

Les axes stratégiques

- Augmenter régulièrement la part des offres structurées par une industrialisation régulière des services ;
- Investir au bon moment dans les nouveaux métiers naissants ;
- Conserver un caractère diversifié par un bon équilibre entre les différentes activités : conseil, conception (« design »), intégration (« build ») et exploitation (« run »).

Le modèle de développement du groupe s'appuie sur des dirigeants d'entités mandataires sociaux et associés au capital à différents niveaux.

Une attention particulière est portée à la convergence de leurs intérêts patrimoniaux avec ceux des autres actionnaires de NEURONES.

Une démarche qualité

Deux processus sont sous assurance qualité depuis 1996 :

- le recrutement,
- les projets au forfait : revues d'offres, revues de contrats.

NEURONES est certifiée ISO 9001 (version 2008) pour les activités d'Infogérance, de service desk, de production informatique, d'assistance technique et de formation.

Une offre complète

Services d'infrastructures

Les activités de projets autour des infrastructures (intégration de systèmes et réseaux, construction de clouds privés, sécurité) sont une brique indispensable pour un Infogérant. En effet, les équipes projet portent la doctrine technique du groupe. Elles sont sollicitées sur les contrats d'Infogérance lors de la phase initiale de prise en charge. Pendant toute la durée du contrat, elles apportent éga-

lement une base arrière technique solide en support des équipes. Enfin, elles conçoivent et font évoluer les centres de service (serveurs applications et réseau, postes de travail) et d'hébergement du groupe.

La position de leader en service desk est également un atout important pour l'offre Infogérance.

Le groupe veille à conserver un bon équilibre entre les activités d'assistance technique simple et les contrats d'Infogérance. En effet, un volant significatif d'assistance technique permet d'affecter, dans des délais courts, des équipes sur les contrats importants d'Infogérance.

Services applicatifs

La connaissance des différents éléments constitutifs du patrimoine applicatif des organisations, la maîtrise de la façon dont ils sont conçus, intégrés ou développés, puis supportés et maintenus, est nécessaire pour la compréhension d'ensemble du Système d'Information.

Le groupe est engagé sur des contrats mixtes d'Infogérance d'infrastructures et de maintenance d'applications.

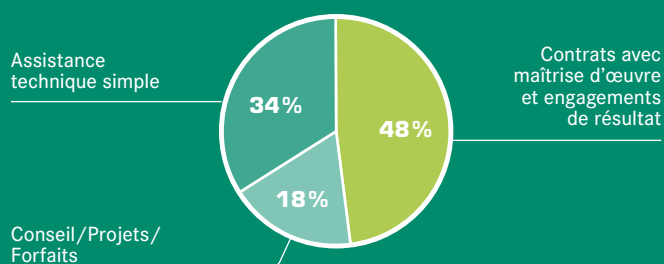
Le passage des applications de l'environnement des Etudes à celui de la Production, comme les changements en général, sont des enjeux clés.

Conseil

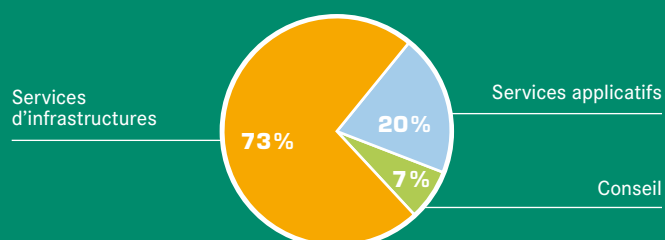
La transformation accélérée des entreprises, la mise en œuvre de nouvelles réglementations et leur recherche croissante d'efficacité passent par un recours croissant à des prestations de Conseil en organisation et en management.

Bien qu'en amont et très distincte des services informatiques, cette activité est connexe et complémentaire. Elle correspond aussi à des processus de vente (spécialisation par secteurs d'activité ou par type de problématique, référencement...) ou de production (audits, recommandations, accompagnement) ou de gestion des compétences qui sont analogues à ceux des Services Informatiques.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES SERVICES 2011 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011 PAR PÔLE D'ACTIVITÉ



Un développement responsable et durable



384

emplois nets créés en 2011
(hors acquisitions)



92 %

des profits 2011 destinés
à être réinvestis dans
les développements futurs
de la société

46

nationalités représentées
dans les effectifs

Vis-à-vis de son actif n°1, les ressources humaines

Depuis l'origine, le groupe a mis en place une politique RH ambitieuse et innovante, favorisant la pluralité (46 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés, 180 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2011, 98,5 % de CDI...).

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (près de 400 en 2011),
- gestion de la croissance et des acquisitions sans jamais avoir recours à des plans sociaux,
- programme de reconversion à l'informatique, permettant à de jeunes diplômés de rencontrer l'emploi.

Historique de partage du capital :

- association de près de trente chefs d'entreprise et cadres dirigeants au capital des sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites du groupe à un cercle plus étendu encore de hauts potentiels,
- association régulière de nouveaux cadres clés au capital des sociétés et/ou au groupe.

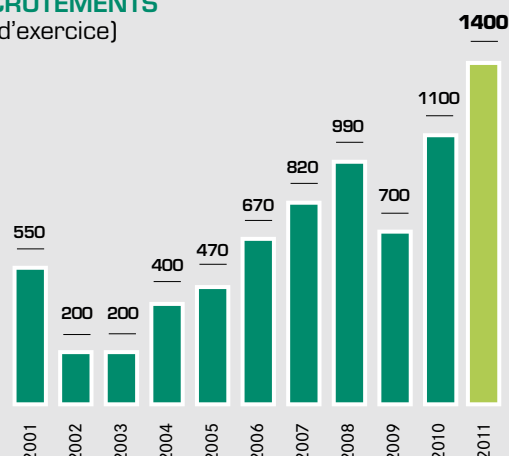
Gestion suivie des carrières :

- passerelles favorisées entre métiers différents et entre fonctions, promotion interne privilégiée (en particulier pour les postes de managers et de dirigeants),
- procédure généralisée d'évaluation annuelle et d'entretiens pluriannuels.

Politique de formation dans la durée :

- effort nettement supérieur aux obligations légales,
- réalisation simplifiée des plans de formation grâce aux propres centres de formation du groupe,

RECRUTEMENTS (fin d'exercice)



“Après avoir été Consultant puis Senior Manager dans le plus grand cabinet mondial de Conseil en organisation, j’ai intégré en 2010 l’entité Systèmes et Réseaux du groupe pour y développer une équipe Conseil.

C’est en prenant appui sur les principes fondamentaux de NEURONES que, en deux ans, je suis devenu Directeur de l’agence Conseil et Développement de cette entité, faisant grandir mon équipe de 45 à 70 collaborateurs. Souplesse et réactivité, structure à taille humaine, environnement entrepreneurial et philosophie managériale très positive (faite de responsabilisation des hommes, de pragmatisme et très « orientée clients »), voilà des facteurs intrinsèques au groupe qui permettent une telle progression.

Mon objectif ? Continuer de développer l’agence avec des profils de qualité afin d’asseoir un positionnement de spécialiste sur son marché, ceci en renforçant la valeur ajoutée du travail collectif porté par NEURONES.
Objectif 2014 : 90 collaborateurs !”

“L’environnement entrepreneurial et la philosophie managériale du groupe m’ont permis une telle progression.”

Sergio
Directeur Conseil et Développement | Systèmes et réseaux
Chez NEURONES depuis 2010



NOMBRE DE CERTIFICATIONS

Microsoft	1 100
ITIL	150
IBM/Lotus	50
HP/BMC/Remedy	40
Autres (CA, Riverbed...)	40
Citrix	20
Cisco	20
Novell	20
VMware	10
SAP/Business Objects	10
Oracle	10
Unix/RedHat	10
Sun	10
Apple	10
TOTAL	1 500

“J’ai rejoint NEURONES en 2005 au poste, stratégique et nouvellement créé, de Global Account Manager (GAM), directement rattaché à la Direction générale. Mon rôle ? Représenter le groupe et développer les liens avec certains de ses plus gros clients.

Ayant évolué précédemment en tant que Directrice d’affaires au sein d’un confrère, j’y ai acquis une vision globale des métiers informatiques et de la relation clients. Lorsque NEURONES – acteur reconnu, en forte progression et avec une solide culture entrepreneuriale – me propose de créer la fonction de GAM, je relève le défi de renforcer et pérenniser la qualité de la relation avec les plus grands comptes. Quelques années plus tard, je manage une équipe de quatre personnes qui assurent la gestion de nouveaux comptes-clés et des référencements.

Ambition, volonté de dépassement, chance donnée à chacun, acquisitions sélectives, NEURONES est un véritable laboratoire qui me permet d’apprendre, de progresser chaque jour et pérenniser ainsi un avenir commun !”



- passage des certifications validantes favorisé (ITIL et celles des principaux acteurs du marché : Microsoft, Citrix, Cisco, VMware, SAP, HP, IBM...).

Cadre de travail motivant :

- environnement permettant l’« empowerment » et la construction par chacun de son propre avenir,
- distribution récurrente d’actions gratuites et de stock options : 10 plans successifs depuis 1999 représentant plus de 5 % du capital,
- actionnariat managérial majoritaire, à l’abri d’une OPA et de décisions prises par des actionnaires financiers ou éloignés.

Vis-à-vis de ses clients

Dans une logique d’adaptation permanente aux besoins des décideurs informatiques, le groupe mène une politique d’amélioration continue de ses offres de services.

Prestations industrialisées et mutualisées :

- en 2011, 4,9 M€ d’investissements industriels consacrés principalement aux centres de service et à l’offre de cloud computing (investissements dans les datacenters de Nanterre, Nantes et Lyon, réservation additionnelle de locaux dédiés chez deux hébergeurs tiers, extension des centres de service de Nanterre et d’Angers),

Développement actif de la Qualité :

- certification ISO 9001 version 2008 pour les activités d’Infogérance, de service desk, de production informatique, d’assistance technique et de formation,
- 150 collaborateurs certifiés ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Adaptation permanente aux besoins :

- le rapprochement avec une quinzaine de sociétés depuis l’introduction en Bourse a permis de compléter ou de renforcer la qua-

“NEURONES est un véritable laboratoire qui me permet d’apprendre et de progresser chaque jour.”

Ikram

Responsable GAM | Équipe transverse
Chez NEURONES depuis 2005

lité des services et la gamme d'expertises mis à la disposition des clients.

Vis-à-vis des marchés et des actionnaires

Réinvestissement des profits :

- pendant très longtemps réinvesti en totalité (quand la société n'était pas cotée), le résultat est très largement mis en réserve pour donner au groupe les moyens de ses ambitions, quelle que soit l'évolution des marchés financiers, de la conjoncture ou du rôle des banques.

Communication régulière et transparente :

- les résultats annuels (audités) sont publiés dans les deux mois qui suivent la fin de l'exercice. Les résultats (non audités) sont communiqués chaque trimestre et le groupe publie deux fois par an depuis 2000 une Lettre aux actionnaires.

Résistance éprouvée aux aléas conjoncturels :

- le portefeuille d'activités diversifiées et la récurrence de certains métiers ont permis de passer les années de décroissance du marché sans effet trop marqué sur la rentabilité et sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours à des réductions de personnel.

Vis-à-vis de l'environnement

Étant donnée la nature de ses métiers, NEURONES n'a qu'un impact marginal sur l'environnement. Toutefois, le groupe :

- pratique le recyclage systématique des consommables (papier, toners d'imprimantes, piles électriques...),
- a mis en place des systèmes à faible consommation énergétique (éclairage, climatisation...),
- recrute autant que possible dans les bassins d'emploi proches de ses centres de service afin de limiter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail.

“La politique d'innovation de NEURONES m'a permis d'avoir une évolution atypique et pluridisciplinaire.”

Christophe

Directeur Infogérance | *Infogérance sur Cloud computing et Sécurité*
Chez NEURONES depuis 1999



Plusieurs entités métiers de NEURONES en sont signataires.



Les impressions du groupe sont réalisées par des prestataires préservant l'environnement.



“Pensez à l'environnement : n'imprimez que si nécessaire”, se retrouve en signature d'un nombre croissant de courriels NEURONES.

“La politique d'innovation de NEURONES m'a permis d'avoir une évolution atypique et pluridisciplinaire. En effet, comme l'entité à laquelle j'appartiens depuis 1999, j'ai évolué d'un cœur de métier, initialement orienté Sécurité informatique, vers une activité d'Infogérance sur Cloud computing.

Il y a treize ans, en tant qu'Ingénieur sécurité, je faisais en effet partie de ces tout premiers acteurs français à qui étaient commandés des tests d'intrusion sur réseaux. J'ai été promu par la suite en tant que Directeur de production pour l'un de nos grands comptes et officie actuellement comme Directeur d'une l'activité Infogérance sur Cloud computing et sécurité informatique et je manage une centaine d'experts.

Aujourd'hui être Associé (au capital), faire partie d'un groupe qui progresse vite et place l'innovation et la mobilité comme moteurs de croissance, me permet d'envisager un avenir toujours jalonné de nouveaux projets « dans les nuages » !”



Références

(extraits)

Banque - Assurance

AVIVA
AXA
BNP-PARIBAS
BPCE
CHORÉGIE
CRÉDIT AGRICOLE
EULER HERMES
GENERALI
GROUPAMA
GROUPE MONTEPASCHI
HSBC
MALAKOFF-MÉDÉRIC
NYSE-EURONEXT
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SWISSLIFE

Services - Biens de consommation

ACCOR
AUCHAN
CARLSON WAGONLIT TRAVEL
DANONE
EDENRED
GROUPE BEL
GROUPE ID
HEINEKEN
KURT SALMON
L'ORÉAL
LVMH
NESTLÉ
PAGES JAUNES
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Secteur public

ANDRA
CAISSE DES DÉPÔTS
CEA
DÉPARTEMENT DES HAUTS-DE-SEINE
EDF
FRANCE TELEVISIONS
IRSN
LA POSTE
MAIRIE DE PARIS
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
MINISTÈRE DU TRAVAIL
PMU
RADIO FRANCE
RFF
SNCF

Énergie - Utilities - Santé

ABBOTT
APTAR PHARMA
BAYER
GDF-SUEZ
HOPITAL PARIS SAINT-JOSEPH
JOHNSON & JOHNSON
LFB
OCP
SAGESS
SANOFI-AVENTIS
SUEZ ENVIRONNEMENT
TOTAL
UGI CORPORATION
VEOLIA ENVIRONNEMENT

Industrie - BTP

AIR LIQUIDE
BOUYGUES
EGIDE
EIFFAGE
ERAMET
JC DECAUX
LAFARGE
MERCEDES-BENZ
NEXANS
PLASTIC OMNIUM
RENAULT
SAFRAN
SAINT-GOBAIN
TREVES
VINCI

Technologies - Media - Télécommunications

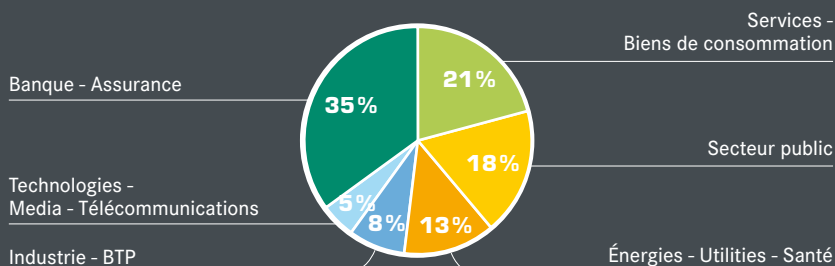
BOUYGUES TELECOM
DASSAULT SYSTÈMES
FLAMMARION
GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
MÉTROPOLE TÉLÉVISION
MONDADORI
NUMÉRICABLE-COMPLÉTEL
ORANGE
THE NEW YORK TIMES COMPANY
TOSHIBA
TÉLÉVISION SUISSE-ROMANDE
TV5 MONDE
VIVENDI
VODAFONE

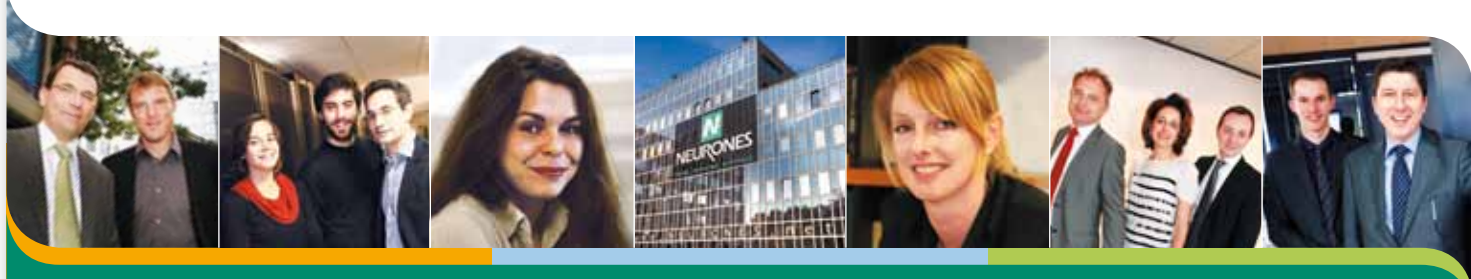
Plus environ 1000 groupes, sociétés ou organismes publics de toutes tailles.

80 %

des groupes du CAC 40 font
confiance à NEURONES

RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2011





DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

Aussi loin que vous voudrez...®

SOMMAIRE

1	ACTIVITÉS DU GROUPE	32
1.1.	Présentation générale	32
1.2.	Synthèse des activités	33
1.3.	Détail des métiers	33
1.4.	Marché et concurrence	39
1.5.	Organisation	40
1.6.	Ressources humaines	41
1.7.	Responsabilité sociale et environnementale, développement durable	41
1.8.	Facteurs de risques	42
1.9.	Stratégie de développement, politique d'investissement	43
1.10.	Évolution récente et perspectives	44
2	COMPTES CONSOLIDÉS	45
2.1.	État de la situation financière consolidée (au 31 décembre 2011)	45
2.2.	Compte de résultat consolidé (exercice clos le 31 décembre 2011)	46
2.3.	Autres éléments financiers consolidés	47
2.4.	Annexe aux comptes consolidés	49
2.5.	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	66
3	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	67
3.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	67
3.2.	Information sur les participations	69
4	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2012	70
4.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2012	70
4.2.	Rapport spécial du Président à l'Assemblée Générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et sur le contrôle interne (article L.225-37 du Code de Commerce)	78
4.3.	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	82
4.4.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2012	83
5	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION	85
5.1.	Carte d'identité	85
5.2.	Capital et actions	86
5.3.	Marché des titres de la société	88
5.4.	Gouvernement d'entreprise	89
5.5.	Intéressement du personnel	90
5.6.	Responsables du contrôle des comptes	91
5.7.	Informations liées	92
	TABLEAU DE CONCORDANCE	93
	GLOSSAIRE	94

Les mots et acronymes typiques des services informatiques ont été utilisés uniquement lorsqu'indispensables à la compréhension des métiers de NEURONES. Ils sont expliqués dans le glossaire aux pages 94 et suivantes du présent document.

1 ACTIVITÉS DU GROUPE

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Comptant près de 3 500 collaborateurs fin 2011, NEURONES se situe dans les 15 premières Sociétés de Conseil et de Services Informatiques sur le marché français et, en termes de capitalisation boursière, parmi les 10 premiers acteurs cotés sur la place de Paris :

Au 31 décembre 2011	Capitalisation (en M€)*	Évolution depuis le 31/12/2010
1 Capgemini	3 761	- 31 %
2 Atos	2 833	+ 2 %
3 Sopra Group	423	- 38 %
4 Steria	397	- 32 %
5 Bull	345	- 6 %
6 NEURONES	172	+ 6 %
7 GFI Informatique	123	- 24 %
8 Sword Group	112	- 47 %
9 Devoteam	107	- 48 %
10 Solucom	89	- 3 %

* Hors sociétés de Conseil en Technologies : Alten (587 M€), Altran (405 M€), Assystem (239 M€), Akka Technologies (197 M€) et Ausy (92 M€).

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a connu un développement régulier (en moyenne + 17 % par an sur les cinq derniers exercices). Son chiffre d'affaires est aujourd'hui issu pour les deux tiers de la croissance interne.

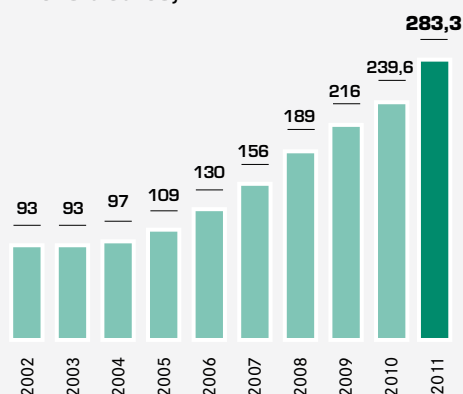
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution de filiales dédiées par métier, ayant leur propre savoir-faire technique et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entités ont eu pour mission d'acquérir rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des prestations au meilleur niveau, avec des coûts de structure contrôlés. Une équipe transverse coordonne les différentes entités engagées sur les contrats impliquant plusieurs activités complémentaires.

NEURONES a ainsi constitué un socle à la solidité éprouvée pour poursuivre sa dynamique interne et accueillir par croissance externe des sociétés aux métiers identiques ou complémentaires.

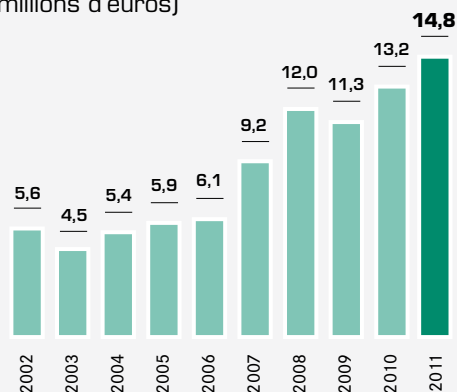
Depuis son introduction en Bourse (mai 2000), le groupe a procédé à dix sept acquisitions, de tailles variables, représentant à ce jour environ un tiers de son activité.

Chiffres clés

CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (en millions d'euros)



L'évolution sur dix ans des chiffres clés de NEURONES a été la suivante :

(en millions d'euros)	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	92,6	92,7	97,1	108,9	130,0	156,0	189,3	216,4	239,6	283,3
Résultat opérationnel*	9,7	7,6	8,0	8,7	9,0	13,8	18,4	19,1	24,5	26,3
Taux de résultat opérationnel	10,5 %	8,2 %	8,3 %	8,0 %	6,9 %	8,9 %	9,7 %	8,8 %	10,2 %	9,3 %
Résultat net	6,0	4,8	5,7	6,3	6,6	9,9	13,0	12,8	14,9	17,0
Taux de résultat net	6,5 %	5,2 %	5,9 %	5,8 %	5,1 %	6,3 %	6,9 %	5,9 %	6,2 %	6,0 %
Résultat net part du groupe	5,6	4,5	5,4	5,9	6,1	9,2	12,0	11,3	13,2	14,8
Effectif fin d'exercice	1 169	1 141	1 284	1 424	1 787	2 054	2 455	2 665	3 036	3 471

* Normes comptables IFRS depuis 2004. Pour les exercices 2001 à 2003 en normes 99-02 : le résultat opérationnel correspond au résultat d'exploitation. La CVAE (1 % du chiffre d'affaires) a été reclassée en impôt à partir de 2010. Pour avoir une série de taux de résultat opérationnel comparables, il faudrait diminuer d'environ 1 % les chiffres 2010 et 2011 (à 9,2 % et 8,3 %).

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

Pôles d'activité

NEURONES est présent à la fois dans :

- les Services Informatiques (SII) :
 - Infrastructures (73 % du chiffre d'affaires 2011*),
 - Applications (20 %*),
- et le Conseil en Management (7 %*).

* CA contributifs 2011.

Les prestations sont délivrées selon trois modes différents :

- Projets (au forfait) : 18 %,
- Assistance Technique (au temps passé) : 34 %,
- Infogérance (pluriannuel, engagements de résultats) : 48 %.

Par convention, l'ensemble de l'activité Conseil est considérée comme étant une activité de projet. Le taux de récurrence global de l'activité est estimé par la société à environ 70 %.

Les activités historiques de Services Informatiques du groupe (93% du CA) se décomposent de la façon suivante :

Type d'activité réalisée	Domaine du Système d'Information	
	Infrastructures	Applications
Conception/Intégration ("design/build")	Projets réseaux, consolidation, virtualisation, stockage, sauvegardes, packaging, intégration d'outils, projets sécurité, implémentation de process ITIL, migrations, déploiements	Web (Java, .Net, libre) e-business, intranets, portails, EAI, Business Intelligence (BI), SAP, gestion de contenu (ECM), BPM, architectures orientées services (SOA), TRA, intégration, formation
Exploitation/Infogérance ("run")	Infogérance réseaux, serveurs et applications, hébergement, "cloud computing", service desk (24 h/24, multilingue), gestion des postes de travail	Support et Tierce-Maintenance Applicative (TMA) de patrimoines applicatifs complets, support et TMA SAP, Business Process Outsourcing (BPO)

L'évolution relative du chiffre d'affaires par pôle d'activité a été la suivante :

(en millions d'euros)	2011	% CA total	2010	% CA total	% croissance globale	% croissance organique
Services d'Infrastructures	207,1	73 %	174,9	73 %	+ 18,4 %	+ 18,4 %
Services Applicatifs	55,4	20 %	47,0	20 %	+ 17,9 %	+ 17,7 %
Conseil	20,8	7 %	17,7	7 %	+ 17,5 %	+ 17,5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	283,3	100 %	239,6	100 %	+ 18,3 %	+ 18,2 %

Les effectifs de NEURONES sont basés en France (3 431 fin 2011) et très marginalement (40 fin 2011) en Tunisie. Les effectifs français sont à 93,6 % en région parisienne et à 6,4 % en régions.

L'activité est réalisée en France avec des missions ponctuelles à l'étranger. Le centre de services de Tunis effectue des prestations pour une clientèle située dans l'hexagone.

Offres transverses, gestion de la relation globale avec les clients grands comptes

Une direction transverse a été constituée pour remplir deux missions :

- la gestion de la relation globale avec certains clients grands comptes : un responsable de compte coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des entités, qui sont, eux, spécialisés par type de prestation et par secteur. Il assure également le reporting de l'activité selon la périodicité souhaitée,
- le pilotage et la gestion des projets multi-entités, notamment d'Infogérance : l'équipe centrale prend alors en charge l'ensemble de la phase pré-contractuelle : organisation et coordination de la réponse (présentations, références, montage de l'équipe pressentie, etc.).

Une fois le projet lancé, elle en assure le suivi pendant la phase probatoire puis la phase d'exploitation courante. Pour toute réalisation impliquant plusieurs entités, elle prend l'ensemble des engagements du groupe vis-à-vis des clients.

Les règles régissant les relations entre entités sont formalisées dans un document groupe tenu régulièrement à jour.

1.3. DÉTAIL DES MÉTIERS

Métiers constitutifs des pôles

Chaque pôle d'activité regroupe un ou plusieurs métiers, concernant aussi bien les phases de conception/intégration que les phases récurrentes. Chaque métier est logé dans une société dédiée, ce qui permet au groupe d'avoir une structure juridique simple, calquée sur son organisation. Les participations minoritaires sont exclusivement aux mains des dirigeants et cadres des filiales qui se comportent ainsi en entrepreneurs associés au capital.

Pôle	Métiers
Services d'Infrastructures	- Systèmes et réseaux - Service desk, infogérance de postes de travail - Infogérance de serveurs et applications en mode "cloud computing", sécurité informatique - Production informatique - IT service management, gouvernance informatique
Services Applicatifs	- Web (Java, .Net, libre) et BI (décisionnel) - Conseil IT pour les métiers de la finance - SAP - Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM) - Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	- Conseil en Management et en Organisation

Dans ce paragraphe, les chiffres clés présentés sont les contributions au chiffre d'affaires consolidé du groupe, après retraitement des opérations intra-groupe (il ne s'agit donc pas des chiffres d'affaires sociaux des entreprises dans lesquelles sont logées ces activités).

Métiers du pôle Services d'Infrastructures

Systèmes et réseaux

L'activité de Conception et d'Intégration consiste à concevoir et mettre en œuvre tout ou partie des systèmes et réseaux informatiques (locaux et distants), nécessitant l'intégration d'éléments hétérogènes : serveurs Unix et Microsoft, éléments actifs et passifs, postes de travail, etc.

Il s'agit d'un métier de projets, souvent réalisés dans le cadre d'un forfait "clés en main".

L'expertise en amont consiste à identifier les solutions pérennes, productives et robustes en exploitation. Compte tenu de la grande diversité des produits et de leur évolution rapide, il est fréquent qu'un chiffrage nécessite la contribution de plusieurs experts techniques. Ils sont alors coordonnés par un chef de projet, responsable unique des engagements pris par NEURONES. L'ensemble du processus de réponse à une demande client est sous assurance qualité depuis 1995.

Les missions types réalisées sont les suivantes :

- préparation de serveurs, conception de postes de travail type, migrations, déploiements,
- architecture Lan/Wan, mise en place de "clients légers", de clusters, de solutions de stockage en réseau (San) et de sauvegarde,
- audit et refonte de services d'annuaires, messageries,
- traitement de la mobilité, firewalls, accès distants.

Les spécialités techniques ci-dessus sont combinées pour assister les clients dans leur démarche de virtualisation et de mise en place de "cloud computing" privé. L'entité Systèmes et Réseaux a notamment investi dans un cloud privé (logé dans un espace dédié chez un hébergeur tiers), dont elle assure le pilotage.

Pour des projets globaux, le groupe peut être amené à fournir des logiciels (système, anti-virus, messagerie, etc.) et des équipements (serveurs, commutateurs, routeurs, etc.). Cette activité est considérée comme marginale en termes de valeur ajoutée.

Le département d'intégration au forfait assure la maîtrise d'œuvre sur des projets importants. C'est un facteur certain de différenciation.

L'exploitation de systèmes et réseaux regroupe toutes les missions liées à la gestion d'infrastructures informatiques : missions simples d'assistance technique, externalisation de services (sur sites clients et à distance, à partir des centres de services du groupe), exploitation complète avec maîtrise d'œuvre NEURONES et engagements sur des niveaux de service ("services managés", Infogérance). Le périmètre technique pris en charge est classiquement le suivant : postes de travail, serveurs locaux et distants (serveurs de proximité et serveurs d'entreprise) et éléments actifs (commutateurs, routeurs, etc.). Les deux activités Conseil et Intégration, d'une part, et Exploitation, d'autre part, font appel aux mêmes profils techniques : chefs de projets, administrateurs, ingénieurs et techniciens systèmes et réseaux.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11/10
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	67,7	54,5	+ 24 %

Service desk, infogérance de postes de travail

Un service desk est la structure (téléphonique, informatique et humaine) qui accueille et de prend en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, les résout ou les fait traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance dans les centres de service d'un prestataire.

L'utilisation de telles structures spécialisées s'est généralisée dans les

grandes organisations : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat ou par prise de main à distance, travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'action pour en réduire durablement le nombre.

Le service desk est d'abord un métier d'assistance et de relation client, pour lequel le sens du service est aussi important que les connaissances techniques. Le maintien de la qualité de service dans la durée (plusieurs années) est un facteur clé de succès. C'est pourquoi les effectifs sont régulièrement entraînés aux techniques de service client. Les prestations sont réalisées pour moitié sur site et pour moitié dans les 4 centres de service du groupe (7j/7, 24h/24, multilingue, etc.) interconnectés entre eux.

Le support d'applications "métier" est en fort développement. Les équipes qui le réalisent sont mixtes : techniques et fonctionnelles (avec des professionnels du métier). Les logiciels supportés sont spécifiques aux différentes professions (hôtellerie, distribution automobile, voyages, visiteurs médicaux, etc.). Il peut s'agir aussi d'applications Ressources Humaines ou liées à des ERP. Le support applicatif est, dans certains cas, associé à un contrat de TMA réalisé par le groupe.

Pour diminuer structurellement les volumétries d'incidents, le service desk s'appuie sur l'offre Experteam[®] d'industrialisation du poste de travail : conseil amont (besoins, cycle de vie, stratégies d'optimisation), mise en œuvre de postes de travail type et opérations récurrentes (packaging, mastering, télédistribution) depuis un centre de service spécifique.

Les activités de service desk de NEURONES occupent une position reconnue de leader en France.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11/10
CHIFFRE D'AFFAIRES	81,6	73,9	+ 10 %

Infogérance de serveurs et applications en mode "cloud computing", sécurité informatique

Le centre de télé-exploitation de serveurs (offre Osmose[®]) est un centre de services qui gère, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, les réseaux et les applications des organisations clientes. Les équipes du groupe y réalisent : le traitement des remontées d'alertes, transmises grâce aux outils de supervision (mode réactif), les actions préventives (mode proactif), les tâches planifiées à l'aide d'un ordonnanceur, les mises en production et la gestion des changements.

Le centre de télé-exploitation est en fonction 24h/24 et 7j/7. Il permet des gains de productivité par sa capacité à mutualiser certaines ressources : la supervision, les administrateurs de bases de données, les spécialistes de l'exploitation d'ERP (profils BC de SAP), des experts sécurité disponibles à tout moment, etc.

Une nette séparation est faite entre les activités de niveau 1 (traitement des incidents sur consigne, très industrialisé) et les activités de niveau 2 (recherche de la racine des incidents, réflexion et traitement préventif, revue des capacités, bureau technique, préparation des mises en production).

L'outil de supervision principal utilisé par le centre de services serveurs a été développé en interne. Il procure un avantage compétitif, notamment financier, appréciable. Par ailleurs, le groupe dispose d'une base de données de documentation (CMDB) de nouvelle génération utilisée systématiquement sur les contrats.

L'offre d'hébergement, maintenant intégralement en mode "cloud privé" (Iode[®]), connaît une forte croissance parallèle. Les anciens serveurs physiques sont virtualisés et installés sur des ensembles performants de serveurs lames. Le stockage des données et la sauvegarde sont mutualisés et centralisés. Le client est facturé à l'utilisation (puissance et taille mémoire des processeurs, téra-octets de stockage, méga internet). Cette offre de "cloud privé" concerne environ 90 clients pour un volume de 1 800 serveurs et 400 téra-octets de stockage. Le centre parisien est sécurisé par les centres lyonnais et nantais avec lesquels il est interconnecté, l'ensemble permettant la mise en place de plans de reprise d'activité.

Le groupe bénéficie d'un retour d'expérience de plusieurs années en "cloud privé" avec de nombreuses références client, ce qui lui procure un avantage compétitif dans ce secteur où de nombreux prestataires lancent seulement maintenant leur offre.

L'activité sécurité, facteur clé de succès pour l'infogérance en mode "cloud computing", est également en croissance dans un marché qui reste structurellement porteur. L'ouverture grandissante des systèmes d'information les a rendus plus vulnérables : messageries, connexion Internet systématique, interconnexions entre un siège d'entreprise, ses agences, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, généralisation des accès distants à partir d'ordinateurs ou de terminaux portables (collaborateurs "nomades", accès depuis le domicile, etc.).

L'activité sécurité regroupe des missions complémentaires :

- qualification : audit et tests d'intrusion,
- conseil : définition de politiques et de plans sécurité.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D'AFFAIRES	20,8	16,3	+ 28 %

Production informatique

La production informatique consiste à gérer les traitements des applications métier implantées sur des serveurs d'entreprise et utilisant des systèmes de gestion de bases de données (Sgbd tels Oracle, Sql Server, Sybase, etc.). Elle fait appel à différents types de profils : pilotes, analystes d'exploitation (support, pilotage, préparation), ingénieurs de production, ingénieurs systèmes, chefs de projet production mais aussi architectes datacenters, profils PMO (Project Management Office).

Aujourd'hui, traitant majoritairement des applications en temps réel, la production informatique a considérablement évolué, ainsi que les méthodes et outils logiciels sur lesquels elle s'appuie. Cette activité requiert la maîtrise d'Unix, des principaux ordonnanceurs du marché (\$Universe et Control M), des principaux outils de supervision (HP-OV) et d'alerte (Patrol) et des principales sauvegardes (Netbackup, Networker). La maîtrise des architectures internet (Websphere par exemple) est devenue nécessaire chez de nombreux clients.

La bonne intégration des applications en production (mise au point des traitements et des contrôles, documentation) et l'efficacité dans la gestion des changements et mises en production restent des facteurs clé de succès autant que la bonne réalisation du plan de production.

La clientèle de cette activité est essentiellement constituée de grands comptes du secteur banque/assurance ou de clients infogérés.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D'AFFAIRES	28,4	24,8	+ 15 %

IT Service Management, Gouvernance Informatique

Les domaines couverts sont la gestion des services et des actifs d'une direction informatique (IT Service Management - ITSM - voir glossaire), la gestion des recettes applicatives et de la qualité logicielle (Software Quality Management - SQM) et la gestion de portefeuilles de projets (Portfolio Project Management - PPM).

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

- conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage (cadre de projets, rédaction de cahiers des charges, audits de processus, analyse de ROI, coaching...),
- formations certifiantes et accompagnement à la mise en œuvre d'ITIL (accréditation EXIN),
- mise en place de solutions progiciels d'ITSM, de qualification logicielle et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec HP Software, CA...),
- Tierce Maintenance Applicative et Tierce Recette Applicative sur site client ou à partir du centre de service du groupe.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D'AFFAIRES	8,6	5,4	+ 59 %

Métiers du pôle Services Applicatifs

Web et BI

Le développement applicatif dans les nouvelles technologies se décompose en cinq domaines :

- conseil,
- applications Internet : Intranets, Extranets, sites portails, groupware,
- projets de Web intégration avec serveurs d'applications : Java, Websphere (IBM), .Net (Microsoft),
- décisionnel (Business Intelligence) : datawarehouse, décisionnel, requêtes, etc.,
- support et TMA.

Les activités de support applicatif et de TMA ont été regroupées avec celles de l'entité ERP (offre Proxima®) afin de poursuivre l'industrialisation et de standardiser méthodes et outils : tracking des demandes, mise en place des environnements de développement et de test à l'aide de machines virtuelles (VM), outils de test, outils de versioning et de documentation, etc. Le support est à la fois technique et fonctionnel, grâce au recrutement de profils métier. Le support et la TMA peuvent être inclus dans des contrats d'Infogérance mixtes (infrastructures et applications).

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D'AFFAIRES	12,7	13,2	- 4 %

Conseil IT pour les métiers de la finance

Cette entité "finance de marché" conseille les banques de financement et d'investissement pour leurs activités dites de marché (actions et dérivés, taux, crédit, change et matières premières). Elle apporte son savoir-faire en assistance à maîtrise d'ouvrage, en architecture et en maîtrise d'œuvre sur leurs projets de systèmes d'information liés aux différents métiers de la finance :

- Front Office : pricing, gestion des positions, négociation, gestion des risques, prévision des liquidités,
- Middle Office : contrôle, validation, enrichissement,
- Back Office : confirmation, règlement livraison, flux de trésorerie, comptabilité.

Elle intervient également sur les métiers de Gestion d'Actifs (Asset Management) et Services (Titres).

CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D'AFFAIRES	13,6	9,0	+ 51 %

Intégration et infogérance SAP

L'ERP (voir glossaire) constitue le progiciel principal des grandes organisations. SAP est le leader du marché des ERP.

Les activités SAP se décomposent comme suit :

- Intégration : des chefs de projet et consultants, fonctionnels et techniques, mettent en œuvre une solution paramétrée de SAP pour les activités de service et pour le retail. Ils réalisent aussi des extensions concernant les installations existantes Grands Comptes (nouveaux modules, nouveau site...),
- Expertise : interventions sur les points clés des projets (reprise des données, changements de structure, tests de non régression, BI...),
- Infogérance (support et TMA), pouvant être associée à des contrats d'Infogérance plus globaux.

NEURONES réalise les types de missions suivants :

- projets clé en main au forfait d'intégration SAP, avec engagement sur une date de démarrage,

- “roll-out” pays : déploiement d’un “core model” en France puis dans d’autres pays européens,
- expertise au sein de centre de compétences SAP : nouveaux modules, refonte, optimisation, évolutions,
- administration SAP,
- support et TMA, “ABAP factory”,
- documentation et formation d’utilisateurs.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d’euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D’AFFAIRES	10,3	7,4	+ 39 %

Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM)

La gestion de contenu (ECM : Enterprise Content Management) concerne la gestion sous forme électronique des informations qui ne sont pas structurées (courriers, contrats, factures, mails, documents électroniques divers, photos, films...) par opposition aux informations déjà structurées dans les bases de données.

Elle couvre notamment toute la gestion et la mise en forme des contenus publiés sur les sites internet volumineux (intranet, extranet et internet) des entreprises : le WCM (Web Content Management).

L’ECM inclut également les applications de GED (Gestion Electronique de Documents) : acquisition, classement, stockage, archivage et diffusion de documents numérisés comme les relevés bancaires, les factures de téléphonie ou d’énergie...

La gestion de process (BPM : Business Process Management) forme un ensemble de méthodes et outils applicatifs qui optimisent et automatisent les processus de travail dans l’entreprise.

L’ECM et le BPM (voir glossaire) convergent lorsque les processus de travail concernent le traitement de dossiers (dossiers de sinistres, de souscription...) et la circulation de documents.

Avec le fort développement des dématérialisations entrantes (courrier) et sortantes (relevés, factures), avec la prolifération des données non structurées, ces applications ECM/BPM constituent aujourd’hui une famille applicative de taille significative au même titre que les ERP, le CRM, le SCM...

Un spécialiste de l’ECM a rejoint le groupe fin 2011. C’est un partenaire de référence d’IBM FileNet en France. Il vient renforcer l’activité ECM/BPM du groupe déjà constituée d’un spécialiste BPM et partenaire de Tibco Software, Software AG, EMC Documentum, Microsoft Sharepoint, Alfresco...

Le chiffre d’affaires indiqué ci-dessous n’inclut pas celui de cette nouvelle entité (CA de 5,4 M€ en 2011) dont l’activité ne sera consolidée qu’à partir de janvier 2012.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d’euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D’AFFAIRES	8,8	8,7	+ 1 %

Formation informatique et accompagnement du changement

Ce métier englobe le conseil pour l’organisation de plans de formation (ingénierie de formation, gestion de plans et cursus de formation), la production elle-même de cours (sessions traditionnelles, téléformation, e-learning, etc.), la conception puis l’animation de “boutiques IT” ou “comptoirs IT” sur site client et enfin l’accompagnement et l’assistance lors de déploiements bureautiques (type Windows 7) ou d’ERP.

Un des segments les plus porteurs de cette activité est l’accompagnement à la mise en place de nouveaux ERP ou de progiciels métiers. Il s’agit de formations sur mesure liées à des projets de déploiement intégrant, en amont, une phase de conseil et de conception d’outils pédagogiques et documentaires (e-learning, modes opératoires) et, en aval, une phase de support. La diffusion des outils pédagogiques est réalisée à partir de plate-formes LMS (Learning Management Systems).

En 2011, l’ensemble a réalisé environ 100 000 jours stagiaires.

CHIFFRES CLÉS

(en millions d’euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D’AFFAIRES	10,0	8,7	+ 15 %

Infogérance

Pour les activités d’exploitation récurrente, les entités métier pratiquent deux modes d’intervention distincts : l’Assistance Technique simple, sans maîtrise d’œuvre, et l’Infogérance. Ce second type de prestation est caractérisé par une durée contractuelle pluriannuelle (3 à 5 ans), une maîtrise d’œuvre NEURONES et des engagements de résultats sur des niveaux de service, avec des pénalités liées.

Lorsqu’un seul service est souscrit, une seule entité gère le contrat. Lorsque plusieurs services sont concernés, un responsable unique de la réalisation des prestations (“delivery”) est nommé. Il appartient à l’équipe transverse du groupe et s’assure du respect des engagements de service dans la durée. Il gère également le plan de progrès à partir d’un benchmark et d’un catalogue d’actions type.

La capitalisation rapide du savoir et des meilleures pratiques est organisée pour l’ensemble des contrats. Elle est cruciale pour assurer le développement de l’offre. Les pratiques éprouvées d’ITIL ont permis de mettre en place des processus homogènes sur tous les contrats. Une équipe méthodes et outils consolide les données de parc et de productivité (benchmark) ainsi que les projets d’amélioration réussis sur les contrats et leurs métriques. Elle maintient la documentation sur les méthodes (prise en charge, exploitation récurrente, réversibilité). Elle développe et diffuse l’outillage Infogérance (la “Neurones Box”).

Concernant les plans de progrès, le groupe dispose d’un retour d’expériences de 10 ans de gains concrets et significatifs. Des baisses du nombre de dossiers d’incidents (en trois ans) de 20 % à 25 % ont couramment été obtenues. Les gains de productivité sont partagés équitablement entre le client et son infogérant sous forme d’une diminution de redevance ou d’une évolution du niveau de service.

Fin 2011, 140 contrats d’Infogérance sont actifs (hors 90 contrats de cloud computing et 50 contrats de TMA pure). Leur mise en œuvre mobilise environ 1 400 personnes, soit près de la moitié des effectifs du groupe.

Dans une recherche d’industrialisation, la part de l’activité réalisée à partir des cinq types de centres de services mutualisés continue à se développer :

- 4 centres de support (service desk) pour 700 personnes à Nanterre, Ivry-sur-Seine, Angers et Tunis,
- 2 plate-formes de gestion du poste de travail à distance (Experteam® et CSP) pour 20 personnes : mastering, packaging, télédistribution,
- 2 centres de télé-exploitation de serveurs et applications (Osmose® et CSI) pour 150 personnes,
- 5 centres d’hébergement notamment en mode “private cloud” (Iode®) à Nanterre, Lyon et Nantes ainsi que des espaces réservés chez deux hébergeurs tiers partenaires,
- 1 centre de service de support applicatif et de TMA (Proxima®).

Le développement des centres de services a nécessité la mise au point de processus rigoureux et d’interfaces sophistiquées entre eux et les équipes sur site.

Lorsqu’ils sont utilisés sur un contrat d’Infogérance, les centres de service s’intègrent dans des processus transversaux globaux orientés “utilisateurs” : l’enjeu crucial pour l’Infogérant est de parvenir à la satisfaction de chaque utilisateur en assurant une bonne interaction entre les différents “silos” technologiques (service desk, centre de télé-services serveurs, centre de support et TMA applicatifs, équipes sur sites) qui sont amenés à intervenir sur le contrat. La mise en place des centres de services répond à des objectifs de gains de productivité. Elle doit être combinée avec une bonne gestion de la transversalité pour que l’organisation interne de l’infogérant soit “transparente” pour le client.

Outre la croissance des services réalisés à distance, les tendances principales de cette activité sont :

- des “infogérances consolidées” : rapprochement de plusieurs périmètres déjà infogérés, de troisième génération (par opposition aux “infogérances sélectives” scindées en lots de seconde génération et aux “infogérances globales”, souvent avec transfert de personnel, de première génération),
- une externalisation qui s’accompagne d’un projet lourd de transformation du système d’information,
- une demande croissante pour les infogérances mixtes : infrastructures et applications.

En infogérance, la barrière à l’entrée est réelle puisqu’un compétiteur doit disposer des compétences suivantes :

- capacité à assurer la maîtrise d’œuvre,
- maîtrise de différents centres de service (après des investissements financiers conséquents nécessaires),
- expertise technique en systèmes et réseaux,
- savoir-faire pour affecter rapidement une équipe adaptée au projet.

Aussi, sur les appels d’offres, NEURONES se retrouve régulièrement face aux mêmes compétiteurs, en nombre limité. Le cycle de vente de l’Infogérance est d’environ six mois. Des équipes relativement lourdes sont nécessaires pendant la phase pré-contractuelle et pendant la montée en charge.

Alors que les missions d’assistance technique simple sont souvent soumises aux référencements achats, les contrats d’Infogérance sont surtout négociés, puis engagés, au niveau des directions générales ou informatiques.

Le chiffre d’affaires Infogérance est comptabilisé dans chaque entité en proportion de sa contribution au contrat.

Pôle Conseil

Conseil en management et en organisation

Dirigé par des associés issus de grands cabinets internationaux, ce pôle regroupe 130 consultants fin 2011.

Les points d’entrée du conseil en management sont les directions opérationnelles ou fonctionnelles de grands comptes. Les projets ont parfois une composante nécessitant des compétences liées aux systèmes d’information.

Les prestations de conseil en management et en organisation sont les suivantes :

- plans stratégiques d’entreprise,
- diagnostics organisationnels,
- design, mise en œuvre et optimisation d’organisations (re-engineering, restructurations),
- transformation, accompagnement du changement,
- audit, schémas directeurs, pilotage de projets.

(en millions d’euros)	2011	2010	11 / 10
CHIFFRE D’AFFAIRES	20,8	17,7	+ 17 %

Éléments financiers par pôle d’activité

Pour former le résultat opérationnel (ROp dans le tableau ci-dessous) de 26,3 millions d’euros en 2011, les pôles d’activité ont apporté les contributions suivantes :

(en millions d’euros)	ROp 2011	% ROp/CA	ROp 2010	% ROp/CA
Services d’Infrastructures	17,4	8,4 %	17,8	10,2 %
Services Applicatifs	6,2	11,3 %	4,4	9,3 %
Conseil en Management	2,7	12,9 %	2,3	13,4 %
TOTAL	26,3	9,3 %	24,5	10,2 %

En 2011, comme en 2010, la CVAE est comptabilisée en impôt.

Taux d’activité

Le taux d’activité se définit comme le rapport entre les temps imputés sur des projets clients et les temps disponibles des ressources techniques (jours ouvrés du calendrier diminués des congés, RTT, maladies et absences diverses). Cet indicateur n’est pas défini de manière homogène par tous les acteurs du Conseil et des Services Informatiques.

De plus, les taux d’activité standards sont très différents selon les métiers : conseil (autour de 70 %), projets (autour de 80 %), assistance technique (autour de 90 %) et infogérance (non pertinent).

Pour les projets, le couple taux d’activité et prix de vente moyen par jour est plus significatif que le taux d’activité considéré isolément. Dans les entités avec un poids important en assistance technique, le taux d’activité est un indicateur clé de gestion, suivi hebdomadairement.

En revanche, en infogérance, c’est la marge réalisée sur les contrats qui est suivie et non les taux d’activité, par construction les plus élevés du groupe. C’est la productivité qui détermine principalement la marge réalisée sur un contrat.

De même, pour le service desk, le taux d’activité (pouvant être supérieur à 95 %) est non significatif. En effet, il doit être analysé en complément des indicateurs de productivité (nombre d’appels quotidiens traités par technicien de support).

De manière similaire, pour la formation, l’analyse des taux de remplissage (nombre de stagiaires par salle, nombre de salles occupées) doit compléter celle du taux d’activité pour expliquer la bonne utilisation des ressources techniques.

Partenaires

Une politique de prescription impartiale

Depuis l’origine, NEURONES est restée strictement indépendante de tout éditeur, société de services ou constructeur, en assurant une impartialité complète, indispensable pour accompagner dans la durée les entreprises qui lui font confiance.

Les principaux partenaires et certifications

Cela n’empêche pas le groupe d’être reconnu, parfois depuis de très nombreuses années, comme un partenaire technologique dans ses différents métiers.

Méthodologies (la filiale de service desk de NEURONES est membre fondateur de l’itSMF) :
150 certifiés ITIL.

Intégration de systèmes et réseaux :

Microsoft Gold Partner - IBM Software Lotus - Citrix Gold Partner Solution Advisor - Cisco Partner Silver Certified - CA Gold Partner - HP Software Gold Business Partner - Oracle Gold Partner - VMware Service Provider - Barracuda Diamond Partner - IP Label Gold Certified Partner - Centreon Silver Partner - Riverbed Gold Partner - IronPort Gold Partner - Prim’X Partner - Fortinet Silver Partner - Kaspersky Certified Partner - PaloAlto Networks Silver Partner - LANDesk Silver Certified - Wyse Premier Partner.

Infogérance de serveurs et applications en mode “cloud computing”,
sécurité informatique :

Citrix Gold Partner Solution Advisor - Microsoft Silver Certified Partner - Oracle

Gold Partner - VMware vCloud Powered - IBM Business Partner - Qualys.

Service desk/Téléphonie/CTI :

Microsoft Gold Certified Partner - BMC Solution Partner - EMC - Aladdin - Aruba - Atempo - BDNA - Brocade - Commvault - Compuware - Consentry - Datacore - Dell Equallogic - Druva - Efficient IP - F5 - Iron Mountain - Juniper Networks - Novell - Opnet - Symantec - Tools4ever - Utimaco - Veeam.

ERP, CRM, BPM, GED :

SAP Business Partner - Microsoft Dynamics CRM ISV - Tibco Software Open Solution - IBM FileNet - BonitaSoft Open Solution - Oracle/Siebel/PeopleSoft - Microsoft BizTalk - Open Text Global 360 - Avid - Sony - Alfresco.

Conseil & développement Internet, Portails :

Microsoft Silver Partner Software Development - J2EE - LAMP - IBM WebSphere Portal - eXoPlatform - CMS - Institut Agile - Qlikview

Décisionnel

SAP Business Objects - Cognos - Informatica - Datastage - Microsoft Office Performance Point Server.

Groupware - Communications unifiées :

IBM Software ValueNet Certified Support Provider Niveau 1 - IBM Software ValueNet Certified Partner on FileNet & Datacap - Microsoft Silver Partner Portal & Collaboration - Microsoft Office Sharepoint Server.

Mobilité :

Développement iPhone.

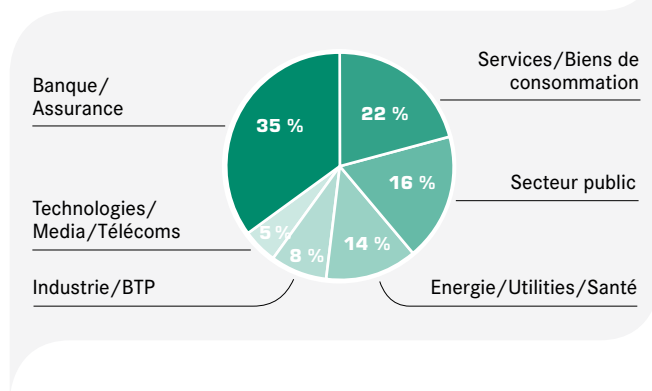
Formation :

Microsoft Gold Learning Partner - IBM Training Partner - Oracle Training Partner - SAP End-user Education - Cisco - Citrix - VMware - Oracle - Lotus - IBM - HP.

Clients

La clientèle de NEURONES est constituée de grandes et moyennes organisations (en général à partir de 200 postes de travail). Le groupe réalise pour leur compte des projets de taille intermédiaire (jusqu'à 8 millions d'euros par an).

En 2011, la répartition sectorielle du chiffre d'affaires du groupe est proche de celle observée en 2010 :



En 2011, le poids relatif des principaux clients (dans le chiffre d'affaires) est en augmentation :

(en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011
20 premiers clients					
- En valeur	79,1	96,2	109,3	128,9	160,6
- En % du CA consolidé	50,7 %	50,8 %	50,5 %	53,8 %	56,7 %
10 premiers clients					
- En valeur	54,4	67,2	77,7	96,3	119,3
- En % du CA consolidé	34,9 %	35,5 %	35,9 %	40,2 %	42,1 %
5 premiers clients					
- En valeur	36,6	46,9	55,4	70,0	86,4
- En % du CA consolidé	23,5 %	24,8 %	25,6 %	29,2 %	30,5 %
Poids du premier client					
- En valeur	13,1	17,9	19,9	25,9	30,8
- En % du CA consolidé	8,4 %	9,4 %	9,2 %	10,8 %	10,9 %

En 2011, comme au cours des années précédentes, le premier client est un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres et à différentes entités du groupe.

NEURONES compte dans sa clientèle 80 % (32/40) des groupes du CAC 40.

En 2011, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Axa, BNP-Paribas, BPCE, Crédit Agricole, Bouygues, Caisse des Dépôts et Consignations, CEA, Danone, EDF, Eiffage, GDF Suez, L'Oréal, LVMH, RFF, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Société Générale, Veolia Environnement.

Au 31 décembre 2011, après l'embellie temporaire créée par la loi LME, les comptes clients se sont dégradés à 87 jours de chiffre d'affaires :

2007	2008	2009	2010	2011
79 j	78 j	73 j	75 j	87 j

Le groupe n'a recours ni à l'affacturage, ni à la titrisation de créances.

Sous-traitance

Sous-traitance amont

Une part faible du chiffre d'affaires, de l'ordre de 2,5 % en 2011 (contre 3 % en 2010), est réalisée en position de sous-traitant d'un constructeur, d'un éditeur ou d'un confrère.

Sous-traitance aval

Il est fait appel ponctuellement à des sous-traitants indépendants qui sont intégrés dans les équipes de NEURONES. Aucun projet n'est sous-traité, ni partiellement, ni complètement, à des confrères. L'appel à des indépendants est très concentré sur trois activités : la formation, l'intégration de systèmes et réseaux et la production informatique. Le montant des achats de sous-traitance en proportion du chiffre d'affaires du groupe est le suivant :

2007	2008	2009	2010	2011
13,8 %	13,3 %	11,6 %	14,2 %	14,4 %

Marques et brevets – Propriété industrielle et intellectuelle

Logiciels

Le groupe a développé et est propriétaire de différentes briques logicielles utilisées pour ses propres besoins ou pour les besoins de ses clients.

Brevets

Conformément à la Loi, le logiciel n'est pas brevetable en tant que tel, il n'existe donc pas de contrats de licence de brevet.

Marques

Le groupe est propriétaire ou utilisateur à titre gracieux des marques utilisées pour les dénominations commerciales de ses entités, de ses sites Web et de ses offres.

1.4. MARCHÉ ET CONCURRENCE

Le marché des services informatiques : taille et évolution

Le secteur, au sens large, emploierait environ 380 000 personnes en France pour un chiffre d'affaires 2011 estimé de l'ordre de 41,1 milliards d'euros. Après avoir quintuplé de taille en 20 ans, les services informatiques représenteraient un marché comparable à celui du BTP ou de l'Industrie pharmaceutique et supérieur au secteur Défense, Aéronautique et Aérospatiale. Il se décomposerait de la façon suivante :

Marché français	Chiffre d'affaires
Conseil et services informatiques	23,5 milliards d'euros
Conseil en technologies	5,6 milliards d'euros
Édition de logiciels	12 milliards d'euros
TOTAL	41,1 milliards d'euros

(Source : Syntec numérique 2011).

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, le marché 2011 des logiciels et services informatiques en France aurait connu une croissance de

3,5 % (novembre 2011) avec d'assez fortes disparités. La croissance prévue pour 2012 ne serait que de + 1 % et à peu près équivalente dans les trois domaines d'activité :

Marché français	Croissance 2011	Croissance 2012
Conseil et services informatiques	+ 2,7 %	+ 0,9 %
Conseil en technologies	+ 7 %	+ 1,2 %
Édition de logiciels	+ 3,8 %	+ 1,1 %
TOTAL	+ 3,5 %	+ 1 %

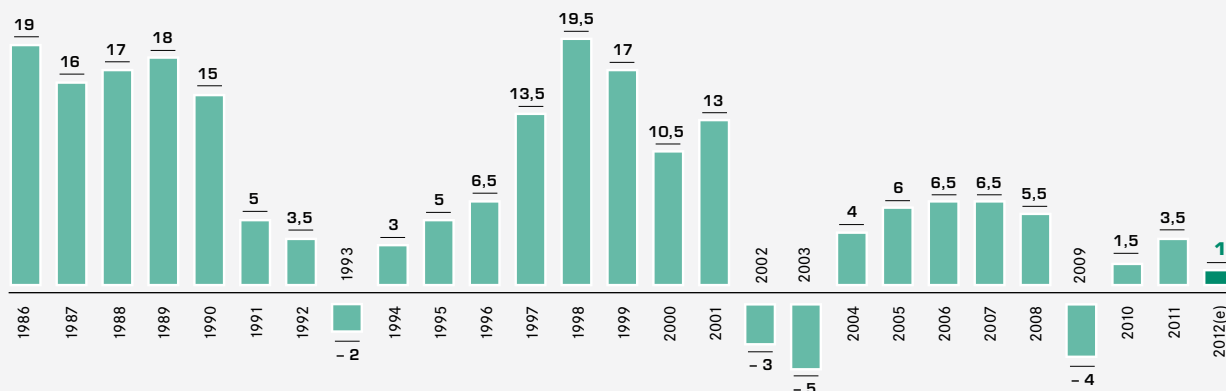
(Source : estimations du Syntec numérique - novembre 2011).

En 2012, les secteurs de clientèle les plus dynamiques devraient être les transports, les "utilities" et les services. Malgré des vents contraires, le domaine banque-assurances se maintiendrait. Ce ne serait pas le cas de l'industrie et du secteur public dont les investissements seraient en baisse.

Les SSII et éditeurs continueraient à faire évoluer leurs offres (Cloud computing, IaaS, PaaS, SaaS...) et leurs modèles de production de services (centres de service partagés...).

Les principaux moteurs de la reprise resteraient les suivants : externalisation et rationalisation pour répondre aux besoins de réduction de coûts, réglementations (Solvency II, Bâle 3, comptabilité carbone), refontes de SI (reconfiguration de banques, mutation dans les télécom), innovations (e-santé, Dossier Médical Personnalisé, dématérialisation, e-commerce, paris en ligne, mobile banking, virtualisation) et cloud computing (informatique à la demande, concentration et optimisation des moyens informatiques).

Évolution annuelle (en pourcentage) du marché des logiciels et services informatiques en France (1986-2012) – Source : Syntec



La concurrence

NEURONES rencontre sur ses différents marchés une large palette de SSII et de cabinets de Conseil en Management de toutes tailles. Ainsi, le groupe constate qu'il fait davantage face à des compétiteurs différents pour chacun de ses métiers plutôt qu'à des concurrents globaux.

Conception, intégration et exploitation de systèmes et réseaux

Le marché est très éclaté entre des départements de certaines grandes SSII, des divisions de constructeurs, des sociétés dédiées de taille variable (les intégrateurs strictement réseaux distants ou des spécialistes des outils de supervision ou de la virtualisation, par exemple) et des distributeurs.

Service desk

L'entité spécialisée du groupe, leader sur son marché, est principalement en concurrence avec les centres de support des infogérants ou avec des solutions internes aux entreprises.

Infogérance de serveurs en mode cloud computing, sécurité informatique

Les acteurs sont de taille modeste et la concurrence encore atomisée, surtout dans le métier de la sécurité. Le groupe n'est pas présent dans le cloud computing public.

Infogérance d'infrastructures

Compte tenu de la "barrière à l'entrée" dans ce métier, le groupe rencontre seulement une douzaine d'acteurs qui sont, soit des infogérants globaux, soit des infogérants spécialisés en systèmes distribués.

Développement applicatif, intégration et Infogérance SAP, ECM/BPM

Les compétiteurs sont, soit des SSII spécialisées petites ou moyennes, soit les départements spécialisés de grandes SSII.

Conseil IT pour les métiers de la finance

Dans ce métier, les challengers sont plutôt des SSII spécialisées, de taille petite ou moyenne et de création assez récente.

Formation et accompagnement du changement

L'ensemble formé par les deux filiales dédiées du groupe figure dans les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France (hors départements formation de constructeurs ou éditeurs). Les concurrents sont des indépendants ou des filiales de grandes SSII ou constructeurs.

Conseil en management et en organisation

La concurrence, extrêmement diverse, est constituée par les "majors" comme les grands, moyens et petits cabinets de conseil, ces derniers étant relativement nombreux.

1.5. ORGANISATION

Organigramme opérationnel

Les fonctions suivantes sont centralisées :

- direction groupe,
- finances (trésorerie, consolidation, animation du contrôle de gestion, juridique),
- croissance externe,
- marketing et communication groupe,
- direction transverse Infogérance et relation globale grands comptes,
- qualité (coordination).

Les filiales opérationnelles assurent les fonctions de :

- direction,
- commercial,
- production des services (affectation des équipes, réalisation et suivi des contrats),
- marketing,
- recrutement, gestion des ressources humaines et paie,
- qualité (certifications, suivi, plans d'amélioration),
- comptabilité et contrôle de gestion,
- informatique et moyens généraux.

Au 31 décembre 2011, les effectifs facturables (ou "productifs") représentaient plus de 90 % de l'effectif total :

2007	2008	2009	2010	2011
88,3 %	87,8 %	89,6 %	90,6 %	90,1 %

Le groupe est construit en centres de profit ayant une autonomie très large, avec des fonctions centrales réduites à l'essentiel. Chaque filiale communique dans son métier sous son nom propre.

La direction transverse groupe gère les relations avec certains grands comptes, organise les réponses pour les projets impliquant plusieurs entités, notamment en Infogérance, ainsi que la coordination des prestations sur ces mêmes projets.

Le comité de direction est composé d'une quinzaine de cadres dirigeants, pour l'essentiel actionnaires de l'entité qu'ils dirigent ou qu'ils ont créée et également détenteurs d'actions du groupe.

Organisation commerciale

Elle comporte deux niveaux :

- les forces commerciales, spécialisées par type de prestation et par secteur d'activité, réparties dans les entités, métier par métier,
- et, en complément, une direction transverse groupe pour certains grands comptes. Dans cette dernière, le responsable global de compte coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des différentes entités et assure également un reporting consolidé pour le client.

Organisation marketing et communication

La cellule marketing et communication dépend de la direction générale. Elle conçoit et met en œuvre un marketing opérationnel au service des forces commerciales et des actions de notoriété et d'image. Cette équipe couvre à la fois la communication externe (clients, recrutement, actionnaires et investisseurs) et la communication interne. Son budget annuel est stable à environ 1 % du chiffre d'affaires.

Dès que la taille de son entité le permet, une équipe marketing locale est créée pour traiter le marketing offres et clients, en coordination avec le marketing transverse.

Organisation technique

Les directions techniques sont réparties dans les entités métier. La direction transverse groupe étudie les grands projets d'Infogérance. Chaque filiale gère ses connaissances techniques dans ses Intranets.

Pour les projets impliquant plusieurs métiers, les chefs de projets techniques se rencontrent dans le cadre des procédures qualité : lors de la phase pré-contractuelle, lors de la revue d'offre et de la revue de contrat.

Organisation ressources humaines

Chaque filiale gère son recrutement, son plan de formation et sa politique salariale. La gestion de la paie est mutualisée dans plusieurs pôles de traitement, ainsi que les relations écoles et la participation à certains salons de recrutement.

Organisation administrative et financière

Les fonctions centralisées sont :

- le processus budgétaire,
- la gestion de la trésorerie groupe et du cash pooling,
- la consolidation effectuée mensuellement et les consolidations statutaires semestrielles,
- le support des croissances externes,
- la fonction juridique en liaison avec les conseils du groupe.

Chaque filiale est responsable de sa comptabilité, de son contrôle de gestion et gère sa trésorerie.

Contrôle interne

Le contrôle interne est axé autour de deux processus :

- le processus de prévision : budget annuel en novembre de l'année N-1, avec parfois une re-prévision en septembre de l'année N,
- le processus de suivi des réalisations : reporting financier mensuel (situation consolidée à fin du mois, disponible le 25 du mois suivant) avec, chaque mois, l'application complète des règles de consolidation.

De plus, l'activité opérationnelle est suivie par un tableau de bord d'évolution des effectifs et des indicateurs pertinents par métier (nombre de candidatures reçues, taux d'activité, prix moyens journaliers de vente, taux de remplissage, etc.).

En outre, NEURONES dispose d'un manuel "Règles de gestion groupe", régulièrement enrichi, recensant les procédures et les règles de gestion applicables par toutes ses filiales.

Démarche qualité

Les trois principales entités du pôle Infrastructures sont certifiées ISO 9001 (conception intégration et exploitation de systèmes et réseaux, production informatique, service desk et gestion des postes de travail à distance) ainsi que les activités formation, soit 80 % du groupe.

Pour ses autres métiers, NEURONES dispose, dans la plupart des cas, d'un manuel qualité et d'un ensemble de procédures formalisées.

1.6. RESSOURCES HUMAINES

Les effectifs sont à plus de 98,5 % en contrat à durée indéterminée (CDI), le solde étant constitué de contrats à durée déterminée (CDD), notamment de contrats de professionnalisation et d'apprentissage.

Politique active de recrutement

Les procédures de recrutement sous assurance qualité prévoient par exemple :

- des QCM (questions à choix multiples) techniques par spécialité,
- au moins un entretien technique,
- au moins un entretien de personnalité.

Elles sont suivies avec des outils collaboratifs. Ce processus permet de s'assurer dans le temps du degré de sélectivité des recrutements (en moyenne une personne recrutée pour 25 dossiers candidats instruits).

Le nombre de nouveaux salariés a évolué comme suit :

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
200	200	400	470	670	820	990	700	1 100	1 400

Plans de stock options et d'actions gratuites

6 plans de stock options et 4 plans d'actions gratuites ont été mis en œuvre entre 1999 et 2010. Ceux arrivés à maturité ont été largement souscrits. Le cours de l'action NEURONES ayant dépassé le prix de souscription de tous les plans consentis depuis 1999, tous les bénéficiaires ont été ou sont en situation de plus-value. Les plans, dont l'échéance est à venir, concernent environ 3 % des effectifs du groupe.

Évolution de carrière

Les mesures concrètes suivantes ont été mises en place pour favoriser la mobilité :

- pour 97 % des effectifs, les dossiers du personnel, et notamment les évaluations annuelles, sont enregistrés dans un système informatique commun (Zadig Hypervision) consultable sélectivement par les responsables RH et certains managers autorisés,
- un décompte des transferts de salariés entre entités du groupe est réalisé annuellement.

Formation interne soutenue et novatrice

La présence dans le groupe d'une activité de formation, un des principaux atouts français dans son domaine, est un atout important. Le plan de formation (7 000 jours en 2011 à comparer à 6 900 jours en 2010 et 6 700 jours en 2009) est réalisé pour une large part dans nos propres salles : procédures d'inscription / annulation simplifiées, tenue à disposition des supports de cours, certifications en interne (le groupe est certifié pour faire passer des certifications techniques). Le passage de ces examens validants est encouragé.

Communication interne active

Chaque filiale métier dispose de ses outils de communication interne (Intranets, lettres ou journaux internes) complétés par une revue interne groupe. Les rendez-vous ludiques non techniques, nécessaires dans la vie de toute société de services mais non suffisants, sont en nombre significatif.

Âge moyen favorable

L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 33,9 ans à fin 2011 (à comparer à 33,5 ans à fin 2010).

Évolution de l'effectif et turnover

L'effectif (fin d'exercice) a connu l'évolution suivante :

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1 169	1 141	1 284	1 424	1 787	2 054	2 455	2 665	3 036	3 471

Le turnover (nombre de départs à l'initiative des collaborateurs dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) a été en hausse par rapport à 2010 :

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
15 %	11 %	10 %	15 %	18 %	20 %	21 %	10 %	12 %	16 %

Il convient de préciser que l'essentiel de l'activité du groupe est en région parisienne où le turnover est traditionnellement plus élevé que dans les autres régions françaises.

1.7. RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE, DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe a mis en place un système de management RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) : engagement de la direction, répartition des rôles et responsabilités, mise en place d'indicateurs, définition de plans d'action et mesure des progrès, évaluation.

Diversité, égalité des chances et conditions de travail

7,9 % des effectifs sont étrangers et de 46 nationalités différentes. Trois entités du groupe ont signé la Charte de la Diversité. Deux entités ont adhéré au Pacte Mondial (Global Compact).

Fin 2011, 54 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 18 en apprentissage. Courant 2011, ont été accueillis 50 stagiaires.

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 16,3 % de l'effectif. Pour les deux plus importantes sociétés du groupe, la comparaison des salaires des hommes et des femmes par niveau de qualification a été effectuée dans le cadre des travaux de préparation des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Celle-ci a montré des salaires moyens hommes et femmes globalement de même niveau. Ces comparaisons pourraient également être étendues aux autres entités de NEURONES.

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ces derniers (50 ans et plus) représentent 3,55 % de l'effectif.

Le groupe s'efforce d'être "handi-accueillant" et d'augmenter le pourcentage de personnes en situation de handicap dans ses effectifs.

Indicateur (en milliers d'euros)	2011
Achats aux EA et ESAT*	14

* Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail.

Implication du groupe dans son environnement social

Le groupe réalise des prestations à titre gracieux pour l'Unicef et la Croix Rouge. Il a signé une charte "Mairie-Entreprise" avec la commune de Nanterre. Il encourage par ailleurs les initiatives des collaborateurs qui souhaitent s'impliquer dans leur environnement local ou auprès d'associations et donner de leur temps et de leur créativité.

Indicateur (en milliers d'euros)	2011
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	35

Politique environnementale

Étant donnée la nature de ses métiers, les activités de NEURONES n'ont qu'un impact marginal sur l'environnement. Toutefois, le groupe :

- pratique le recyclage systématique de consommables (toners d'imprimantes, piles électriques, etc.),
- a mis en place des systèmes à faible consommation énergétique (éclairage, climatisations modulaires à puissance variable, etc.),
- utilise des technologies "green IT" dans ses data centers (serveurs lames, climatisation au gaz interne sans eau recyclée, systèmes anti-incendie à l'argogène),
- recrute autant que possible dans les bassins d'emploi proches de ses centres de service pour limiter les déplacements domicile – lieu de travail,
- depuis 2007, n'achète que des véhicules de service Eco2 consommant moins de 120 g de CO₂ au km.

Indicateurs	2011	GRI*
Consommation d'énergie par m ² et par an (hors datacenters)	130 kWh/m ²	EN3
Quantité de papier consommé par m ² et par an	710 g/m ²	
% des salariés utilisant les transports en commun pour les déplacements domicile/lieu de travail	54,2 %	

* GRI (Global Reporting Initiative) : référentiel international de mesure.

1.8. FACTEURS DE RISQUES

Risques financiers

Risques financier au sens IFRS 7

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés. Elle couvre :

- le risque de crédit,
- le risque de liquidité,
- le risque de marché,
- la gestion du capital.

Risques pays

NEURONES, de par sa présence à plus de 99 % en France, ne supporte pas de risque pays particulier.

Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan, non significatifs, sont :

- locations de bureaux : baux commerciaux classiques de 3, 6, 9 ans,
- locations et contrats de maintenance relatifs aux équipements de bureaux standard (entretien photocopieurs sur 3 ans, etc.).

Il n'y a pas d'autres engagements hors bilan tels que : effets escomptés non échus, engagements conditionnels, garanties financières, portage, etc.

Engagements de rachat de minoritaires

Des engagements de rachat ont été pris à l'égard des actionnaires minoritaires de trois sociétés du groupe. Les prix de rachat sont indexés sur des résultats d'exploitation des sociétés concernées. Ces engagements ne représentent donc pas de risque significatif, en particulier au regard de la situation financière du groupe.

Risques liés à l'activité

Risques liés au recrutement et à la fidélisation du personnel

Le groupe ne peut pas garantir qu'il aura la capacité de recruter et de conserver les consultants, ingénieurs et techniciens qui lui sont nécessaires pour réaliser ses objectifs, en particulier dès que la pénurie de cadres annoncée se confirmera. Malgré un turnover qui reste élevé en région parisienne, la capacité de NEURONES à recruter (sans assouplir les critères de recrutement) a été jusqu'à présent suffisante y compris dans les périodes de forte tension. Pour les hommes clés, la gestion très décentralisée du groupe, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites atténuent le risque de départ d'un dirigeant.

Risques liés à la concurrence

Le marché des technologies de l'information présente globalement assez peu de "barrières à l'entrée" susceptibles de ralentir l'apparition de nouveaux concurrents, ce qui constitue une menace pour certaines activités du groupe.

Les activités les moins menacées sont :

- le service desk : barrière à l'entrée par l'investissement,
- l'infogérance : barrière par la taille nécessaire pour disposer de l'ensemble des compétences et des centres de services (maîtrise d'œuvre, service desk, centre de management des équipements à distance, hébergement, expertise technique systèmes et réseaux, capacité à affecter des équipes importantes) et par le fait que le cycle de vente est long.

Risques technologiques

L'environnement dans lequel NEURONES évolue se caractérise par des avancées technologiques, une évolution des standards industriels, l'arrivée de nouveaux concurrents et une apparition fréquente de nouveaux services, logiciels et autres produits. Le succès futur du groupe dépendra en partie de sa capacité à adapter sans délai ses offres pour répondre aux besoins évolutifs des clients et ce, au meilleur prix.

Risques clients

Le premier client, issu de la fusion de deux grands groupes, a représenté 10,9 % du chiffre d'affaires 2011. Ce volume global correspond à de multiples affaires conclues entre, d'une part, plusieurs entités métier de NEURONES et, d'autre part, différents centres de décisions de ce groupe.

Le risque, face au défaut de paiement, est assuré lorsque nécessaire auprès d'un assureur-crédit.

Risques liés au non-respect d'une obligation de résultat

En dehors de l'activité Conseil, considérée à 100 % comme une activité projets, les forfaits réalisés dans les Services Informatiques représentent 10 % du chiffre d'affaires.

Pour les forfaits en infrastructures (y compris les prises en charge des contrats d'infogérance) les éventuels dérapages sont limités. Ils proviennent de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut se produire qu'ils ne puissent pas, in fine, être installés pour remplir leur fonction. Dans ce cas, rare, NEURONES se retourne contre le constructeur ou l'éditeur, tout en étant assisté par son assureur dans le cas d'une éventuelle procédure.

Pour les forfaits de développement applicatif, le nombre de jours réalisés est rarement égal au budget de jours initialement prévu. La somme des écarts est chaque année positive (sommées des avances supérieure à la somme des retards), mais le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum d'engagement par lot est fixé. Lorsqu'un projet est trop important, un lotissement est organisé.

Des contrôles stricts sur le plan technique (validation par une personne autorisée) et sur le plan juridique sont réalisés lors de la phase d'avant-vente. La liste des projets en cours est revue chaque fin de mois dans toutes les entités concernées avec, pour chaque projet, une ré-estimation de son avance / retard. Un changement d'évaluation brusque du "reste à faire" déclenche une procédure de revue du contrat en question.

Globalement, bien que ce risque de dérapage sur des forfaits ne puisse être écarté, l'expérience montre qu'il reste limité. Dans le cas d'un éventuel sinistre, les polices d'assurance responsabilité civile et professionnelle entrent en jeu.

Risques offshore

S'il se développe rapidement, l'offshore est un risque que le groupe a la volonté d'anticiper pour en tirer profit. Il représenterait 10 % du marché des Services Informatiques aux États-Unis et entre 4 et 5 % de l'activité des SSII en France en 2011 (40 % des prestations réalisées par les SSII françaises en offshore sont produites en Inde). Les activités de développement applicatif et de

TMA, qui représentent une faible part du chiffre d'affaires du groupe, sont les premières concernées par cette évolution. Certaines phases des projets sont réputées plus faciles à réaliser en offshore (conception détaillée, développement de modules, tests unitaires), alors que d'autres, en amont (spécifications fonctionnelles, conception générale) et en aval (tests d'intégration, recette), nécessitent de travailler à proximité des sites des clients.

Après avoir développé en région un centre de services à Angers, le groupe dispose d'une présence nearshore à Tunis.

Risques liés aux opérations de croissance externe

Dans ses opérations futures de croissance externe, comme par le passé, le groupe choisira de façon sélective des entreprises de taille moyenne dont les équipes pourront être aisément intégrées, avec une culture proche de celle des dirigeants actuels. Cela permettra la plupart du temps à ces confrères de rester autonomes et à leurs dirigeants de rester aux commandes, tout en mettant en oeuvre des synergies avec les autres sociétés du groupe. Il sera veillé tout particulièrement à ce que les propriétaires et cadres dirigeants ou "clés", s'associant ou s'intégrant à NEURONES, trouvent une motivation capitaliste dans le prolongement de leur situation précédente.

Risques environnementaux

De par ses activités de prestations de services informatiques et de conseil, le groupe ne fait pas porter sur l'environnement de risques particuliers.

Faits exceptionnels, litiges et procédures en cours

À la connaissance des dirigeants, il n'existe aucun fait exceptionnel ou litige susceptible d'avoir ou ayant eu une incidence significative négative sur l'activité, le patrimoine ou la situation financière du groupe.

Assurances

Les principales polices d'assurance apportent les garanties suivantes :

- responsabilité civile professionnelle : 5 millions d'euros par sinistre et par an (dommages matériels et immatériels non consécutifs),
- responsabilité civile d'exploitation : 7,5 millions d'euros,
- dommages (vol / incendie) avec perte d'exploitation : marge brute réelle avec limite contractuelle d'indemnité de 2 millions d'euros et frais supplémentaires de 2 millions d'euros,
- assurance crédit (à l'exception des entités réalisant des prestations récurrentes pour lesquelles il est estimé que l'arrêt des prestations représente une couverture suffisante),
- assurance mandataires sociaux.

Le total des primes (hors assurances véhicules) s'établit à environ 0,15 % du chiffre d'affaires consolidé.

1.9. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

Stratégie de développement

Pour aller significativement plus vite que le marché, NEURONES met en oeuvre une stratégie qui s'articule autour des points suivants :

- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services informatiques pour y acquérir une position de leader ;
- élargir ses relations avec les grands comptes et accroître la taille des projets que mérite de traiter le groupe ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des SSII innovantes ou complémentaires. Une organisation en centres de profits autonomes, avec leurs propres comptes d'exploitation et moyens, a donné à NEURONES l'habitude de la relation avec des entrepreneurs associés. Le groupe met à disposition ses outils, sa structure, ses bases de données et sa capillarité commerciale. À condition de respecter la personnalité des patrons et les atouts distinctifs des Cabinets de Conseil et SSII indépendants qui rejoignent le groupe, ces rapprochements sont prometteurs ;

- participer à la concentration lente mais régulière des secteurs sur lesquels le groupe opère. Les critères privilégiés de rapprochement sont les suivants :
 - sociétés (ou sous-ensembles de sociétés) rentables,
 - management qui a fait ses preuves,
 - opérations relatives pour le bénéfice par action ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, nearshore, international). Le groupe a jusqu'à présent canalisé ses énergies pour atteindre une taille significative dans ses métiers. Il est resté essentiellement concentré sur Paris et la région parisienne (94% des effectifs) et ne s'est pas encore intéressé à d'autres zones géographiques qui représentent des réserves potentielles de croissance. À terme, en fonction des demandes des clients, des rencontres avec des entrepreneurs et des opportunités de croissance externe, un développement au-delà de la zone d'influence actuelle, est très probable.

Principes permanents

Dans le cadre de ces axes stratégiques de développement, NEURONES s'appuie sur des principes permanents qui correspondent, selon sa direction, à la demande profonde des clients grands comptes et assureront sa présence à moyen et long terme sur le marché :

- recruter, former et faire évoluer les consultants : le groupe s'attache à recruter les plus qualifiés en leur proposant un environnement et une culture riche et dynamique, une rémunération et une évolution de carrière stimulantes. Il leur est offert l'opportunité d'accélérer leur développement professionnel en travaillant sur des projets complexes où ils assurent souvent une maîtrise d'oeuvre réelle ;
- conserver des équipes forfait en nombre suffisant : pour être en mesure de donner un avis technique pertinent et rapide à des problèmes de plus en plus complexes, il est nécessaire d'entretenir et de conserver un "noyau" technique fort d'ingénieurs experts ne travaillant que sur des projets au forfait, condition sine qua non pour pouvoir assurer une maîtrise d'oeuvre réelle. Ce "creuset" permet également de créer un lien technique profond entre les équipes, en complément des nécessaires outils de gestion de la connaissance, Intranets et autres réunions techniques formelles et transversales ;
- maintenir sous assurance qualité deux processus fondamentaux pour assurer sa croissance à moyen terme :
 - le recrutement : questionnaires à choix multiples (QCM) et entretien de personnalité obligatoires, gestion des candidatures dans des outils de travail collaboratif,
 - la phase pré-contractuelle de réponse à une demande client : procédures de "go/no go" avec évaluation des risques, détail de prestations formalisé obligatoire, affectation systématique d'un responsable unique pour toute réponse à une demande client.

Politique d'investissement

Recherche et développement

Les investissements de R & D ne sont pas centralisés mais planifiés et réalisés dans chacune des entités. Les journées passées en veille technologique et R & D ne font pas l'objet d'immobilisation au bilan.

Depuis 2009, le groupe procède à une revue transverse de ses activités de R & D. En 2011, des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) ont été mis en place pour un montant global de 2 % du résultat opérationnel du groupe.

Investissements financiers

Dix sept acquisitions ont été réalisées en onze exercices (depuis l'introduction en Bourse en 2000) pour un montant total décaissé au 31 décembre 2011 de 40 millions d'euros (nets de la trésorerie des sociétés acquises). Ces investissements ont été pour l'instant très largement financés par les cash flows libres dégagés par l'exploitation sur la même période (92,4 millions d'euros) comme le montre le tableau de financement simplifié ci-après :

(en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
Résultat net	3,7	5,4	5,9	4,9	5	6,3	6,6	9,9	13	12,8	14,9	17,0	105,4
Amortissements, provisions	1,1	1,3	1,9	1,9	1,6	1,1	3	3,3	3,1	4,1	3,9	2,8	29,1
CASH FLOW	4,8	6,7	7,8	6,8	6,6	7,4	9,6	13,2	16,1	16,9	18,8	19,8	134,5
Variation de BFR (augmentation)/ diminution	(1,4)	2,5	(1,7)	1,3	0,9	(1,9)	(5,3)	2,1	0,6	(1,3)	(3,3)	(10,0)	(17,5)
Investissements industriels nets	(1,0)	(1,2)	(0,9)	(1,1)	(1,0)	(0,9)	(2,2)	(2,6)	(2,3)	(2,2)	(2,8)	(4,7)	(22,9)
CASH FLOW LIBRE	2,4	8,0	5,2	7,0	6,5	4,6	2,1	12,7	14,4	13,4	12,7	5,1	94,1
Investissements financiers nets	(8,8)	-	(3,8)	(2,1)	(0,8)	(1,0)	(2,9)	(2,8)	(14,2)	(3,9)	(2,8)	2,9	(40,2)
Augmentation de capital	29,9	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4	1,1	33,6
Autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(2,4)	(15,6)
VARIATION DE TRÉSORERIE	+ 23,4	+ 7,8	+ 1,4	+ 4,9	+ 5,9	+ 3,2	(2,0)	+ 8,9	(4,1)	+ 7,2	+ 8,6	+ 6,7	+ 71,9
Trésorerie de fin d'exercice	26,6	34,4	35,8	40,7	46,6	49,8	47,8	56,7	52,6	59,8	68,4	75,1	-

Investissements industriels nets

Les investissements "industriels" sont en hausse significative à 4,7 millions d'euros (contre 2,8 millions d'euros en 2010). Le groupe a augmenté ses investissements dans ses data centers et ses centres de service. Par nature, il s'agit de matériel informatique, de logiciels, d'agencements et de véhicules de service.

En 2011, ces investissements ont été financés par la trésorerie disponible. Le groupe loue l'ensemble des locaux utilisés (16 300 m² au 1^{er} janvier 2012) à des propriétaires extérieurs, n'ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

1.10. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

Croissance et résultats d'exploitation par trimestre

NEURONES a connu une croissance interne de 18,3 % en 2011, se décomposant ainsi :

(en millions d'euros)	T1	T2	T3	T4	2011
Chiffre d'affaires 2011	66,9	73,2	66,8	76,4	283,3
Évolution par rapport à 2010	+ 17,6 %	+ 24,8 %	+ 15,0 %	+ 15,9 %	+ 18,3 %
dont % organique (à périmètre constant)	+ 17,4 %	+ 24,6 %	+ 14,9 %	+ 15,9 %	+ 18,2 %
Résultat opérationnel*	8,1 %	9,8 %	9,5 %	9,6 %	9,3 %

* La CVAE est classée en impôt depuis 2010.

Prévisions 2012

Lors de sa réunion avec les analystes financiers du 8 mars 2012, NEURONES a précisé ne pas avoir constaté de ralentissement en début d'année 2012. Il a été rappelé également que le groupe bénéficiait pour 2012 d'une croissance "embarquée". Les élections en France créeront probablement un climat d'attente. Par ailleurs, les aléas liés aux événements macroéconomiques (dettes souveraines, avenir de la zone Euro...) semblent plus importants que les années précédentes.

Lors de cette présentation, il a été fait état des facteurs favorables et défavorables affectant potentiellement le marché et la société en 2012.

Facteurs favorables :

- un marché prévu toujours favorable à l'infogérance et aux transformations,
- des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés, dans des secteurs diversifiés,
- une pyramide des âges et des coûts de production favorables,
- un contexte peut être propice aux rapprochements (3 800 SSII > 10 personnes, 600 sociétés de R&D externalisée).

Facteurs défavorables :

- un climat macroéconomique (et financier) défavorable aux affaires,
- un métier devenu plus industriel et plus acheteur,
- des prix bas "embarqués" et une difficulté à relever les prix en infogérance,
- peu de "cibles" de qualité, créatrices de valeur.

Les estimations de NEURONES pour l'année 2012 seront annoncées, comme à l'accoutumée, lors de la publication du CA du 1^{er} trimestre (3 mai 2012).

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- 7 juin 2012.

Publications* du chiffre d'affaires :

- 3 mai 2012 (1^{er} trimestre 2012),
- 2 août 2012 (1^{er} semestre 2012),
- 15 novembre 2012 (3^e trimestre 2012).

Publication* des résultats :

- 20 septembre 2012 (1^{er} semestre 2012).

* la veille des dates indiquées, après la clôture de la Bourse

2 COMPTES CONSOLIDÉS

2.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDÉE (AU 31 DECEMBRE 2011)

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Note 1/Note 2	36 626	34 815
Immobilisations corporelles	Note 3	5 649	4 163
Actifs financiers	Note 4	2 070	1 765
Autres actifs financiers évalués à la juste valeur	Note 4	-	2 667
Actifs d'impôt différé	Note 5	1 929	1 497
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		46 274	44 906
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 6	379	134
Créances d'impôt exigibles		2 444	812
Clients et autres débiteurs	Note 7	100 876	75 501
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	75 493	68 609
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		179 192	145 057
TOTAL ACTIFS		225 466	189 963

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2011	31/12/2010
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 449	9 424
Primes		30 986	30 732
Réserves et résultat consolidés		88 971	74 058
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 9	129 406	114 215
Participations ne donnant pas le contrôle		9 721	7 111
CAPITAUX PROPRES		139 127	121 327
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 10	309	406
Passifs financiers non courants	Note 11	-	39
Autres passifs non courants	Note 12	-	-
Passifs d'impôt différé	Note 5	-	-
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		309	445
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 13	694	945
Dettes d'impôt exigibles		1 822	1 457
Fournisseurs et autres créditeurs	Note 14	83 068	65 476
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 15	446	313
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		86 030	68 192
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		225 466	189 963

2.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011)

(en milliers d'euros)	Notes	2011	2010
Vente de marchandises		13 177	7 131
Ventes de prestations de services		270 134	232 437
CHIFFRE D'AFFAIRES		283 311	239 568
Achats consommés		(11 229)	(5 778)
Charges de personnel	Note 16	(179 211)	(154 788)
Charges externes	Note 17	(58 883)	(49 003)
Impôts et taxes		(5 296)	(4 198)
Dotations aux amortissements	Note 18	(3 069)	(2 605)
Dotations aux provisions	Note 18	(120)	(615)
Dépréciation d'actifs	Note 18	(14)	(61)
Autres produits	Note 19	771	1 868
Autres charges	Note 19	(158)	(196)
Autres produits opérationnels	Note 20	12	421
Autres charges opérationnelles	Note 20	180	(65)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		26 294	24 547
% CA		9,3 %	10,2 %
Produits financiers		2 556	748
Charges financières		(64)	(37)
Résultat financier net	Note 21	2 492	711
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		28 786	25 258
% CA		10,2 %	10,5 %
Impôt sur les résultats	Notes 22/23	(11 747)	(10 320)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		17 039	14 938
% CA		6,0 %	6,2 %
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		17 039	14 938
dont :			
• Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		14 799	13 192
• Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		2 240	1 746
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		0,63	0,57
Nombre d'actions*		23 606 046	23 286 861
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		0,62	0,56
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		23 999 249	23 701 440

* Nombre d'actions pondéré sur la période.

2.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2011

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Résultat de la période	17 039	14 938
Écarts de conversion – activités à l'étranger	1	
Autres éléments du résultat global	1	-
Résultat global	17 040	14 938
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	14 800	13 192
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	2 240	1 746

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Résultat de l'ensemble consolidé	17 039	14 938
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	2 728	3 153
• Charges / (Produits) liés aux stocks options et assimilés	802	847
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	194	144
• Moins values / (Plus-values) de cession, nettes d'impôt	(961)	5
• Moins values / (Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	-	-
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	19 802	19 087
• Produits financiers nets	(1 543)	(711)
• Impôt	11 747	10 320
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	30 006	28 696
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	(8 499)	(5 171)
• Impôt société	(13 210)	(8 738)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 297	14 787
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(4 889)	(2 817)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	149	44
Produits de cessions d'actifs financiers	3 802	66
Acquisition d'actifs financiers	(646)	(686)
Acquisition de sociétés sous déduction de la trésorerie acquise	(298)	(245)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	-	(2 075)
Souscription augmentation de capital par des minoritaires de filiale	794	-
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	48	102
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENTS	(1 040)	(5 611)
Augmentation de capital – Sommes reçues lors de l'exercice de stocks options	278	364
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	279
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 417)	(1 628)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(869)	(289)
Nouveaux emprunts	1	78
Remboursement d'emprunt	(157)	(87)
Intérêts financiers nets	1 543	711
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	(621)	(572)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 636	8 604
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	68 417	59 813
EFFET DES VARIATIONS DE CHANGE SUR LA TRÉSORERIE DETENUE	(2)	
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	75 051	68 417

Le règlement sur prix d'acquisition des sociétés acquises concerne les montants décaissés en 2011 pour l'acquisition des sociétés Novactor et Arondor et, au titre du complément de prix, de la société Eliance.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011

CAPITAUX PROPRES (en milliers d'euros)	Capital	Primes	Réserves consolidées ***	Réserve paiements fondés sur des actions	Actions propres	Résultat de l'exercice	Total des capitaux propres part du groupe*	Participations ne donnant pas le contrôle**	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2009	9 390	30 403	51 294	802	(1 208)	11 301	101 981	6 294	108 276
Mouvements de l'exercice 2010									
- Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	13 192	13 192	1 746	14 938
<i>Résultat global</i>	-	-	-	-	-	13 192	13 192	1 746	14 938
• Retraitement IFRS 2 - stock- options et actions gratuites	-	-	-	847	-	-	847	-	847
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	35	330	-	-	-	-	364	-	364
• Livraison d'actions gratuites	-	-	385	-	218	-	603	-	603
• Affectation du résultat 2009	-	-	12 103	(802)	-	(11 301)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0,07 euro par action)	-	-	(1 628)	-	-	-	(1 628)	-	(1 628)
• Variation de périmètre	-	-	(1 144)	-	-	-	(1 144)	(640)	(1 784)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	35	330	9 716	45	218	(11 301)	(958)	(640)	(1 598)
- Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	(289)	(289)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2010	9 424	30 732	61 010	847	(990)	13 192	114 215	7 111	121 327
Mouvements de l'exercice 2011									
- Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	14 799	14 799	2 240	17 039
Écart de conversion	-	-	1	-	-	-	1	-	1
- Total des autres éléments du résultat global	-	-	1	-	-	-	1	-	1
<i>Résultat global</i>	-	-	1	-	-	14 799	14 800	2 240	17 040
• Retraitement IFRS 2 - stock- options et actions gratuites	-	-	-	802	-	-	802	-	802
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	25	254	-	-	-	-	279	-	279
• Cession d'actions propres	-	-	(649)	-	990	-	341	-	341
• Affectation du résultat 2010	-	-	14 039	(847)	-	(13 192)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0,06 euro par action)	-	-	(1 417)	-	-	-	(1 417)	-	(1 417)
• Variation de périmètre	-	-	386	-	-	-	386	1 198	1 584
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	25	254	12 359	45	990	(13 192)	391	1 198	1 589
- Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	(828)	(828)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2011	9 449	30 986	73 370	802	0	14 799	129 406	9 721	139 127

* Part des capitaux propres attribuable aux propriétaires de la mère.

** Part des capitaux propres attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle, elles correspondent aux parts détenues par les dirigeants des filiales.

*** Dont réserve de conversion (1 milliard d'euros en 2011).

2.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

NEURONES, Société Anonyme, dont le siège social est situé 205, avenue Georges Clemenceau 92024 Nanterre Cedex (France), est un groupe de Conseil et de Services Informatiques.

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2011 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 8 février 2012 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 juin 2012.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné comme "le groupe") et la quote-part dans les entreprises associées ou sous contrôle conjoint.

3. DÉCLARATION DE CONFORMITÉ

Les états financiers consolidés sont établis conformément aux normes IFRS telles qu'adoptées dans l'Union Européenne. Elles diffèrent sur certains aspects des IFRS publiées par l'IASB. Néanmoins, le groupe s'est assuré que les informations financières pour les périodes présentées n'auraient pas été substantiellement différentes s'il avait appliqué les IFRS telles que publiées par l'IASB. Cette conformité couvre les définitions, modalités de comptabilisation, d'évaluation et de présentation préconisées par les IFRS, ainsi que l'ensemble des informations requises par les normes.

4. PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été mises en œuvre d'une manière permanente pour l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés. Elles sont identiques à celles utilisées dans les états financiers au 31 décembre 2010.

Les méthodes comptables ont été appliquées de manière uniforme par les entités du groupe.

4.1. Base de préparation des comptes consolidés

Les états financiers sont présentés en euros arrondis au millier d'euros le plus proche.

Ils sont préparés sur la base du coût historique, à l'exception des placements de trésorerie à court terme, des paiements fondés sur des actions et de certains actifs financiers non courants, évalués à la juste valeur.

4.2. Recours à des estimations

L'établissement des états financiers, conformément au cadre conceptuel des normes IFRS, nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent l'application des méthodes comptables et les montants figurant dans ces états financiers.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs qui ne peuvent être obtenues directement par d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement, s'il n'affecte que cette période, ou au cours de la période du changement et des périodes ultérieures, si celles-ci sont également affectées par le changement. NEURONES n'anticipe pas, à la clôture, de modifications dans les hypothèses clés retenues ou de sources d'incertitude qui présenteraient un risque important d'entraîner un

ajustement significatif des montants d'actif et/ou de passif au cours de la période suivante.

Les principaux postes sur lesquels des estimations sont réalisées sont les dépréciations d'actifs, les engagements de retraite, la valorisation des paiements fondés sur des actions et les provisions. Les hypothèses retenues sont précisées dans les notes correspondantes de l'annexe.

4.3. Méthodes de consolidation

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par la société. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, sont pris en considération les droits de vote qui sont potentiellement exerçables ou convertibles.

Les états financiers des filiales sont inclus ligne à ligne dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

La différence entre le prix payé pour augmenter le pourcentage d'intérêt dans des entités déjà contrôlées et la quote-part complémentaire de capitaux propres ainsi acquise est enregistrée en capitaux propres du groupe. De la même manière, une baisse du pourcentage d'intérêt du groupe dans une entité restant contrôlée est traitée comptablement comme une opération de capitaux propres, sans impact sur le résultat.

Entreprises associées

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles la société a une influence notable sur leurs politiques financières et opérationnelles, sans en avoir le contrôle. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le montant total des profits et pertes comptabilisés par ces entreprises, selon la méthode de mise en équivalence, à partir de la date à laquelle l'influence notable est exercée, jusqu'à la date à laquelle elle prend fin.

Si la quote-part du groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure à sa participation dans celle-ci, la valeur comptable des titres mis en équivalence est ramenée à zéro et le groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le groupe n'ait une obligation légale ou implicite de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée.

Coentreprises

Les coentreprises sont les entités sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel. Les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans les actifs, passifs, produits et charges, regroupés ligne à ligne (intégration proportionnelle), avec les éléments similaires de ses états financiers, à compter de la date à laquelle le contrôle conjoint est obtenu et jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Transactions éliminées dans les états financiers

Les soldes bilantiels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés lors de la préparation des états financiers consolidés. Les gains latents, découlant des transactions avec les entreprises associées et les entités sous contrôle conjoint, sont éliminés à concurrence des parts d'intérêts du groupe dans l'entité.

Les pertes latentes sont éliminées, de la même façon que les produits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Au 31 décembre 2011, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales. Les principes comptables des filiales sont modifiés afin d'assurer une homogénéité avec les méthodes comptables du groupe.

La liste des entreprises consolidées figure dans le chapitre 5 ci-après "Périmètre de Consolidation".

4.4. Immobilisations incorporelles

Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Pour les acquisitions survenues depuis le 1^{er} janvier 2010, le groupe évalue l'écart d'acquisition comme :

- la juste valeur de la contrepartie transférée,
- plus, le montant comptabilisé pour toute participation ne conférant pas le contrôle dans l'entreprise acquise,
- plus, si le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, la juste valeur de toute participation antérieurement détenue dans la société acquise,
- moins, le montant net comptabilisé (généralement à la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs assumés.

Quand la différence est négative, un profit, au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses, est comptabilisé immédiatement en résultat.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, la méthode pour la détermination de la juste valeur de la contrepartie transférée est la suivante :

- la contrepartie transférée exclut les montants relatifs au règlement des relations préexistantes et aux rémunérations d'employés ou d'anciens propriétaires pour services futurs ;
- les coûts liés à l'acquisition que le groupe supporte, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus ;
- toute contrepartie éventuelle à payer est comptabilisée à la juste valeur à la date d'acquisition. La contrepartie éventuelle qui a été classée en capitaux propres n'est pas réévaluée et son règlement est constaté en capitaux propres. En revanche, pour une contrepartie éventuelle classée en dettes, les variations ultérieures de sa juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Pour les acquisitions réalisées entre le 1^{er} janvier 2004 et le 1^{er} janvier 2010, l'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition et la quote-part du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. Lors de l'entrée d'une entreprise dans le périmètre de consolidation, ses actifs, ses passifs et ses passifs éventuels identifiables sont inscrits au bilan consolidé à leur juste valeur et valorisés selon les principes comptables du groupe.

Pour les écarts d'acquisition antérieurs au 1^{er} janvier 2004, le groupe a choisi, selon les dispositions de la norme IFRS3, de ne pas retraiter ceux qui sont issus de regroupements d'entreprises. Ils sont donc maintenus à leur coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

Les écarts d'acquisition sont évalués à leur coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Ils sont affectés à des Unités Génératrices de Trésorerie, ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation annuel, ou plus fréquemment, en cas d'indices de pertes de valeur (cf. paragraphe "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

Contrats et relations contractuelles clients

Les contrats et relations contractuelles clients sont inscrits à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition diminué du cumul des amortissements et des pertes de valeur. Ils résultent, pour la plupart, de rachats d'activité et correspondent à un volume de chiffre d'affaires et de marge généré par ces contrats. Ils sont amortis sur la durée d'utilité des contrats correspondants.

Dans le cas de contrats de régie renouvelables périodiquement, la durée d'utilité est indéterminée. La période pendant laquelle les contrats généreront des entrées de trésorerie nette au profit du groupe est ainsi sans limite prévisible. Dans ce cas, ils ne sont pas amortis et font l'objet d'un test annuel de dépréciation, de même que chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (cf. paragraphe 4.7 ci-après : "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé").

4.5. Autres immobilisations incorporelles

Le groupe n'a pas identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.57.

Les autres immobilisations incorporelles, notamment les logiciels acquis pour usage interne, sont amorties sur leur durée d'utilisation, comprise généralement entre un et trois ans, dès que le bien est prêt à être mis en service.

Les amortissements et dépréciations des immobilisations incorporelles sont inscrits en résultat opérationnel sur la ligne "Dotations aux amortissements".

4.6. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur constatées.

Le groupe n'a pas opté pour la méthode de réévaluation de ses actifs. Les coûts d'emprunt sont exclus du coût des immobilisations, conformément à la norme IAS 23.

Les immobilisations corporelles sont amorties sur leur durée d'utilité et selon les méthodes suivantes, dès que le bien est prêt à être mis en service :

Agencements et installations	Linéaire 5 à 10 ans
Matériel de transport	Linéaire 2 à 4 ans
Matériel informatique	Dégressif et linéaire 3 à 5 ans
Matériel de bureau	Linéaire 5 à 10 ans

Cas du crédit-bail et des locations financières longue durée

Les immobilisations acquises sous forme de crédit-bail ou de location financière longue durée sont retraitées. L'actif est inscrit au bilan au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux futurs au titre de la location et de la juste valeur du bien. L'actif est amorti sur sa durée d'utilité pour le groupe ou la durée du contrat si celle-ci est inférieure. La dette financière correspondante est inscrite au passif et amortie sur la durée du contrat. Au niveau du compte de résultat, la charge de crédit-bail ou de location est neutralisée et remplacée par une charge de dotation aux amortissements et une charge financière.

4.7. Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé

Les valeurs comptables de ces actifs sont examinées à chaque clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée. Pour les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, ou qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée chaque année au 31 décembre.

Écart d'acquisition et immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée ou immobilisations incorporelles en cours

La méthode de suivi mise en place pour la réalisation des tests de dépréciation des actifs incorporels est la méthode des DCF (flux de trésorerie actualisés). Cette méthode est mise en œuvre chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an. Pour effectuer ces tests, les écarts d'acquisition sont ventilés par Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) qui correspondent à des ensembles homogènes générant conjointement des flux de trésorerie identifiables. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques. Chaque filiale correspond à une UGT (cf. Note 4.23 ci-après : "Secteurs opérationnels").

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable qui correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés.

En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite sur la ligne "Dépréciations d'actifs" en résultat opérationnel. Les dépréciations relatives aux écarts d'acquisition ne sont pas réversibles même si la valeur d'utilité de l'actif se rétablit dans les années futures.

Immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie

La valeur d'utilité des immobilisations corporelles et incorporelles, à durée d'utilité définie, est testée dès l'apparition d'indices de perte de valeur qui sont passés en revue à chaque clôture.

Pour effectuer ce test, les immobilisations corporelles sont également regroupées en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). Les UGT constituent des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. Le découpage en UGT est réalisé au niveau des entités juridiques, donc chaque filiale correspond à une UGT.

La valeur comptable de l'actif est comparée à sa valeur recouvrable et correspond au maximum de la juste valeur, diminuée des coûts de cession et de la valeur d'utilité, déterminée par la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. Lorsque la valeur comptable est inférieure à la valeur recouvrable, une perte de valeur est enregistrée en résultat opérationnel, sur la ligne "Dépréciation d'actifs".

Principaux critères retenus pour l'application de la méthode d'évaluation selon les DCF

- le taux d'actualisation retenu est de 7,87 % après impôt contre 10,4 % au 31 décembre 2010, compte tenu du taux sans risque, de la prime de risque et du bêta. Cette diminution s'explique par la réévaluation du bêta effectif de la société.
- la durée de la période explicite est de 5 ans,
- les hypothèses (de croissance du chiffre d'affaires, de taux de résultat opérationnel, de taux de croissance du besoin en fonds de roulement, d'investissements) retenues sont spécifiques à chaque société, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une UGT est affectée d'abord à la réduction de la valeur comptable de tout goodwill affecté à cette Unité Génératrice de Trésorerie, puis à la réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT, au prorata de la valeur comptable de chaque actif de l'unité.

Une perte de valeur, comptabilisée pour un autre actif que les écarts d'acquisition, est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur, ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

4.8. Actifs financiers

Titres non consolidés

Conformément à la norme IAS 39, les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme disponibles à la vente et sont donc comptabilisés, soit à leur juste valeur, soit à leur coût d'acquisition, si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable.

Dans le cas d'une comptabilisation à la juste valeur, toute variation normale de juste valeur, positive ou négative, est comptabilisée directement en capitaux propres.

Dans le cas d'une comptabilisation au coût d'acquisition, et en cas d'indication objective d'une dépréciation de l'actif financier, une dépréciation est constatée par le résultat. La reprise de cette dépréciation par le résultat n'interviendra qu'au moment de la cession des titres.

Actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Un actif financier est classé en tant qu'actif financier à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instruments financiers sont désignés ainsi si le groupe gère des placements et prend des décisions d'achat ou de vente sur la base de leur juste valeur en accord avec la politique de gestion du risque ou de la stratégie de placement.

Autres actifs financiers

Les autres actifs financiers, dont l'échéance est supérieure à 1 an et ne portant pas intérêts, sont initialement comptabilisés à la juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuable. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif diminué de toute perte de valeur.

Le taux d'intérêt utilisé est de 5 %.

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses actifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture.

4.9. Impôts différés

Conformément à la norme IAS 12, les impôts différés sont constatés dans le compte de résultat et au bilan pour tenir compte du décalage temporel entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales de certains actifs et passifs, à l'exception des éléments suivants :

- écarts d'acquisition,
- différences temporelles liées à des participations, dans la mesure où elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

En application de la méthode du report variable, les impôts différés sont évalués en tenant compte de l'évolution connue des taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les déficits reportables sont activés lorsqu'il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées.

Un impôt différé est comptabilisé au titre des actifs et passifs liés aux contrats de location-financement.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne font pas l'objet d'une actualisation.

Depuis l'exercice clos au 31 décembre 2010, la CVAE entre dans le champ d'application d'IAS 12.

4.10. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût, selon la méthode du prix moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

Une dépréciation est constatée, au cas par cas, lorsque la valeur nette de réalisation est inférieure à la valeur comptable.

4.11. Créances

Les créances sont comptabilisées au coût diminué des dépréciations constatées. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur comptable de la créance excède la valeur recouvrable, c'est-à-dire la valeur des flux de trésorerie futurs estimés.

4.12. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Les placements à court terme sont évalués à leur juste valeur (en contrepartie par le compte de résultat).

Conformément à la norme IAS 7, la ligne "Trésorerie et équivalents de trésorerie" comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les découverts bancaires remboursables à vue, et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe, constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

La juste valeur correspond à la valeur liquidative de l'actif ou du passif de trésorerie à la date de clôture.

Les écarts de juste valeur sont comptabilisés en résultat de la période sous la rubrique "Produits financiers".

4.13. Actions propres

Les actions propres sont affectées en diminution des réserves consolidées pour le montant de la contrepartie payée, y compris les coûts directement attribuables.

En cas de cession ultérieure des titres, le résultat, ainsi que les effets d'impôt correspondants, seront enregistrés en variation des capitaux propres consolidés.

4.14. Paiements fondés sur des actions

Le modèle d'évaluation des options retenu est celui de Black & Scholes. L'évaluation, à la juste valeur du service rendu à la date d'attribution, prorata temporis sur l'ensemble de la période d'acquisition des droits, est constatée en charge, par contrepartie des capitaux propres.

4.15. Avantage au personnel

Régime à prestations définies : provision pour indemnités de départ en retraite

Cette provision est destinée à faire face aux engagements correspondant à la valeur actuelle des droits acquis par les salariés relatifs aux indemnités conventionnelles auxquelles ils seront en mesure de prétendre lors de leur départ en retraite. Elle résulte d'un calcul effectué selon la méthode des unités de crédit projetées qui prend en compte l'ancienneté, l'espérance de vie et le taux normatif de rotation du personnel, ainsi que des hypothèses de revalorisation des salaires et d'actualisation.

Les gains et pertes actuariels générés par les changements d'hypothèses sont comptabilisés directement en résultat.

Les cotisations dues à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charge lorsqu'elles sont encourues.

4.16. Autres engagements sociaux

Médailles du travail

Les conventions collectives en vigueur au niveau des sociétés du groupe ne prévoient pas de dispositions particulières relatives aux médailles du travail. Il n'a pas été non plus conclu d'accord spécifique relatif à ce point dans les différentes filiales du groupe.

4.17. Provisions

Conformément à la norme IAS 37, une provision est comptabilisée lorsque le groupe constate une obligation actuelle, juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques, dont le montant peut être estimé de manière fiable.

Les provisions non courantes sont actualisées lorsque l'effet est significatif.

4.18. Passifs financiers

Le groupe ne détient aucun instrument dérivé parmi ses passifs financiers et ne réalise aucune opération de couverture. Il ne détient pas de passifs évalués en juste valeur par contrepartie en résultat.

Les autres passifs financiers correspondent essentiellement à des découverts bancaires.

4.19. Autres passifs non courants

Aucun passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2011.

4.20. Fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur, lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

4.21. Reconnaissance du chiffre d'affaires "prestations de services"

Le chiffre d'affaires réalisé sous forme de prestations de services est constaté à l'avancement conformément aux normes IAS 11 et IAS 18.

L'avancement est calculé sur la base des coûts engagés rapportés au total des coûts prévisionnels réactualisés.

Projets au forfait

Le chiffre d'affaires réalisé sur les projets au forfait est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation, selon la méthode de l'avancement. Selon cette méthode, le chiffre d'affaires est reconnu dans la période au cours de laquelle le service est rendu. L'écart entre la facturation et le chiffre d'affaires calculé à l'avancement est constaté, selon le cas, en factures à établir ou en produits constatés d'avance. Lorsque le prix de revient prévisionnel d'un contrat est supérieur au chiffre d'affaires contractuel, une perte à terminaison, à hauteur de la différence, est comptabilisée en provisions pour risques et charges.

Contrats annuels ou pluriannuels

Le chiffre d'affaires de contrats annuels ou pluriannuels est comptabilisé à l'avancement, ce qui correspond à un traitement prorata temporis.

Prestations vendues sous forme de chèques à consommer

Certaines sociétés du groupe vendent par avance des chèques de prestations, représentatifs de journées d'intervention d'ingénieurs, de développeurs, de techniciens ou de formation. Le chiffre d'affaires, réalisé sous forme de ventes de chèques à consommer, est comptabilisé au fur et à mesure des prestations effectuées, et donc de la consommation des chèques.

Les chèques non consommés sont comptabilisés en produits constatés d'avance.

Contrats d'infogérance à long terme pluriannuels

Les contrats d'infogérance à long terme comprennent le plus souvent deux types principaux de prestations :

- l'ingénierie initiale : il s'agit d'un projet autonome, préalable au démarrage du contrat en exploitation courante. Le chiffre d'affaires alors est comptabilisé à l'avancement,
- l'exploitation courante : les modalités de facturation consistent le plus généralement en une redevance mensuelle d'un montant fixe. Le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement, en phase avec la production des prestations.

4.22. Modalités de calcul du résultat dilué par action

Le nombre d'actions pris en compte dans le calcul du résultat dilué par action est :

- composé du nombre d'actions à l'ouverture de l'exercice,
- accru du nombre moyen pondéré d'actions gratuites livrées au cours de l'exercice,
- additionné du nombre moyen pondéré de stock options exercées au cours de l'exercice,
- augmenté du nombre moyen pondéré d'options dilutives de souscription d'actions (stock options et actions gratuites) attribuées et non exercées ou non livrées au cours de l'exercice, calculé suivant les dispositions de la norme IAS 33,
- diminué du nombre moyen pondéré d'actions en auto-détention au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat par action a été déterminé par application de la norme IAS 33.

4.23. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon IFRS 8, un secteur opérationnel est une composante distincte du groupe qui est engagée, soit dans la fourniture de services spécifiques (secteur d'activité), soit dans la fourniture de services dans un environnement

(secteur géographique) qui est exposé à des risques et engendre une rentabilité différente de ceux des autres secteurs. Il est identifié et géré séparément par la direction, dans la mesure où il nécessite une stratégie, des ressources et des technologies spécifiques.

L'information transmise en interne au Président et au Directeur général délégué est présentée par entité juridique, la performance du management opérationnel étant estimée à ce niveau. Dans ce contexte, chacune de ces entités correspondrait à un secteur opérationnel. Ce niveau d'information très détaillé n'est pas considéré par NEURONES comme nécessaire à une meilleure compréhension par le lecteur de la performance du groupe. En effet, toutes les entités juridiques opèrent sur le marché du Conseil et des Services Informatiques pour les entreprises et présentent des modes de commercialisation et des structures de coûts souvent comparables. En conséquence, le groupe n'a pas identifié de secteurs opérationnels à présenter dans le cadre d'IFRS 8.

4.24. Gestion du risque financier (IFRS 7)

L'exposition aux risques suivants a été identifiée :

- risque de crédit,
- risque de liquidité,
- risque de marché,
- gestion du capital.

Cette note a pour objet de présenter les informations sur l'exposition à chacun des risques, ainsi que les politiques mises en œuvre et destinées à les minimiser. Compte tenu de la taille actuelle du groupe et de l'implication opérationnelle quotidienne de deux des administrateurs (Président et Directeur général délégué), compte tenu également de la proximité géographique de la plupart des sociétés du groupe, ainsi que de l'association au capital du ou des dirigeants des filiales, il n'a pas paru nécessaire de constituer, au niveau central, un comité de gestion du risque. Par ailleurs, certains risques sont directement pris en charge par la direction générale et/ou financière du groupe.

Risque de crédit

Le risque de crédit représente la possibilité de perte financière dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Dans le cas de NEURONES et de ses filiales, le risque est principalement limité aux créances clients et aux titres de placements financiers.

Concernant les créances, l'exposition au risque crédit est dépendante des caractéristiques individuelles des personnes morales facturées. Le groupe dispose d'un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant 10,8 % du chiffre d'affaires consolidé. Ce client est un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres. De plus, une police d'assurance crédit Coface a été souscrite par les sociétés du groupe dont le portefeuille clients justifiait de prendre des garanties spécifiques de couverture.

Pour ce qui est de la trésorerie, l'exposition au risque crédit est limitée en investissant le cash excédentaire uniquement sur des supports de type Sicav de trésorerie et certificats de dépôt émis par les partenaires bancaires du groupe.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond aux difficultés que le groupe pourrait rencontrer pour honorer ses engagements et payer ses dettes.

Ce risque est théorique compte tenu d'une situation de trésorerie excédentaire dans toutes les sociétés du groupe.

Risque de marché

Le risque de marché correspond aux variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et le prix des instruments de capitaux propres.

NEURONES n'est pas véritablement exposé à ces risques, d'une part, parce que la quasi intégralité des transactions s'effectuent en euros et, d'autre part, parce qu'aucun instrument de capitaux propres n'a été émis.

Par ailleurs, le groupe n'est pas endetté.

Le seul risque pourrait être lié à la variation des taux d'intérêt sur la partie placements de trésorerie. Mais une stratégie de placement court terme a été choisie de manière à suivre fidèlement l'évolution des marchés financiers et ainsi à ne pas se retrouver pénalisé par un engagement à long terme qui serait en décalage avec les conditions de marché du moment.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 77 % par les dirigeants et salariés, constitue un bloc de nature à donner confiance à l'ensemble des tiers.

Bien que NEURONES soit très excédentaire en termes de trésorerie (et dispose de capitaux propres élevés), le Conseil d'Administration veille à maintenir un équilibre entre la rémunération de l'actionnaire et le maintien de ressources à long terme. La politique de versement de dividendes, initiée à partir de 2005, n'a jamais conduit à distribuer plus de 25 % du résultat net.

La société souhaite se donner la possibilité de racheter ses propres actions. Ainsi, chaque année il est demandé à l'Assemblée Générale de voter une autorisation en ce sens.

4.25. Nouvelles normes et interprétations

Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2011, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2011

- Amendements à IFRS 1 : Exemption limitée à la présentation d'informations comparatives relatives à IFRS 7 ;
- IAS 24 révisée : Parties liées ;
- Amendements à IAS 32 : Classement des droits de souscription émis ;
- Amendement à IFRIC 14 : Prépaiements de financements minimums ;
- IFRIC 19 : Dettes financières réglées par des instruments de capitaux propres ;
- Améliorations annuelles des IFRS (publiées en mai 2010).

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2011 et non appliqués par anticipation

- Amendements à IFRS 1 : Hyperinflation sévère et suppression de dates fixes pour les premiers adoptants ;
- Amendements à IFRS 7 : Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers ;
- Amendements IAS 12 : Impôts différés – Recouvrement des actifs sous-jacents ;
- Amendements à IAS 1 : Présentation de "Autres éléments" du résultat global ;
- Amendements IAS 19 : Avantages post-emploi.

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	N° SIREN	31/12/2011			31/12/2010		
			% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intégration	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intégration
Mère								
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	331 408 336	-	-	-	-	-	-
Filiales								
Arondor	22, rue de la Pépinière 75008 PARIS	444 720 460	51 %	51 %	IG	-	-	-
AS Delivery	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	538 868 001	99 %	100 %	IG	-	-	
AS International	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	349 528 356	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
AS International Group	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	421 255 829	99 %	99 %	IG	99 %	99 %	IG
AS Production	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	451 310 502	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
AS Synergie	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	493 513 014	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
AS Technologie	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	417 586 609	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
AS Telecom & Réseaux	26, rue N.-D. des Victoires 75002 PARIS	400 332 524	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
Axones	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	443 739 693	96 %	96 %	IG	96 %	96 %	IG
Axones Tunisie	21, rue de Jérusalem 1002 Belvédère - TUNIS	N/A	96 %	100 %	IG	-	-	-
Codilog-Knowledge	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	432 673 838	76 %	76 %	IG	80 %	80 %	IG
Colombus Consulting	38, avenue Hoche 75008 PARIS	422 993 154	71 %	71 %	IG	71 %	71 %	IG
Deodis (ex-IMS)	171, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	439 832 353	92 %	99 %	IG	92 %	99 %	IG
Edugroupe	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	415 149 830	98 %	98 %	IG	98 %	98 %	IG
Edugroupe MP	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	494 800 121	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
Eliance	26, rue de la Pépinière 75008 PARIS	451 720 700	76 %	100 %	IG	64 %	80 %	IG
Finaxys	27, rue des Poissonniers 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	450 758 040	53 %	53 %	IG	53 %	53 %	IG
Help-Line – Victoria	171, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	381 983 568	94 %	94 %	IG	94 %	94 %	IG
Help-Line Tunisia	21, rue de Jérusalem 1002 Belvédère - TUNIS	N/A	93 %	100 %	IG	93 %	100 %	IG
Intrinsec	215, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	402 336 085	78 %	78 %	IG	82 %	82 %	IG
Neurones Consulting	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	509 152 468	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Neurones-IT	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	428 210 140	99 %	99 %	IG	99 %	99 %	IG
Novactor	22, av. J-J Rousseau 78800 HOUILLES	494 513 815	32 %	60 %	IG	-	-	-
Pragmateam	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	411 264 641	56 %	56 %	IG	56 %	56 %	IG
RS2i	121-123, rue Edouard Vaillant 92300 LEVALLOIS-PERRET	385 166 640	85 %	85 %	IG	85 %	85 %	IG
Viaaduc	205, av. Georges Clemenceau 92024 NANTERRE	432 104 503	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG

IG = consolidation par intégration globale

5.2. Événements significatifs

Impact des variations de périmètre sur les capitaux propres

(en milliers d'euros)	% d'intérêt au 31/12/2011	% d'intérêt au 31/12/2010	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Intrinsèque	78,0	82,1	(4,1)	412	356
Codilog-Knowledge	76,4	80,2	(3,8)	(131)	131
Arondor	51,0	0,0	51,0	0	741
Autres (< +/- 100 milliers d'euros)	-	-	-	105	(30)
TOTAL	-	-	-	386	1 198

Modification de pourcentage d'intérêt

Au cours de l'année 2011, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires au niveau des filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Acquisition de nouvelles sociétés

Le périmètre de l'activité applications s'est accru à la suite de deux opérations de croissance externe :

- l'une est entrée dans les comptes consolidés le 1^{er} avril 2011 (prise d'une participation majoritaire dans la société Novactor). Les flux nets de trésorerie de cette acquisition et sa contribution au chiffre d'affaires du groupe au 31 décembre 2011 n'excèdent pas 100 milliers d'euros ;
- la seconde est entrée dans les comptes consolidés le 31 décembre 2011. Il s'agit d'une prise de contrôle de la société Arondor. Sa contribution au chiffre d'affaires du groupe au 31 décembre 2011 est nulle.

Éléments concernant les transactions et la contribution de l'acquisition d'Arondor aux comptes consolidés du groupe

Le prix a été réglé en numéraire avec compléments de prix futurs, pour partie indexés sur les résultats d'exploitation 2011 et 2012.

En application de la norme IFRS 3R, une partie du prix analysé comme complément de rémunération a été comptabilisée directement en charges de personnel et ne rentre donc pas dans le calcul de l'écart d'acquisition. La juste valeur des capitaux propres à la date d'acquisition s'élève à 1 513 milliers d'euros.

L'écart d'acquisition résiduel représente principalement le capital humain, les synergies attendues en termes de revenus et de parts de marché.

À la date d'entrée dans le périmètre, les principaux agrégats de l'acquisition d'Arondor s'établissent ainsi :

ACTIF (en milliers d'euros)	Montant	CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	Montant
ACTIFS NON COURANTS		CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS EN JUSTE VALEUR	772
Immobilisations incorporelles	-	Intérêts minoritaires	741
Immobilisations corporelles	36	PASSIFS NON COURANTS	
Actifs financiers	40	Provisions non courantes	1
Actifs d'impôts différés	5	Passifs financiers non courantes	-
ACTIFS NON COURANTS		PASSIFS COURANTS	
Actifs d'impôts exigibles	21	Provisions courantes	-
Clients et autres débiteurs	1 999	Dettes d'impôt exigibles	-
Trésorerie et équivalent de trésorerie	1 216	Fournisseurs et autres créditeurs	1 803
		Autres passifs financiers	-
TOTAL ACTIFS	3 317	TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	3 317

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/09	↗	Reclass.	↘	31/12/10	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/11
Écart d'acquisition (détail Note 2)	34 514	408	(91)	-	34 831	1 585	-	-	-	36 416
Brevets, licences	1 576	248	-	153	1 674	-	663	657	36	2 958
Contrats et relations contractuelles	575	-	-	-	575	-	-	-	-	575
TOTAL BRUT	36 665	656	(91)	153	37 080	1 585	663	657	36	39 949
Amortissements	(1 155)	(413)	-	(153)	(1 417)	-	(423)	(657)	(36)	(2 461)
Dépréciations	(787)	(61)	-	-	(848)	-	(14)	-	-	(862)
TOTAL NET	34 723	182	(91)	-	34 815	1 585	226	-	-	36 626

Les acquisitions correspondent pour l'essentiel à des logiciels informatiques pour l'activité "cloud computing", les centres de services, les contrats d'infogérance et enfin l'usage interne.

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats de régie, d'une durée d'utilité indéterminée (cf. note sur les principes comptables). La dépréciation cumulée de ces actifs s'établit à 575 milliers d'euros. Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Les reclassements correspondent à des régularisations sur des variations des exercices précédents.

Note 2 – Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	31/12/09	↗	Reclass.	↘	31/12/10	↗	Reclass.	↘	31/12/11
Entreprises concernées :									
Colombus Consulting	10 386	-	-	-	10 386	-	-	-	10 386
AS International Group	8 874	-	-	-	8 874	-	-	-	8 874
Help-Line Victoria	5 179	-	-	-	5 179	-	-	-	5 179
RS2I	3 460	-	-	-	3 460	-	-	-	3 460
Axones	3 238	-	-	-	3 238	-	-	-	3 237
Codilog-Knowledge	2 179	-	-	-	2 179	-	-	-	2 179
Arondor	-	-	-	-	-	1 444	-	-	1 444
Autres (< 1 million d'euros)	1 198	408	(91)	-	1 515	141	-	-	1 656
TOTAL BRUT	34 514	408	(91)	-	34 831	1 585	-	-	36 416
Dépréciation	(287)	-	-	-	(287)	-	-	-	(287)
TOTAL NET	34 227	408	(91)	-	34 544	1 585	-	-	36 129

La variation de la période correspond à l'acquisition des sociétés Arondor et Novactor.

Méthode et hypothèses clés utilisées pour les tests de dépréciation

Les tests de dépréciation sont réalisés une fois par an à la clôture, au 31 décembre. Sur la base de ces tests, aucune dépréciation n'est à constater.

Note 3 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/09	↗	Reclass.	↘	31/12/10	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/11
Agencements et installations	3 567	800	-	93	4 274	-	1 138	(33)	28	5 352
Matériel de transport	1 174	334	-	177	1 331	20	306	25	243	1 439
Matériel informatique & bureau	5 883	1 558	-	303	7 138	103	2 746	1 111	372	10 725
Agencements en crédit-bail	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matériel informatique en crédit-bail	52	78	-	-	130	-	-	-	130	-
Immobilisation en cours	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-
TOTAL BRUT	10 677	2 769	-	574	12 873	123	4 191	1 102	773	17 516
Amortissements	(7 043)	(2 193)	-	(525)	(8 711)	(65)	(2 647)	(1 102)	(658)	(11 867)
TOTAL NET	3 634	577	-	49	4 162	58	1 544	-	115	5 649

Les investissements correspondent à des :

- équipements utilisés pour l'activité "cloud computing",
- équipements utilisés dans nos centres de services ou sur site clients, dans le cadre de contrats d'infogérance, ou encore à usage interne,
- agencements destinés à l'aménagement de nouveaux locaux,
- véhicules de service.

L'essentiel de la hausse de l'exercice 2011 provient des investissements dans le "cloud computing".

Aucune immobilisation corporelle n'est donnée en garantie.

Les reclassements correspondent à des régularisations sur des variations des exercices précédents.

Note 4 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/09	↗	Reclass.	↘	31/12/10	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/11
Titres non consolidés	13	-	-	0	13	10				23
Prêts	707	366	(12)	-	1 062	-	415	323		1 154
Autres immobilisations financières	565	179	12	65	690	37	359	186		900
TOTAL BRUT	1 286	545	-	66	1 765	47	774	509		2 077
Dépréciations	-	-	-	-	-	(7)				(7)
TOTAL NET	1 286	545	-	66	1 765	40	774	509		2 070

Les actifs financiers correspondent pour l'essentiel aux dépôts versés sous forme de prêts dans le cadre de la contribution 1 % logement, ainsi qu'aux dépôts de garantie (loyers).

L'actualisation des prêts (contribution 1 % logement), et notamment la date d'échéance de remboursement, a été calculée par référence à la date de remboursement prévue au contrat (délai de 20 ans).

Par ailleurs, les actifs financiers, d'un montant de 2 667 milliers d'euros, achetés sur le marché au cours de l'année 2008, ont été cédés sur le 1^{er} semestre 2011.

En application d'IFRS 7.8, la présentation des actifs financiers selon les catégories telles que définies par IAS 39, s'établit ainsi :

(en milliers d'euros)	31/12/11	31/12/10
Placements détenus jusqu'à leur échéance	23	13
Actifs financiers désignés à la juste valeur par le biais du compte de résultat	2 047	4 419
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	2 070	4 432

Note 5 – Actifs d'impôt différé

Les impôts différés figurant au bilan portent sur les éléments suivants :

(en milliers d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	31/12/11	31/12/10	31/12/11	31/12/10
Participation des salariés	753	909	-	-
Autres différences temporelles	527	282	-	-
Provision pour indemnités de départ en retraite	106	138	-	-
Actualisation des créances à plus d'un an	452	386	-	-
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	91	123	-	-
Neutralisation provision sociale sur coûts liés au service de plans d'actions gratuites	-	-	-	341
IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS	1 929	1 838	-	341
Compensation par entité fiscale	-	(341)	-	(341)
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 929	1 497	-	-

Note 6 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/11	31/12/10
Marchandises	403	148
TOTAL BRUT	403	148
Dépréciations	(24)	(13)
TOTAL NET	379	134

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 7 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/11	31/12/10
Créances clients	76 737	59 986
Factures à établir	11 655	6 407
Fournisseurs : avoirs à recevoir	170	142
TVA et autres	10 233	7 188
Autres comptes débiteurs	143	408
Charges constatées d'avance	2 702	1 758
TOTAL BRUT	101 640	75 889
Dépréciations	(764)	(387)
TOTAL NET	100 876	75 501

L'échéance de ces postes est inférieure à un an, à l'exception de certains financements accordés à quelques clients dans le cadre de contrats d'infogérance. Pour ces derniers, le montant reconnu de la créance au bilan étant productif d'intérêts, aucune actualisation n'a été opérée.

Note 8 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/11	31/12/10
Dépôt à terme	44 770	29 770
Sicav de trésorerie	14 138	16 132
Disponibilités	15 192	22 127
Intérêts courus sur billets de trésorerie	1 393	581
TOTAL BRUT	75 493	68 609
Découverts bancaires	(442)	(193)
TOTAL NET	75 051	68 417

Compte tenu de la typologie des fonds et supports sélectionnés pour placer la trésorerie excédentaire, il n'est pas anticipé d'ajustement sur la juste valeur, ni sur le rendement futur.

Détail des dépôts à terme :

Organisme bancaire	Montant (en milliers d'euros)	Échéance	Taux fixe*
Dépôts à terme			
Crédit Agricole	15 100	31/03/2014	3,75 %
Crédit Agricole	11 270	27/04/2012	3,48 %
Société Générale	8 000	28/06/2014	3,10 %
LCL	4 000	23/03/2013	2,25 %
Crédit Agricole	2 400	02/10/2012	2,50 %
Banque Palatine	2 000	13/12/2016	4,10 %
BCME	1 000	N/A	2,00 %
Crédit Agricole	1 000	11/01/2013	2,54 %
TOTAL	44 770		

* Les taux présentés correspondent aux taux de rémunération à l'échéance. Les taux de rémunération de ces dépôts suivant des barèmes à échelle progressive, ils ont été valorisés dans les comptes aux taux de rémunération de ces barèmes au 31/12/2011.

Note 9 – Capitaux propres

Note 9.1 – Capital

Au 31 décembre 2011, le capital social est composé de 23 622 759 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève à 9 449 103,60 euros.

Au cours de l'année 2011, 61 666 options de souscription ont été exercées donnant lieu à la création de 61 666 actions nouvelles :

- 4 763 options ont été exercées au prix de 7,50 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 7,10 euros de prime d'émission (Plan n°2),
- 11 903 options ont été exercées au prix de 3,80 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,40 euros de prime d'émission (Plan n°3),
- 3 000 options ont été exercées au prix de 3,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 2,80 euros de prime d'émission (Plan n°4),
- 30 000 options ont été exercées au prix de 4,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,80 euros de prime d'émission (Plan n°5),
- 12 000 options ont été exercées au prix de 5,10 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 4,70 euros de prime d'émission (Plan n°6).

L'augmentation de capital en résultant s'est traduite par une augmentation du capital social de 24 666,40 euros avec une augmentation de la prime d'émission de 253 087,50 euros.

Au 31 décembre 2010, le solde des actions auto-détenues s'établissait à 200 000 titres. Ces titres ont été livrés en janvier 2011 aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites B. Au 31 décembre 2011, la société ne détient donc plus d'actions propres.

Il est précisé qu'au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration n'a pas décidé d'attribution gratuite d'actions et n'a donc pas fait usage de la délégation sur cet objet donnée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2011.

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2011 s'établit comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2011*	Augmentation**	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2011
23 361 093	261 666	-	23 622 759

* Net du nombre (200.000) d'actions auto-détenues.

** Dont 61 666 stock options exercées et 200 000 actions propres auto-détenues livrées aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites B.

Note 9.2 – Paiements fondés sur des actions

Plans d'options de souscription d'actions

L'ensemble des autorisations données par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, au titre de plans d'options de souscription d'action, a été soldé au cours des exercices antérieurs.

Règlement des plans de stocks options

	Plan stock options n°2	Plan stock options n°3	Plan stock options n°4	Plan stock options n°5	Plan stock options n°6
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99 & 09/06/11	29/11/99 & 09/06/11	29/11/99	25/06/03 & 25/06/04	25/06/04
Date du Conseil d'Administration	27/07/00 & 31/03/11	11/07/01 & 31/03/11	23/01/03	15/10/04	28/06/06
Date échéance des plans	27/07/05	11/07/06	01/03/07	15/10/08	01/07/10
Date d'expiration des plans	26/07/15	11/07/16	28/02/11	14/10/12	30/06/14
Nombre de bénéficiaires	171	238	69	60	39
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options consenties	304 363	320 210	174 000	257 000	93 000
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2010	(239 108)	(143 412)	(56 000)	(109 000)	(25 500)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2010	-	(139 781)	(112 000)	(100 000)	(23 000)
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	(8 574)	(952)	(3 000)	-	-
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	(4 763)	(11 903)	(3 000)	(30 000)	(12 000)
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
- dont salariés	(4 763)	(11 903)	(3 000)	(30 000)	(12 000)
Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	51 918	24 162	-	18 000	32 500
Nombre d'options exerçables au 31/12/2011	51 918	24 162	-	18 000	32 500
Prix de souscription (en euros)	7,5	3,8	3,2	4,2	5,1
Dilution potentielle (caduques déduites) : % capital actuel au 31/12/2011	0,22 %	0,10 %	0 %	0,07 %	0,14 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-	-	-	-	0,53 %

Il est précisé que le plan n°2 expirait initialement en juillet 2010. Constatant une erreur de plume, le Conseil d'Administration du 31 mars 2011 a décidé de proroger la durée de ce plan de 5 ans, décision ratifiée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2011. Ainsi, un nombre important d'options au titre du plan n°2, déclarées (dans le rapport annuel 2010) caduques durant l'exercice 2010, sont redevenues exerçables au cours de l'exercice 2011.

Dans la même logique, la même Assemblée Générale a ratifié la décision du Conseil d'Administration de proroger de 5 ans la durée du plan n°3.

Le prix de souscription des actions par les bénéficiaires est déterminé le jour où les options sont attribuées par le Conseil d'Administration et ne peut être inférieur à 80 % de la moyenne des cours constatés lors des 20 séances de Bourse précédant le jour où les options seront consenties.

Plan d'attribution d'actions gratuites

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration n'a pas procédé à l'attribution d'actions gratuites et en particulier n'a pas fait usage de la délégation conférée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2011, pour une durée de 24 mois, de procéder à une ou plusieurs attributions d'actions gratuites dans la limite de 235 000 actions ordinaires. Cette délégation était la seule sur le sujet à être en cours de validité durant l'exercice 2011 et à ne pas avoir été soldée.

Les différents plans d'actions gratuites arrêtés par le Conseil d'Administration présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites A	Plan actions gratuites B	Plan actions gratuites C	Plan actions gratuites D
Date de l'Assemblée Générale	24/06/05	14/06/07	11/06/09	10/06/10
Date du Conseil d'Administration	28/06/06	21/12/07	24/07/09	14/12/10
Terme de la période d'acquisition	01/07/09	01/01/11	01/08/12	15/12/13
Terme de la période de conservation	01/07/11	01/01/13	01/08/14	15/12/15
Nombre de bénéficiaires	22	44	44	68
- dont dirigeants	1	1	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	230 000	230 000	167 000	230 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2010	(41 000)	(30 000)	(32 000)	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2010	-	200 000	135 000	230 000
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-	(23 000)	(21 500)
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2011	-	-	112 000	208 500
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2011	189 000	-	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2011	-	200 000	-	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2011	-	-	0,48 %	0,88 %
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-	-	-	1,36 %

Aucune condition de performance n'a été fixée pour les plans attribués et décrits ci-dessus et aucun mandataire social n'a fait l'objet d'attribution d'actions gratuites depuis le plan B décidé par le Conseil d'Administration du 21 décembre 2007.

Les principaux critères retenus pour l'évaluation de la juste valeur des options et des actions gratuites pour les plans attribués postérieurement au 7 novembre 2002 (date de mise en œuvre d'une nouvelle norme comptable applicable aux stock options et autres paiements en actions) sont les suivants :

	Plans n°4 & 5	Plan n°6	Plans A & B	Plan C	Plan D*
Durée de vie	4 ans	4 ans	3 ans	3 ans	3 ans
Volatilité	35 %	35 %	35 %	35 %	21 %
Taux sans risque	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,44 %	4,33 %
Taux de versement de dividendes	0 %	1 %	1 %	1 %	1 %

*La volatilité et le taux sans risque du plan D ont été actualisés.

Juste valeur des plans d'options de souscription d'actions postérieurs au 7 novembre 2002

Par application du modèle de Black & Scholes, la juste valeur unitaire des options s'établit ainsi :

(euros)	Date de l'attribution définitive	Prix d'exercice	Juste valeur	Cours à la date d'attribution définitive
Janvier 2003 (plan n°4) – Stock options	-	3,2	1,093	-
Octobre 2004 (plan n°5) – Stock options	-	4,2	1,434	-
Juin 2006 (plan n°6) – Stock options	-	5,1	1,597	-
Juin 2006 (plan A) – Actions gratuites	01/07/09	-	6,490	6,22
Décembre 2007 (plan B) – Actions gratuites	01/01/11	-	7,889	6,88
Juillet 2009 (plan C) – Actions gratuites	01/08/12	-	7,508	-
Décembre 2010 (plan D) – Actions gratuites	15/12/13	-	8,748	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté en Note 16 ci-après.

Note 9.3 – Résultat par action

	2011	2010
Nombre d'actions au début de l'exercice	23 561 093	23 474 388
Nombre moyen d'actions émises	44 953	52 806
Nombre moyen d'actions propres	-	(240 333)
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	23 606 046	23 286 861
Instruments dilutifs	393 203	414 580
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	23 999 249	23 701 441
Résultat net part du groupe (en milliers d'euros)	14 799	13 192
Résultat net part du groupe par action – non dilué	0,63	0,57
Résultat net part du groupe par action – dilué	0,62	0,56

Note 10 – Provisions non courantes

(en milliers d'euros)	31/12/09	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/10	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/11
Prov. indemnités de départ en retraite	359	56	10	406	1	97	-	194	309
TOTAL	359	56	10	406	1	97	-	194	309
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	56	-	-	-	97	-	194	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note 11 – Passifs financiers non courants

Au 31 décembre 2011, le groupe n'a plus d'actifs financiers non courants. L'emprunt moyen terme a été reclassé en passif court terme du fait de son échéance en avril 2012.

Note 12 – Autres passifs non courants

Au 31 décembre 2011, le groupe n'a plus d'autres passifs non courants. Les dettes sur acquisition de titres de participation ont été reclassées en passif courant.

Note 13 – Provisions courantes

(en milliers d'euros)	31/12/09	Variation de périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/10	Var. périmètre	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/11
Provisions	486	19	666	191	35	945	6	440	658	40	694
TOTAL	486	19	666	191	35	945	6	440	658	40	694
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	-	666	-	35	-	-	440	-	40	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les provisions courantes correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux et des pertes sur contrat, dont la date de sortie des ressources attendue est inférieure à 12 mois.

Les reprises de provisions utilisées correspondent principalement à des reprises relatives à des risques fiscaux.

Les reprises de provisions non utilisées correspondent à des reprises relatives à des risques dotés au cours d'exercices antérieurs, et dont l'analyse et l'évaluation avaient été effectuées avec un surcroît de prudence.

Note 14 – Fournisseurs et autres créditeurs

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14 529	11 009
Participation et intéressement des salariés	4 356	3 887
Dettes sociales et fiscales	57 256	46 433
Autres dettes	3 199	1 643
Produits constatés d'avance	3 728	2 504
TOTAL	83 068	65 476

Les produits constatés d'avance correspondent aux contrats annuels facturés d'avance, aux "chèquiers" de prestations vendus et restant à consommer et à l'écart entre le chiffre d'affaires facturé et le chiffre d'affaires reconnu à l'avancement (dans le cadre de projets au forfait).

Toutes les dettes d'exploitation ont une échéance inférieure à un an.

Note 15 – Autres passifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Découverts bancaires	442	193
Emprunt moyen terme : part à moins d'un an	-	117
Sous-total découverts bancaires, emprunts et locations financières	442	309
Dépôts de garantie perçus	4	4
Sous-total dépôts de garantie perçus	4	4
TOTAL	446	313

Tous les autres passifs financiers ont une échéance inférieure à un an, y compris les dettes financières dans le cadre de contrats de location longue durée.

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le groupe n'a pas identifié de secteur opérationnel (cf. paragraphe 4.23 « Secteurs opérationnels » en page 52).

8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT**Note 16 – Charges de personnel**

(en milliers d'euros)	2011	2010
Salaires et charges	120 474	103 402
Charges sociales	55 603	47 709
Participation des salariés	2 429	2 784
Stocks options et actions gratuites	802	847
Provision indemnités de départ en retraite	(97)	46
TOTAL	179 211	154 788

Note 17 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2011	2010
Achats de sous-traitance	40 776	34 048
Achats non stockés de matières et fournitures	388	291
Personnel extérieur	800	685
Autres services extérieurs	16 823	13 933
Loyers, locations financières	96	45
TOTAL	58 883	49 003

Note 18 – Dotations aux amortissements, aux provisions, dépréciation d'actif

(en milliers d'euros)	2011	2010
Amortissement immobilisations incorporelles	423	413
Amortissement immobilisations corporelles	2 646	2 193
Dotations aux amortissements	3 069	2 605
Provisions nettes pour risques	(257)	475
Provisions nettes sur actifs circulants	377	140
Dotations nettes aux provisions	120	615
Dépréciation "contrats et relations contractuelles clients"	14	61
Dépréciation d'actifs	14	61

Note 19 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2011	2010
Subventions d'exploitation	362	1 522
Autres produits	409	346
Autres produits	771	1 868
Autres charges	158	196
Autres charges	158	196
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	613	1 672

Les subventions d'exploitation tiennent compte de crédits d'impôt recherche d'un montant de 149 milliers d'euros (cf. Note 22 ci-après).

Note 20 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2011	2010
Plus-value / (moins-value) sur cession d'immobilisations	12	(4)
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	180	360
TOTAL	192	356

Note 21 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2011	2010
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	30
Autres intérêts et produits assimilés	1 405	601
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	202	117
Plus value sur cession d'actifs financiers	949	-
Reprise de provision	-	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 556	748
Intérêts et charges assimilées	64	37
Dotations aux provisions	-	-
TOTAL CHARGES FINANCIERES	64	37
RÉSULTAT FINANCIER	2 492	711

Les intérêts financiers correspondent aux charges directement prélevées par la banque dans le cadre des systèmes de centralisation de trésorerie mis en place entre NEURONES et certaines de ses filiales.

Note 22 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2011	2010
Impôts sur les sociétés	8 770	8 225
Contribution sur la valeur ajoutée	3 031	2 382
Impôts exigibles	11 801	10 607
Impôts différés	(54)	(286)
TOTAL	11 747	10 320

Sur l'année 2011, plusieurs sociétés du groupe ont comptabilisé, après étude, un crédit d'impôt recherche pour un montant cumulé de 149 milliers d'euros. Conformément aux dispositions d'IAS 12, ces crédits d'impôt ont été enregistrés en autres produits (cf. Note 19 ci-avant), ceux-ci étant considérés comme une subvention compensant les coûts afférents engagés par les sociétés concernées.

Depuis la clôture du 31 décembre 2010, la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE) est comptabilisée en impôt sur le résultat.

Note 23 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2011			2010		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	28 786	34,43 %	9 912	25 258	34,43 %	8 697
Charges calculées non déductibles	689	34,43 %	237	847	34,43 %	292
Impact des charges définitivement non déductibles	133	34,43 %	46	220	34,43 %	76
Contribution Sociale sur les bénéfices (3,3 % sur le montant excédant 763 KE d'IS)		-	(101)	-	-	(50)
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	(128)	34,43 %	(44)	239	34,43 %	82
Crédits d'impôt	-	-	(178)	-	-	(268)
Impact CVAE en impôt	-	-	1 989	-	-	1 569
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(114)	-	-	(77)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	11 747	-	-	10 320
Taux moyen d'imposition	-	-	40,8 %	-	-	40,9 %

Note 24 – Informations relatives aux parties liées

Personnes morales

NEURONES ne possède pas de société sœur.

Il n'existe pas de transactions économiques avec la société Host Développement, actionnaire à hauteur de 45,69 % de NEURONES, à l'exception des versements de dividendes, le cas échéant.

Dirigeants

Les éléments concernant la rémunération brute due des dirigeants au cours de l'année 2011 s'établissent ainsi :

(en euros)	Rémunération brute 2011 due				Provision IDR* cumulée fin 2011	Rémunération brute 2010 due				Provision IDR* cumulée fin 2010	Nombre d'actions gratuites attribuées
	Fixe	Variable	En nature	Total		Fixe	Variable	En nature	Total		
Luc de Chamard	162 000	10 000	6 960	178 960	29 761	162 000	-	6 960	168 960	24 308	-
Bertrand Ducurtail	135 000	55 000	-	190 000	6 276	135 000	45 000	-	180 000	6 252	25 000 (Plan A) 18 000 (Plan B)

* Indemnité de Départ en Retraite.

Les éléments de rémunération des dirigeants de NEURONES se limitent aux informations ci-dessus. L'application par NEURONES des recommandations Afep-Medef est décrite dans le rapport de gestion.

9. INFORMATIONS DIVERSES

9.1. Cautions données

Il n'existe pas de caution donnée au 31 décembre 2011.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagements hors bilan.

9.3. Honoraires des Commissaires aux Comptes

(en milliers d'euros)	2011						2010					
	Bellot Mullenbach & Associés		KPMG		M. Feutry		Bellot Mullenbach & Associés		KPMG		M. Feutry	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit												
Commissariat aux comptes, examen des comptes individuels et consolidés	105	100 %	91	100 %	0	100 %	101	100 %	84	100 %	11	100 %
Missions accessoires (due diligence, etc.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	105	100 %	91	100 %	0	100 %	101	100 %	84	100 %	11	100 %
Autres prestations	-		-		-		-		-		-	
TOTAL	105		91		0	100 %	101		84		11	100 %

9.4. Effectifs moyens

	2011	2010
Cadres	1 657	1 454
Employés	1 558	1 394
TOTAL	3 215	2 848

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2011

Aucun événement connu au 28 février 2011 n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

9.6. Distribution de dividendes

Dans sa séance du 8 février 2012, le Conseil d'Administration a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires (à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2011 seront soumis pour approbation) de verser un dividende de 0,06 euro par action.

2.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011)

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société NEURONES S.A., tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la Loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par votre Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de Commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- la note "Principes Comptables" expose les méthodes comptables relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires et à la valorisation des créances, ainsi que celles relatives à la trésorerie et équivalents de trésorerie (respectivement paragraphes 2.4.4.21, 2.4.4.11 et 2.4.4.12)

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies dans l'annexe des comptes consolidés et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

La note 2.4.4.7. "Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé" de l'annexe précise que le groupe procède à un test de dépréciation :

- des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur et au minimum une fois par an ;
- des immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité définie dès l'apparition d'indices de perte de valeur.

Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test, ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, et nous avons vérifié que les notes aux états financiers donnent une information appropriée.

Dans le cadre de nos appréciations, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable de ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la Loi des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris, le 6 avril 2012
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Marc Laborie
Associé

Bellot Mullenbach & Associés

Thierry Bellot
Associé

3 ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX

3.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX*

Bilan social

ACTIF (en euros)	31/12/2011			31/12/2010
	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Concessions, brevets & licences	213 946	130 807	83 139	2 846
Immobilisations incorporelles en cours	29 515	-	29 515	19 697
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	243 461	130 807	112 654	22 543
Installations et agencements	84 412	60 361	24 051	24 712
Matériel informatique et de bureau	54 474	54 474	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	138 886	114 835	24 051	24 712
Participations financières	72 071 968	-	72 071 968	69 107 068
Prêts	39 734	-	39 734	39 734
Autres immobilisations financières	2 459	-	2 459	2 459
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	72 114 161	-	72 114 161	69 149 261
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	72 496 508	245 642		69 196 516
Clients et comptes rattachés	19 729 903	-	19 729 903	15 359 559
Autres créances	17 449 157	285 000	17 164 157	14 900 675
Valeurs mobilières de placements	22 270 609	-	22 270 609	7 656 108
Disponibilités	2 129 801	-	2 129 801	6 524 025
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	61 579 470	285 000	61 294 470	44 440 367
Charges constatées d'avance	10 176	-	10 176	30 584
TOTAL DE L'ACTIF	134 086 154	530 642	133 555 512	113 667 467

PASSIF (en euros)	31/12/2011	31/12/2010
Capital social	9 449 104	9 424 437
Prime de fusion	30 196 612	29 943 524
Réserves légales	942 444	938 976
Report à nouveau	41 345 259	42 632 628
RESULTAT DE L'EXERCICE	6 728 568	133 242
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	88 661 987	83 072 807
Provisions pour risques	-	-
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	26 602 932	19 040 657
Dettes fiscales et sociales	5 246 280	4 928 283
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 530 000	-
Autres dettes	11 514 313	6 625 720
TOTAL DES DETTES	44 893 525	30 594 660
TOTAL DU PASSIF	133 555 512	113 667 467

* Audités par les Commissaires aux Comptes.

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2011	2010
Vente de marchandises	283 370	343 489
Prestations de services	72 322 684	57 706 632
Produits accessoires	3 898 259	3 411 810
Ventes de prestations de services	76 220 943	61 118 442
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	76 504 313	61 461 931
dont à l'exportation	15 000	-
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	6 960	15 224
Autres produits	290	1 068
PRODUITS D'EXPLOITATION	76 511 563	61 478 223
Achats de marchandises	283 370	345 664
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	73 649 053	58 760 929
Impôts, taxes et versements assimilés	225 885	207 953
Salaires et traitements	1 549 823	1 616 522
Charges sociales	653 086	761 900
Dotations aux amortissements sur immobilisations	77 777	23 942
Dotations aux provisions sur actif circulant	285 000	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	25 360	18 545
CHARGES D'EXPLOITATION	76 749 354	61 735 455
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(237 791)	(257 232)
Produits financiers de participation	6 058 194	30 037
Autres intérêts et produits assimilés	413 195	190 374
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	-	-
Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement	1 041 023	18 616
PRODUITS FINANCIERS	7 512 412	239 027
Dotations financières aux amortissements et provisions	-	-
Intérêts et charges assimilées	35 923	8 922
CHARGES FINANCIÈRES	35 923	8 922
RÉSULTAT FINANCIER	7 476 489	230 105
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	7 238 698	(27 127)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	33 105	380 640
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
PRODUITS EXCEPTIONNELS	33 105	380 640
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	750	223 926
CHARGES EXCEPTIONNELLES	750	223 926
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	32 355	156 714
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	542 485	(3 655)
TOTAL DES PRODUITS	84 057 080	62 097 890
TOTAL DES CHARGES	77 328 512	61 964 648
BÉNÉFICE/(PERTE)	6 728 568	133 242

3.2. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros)</i>	Capital	Autres capitaux propres*	Quotepart de capital détenu (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis	Cautions et avals donnés	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Net					
I – FILIALES (Plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arondor	200	1 309	51,00 %	2 966	2 966			5 436	620	-
AS International Group	555	2 434	98,71 %	12 038	12 038	-	-	4 091	527	2 961
Axones	3 499	4 012	96,25 %	5 821	5 821	-	-	13 993	71	-
Codilog - Knowledge	5 830	2 800	76,40 %	4 357	4 357	-	-	9 726	849	478
Edugroupe	4 175	2 337	97,99 %	4 972	4 972	-	-	7 688	1 433	978
Finaxys	503	1 527	52,94 %	266	266	-	-	13 738	945	-
Help-Line – Victoria	1 080	27 321	93,53 %	4 250	4 250	-	-	82 926	3 963	-
Intrinsec	1 010	5 999	78,00 %	435	435	-	-	22 043	1 697	1 641
Neurones Consulting	40	1 996	100 %	40	40	-	-	0	545	-
Neurones-IT	32 443	13 024	98,88 %	29 873	29 873	-	-	69 176	2 676	-
Pragmateam	35	385	55,71 %	452	452	-	-	842	29	-
RS2i	682	5 346	85,33 %	6 601	6 601	-	-	8 786	826	-
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	72 072	72 072	-	-	-	-	-

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2011.

4 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2012

4.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2012

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire conformément aux dispositions légales et statutaires pour vous rendre compte de l'activité du groupe au cours de l'exercice écoulé, soumettre à votre approbation ses comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011 et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2011

Les comptes consolidés sont présentés en normes IFRS, conformément aux dispositions adoptées par l'Union Européenne.

En 2011, NEURONES a poursuivi un rythme de croissance soutenu en maintenant un niveau de rentabilité (marge opérationnelle) supérieur à 9 %.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 283,3 millions d'euros, à comparer aux 239,6 millions de l'année précédente, affichant ainsi une croissance de + 18,3 %, dont + 18,2 % à périmètre constant (la plus forte croissance organique depuis 12 ans).

Le résultat opérationnel progresse de + 1,7 millions d'euros pour atteindre 26,3 millions d'euros soit une hausse de 7,1 % par rapport à 2010. En taux, il représente 9,3 % du chiffre d'affaires soit un tassement de 0,9 % par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat financier progresse à 2,5 millions d'euros. Il comprend une plus-value non récurrente sur la vente de participations financières pour 1 million d'euros et les intérêts sur les placements de trésorerie en sica et dépôt à terme, pour la plupart à taux progressif, pour 1,4 millions d'euros. Le rendement de ces placements a été de l'ordre de 2,1 % en 2011.

La charge d'impôt sur les sociétés, incluant depuis l'année dernière la CVAE, s'établit à 11,7 millions d'euros, à comparer aux 10,3 millions d'euros de l'année précédente. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés ressort donc à 40,8 % à comparer aux 40,9 % en 2010. La CVAE représente 3,0 millions en 2011.

Du fait du résultat financier en forte progression, le résultat net de 17 millions d'euros croît de 14,1 %, soit un taux proche de celui de la croissance de l'activité.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit 14,8 millions d'euros en 2011 contre 13,2 millions d'euros en 2010.

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles sont relativement stables par rapport à 2010 avec un montant net de 36,6 millions d'euros. Elles intègrent notamment un écart d'acquisition de la société Arondor, acquise le 15 décembre 2011.

Les immobilisations corporelles nettes représentent 5,6 millions d'euros. Elles correspondent aux agencements des locaux et aux différents matériels informatiques nécessaires à l'exploitation.

Les immobilisations financières de 2,1 million d'euros sont composées principalement de prêts 1 % logement.

L'actif d'impôt différé est de 1,9 million d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

A 100,9 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en augmentation significative de 25,4 millions d'euros (+ 34 %). A la suite de la loi LME, il avait été constaté un réel raccourcissement des délais de règlement clients fin 2009 puis fin 2010. Il semble que les grands comptes aient relâché leurs efforts fin 2011. Cette hausse s'explique aussi par une augmentation des factures à établir due à des processus de commande plus longs chez les clients. Au global, le ratio clients (créances et factures à établir) se dégrade de 75 jours (à fin 2010) à 87 jours (à fin 2011).

Passif

Les provisions à long terme correspondent aux provisions pour les indemnités de départ en retraite, celles à court terme correspondent pour l'essentiel à des risques sociaux.

Le poste fournisseurs et autres créditeurs augmente de 27 %, principalement sous l'effet mécanique de la croissance de l'activité.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôts s'établit à 19,8 millions d'euros en 2011 contre 19,1 millions d'euros en 2010.

Principalement à cause de la progression des comptes clients, le besoin en fonds de roulement d'exploitation augmente de 8,5 millions d'euros sur l'année 2011.

Les investissements productifs ont consommé 4,7 millions d'euros en hausse de 1,9 millions d'euros par rapport à 2010. L'augmentation correspond à des investissements dans les data centers pour les activités de "cloud computing" et pour les centres de service en général (matériels et logiciels informatiques, agencements).

Le cash flow libre – composé du flux de trésorerie d'exploitation, des produits financiers nets, des acquisitions et des cessions d'immobilisations – s'établit ainsi à 5,1 millions d'euros.

Après les opérations de haut de bilan (cessions d'actifs financiers pour 3,8 millions d'euros, opérations de croissance externe, paiements de compléments de prix, versement de dividendes, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentation de capital liée à l'exercice de stocks options...), le groupe aura dégagé 6,6 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2011 contre 8,6 millions d'euros en 2010.

Au 31 décembre 2011, la trésorerie nette de l'endettement financier s'élève ainsi à 75,1 millions d'euros contre 68,4 millions d'euros en 2010.

Note sur la situation d'endettement de la société et du groupe

Le groupe dispose d'une trésorerie positive de 75,5 millions d'euros et d'un endettement financier de 0,4 million d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment pas porter de risque particulier sur la société.

Perspectives d'avenir

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. 2011 ne fait pas exception (+ 18,3 % à comparer à + 2,7 % pour le marché). Représentant de l'ordre de 1 % du marché français du Conseil et des Services Informatiques, le groupe a de la marge pour faire progresser

sa part. Ainsi, la faiblesse anticipée de la croissance du secteur (+ 1 % prévu pour 2012) ne devrait pas empêcher le groupe de connaître en 2012 une nouvelle année de progression significative. La diversité de ses activités et sa croissance "embarquée" (de l'ordre de 6 %) devraient y contribuer. Néanmoins, si une sérieuse crise macroéconomique survenait, la progression du marché, comme celle de NEURONES, en serait affectée.

Prises de participation

Au cours de l'année 2011, divers mouvements concernant des participations majoritaires ont eu lieu. Ainsi NEURONES :

- a cédé 0,07 % de Help-Line à un manager, déjà actionnaire, de la société,
- a été diluée de 3,8 % chez Codilog-Knowledge suite à une augmentation de capital à laquelle ont souscrit deux actionnaires par apport de titres Eliance,
- a été diluée de 4,1 % chez Intrinsec suite à une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit deux dirigeants et un manager de la société,

- a été diluée de 0,3 % chez Finaxys suite à une augmentation de capital en numéraire à laquelle a souscrit un nouvel actionnaire, manager de la société.

Les filiales de NEURONES ont procédé aux mouvements suivants :

- Finaxys a acquis 60 % de Novactor,
- Codilog-Knowledge a acquis 20 % d'Eliance et est devenue l'associé unique d'Eliance,
- un manager d'Intrinsec a cédé 1,3 % du capital à quatre nouveaux actionnaires managers de la société,
- Colombus Consulting a annulé 105 actions en auto-détention.

Ces diverses transactions, réalisées avec certains associés minoritaires de filiales, ont conduit à une légère modification des pourcentages d'intérêt.

En outre, NEURONES a acquis 51 % de la société Arondor (consolidée dans la situation financière au 31 décembre 2011). Avec un chiffre d'affaires de 5,4 millions d'euros en 2011, cette société vient renforcer l'activité ECM/BPM du groupe.

Activités des filiales

Les contributions* des entités opérationnelles aux principaux agrégats consolidés du groupe sont résumées ci-après :

(en milliers d'euros)	Société	Contribution au chiffre d'affaires 2011 *	Contribution au résultat opérationnel 2011 *	Contribution au résultat net 2011 *
Société mère	NEURONES	-	- 1 043	- 90
Filiales	Axones	12 652	139	60
	AS International (sous-groupe)	28 368	3 861	2 614
	Codilog-Knowledge	9 266	1 364	1 006
	Colombus	20 040	2 713	1 461
	Deodis	8 648	784	498
	Edugroupe	7 458	1 014	722
	Eliance	960	416	273
	Finaxys	13 655	1 697	1 141
	Help-Line	81 565	6 232	3 650
	Intrinsec	20 854	2 662	1 750
	Neurones-IT	67 693	4 589	2 693
	Pragmateam	782	43	29
	RS2i	8 774	1 352	896
	Viaaduc	2 597	470	335
TOTAL		283 311	26 294	17 039

* Après élimination des flux entre sociétés.

2. COMPTES ANNUELS – NEURONES S.A.

Commentaires sur l'activité au cours de l'année 2011

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 76,5 millions d'euros, contre 61,5 pour l'exercice précédent. Il est constitué de redevances de services aux filiales et, surtout, de refacturations de ventes réalisées par des sociétés du groupe auprès de grands clients ayant référencé la société mère jouant ainsi le rôle de point de facturation unique. L'augmentation du chiffre d'affaires est liée exclusivement à l'augmentation du volume refacturé dans ce mode par NEURONES S.A. pour le compte de ses filiales.

Le résultat d'exploitation est négatif à hauteur de 0,2 million d'euros. A la suite de remontées de dividendes de filiales, le résultat financier est positif à hauteur de 7,5 millions d'euros. Le résultat net social est un profit de 6,7 millions d'euros.

Perspectives d'avenir

NEURONES S.A. est depuis le 1^{er} janvier 2000 une société holding qui concentre les fonctions suivantes : direction groupe, finances, marketing et communication groupe, direction transverse Infogérance et relation globale

grands comptes, qualité. La société équilibre ses dépenses courantes d'exploitation en refacturant ses services à ses différentes filiales.

Affectation du résultat

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 41 345 260,54 euros et d'un bénéfice de l'exercice de 6 728 567,70 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 48 073 828,24 et décide de l'affecter de la manière suivante :

- à la réserve légale 2 466,64 euros
- au titre de dividende la somme de 0,06 euro par action, soit (*) 1 417 365,54 euros
- le solde au compte de report à nouveau qui passe ainsi à : 46 653 996,06 euros

* Calcul effectué d'après le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011 (soit 23 622 759) qui pourra être ajusté, le cas échéant.

Les actions nouvelles souscrites au moyen de l'exercice des options de souscription entre le 1^{er} janvier 2012 et le 1^{er} juin 2012, bénéficieront également de ce dividende de 0,06 euro par action qui sera prélevé sur le report à nouveau.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévue à l'article 158-3 - 2° du Code Général des Impôts.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé les distributions de dividende réalisées au titre des trois derniers exercices :

- 2008 : 0,07 euro par action,
- 2009 : 0,07 euro par action,
- 2010 : 0,06 euro par action.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Néant.

Délais de paiement

NEURONES se conforme aux dispositions de la loi de modernisation économique (LME) en matière de délais de paiements des fournisseurs.

Au 31 décembre 2011, le total des factures tiers échues était non significatif rapporté au solde du poste fournisseurs.

En-cours fournisseurs au 31/12/11 par plage d'échéances (en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	2 177	2 323	4 415	2 265	15 077	26 257
Tiers	-	-	-	33	218	251
TOTAL	2 177	2 323	4 415	2 298	15 295	26 508

Pour comparaison, les en-cours fournisseurs au 31 décembre 2010 étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/10 par plage d'échéances (en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	628	986	3 571	5 956	7 731	18 872
Tiers	23	0	6	32	69	130
TOTAL	651	986	3 577	5 988	7 800	19 002

Activité en matière de recherche et développement

Les investissements de recherche et développement sont réalisés dans chacune des sociétés du groupe. Les coûts, correspondant essentiellement à des temps passés, sont constatés en charge l'année de leur survenance et ne sont pas immobilisés. Il n'a pas été identifié de frais de développement significatifs répondant à la définition de l'IAS 38.57. Divers Crédits Impôt Recherche (CIR) ont été passés en profit sur l'exercice 2011 pour un montant total de 0,5 million d'euros.

Risques environnementaux

De par leurs activités de prestations de services informatiques et de conseil, NEURONES et l'ensemble de ses filiales ne font pas porter sur l'environnement de risques particuliers.

Risques financiers au sens IFRS 7

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés. Elle couvre :

- le risque de crédit,
- le risque de liquidité,
- le risque de marché,
- la gestion du capital.

Autres risques

Ils sont passés en revue dans le chapitre "Présentation du groupe" du document de référence 2011.

4. CONSÉQUENCES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES DE L'ACTIVITÉ, ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ces aspects sont passés en revue dans le chapitre "Présentation du groupe" du document de référence 2011 notamment dans la partie "Responsabilité sociale et environnementale, développement durable".

5. OPÉRATIONS RÉALISÉES AU TITRE D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS GRATUITES PAR LES SALARIÉS

Attribution d'options

Toutes les autorisations délivrées par les différentes Assemblées Générales ont été soldées au cours des exercices antérieurs.

Attribution d'actions gratuites

Au cours de l'exercice 2011, le Conseil d'Administration n'a pas procédé à l'attribution d'actions gratuites et n'a donc pas fait usage de l'autorisation délivrée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2011, pour une durée de 24 mois, de procéder à une ou plusieurs attributions d'actions gratuites dans la limite de 235 000 actions ordinaires. Cette délégation était la seule en cours de validité et non soldée sur l'exercice 2011.

Souscription d'actions au titre des plans de stock options

Au cours de l'année 2011, 61 666 options de souscription ont été exercées donnant lieu à la création de 61 666 actions nouvelles :

- 4 763 options ont été exercées au prix de 7,50 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 7,10 euros de prime d'émission (Plan n°2),
- 11 903 options ont été exercées au prix de 3,80 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,40 euros de prime d'émission (Plan n°3),
- 3 000 options ont été exercées au prix de 3,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 2,80 euros de prime d'émission (Plan n°4),
- 30 000 options ont été exercées au prix de 4,20 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 3,80 euros de prime d'émission (Plan n°5),
- 12 000 options ont été exercées au prix de 5,10 euros, dont 0,40 euro de valeur nominale et 4,70 euros de prime d'émission (Plan n°6).

L'augmentation de capital en résultant s'est traduite par une augmentation du capital social de 24 666,40 euros avec une augmentation de la prime d'émission de 253 087,50 euros.

Caducité des stock-options et actions gratuites

Au cours de l'exercice 2011, 12 526 options de souscription d'action et 44 500 actions gratuites sous période d'acquisition sont devenues caduques.

Ainsi, au titre des instruments dilutifs, il reste au 31 décembre 2011 :

- 126 580 options de souscription d'actions à exercer, toutes étant exerçables,
- 320 500 actions gratuites attribuées sous période d'acquisition (livraison : août 2012 et décembre 2013).

Il est rappelé que le plan n°2 expirait initialement en juillet 2010. A la suite d'une erreur de plume, Le Conseil d'Administration du 31 mars 2011 a décidé de proroger de 5 ans la durée de ce plan, décision ratifiée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2011. Ainsi, 65 255 options au titre du plan n°2, déclarées dans le rapport annuel 2010 comme devenues caduques durant l'exercice 2010, sont redevenues exerçables au cours de l'exercice 2011.

6. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

Il est rappelé qu'au cours du second semestre 2008 et dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, la société a procédé au rachat de ses propres actions. Elle a ainsi acquis, entre le 8 octobre 2008 et le 20 novembre 2008, 433 000 actions au prix unitaire moyen pondéré de 4,964 euros. Au 31 décembre 2008, la valeur de ces 433 000 titres a été intégralement imputée sur les capitaux propres consolidés. Le 24 juillet 2009, 189 000 titres ont été transférés aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites A. Entre le 24 novembre 2010 et le 2 décembre 2010, 44 000 titres ont été cédés hors marché au cours du jour (7,06 euros). Le solde des actions en auto détention au 31 décembre 2010 s'établissait donc à 200 000. En janvier 2011, ces titres ont été livrés aux bénéficiaires du plan d'actions gratuites B. Depuis cette date, la société ne détient plus aucune de ses propres actions.

7. PARTICIPATION DES SALARIÉS

Conformément à la loi du 25 juillet 1994, nous vous informons que les salariés ne détiennent aucune action de la société au titre d'un PEE, d'un Fonds Commun de Placement d'entreprise ou au titre de la période d'indisponibilité prévue au titre des articles L.225-194 et L.225-197 du Code de Commerce et à l'article L.3324-10 du Code du Travail.

8. AUTORISATION POUR LA SOCIÉTÉ D'ACQUÉRIR SES PROPRES ACTIONS

La société souhaite continuer de se donner l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions, avec les finalités suivantes :

- l'annulation des actions acquises,
- la couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un PEE ou par attribution gratuite d'actions,
- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital).

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2012 de renouveler l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- la délégation est valable pour une durée de 18 mois, à compter de cette Assemblée,
- les rachats d'actions pourront être réalisés par intervention sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs,
- le prix maximum d'achat est fixé à 11 euros,
- le nombre maximum d'actions susceptibles d'être rachetées par la société est limité à 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, soit 2 362 275 actions, étant précisé que le nombre d'actions maximum acquises en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital au jour de la décision,
- ce nombre d'actions et la limite d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives à ces achats d'actions et cessions réalisées.

9. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31 / 12 / 2011	Titres auto détenus	Instruments dilutifs	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	23 622 759	-	126 580	320 500	24 069 839
% dilution	-	-	0,53 %	1,36 %	1,89 %

10. SYNTHÈSE DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS, EN COURS DE VALIDITÉ DURANT L'EXERCICE, ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET UTILISATION FAITE DE CES DÉLÉGATIONS

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions et plafonds	Usage
AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire) : Réduction du capital (articles L.225-204 et L.225-209 du Code de Commerce)	5 ans/juin 2014	10 % du capital par période de 24 mois	Non utilisée
AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux actionnaires et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2011 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions d'euros. Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions d'euros	Non utilisée
AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (article L.225-129-2 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions d'euros. Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions d'euros	Non utilisée
AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire) : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L.225-147 du Code de Commerce)	26 mois/août 2011 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM du 10/06/2010 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de Commerce)	18 mois/décembre 2011 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2011 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 10 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGM du 10/06/2010 (résolution extraordinaire) : Attribution d'actions gratuites (articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce)	38 mois/août 2013 Remplace, pour sa partie non utilisée, l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	Maximum : 230 000 actions	Autorisation soldée au cours de l'exercice 2010 : attribution de 230 000 actions par le CA du 14/12/2010
AGM du 09/06/2011 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de Commerce)	18 mois/décembre 2012 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 10/06/2010 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 10 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	Non utilisée
AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire) : Attribution d'actions gratuites (articles L.225-197-1 et suivants du Code de Commerce)	24 mois/juin 2013	Maximum : 235 000 actions	Non utilisée
AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2013 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions d'euros. Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions d'euros.	Non utilisée

Délégations de compétences accordées par les AG au CA en cours de validité	Durée de validité / Date limite de validité	Conditions et plafonds	Usage
AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions ordinaires et/ ou de valeurs mobilières, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (article L.225-129-2 du Code de Commerce)	26 mois/août 2013 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 millions d'euros. Montant nominal global maximum des valeurs mobilières représentatives de créances : 80 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire) : Augmentation du montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires pour les émissions décidées en application des deux précédentes délégations (article L.225-135-1 du Code de Commerce)	26 mois/août 2013 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 09/06/2011 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (article L.225-147 du Code de Commerce)	26 mois/août 2013 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM des 29/11/1999 – 25/06/2003 – 25/06/2004 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	-	-	CA du 19/01/2012 : approbation de la création de 61 666 actions nouvelles au cours de l'année 2011 donnant lieu à une augmentation du capital social de 24 666,40 euros

11. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le mandat des administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire approuvant les comptes clos au 31 décembre 2011, il est proposé lors de cette Assemblée le renouvellement de leur mandat pour une année, conformément aux statuts.

12. LISTE DES MANDATS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'Administration est composé de 5 administrateurs.

Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamard, né le 16 septembre 1954

- Autres mandats dans le groupe :
 - Gérant : Pragmateam – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre cedex.
- Autres mandats hors groupe :
 - Président : Host Développement – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine - Nanterre B 339 788 713.

Directeur général délégué

Bertrand Ducurtil, né le 11 avril 1960

- Autres mandats dans le groupe :
 - Président : Axones – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.
 - Président : RS2i – 121-123, rue Édouard Vaillant – 92300 Levallois-Perret.

- Président : Neurones Consulting – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.
- Président : AS Production – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Technologie – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Télécom et Réseaux – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Gérant : AS Synergie – 26, rue Notre-Dame des Victoires – 75002 Paris.
- Autres mandats hors groupe :
 - Membre du Comité de Surveillance de Host Développement.

Administrateur

Marie-Françoise Jaubert, née le 27 septembre 1941, Magistrat Honoraire

- Autres mandats hors groupe : néant.

Administrateur

Jean-Louis Pacquement, né le 21 avril 1955, Managing Director chez HSBC

- Autres mandats hors groupe : néant.

Administrateur

Hervé Pichard, né le 20 mai 1955, Avocat au barreau des Hauts-de-Seine et de New-York

- Autres mandats hors groupe :
 - Président : Cabinet Pichard et associés – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 391 504 628.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 429 837 172.
 - Administrateur : UPM Kymmene groupe – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – Nanterre B 407 655 893.
 - Membre du Comité de Surveillance de Host Développement.

13. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (APPLICATION DES RECOMMANDATIONS AFEP/MEDEF)

Les montants des rémunérations globales brutes dues et des avantages en nature attribués aux membres du Conseil d'Administration au titre des exercices 2010 et 2011 sont les suivants :

(en euros)	Rémunération brute 2011 due				Rémunération brute 2010 due			
	Rémunération fixe	Part variable	Avantages en nature	Total	Rémunération fixe	Part variable	Avantages en nature	Total
L. de Chamnard	162 000	10 000	6 960	178 960	162 000	-	6 960	168 960
B. Ducurtil	135 000	55 000	-	190 000	135 000	45 000	-	180 000
M.F. Jaubert	-	-	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A
J.-L. Pacquement	-	-	-	-	-	-	-	-
H. Pichard	-	-	-	-	-	-	-	-

Les parts variables sont à mettre en relation avec les résultats du groupe.

Depuis la création de la société, il n'a été pas versé de jetons de présence aux administrateurs.

Il est rappelé que lors de sa réunion du 19 décembre 2008, le Conseil d'Administration a décidé que NEURONES se référerait expressément aux recommandations de l'Afep-Medef relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées.

La situation des deux dirigeants mandataires sociaux est donc la suivante :

	L. de Chamnard	B. Ducurtil
Contrat de travail	non	non
Cotisations Assedic ou GSC	non	non
Indemnités dues en cas de départ ou de changement de fonction ("golden parachutes",...)	non	non
Indemnités au titre de clauses de non concurrence	non	non
Régime de retraite supplémentaire à prestations définies ("retraites chapeau", article 39...)	non	non
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies (article 83...)	cotisation 2011 : 10 138 euros	non
Options de souscription d'actions	non	non
Actions gratuites plan A (sans conditions de performance)	non	25 000
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	-	28/06/2006
Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (6,49 euros par action)	-	162 250 euros
Terme de la période d'acquisition	-	01/07/2009
Terme de la période de conservation	-	01/07/2011
Actions gratuites plan B (sans conditions de performance)	non	18 000
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	-	21/12/2007
Valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (7,889 euros par action)	-	142 002 euros
Terme de la période d'acquisition	-	01/01/2011
Terme de la période de conservation	-	01/01/2013
Nb d'actions (plans A et B) livrées	-	43 000
Nb d'actions (plans A et B) devenues disponibles en 2011	-	25 000
Avantages particuliers autres	non	non
Renouvellement du mandat	tous les ans	tous les ans

NEURONES constate que l'ensemble des recommandations du Code Afep-Medef concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont suivies, exception faite de celle concernant les critères de fixation de la partie variable des dirigeants mandataires sociaux.

Ainsi les dirigeants mandataires sociaux :

- ne bénéficient pas de contrat de travail,
- n'ont jamais été attributaires d'indemnités de départ, au-delà du cadre légal (pas de "parachute doré"),
- ne jouissent pas d'un régime de retraite supplémentaire (pas de "retraite chapeau"),

- n'ont pas été, sur l'exercice, attributaires d'options d'achat ou d'actions gratuites.

À partir de l'exercice 2008, aucun mandataire social du groupe n'a bénéficié d'attributions d'actions gratuites. Les actions gratuites de 2006 et 2007 ont été attribuées au Directeur général délégué sans conditions de performance. Cette décision a été prise pour assurer une cohérence entre son traitement et celui des autres dirigeants et salariés bénéficiaires de ces plans qui n'ont pas non plus été soumis à des conditions de performance.

De plus, sa rémunération globale et l'équilibre entre ses composantes

(immédiat et à terme), sont cohérents avec le marché des directeurs généraux ou la rémunération des dirigeants des sociétés du groupe. Ainsi, et conformément aux recommandations Afep-Medef, la rémunération globale du Directeur général délégué est équilibrée et mesurée, tenant à la fois compte de l'intérêt général de la société, des pratiques du marché et des performances de ce dirigeant. La partie variable de sa rémunération est liée à la performance à court terme et au progrès de NEURONES sur le moyen terme. Des critères quantitatifs et qualitatifs d'attribution de la partie variable n'ont cependant pas été à ce jour préétablis explicitement par le Conseil.

Tous les éléments concernant la rémunération, les avantages en nature et les stock options ou actions gratuites des mandataires sociaux figurent également dans l'annexe aux comptes consolidés.

14. IDENTITÉ DES ACTIONNAIRES

Nous vous informons que Luc de Chamard détient directement et indirectement plus des 2/3 du capital et des droits de vote de la société. Bertrand Ducurtil détient entre 3 et 4 % du capital et des droits de vote de la société.

15. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2011, le rapport de gestion établi par votre Conseil d'Administration et en conséquence de donner quitus à celui-ci pour sa gestion au cours dudit exercice et d'adopter les résolutions qui vont être soumises à votre vote.

Le Conseil d'Administration

ANNEXE AU RAPPORT DE GESTION : TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en euros)	2007	2008	2009	2010	2011
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 353 131	9 364 047	9 389 755	9 424 437	9 449 104
• Nombre d'actions ordinaires existantes	23 382 827	23 410 118	23 474 388	23 561 093	23 622 759
• Nombre d'actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
• Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de vote	-	-	-	-	-
Opérations et résultats de l'exercice					
• Chiffre d'affaires hors taxes	25 156 328	39 534 492	40 908 698	61 461 931	76 504 313
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	73 738	10 247 315	11 443 445	144 908	7 633 830
• Impôts sur les bénéfices	(45 725)	(509 317)	(159 876)	(3 655)	542 485
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	116 594	10 580 666	11 720 827	133 242	6 728 568
• Résultat distribué	1 636 798	1 608 343	1 626 127	1 627 982	1 417 143
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,01	0,46	0,49	0,01	0,30
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0	0,45	0,5	0,01	0,28
• Dividende attribué à chaque action	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06**
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	8	8	9	17	18
• Montant de la masse salariale de l'exercice	743 966	1 884 516*	1 549 711*	1 616 523*	1 549 823
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	303 727	304 329	379 208	761 900	653 086

* Dont 1 132 586 euros en 2008, 618 409 euros en 2009 et 179 944 euros en 2010 correspondent à la provision sur le coût d'attribution d'actions gratuites estimé sur la base des actions propres rachetées sur le marché en 2008.

** Sous réserve de l'approbation du dividende (troisième résolution) lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 7 juin 2012.

4.2. RAPPORT SPÉCIAL DU PRÉSIDENT À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LE CONTRÔLE INTERNE (ARTICLE L.225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Nous vous rendons compte, conformément à l'article L.225-37 du Code de Commerce, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et vous présentons notre rapport sur le contrôle interne.

1. CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration de NEURONES est composé de cinq membres :

- deux membres (le Président-directeur général et le Directeur général délégué) qui ont un rôle opérationnel dans la société et s'y consacrent à plein temps,
- trois administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont un administrateur historique et un indépendant. Le critère de représentativité des femmes est respecté.

Pouvoirs du Président et du Directeur général délégué de la société mère

Les pouvoirs du Président et du Directeur général délégué sont ceux prévus par la Loi. Les statuts prévoient cependant que le Conseil d'Administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers. Le Conseil d'Administration n'a apporté aucune limitation aux pouvoirs légaux du Président et du Directeur général délégué.

Fréquence des Conseils et fonctionnement

Le Conseil d'Administration de NEURONES se réunit au moins quatre fois dans l'année :

Date	Ordre du jour
Début janvier	Approbation des conventions réglementées
Février	Arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés et détermination des rémunérations des mandataires sociaux pour l'année en cours
Juin (à l'issue de l'Assemblée Générale)	Après désignation des administrateurs pour l'année à venir par l'Assemblée Générale tenue le même jour, élection du président du Conseil d'Administration
Septembre	Arrêté des comptes consolidés semestriels

Les Commissaires aux Comptes sont convoqués et sont présents aux deux Conseils d'arrêté des comptes (semestriels et annuels).

Compte tenu de sa taille, de la proximité géographique immédiate de ses filiales, de l'association au capital des dirigeants dans l'essentiel des entités qui composent le groupe, du rôle opérationnel de deux des cinq membres du Conseil et de leur taux global élevé de détention du capital, NEURONES estime, pour le moment, que la mise en place de comités reportant au Conseil d'Administration (comité d'audit, comité des rémunérations, etc.) apporterait plus d'inconvénients que d'avantages.

Au-delà de ces quatre réunions annuelles, le Conseil se réunit chaque fois que la situation l'exige (avis sur les projets d'opérations de croissance externe, décision d'attribution gratuite d'actions, convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire, apports d'actifs, fusion, etc.).

Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe) sont terminés en général deux semaines avant la date du Conseil (fin janvier pour les états annuels, fin août pour les semestriels). Ils sont préparés par la direction financière et font l'objet d'une première validation par les deux administrateurs ayant un rôle opérationnel dans le groupe.

Ces comptes sont ensuite remis :

- d'une part aux administrateurs externes, en même temps que la convocation pour le Conseil d'arrêté des comptes à laquelle ils sont joints. Les administrateurs externes disposent d'un délai d'environ 15 jours pour poser les questions nécessaires aux deux autres administrateurs ou à la direction financière, à leur choix,
- d'autre part aux Commissaires aux Comptes, qui démarrent sitôt leurs travaux de contrôle.

À l'issue des travaux de vérification des Commissaires aux Comptes, une réunion de synthèse est organisée avec un administrateur au moins (le Directeur général délégué, la plupart du temps), le Directeur financier du groupe et les Commissaires aux Comptes. Ces derniers font part de leurs observations et, le cas échéant, des éventuels ajustements demandés. Ces points font l'objet d'une discussion et, en accord avec les Commissaires aux Comptes, les comptes sont présentés au Conseil d'Administration.

Lors de cette réunion, ce dernier entend des présentations relatives aux :

- principes et méthodes comptables utilisés,
- principales options comptables retenues,
- impacts des changements de méthode éventuels,
- variations de périmètre de consolidation,
- principales données chiffrées communiquées (formation du résultat, présentation du bilan et de la situation financière).

Il entend également le compte-rendu des Commissaires aux Comptes sur l'étendue, l'avancement et les conclusions de leurs missions.

Puis les comptes (annuels, semestriels et consolidés selon le cas) sont arrêtés par le Conseil d'Administration, les comptes annuels et consolidés étant ensuite présentés à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

En tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au "Code MiddleNext pour la gouvernance des entreprises" (décembre 2009).

Politique de rémunération des mandataires sociaux

NEURONES se réfère aux recommandations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux formulées initialement dans le Code Afep-Medef.

Tous les éléments concernant la rémunération, les avantages en nature et les stock options ou actions gratuites des mandataires sociaux figurent dans le rapport de gestion et dans l'annexe aux comptes consolidés.

2. RAPPORT SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Rappel des objectifs en matière de contrôle interne

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire, intrinsèque à toute entreprise. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, NEURONES a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des

procédures, des méthodes et des outils. Le présent rapport a été élaboré dans la conformité aux principes généraux de contrôle interne du cadre de référence présenté dans le rapport Afep-Medef sur les Valeurs Moyennes et Petites (VaMP) du 22 juillet 2010.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et ceux nés d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que tout risque est totalement éliminé.

Les procédures de gestion des risques, ou de contrôle interne, ont notamment pour objectif de :

- recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impact), qu'ils soient comptables et financiers ou opérationnels,
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle de ces risques.

Dans le domaine comptable et financier

Les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- reconnaissance du chiffre d'affaires et de la marge (avancement des projets, dépassement, reconnaissance de pertes à terminaison, exhaustivité des charges),
- engagements hors bilan (contrats de location notamment),
- trésorerie.

Au niveau opérationnel

Les principaux risques potentiels identifiés par NEURONES (processus de vente et de réalisation des services) sont les suivants :

- non respect de la procédure de "go/no go" et revue d'offre insuffisamment réalisée (nécessité d'un responsable technique unique de l'offre, revue des conditions commerciales, etc.),
- dépassement sur des forfaits en développement applicatif (et donc risque de perte financière),
- détection trop tardive d'une non-satisfaction client dans le cadre d'un projet ou d'un contrat d'exploitation, non remontée des litiges significatifs (clients, salariés, fournisseurs),
- respect incomplet des processus de recrutement, de gestion de la masse salariale, formalisation et suivi insuffisants de la gestion des hauts potentiels,
- processus d'évaluation des dossiers de croissance externe non respecté,

Les risques opérationnels liés à la clientèle sont limités du fait de sa répartition : le premier client représente 10,9 % du chiffre d'affaires, avec de multiples centres de décision qui commandent des prestations indépendamment les uns des autres et le plus important forfait est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires.

La présente analyse a été réalisée par la direction générale du groupe après élaboration de la cartographie des risques. Elle a été soumise aux Commissaires aux Comptes ainsi que les documents suivants :

- "règles de gestion groupe" (1999 – mise à jour 2011),
- "cartographie des risques" (2009).

Organisation juridique et pouvoirs

NEURONES est un groupe constitué d'une holding (NEURONES S.A.) et de vingt-cinq filiales et "sous-filiales" (situation au 31/12/2011), toutes contrôlées majoritairement (pourcentage de contrôle supérieur à 50 %). Les filiales sont toutes françaises et regroupées en région parisienne : Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Levallois-Perret (Hauts-de-Seine) et Paris. A l'étranger, une "sous-filiale" est basée à Tunis. Trois établissements ouverts en région (Angers, Lyon et Nantes) sont directement rattachés au siège des sociétés concernées à Nanterre et n'ont pas d'autonomie de gestion.

NEURONES S.A. est une société à Conseil d'Administration. Il n'a pas paru nécessaire de mettre en place de comité d'audit, ni de "disclosure committee" chargé de contrôler l'information financière relative aux risques.

Les formes juridiques des filiales et "sous-filiales" sont des Sociétés par Actions Simplifiées (17 d'entre elles), sans Conseil d'Administration ni Conseil de Surveillance, ou des Sociétés à Responsabilité Limitée (8 d'entre elles). Les dirigeants de filiales sont dans la plupart des cas détenteurs d'une part minoritaire (de 1 % à 49 %) du capital de l'entreprise qu'ils dirigent. Bien qu'ils aient les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, comme le prévoit la Loi, leurs pouvoirs sont limités dans les statuts à titre de mesure d'ordre interne et les différents mandataires doivent préalablement demander l'autorisation à l'Assemblée Générale des associés pour toute décision excédant la gestion courante.

Les dirigeants de filiales gèrent leurs investissements dont ils font chaque année une prévision globale dans leur budget. Les investissements industriels annuels sont en moyenne de 1,5 % du chiffre d'affaires. Compte tenu de la position d'associés des dirigeants de filiales, les risques pris par le groupe dans ces domaines sont considérés comme maîtrisés.

Un processus budgétaire annuel a été mis en place il y a de nombreuses années. Le suivi des réalisations et l'analyse des écarts sont assurés tous les mois par la direction financière groupe.

Organisation du système comptable – système d'information

La direction administrative et financière groupe rassemble les fonctions juridique (avec l'appui de différents conseils extérieurs, selon les domaines), comptable (comptabilité, reporting, consolidation, fiscalité, finance, trésorerie) et l'animation du contrôle de gestion. L'organisation actuelle peut être schématisée en onze sous-ensembles "administratifs" distincts qui sont rattachés ou reportent fonctionnellement à la direction administrative et financière groupe :

Sous-ensemble n° 1

Deux structures juridiques localisées à Nanterre, 29 % du chiffre d'affaires et 48 % des effectifs.

Cet ensemble dispose d'une équipe de gestion autonome, assistée par un expert comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage ligne 100 et ADP-Zadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 2

Une structure juridique localisée à Nanterre, 24 % du chiffre d'affaires et 20 % des effectifs.

Cette structure dispose d'une équipe de gestion autonome. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage ligne 500 Intégrale et ADP-Zadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 3

Une holding et cinq structures juridiques localisées à Paris, 10 % du chiffre d'affaires et 7 % des effectifs.

Ce sous-ensemble réalise de l'assistance technique et de l'infogérance. Il n'est pas engagé sur des projets et ne vend pas de licences ni d'équipements. L'équipe de gestion y est autonome, assistée par un expert comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage Coala et ADP-Zadig pour les principaux), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensembles n° 4 à 11

Huit structures juridiques localisées en région parisienne.

Ces sous-ensembles disposent d'une équipe de gestion autonome, éventuellement assistée par un expert comptable extérieur. La paie est réalisée généralement dans le système ADP-Zadig au même titre que les sous-ensembles 1, 2 et 3. Les systèmes d'information sont le fruit de développements internes ou sont articulés autour de progiciels standards du marché, dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sauvegarde et accès au système d'information comptable

Les informations comptables du groupe font l'objet d'une sauvegarde quotidienne, au même titre que l'ensemble des données informatiques et numériques. Le système de stockage des sauvegardes répond aux exigences qu'un professionnel de l'informatique doit observer.

Évolution des systèmes d'information

L'évolution des systèmes d'information comptable et financier a pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, disponibilité et pertinence de l'information. Cette évolution continue se fait en fonction des besoins du groupe. La priorité a été donnée à l'équipement et l'harmonisation des applications front-office et à l'interfaçage avec la paie et la comptabilité.

Rôle de la direction administrative et financière du groupe

Dans son rôle de fonction centrale, elle s'assure du respect des normes comptables et en est garante vis-à-vis de la direction générale et du Conseil d'Administration de NEURONES. Elle coordonne et anime les processus budgétaires et de reporting. Elle rend compte à la direction générale du groupe et assure la production de la consolidation.

Le reporting mensuel de chaque société est établi selon le référentiel français, en accord avec le manuel des principes comptables. La consolidation du groupe ainsi que les retraitements afférents sont établis au niveau de la société mère sur une base mensuelle et selon le référentiel IFRS.

Rôle des acteurs exerçant des activités de contrôle interne

Le Directeur administratif et financier groupe est en charge du contrôle interne.

Guide de procédures – audit de la gestion des risques

Le document "règles de gestion groupe", diffusé aux différents dirigeants de filiales, contient les procédures et les règles de comportements préconisées.

Fin 2009, une cartographie des risques a été établie en suivant un processus d'identification des risques au niveau des entités opérationnelles.

Cette cartographie a permis d'identifier cinq domaines importants :

- la stratégie de développement, la construction des offres et l'évolution technologique,
- les processus RH, recrutement, politique salariale et gestion des hommes clés,
- les processus comptables et de gestion, et notamment la lutte contre les erreurs et les fraudes,
- les processus de protection, sauvegarde et stockage des données et des environnements informatiques,
- les engagements de toute nature, qu'ils soient liés aux opérations courantes ou qu'ils relèvent de la croissance externe.

Pour chaque risque, une estimation de la probabilité d'occurrence a fait l'objet d'une évaluation, ainsi que d'une estimation du poids de l'impact en cas de survenance. Chaque risque a été ainsi mesuré. Des plans d'action et des mesures de contrôle ont été définis et mis en place.

La direction financière du groupe et les responsables ou directeurs financiers des entités sont en charge de vérifier la bonne application par les collaborateurs concernés des principes et méthodes de gestion des risques. À ce jour, en la matière, il n'a pas été réalisé d'audit formalisé, ni interne, ni externe. Néanmoins l'exercice de cartographie des risques, réalisé au niveau de chacune des entités, a permis d'identifier, avec les responsables opérationnels, des plans d'actions pour les réduire.

Enfin, et par construction, le Conseil d'Administration du groupe est informé, dans les grandes lignes, de la gestion des risques, deux administrateurs sur cinq étant le Président-directeur général et Directeur général délégué du groupe.

Contrôle interne – procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Communication financière

En vue du respect des réglementations qui s'imposent à toutes les sociétés cotées, un échéancier des obligations périodiques est formalisé, tant sur les aspects publications que sur les autres procédures réglementaires (juridiques, fiscales, etc.). La veille réglementaire est assurée par la direction financière du groupe.

Les informations financières publiées sont élaborées par la direction financière et la direction générale. Compte tenu de la taille de NEURONES, il n'existe pas pour le moment de revue extérieure préalable aux publications.

Procédures budget/reporting mensuel

Les procédures générales de contrôle sont centralisées et articulées autour de deux processus principaux :

- le processus annuel "prévisionnel / budget". Un budget annuel, mensuelisé, est établi en début d'année par chaque entité opérationnelle. Une révision budgétaire est organisée, lorsque cela s'avère nécessaire,
- le processus mensuel "reporting". L'échéance de ce processus est mensuelle (J + 20). Il consiste à élaborer chaque mois un bilan, un compte de résultat (intégral, jusqu'à la ligne impôt sur les sociétés) et un tableau de flux de trésorerie. Le groupe a volontairement opté pour un système de reporting léger par la quantité d'informations à transmettre, mais pertinent par le caractère essentiel des données produites. L'analyse des différents indicateurs significatifs du reporting, sur une périodicité courte (un mois), permet à la direction financière d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions initiales et de détecter, le cas échéant des erreurs significatives dans les comptes, par croisement des indicateurs clés (chiffre d'affaires, résultat, génération de trésorerie, etc.). Une consolidation mensuelle complète est effectuée sur la base des comptes mensuels transmis par les différentes filiales.

Pour ce faire, les sociétés du groupe s'appuient sur le "manuel de procédures comptables et financières" qui leur a été remis et sur des outils de reporting.

Ces procédures sont directement suivies et contrôlées par la direction financière de NEURONES.

Chaque société dispose ensuite, à son niveau, de procédures de contrôle interne locales (délégation de signatures bancaires, contrôle des opérations courantes, etc.).

Établissement des comptes consolidés

Les comptes consolidés statutaires sont réalisés au semestre et à l'année, selon une procédure et dans des délais analogues au processus d'établissement des reportings mensuels, mais avec un niveau de détail plus important. En également des éléments communiqués au mois le mois par les filiales, sont également remontées toutes les informations permettant de produire les comptes consolidés et d'établir notamment les retraitements IFRS. Ces derniers sont par conséquent effectués au niveau central par la direction financière du groupe.

Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les principales filiales concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (forfaits) sont équipées d'outils de gestion analytique par affaire, permettant en particulier de suivre les marges par projet ainsi que l'avancement comptable à chaque arrêté mensuel. Le risque d'erreur, voire de fraude, concernant la facturation est considéré comme limité par le système de reporting mensuel complet (compte de résultat/bilan/tableaux de financement) qui alerterait dans un délai assez court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

Engagements hors bilan

Les compléments de prix (earn-out) et les engagements de rachat de minoritaires sont documentés au moment des acquisitions. Il n'y a pas d'autres

engagements hors bilan à l'exception d'engagements de rachat de matériels d'occasion (en faible nombre et non significatifs) qui ne dépassent pas 1 % de leur valeur à neuf pour des équipements de 36 mois d'âge et 25 % pour des matériels de marque de 2 ans d'âge (règles de gestion groupe).

Cycle trésorerie

Pour ce processus, généralement considéré comme sensible, une organisation avec séparation des tâches a été mise en place:

- pour le cycle décaissements : intervenants différents pour les tâches suivantes : délivrance d'un bon à payer / émission du titre de paiement / signature du titre de paiement (chèque, virement) / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire,
- de la même manière, pour le cycle encaissements : intervenants différents pour les tâches suivantes : relance clients / réception des titres de paiement clients / remise à l'encaissement / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle du rapprochement bancaire.

Contrôle interne – procédures opérationnelles métiers

Avant-vente et contrats clients

Chaque entité dispose d'une procédure de "go/no go" adaptée à son métier et d'une procédure de revue d'offre notamment concernant les conditions commerciales (règles de gestion groupe). Elle prend la décision de vendre ou de réaliser un projet au regard des risques encourus.

Les conditions commerciales des référencements concernant l'ensemble du groupe sont validées par la direction générale.

Les contrats complexes, avec engagements de résultats, sont élaborés par une équipe transverse. Ces offres concernent le plus souvent plusieurs métiers et intéressent des entités différentes. Les aspects juridiques sont également revus et traités en central.

Réalisation du service

Le risque de dépassement sur un projet au forfait et les moyens engagés pour le maîtriser sont décrits dans le chapitre 1 ci-dessus "Activités du groupe", dans la partie "Facteurs des risques".

Les motifs d'insatisfaction des clients doivent remonter à temps afin que des plans d'actions correctifs puissent être engagés, au risque de subir des dépassements, des pénalités, voire de perdre des clients.

Projets : le dispositif de contrôle s'appuie sur des systèmes de saisie de l'avancement et de révision du budget initial de chaque projet. Ils anticipent et estiment à nouveau chaque fin de mois la meilleure prévision du dépassement anticipé.

Contrats récurrents d'assistance technique simple : les Responsables Techniques d'Agence ont des quotas de visites sur site et remontent formellement les réclamations dans le système qualité. Elles sont traitées lors du point qualité mensuel.

Contrats récurrents avec maîtrise d'œuvre NEURONES : les Responsables Opérationnels de Comptes animent des réunions mensuelles avec compte rendu formalisé. Pour les contrats de service desk, le dispositif est complété par les audits d'une équipe qualité volante (coaching individuel des comportements, documentation des bases de connaissances et conformité au Plan d'Assurance Qualité).

Le risque d'impayé est couvert par une assurance crédit dans les entités du groupe pour lesquelles cette couverture est jugée utile.

Ressources humaines, gestion de la masse salariale, gestion des hommes clé et des hauts potentiels

Le processus clé du recrutement est décentralisé au niveau des filiales opérationnelles. Les candidats techniques ont au moins deux entretiens (personnalité et technique) et un questionnaire dans leur spécialité. Pour les candidats briguant des postes commerciaux ou d'encadrement, les processus de recrutement sont également définis.

Les perspectives d'évolution de la masse salariale sont abordées avec chaque filiale une fois l'an, lors de la présentation budgétaire. Le contrôle de la masse salariale s'appuie sur l'utilisation d'une base de données unique (pour la majorité des sous-ensembles) qui apporte une vision en temps réel de l'ensemble des données concernant les rémunérations et qui fournit toute simulation à la demande.

La fidélisation du personnel en général, et encore plus celle des dirigeants, est une condition impérative de croissance d'une société de services. Pour les hommes clés, la gestion très décentralisée du groupe, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites atténuent le risque de départ d'un dirigeant. La détection puis la gestion des hauts potentiels est également un enjeu clé.

Opérations de croissance externe

Ce processus est directement traité par la direction générale du groupe et sous son contrôle. Pour parer le risque de "perte de rationnel" sur telle ou telle opération, les procédures prévoient que l'évaluation de chaque dossier soit formalisée et discutée dans une réunion d'au moins trois personnes.

Les compléments de prix (earn out) sont limités et des audits spécifiques sont réalisés afin de limiter la probabilité d'occurrence du scénario de fraude d'un dirigeant.

Évolution du contrôle interne

NEURONES se place dans une logique d'amélioration permanente de son dispositif de contrôle interne.

Le système de contrôle financier (budget/reporting) est opérationnel depuis 1999. Les outils sur lesquels il s'appuie semblent performants et adaptés à la taille du groupe mais devront évoluer en cas de forte croissance et d'extension géographique.

Le contrôle de la bonne application des règles est assuré par l'encadrement et la direction financière du groupe. Selon l'évolution de sa taille, NEURONES renforcera pragmatiquement cette fonction : renforcement du contrôle de gestion, perfectionnement de l'organisation, optimisation des systèmes d'information et de la documentation des processus clés, mise en place en particulier d'un processus formalisé de risk management dans lequel le groupe s'est engagé en 2009, etc.

NEURONES sera amené à auditer périodiquement sa gestion des risques, soit en interne soit en externe, et à formaliser des plans d'action d'amélioration réguliers.

4.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2011)

Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L.225-235 du Code de Commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société NEURONES S.A.

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société NEURONES S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de Commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de Commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de Commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de dili-

gences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de Commerce.

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L.225-37 du Code de Commerce.

Paris, le 6 avril 2012
Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Marc Laborie
Associé

Bellot Mullenbach & Associés

Thierry Bellot
Associé

4.4. PROJET DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 7 JUIN 2012

Les résolutions présentées ci-après ont été arrêtées par le Conseil d'Administration et seront soumises à l'Assemblée Générale. Elles sont susceptibles d'être complétées par les actionnaires qui en ont le pouvoir et dans les délais fixés par les textes.

Première résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
- du rapport du Président prévu à l'article L.225-37 du Code de Commerce,
- du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés,
- du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration,
- approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 14.799.331 euros,
- approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Deuxième résolution

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance :

- du rapport de gestion du Conseil d'Administration,
- du rapport du Président prévu à l'article L.225-37 du Code de Commerce,
- du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux,
- du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur le rapport établi par le Président du Conseil d'Administration,
- approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 6.728.567,70 euros,
- approuve, en outre, toutes les opérations et mesures traduites par ces comptes ou résumées dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Troisième résolution

Compte tenu d'un report à nouveau bénéficiaire de 41.345.260,54 euros et d'un bénéfice de l'exercice de 6.728.567,70 euros, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 48.073.828,24 et décide de l'affecter de la manière suivante :

• à la réserve légale	2.466,64 euros
• à titre de dividende la somme de 0,06 euro par action, soit (*)	1.417.365,54 euros
• le solde au compte de report à nouveau qui passe ainsi à :	46.653.996,06 euros

* Calcul effectué d'après le nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2011 soit 23 622 759, qui pourra être ajusté, le cas échéant.

Les actions nouvelles souscrites au moyen de l'exercice des options de souscription entre le 1^{er} janvier 2012 et le 1^{er} juin 2012, bénéficieront également de ce dividende de 0,06 euro par action qui sera prélevé sur le report à nouveau.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévue à l'article 158-3 - 2° du Code Général des Impôts. Le dividende sera mis en paiement à compter du 15 juin 2012.

Conformément aux dispositions légales, il est rappelé les distributions de dividende réalisées au titre des trois exercices précédents :

- 2008 : 0,07 euro par action,
- 2009 : 0,07 euro par action,
- 2010 : 0,06 euro par action.

Quatrième résolution

L'Assemblée approuve et ratifie en tant que de besoin les conventions dont les Commissaires aux Comptes lui ont rendu compte dans leur rapport spécial établi en application des dispositions de l'article L.225-38 du Code de Commerce.

Cinquième résolution

L'Assemblée Générale donne au Conseil d'Administration quitus entier, définitif et sans réserve de sa gestion au 31 décembre 2011.

Sixième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Luc de Chamard, pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Septième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Bertrand Ducurtil, pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Huitième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Madame Marie-Françoise Jaubert, pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Neuvième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Jean-Louis Pacquement, pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Dixième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Hervé Pichard, pour une durée d'un exercice, soit jusqu'au jour de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Onzième résolution

Autorisation de rachat par la société de ses propres actions (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, statuant en application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de Commerce, et après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, autorise, pour une durée qui ne pourra excéder 18 mois à compter de cette Assemblée, le Conseil d'Administration à procéder à l'achat des propres actions de la société en vue de :

- leur annulation ultérieure,
- la couverture de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe notamment au titre de la participation aux résultats de la société, d'un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) ou par attribution gratuite d'actions,

- l'animation du cours par l'intermédiaire d'un Prestataire de Service d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Association Française des Marchés Financiers,
- la conservation des actions achetées et leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe.

Les rachats d'actions pourront être réalisés par interventions sur le marché ou par des achats de blocs, sans limitation particulière pour ces acquisitions de blocs.

Le prix maximum auquel les actions seraient acquises est fixé à 11 euros par action.

Le nombre maximum d'actions susceptibles d'être achetées par la société dans ces conditions, ne pourra excéder 10 % du nombre total d'actions composant le capital social, soit 2 362 275 actions, représentant un montant maximum d'achat de 25 985 025 euros, étant précisé que le nombre d'actions maximum acquises en vue de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe ne pourra excéder 5 % du capital social au jour de la présente décision.

Ce nombre d'actions et la limite de prix d'achat seront, le cas échéant, ajustés lors d'éventuelles opérations financières de la société ou décisions touchant le capital social.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, lequel pourra déléguer, à l'effet de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords, effectuer toutes déclarations et toutes formalités auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

L'Assemblée Générale prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Le Conseil d'Administration donnera aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives à ces achats d'actions et cessions réalisés.

Douzième résolution

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour remplir toutes les formalités de dépôt et de publication légales.

5 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION

5.1. CARTE D'IDENTITÉ

Dénomination sociale

NEURONES.

Dénomination commerciale

NEURONES.

Siège social

Immeuble "le Clemenceau 1" – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex (France).

Forme juridique

La société a été constituée sous la forme d'une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par le Code de Commerce et le décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

Nationalité

Française.

Date de constitution et durée de la société

La société a été constituée pour une durée de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés, le 15 janvier 1985.

Elle prendra fin le 15 janvier 2084, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée décidée par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Objet social (article 3 des statuts)

La société a pour objet en France, dans les départements d'outre-mer et à l'étranger : toutes les opérations pouvant concerner directement ou indirectement : le conseil, la conception, la fabrication, le développement, la mise en oeuvre, l'installation, le support, l'exploitation, la distribution de tout système informatique et électronique, tant au plan des services que des logiciels, applications et matériels, et de façon générale toute opération liée au traitement de l'information, de communication et de formation.

En vue de réaliser son objet, la société pourra :

- traiter, sous-traiter, représenter et commissionner,
- importer et exporter,
- posséder, acquérir, louer, aménager, équiper, transformer tous immeubles, chantiers, dépôts, magasins,
- prendre tous intérêts et participations par tous modes de concours ou d'intervention dans toutes les entreprises similaires ou susceptibles de favoriser le développement de ses affaires,
- et, en général, réaliser toutes les opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet.

Registre du Commerce et des Sociétés

331 408 336 R.C.S. Nanterre.

Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année.

Lieux où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la société

Les statuts, comptes et rapports, procès-verbaux d'Assemblées Générales peuvent être consultés au siège social.

Assemblées Générales

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la Loi.

Les réunions ont lieu, soit au siège social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Est admis à participer à l'Assemblée tout actionnaire qui justifie de sa qualité par l'enregistrement comptable des titres à son nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée, soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par son intermédiaire habilité.

Les actionnaires peuvent également voter par correspondance ou donner procuration dans les conditions légales. Pour pouvoir être pris en compte, les formulaires uniques de vote par correspondance et de procuration, accompagnés des attestations de participation pour les actionnaires au porteur, doivent avoir été reçus par la société ou par le teneur de comptes des titres nominatifs trois jours au moins avant la date de l'Assemblée.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la Loi.

Cession et transmission des actions

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert d'actions.

Droit de vote double

Tout actionnaire a autant de voix qu'il possède d'actions ou en représente, sans aucune autre limitation que celles prévues par la Loi.

Toutefois, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire. Ce droit est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Toute action transférée en propriété perd ce droit de vote double : néanmoins le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de quatre ans, s'il est en cours. La fusion de la société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la société absorbante si les statuts de celle-ci le prévoient.

Seuils et franchissement de seuils

Conformément aux dispositions de l'article L.233-7 du Code de Commerce, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, informe la société lorsqu'elle vient à détenir ou à ne plus détenir un nombre d'actions représentant plus du vingtième (5 %), du dixième (10 %), des trois vingtièmes (15 %), du cinquième (20 %), du quart (25 %), des trois dixièmes (30%), du tiers (33,3%), de la moitié (50 %), des deux tiers (66,6%), des dix-huit vingtièmes (90 %) ou des dix-neuf vingtièmes (95 %) du capital ou des droits de vote.

L'information est à adresser à la société et à l'Autorité des Marchés Financiers au plus tard avant la clôture des négociations du quatrième jour de Bourse suivant le jour du franchissement de seuil à la hausse ou à la baisse. Les modalités de communication à l'Autorité des Marchés Financiers du franchissement de certains seuils sont fixées par son règlement général. L'information est portée à la connaissance du public par l'Autorité des Marchés Financiers dans un délai de trois jours de négociation suivant la réception de la déclaration complète.

À l'occasion des franchissements de seuil du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième ou du quart du capital ou des droits de vote, la personne tenue à l'information doit également déclarer à la société et à l'AMF les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir, dans le délai de cinq jours de Bourse avant clôture.

En outre, conformément à l'article 16 des statuts, tout actionnaire, agissant seul ou de concert, est tenu à une obligation d'information supplémentaire auprès de la société lorsqu'il vient à détenir directement ou indirectement un nombre d'actions représentant 2 % du capital ou des droits de vote. Cette obligation d'information supplémentaire porte sur la détention de chacune des fractions de 2 % du capital ou des droits de vote.

Rachat par la société de ses propres actions

La mise en œuvre de ces programmes s'inscrit dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de Commerce.

Au 31 décembre 2010, la société disposait de 200 000 de ses propres actions qui ont été en totalité utilisées pour couvrir la livraison en janvier 2011 des actions aux attributaires du plan d'attribution gratuite d'actions B.

L'Assemblée Générale Mixte, réunie le 9 juin 2011, a autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée du programme : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 8 décembre 2012),
- part maximale du capital à acquérir : 10 % du capital,
- prix d'achat maximum : 10 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Cette autorisation a remplacé celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 2010, dont le Conseil d'Administration n'avait pas fait usage.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 2012 de renouveler l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée du programme : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 6 décembre 2013),
- part maximale du capital à acquérir : 10 % du capital,
- prix d'achat maximum : 11 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Cette autorisation remplacera celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011, pour sa partie non utilisée.

Le lancement effectif de ce programme sera subordonné à une décision du Conseil d'Administration.

Le cas échéant, et après la décision du Conseil d'Administration, la société fera viser par l'Autorité des Marchés Financiers une note concernant le programme et la fera publier dans les délais prévus par les dispositions légales et réglementaires. Le programme de rachat pourra alors être effectivement lancé.

Répartition statutaire des bénéfices (article 19 des statuts)

Le bénéfice ou la perte de l'exercice est constitué par la différence entre les produits et les charges de l'exercice, après déduction des amortissements et provisions, telle qu'elle résulte du compte de résultat.

Sur le bénéfice de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait d'abord un prélèvement, de cinq pour cent au moins, affecté à la formation d'un fonds de réserve dit "réserve légale".

Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social.

S'il existe un solde disponible, l'Assemblée Générale décide, soit de le distribuer, soit de le reporter à nouveau, soit de l'inscrire sur un ou plusieurs postes de réserve dont elle règle l'affectation et l'emploi.

Après avoir constaté l'existence de réserves dont elle a la disposition, l'Assemblée Générale peut décider la distribution de sommes prélevées sur ces réserves. Dans ce cas, la décision indique expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

L'Assemblée Générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende ou des acomptes sur dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende, ou de l'acompte sur dividende, en numéraire ou en actions.

Titres au porteur identifiable (article 7 des statuts)

La société est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, l'identité des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

5.2. CAPITAL ET ACTIONS

Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital de la société est de 9 449 103,60 euros divisé en 23 622 759 actions, entièrement libérées d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Autres titres donnant accès au capital

L'ensemble des plans de stock options et d'actions gratuites sont détaillés dans la Note 9.2 ci-dessus (chapitre 6. Notes annexes au bilan des comptes consolidés).

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions d'actions gratuites dans la limite de 235 000 actions ordinaires (durée de validité de 24 mois). Le Conseil d'Administration n'a pas encore fait usage de cette autorisation.

Après déduction des options et attributions d'actions gratuites devenues caduques ainsi que des options déjà exercées, au 31/12/2011 il reste 447 080 options ou actions gratuites attribuées restant en circulation pour un même nombre d'actions NEURONES selon le détail suivant :

	Nombre de titres en circulation (au 31/12/2011)	% du capital
Stocks options pouvant être exercées (Plans n° 2, 3, 4, 5 et 6, caduques et déjà souscrites déduites)	126 580	0,53 %
Actions gratuites en période d'acquisition (Plans C et D, caduques déduites)	320 500	1,36 %
TOTAL ATTRIBUÉ RESTANT EXERÇABLE	447 080	1,89 %

Capital autorisé

L'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011 a autorisé le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation au Président, à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu'au 8 août 2013), à l'émission, en France ou sur les marchés étrangers, de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société (quinzième, seizième, dix-septième et dix-huitième résolutions).

Ces émissions peuvent être réalisées avec maintien ou avec suppression du droit préférentiel de souscription et ne peuvent donner lieu (hors ajustements liés notamment à l'incorporation de bénéfices, réserves ou primes au capital, ou à la réservation des droits de porteurs de valeurs mobilières ou de

bons) à une augmentation du capital social supérieure à 10 millions d'euros.

En outre, le produit brut des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital ne peut excéder 80 millions d'euros.

Tableau d'évolution du capital social depuis la création de la société

Date	Nature de l'opération	Augmentation de capital	Prime d'émission et d'apport	Nombre de titres émis	Montant cumulé du capital social	
					Nombre de titres	Capital
Décembre 1984	Constitution de la société	-	-	-	8 000	800 000 F
15/08/1985	Augmentation de capital	210 000 F	-	2 100	10 100	1 010 000 F
30/06/1993	Rachat par la société de ses propres titres réduction du capital	-	-	(4 954)	5 146	514 600 F
30/06/1993	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 100 F à 200 F	514 600 F	-	-	5 146	1 029 200 F
30/12/1997	Augmentation de capital par incorporation de réserves et élévation du nominal de 200 F à 4 000 F	19 554 800 F	-	-	5 146	20 584 000 F
29/11/1999	Augmentation de capital par incorporation de réserves, conversion du capital en euros, nominal des actions porté à 1 500 €	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 € à 2 €	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 € à 0,4 €	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction sur le Nouveau Marché	1 389 420 €	29 872 530 €	3 473 550	22 771 050	9 108 420 €
31/12/2004	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE	30 488 €	213 416 €	76 220	22 847 270	9 138 908 €
31/12/2005	Augmentation de capital suite à exercice de BSPCE/Stocks options	166 260 €	1 163 820 €	415 650	23 262 920	9 305 168 €
31/12/2005	Réduction de capital suite à annulation d'un bloc racheté	-	-	(98 000)	23 164 920	9 265 968 €
31/12/2006	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	33 353,60 €	276 359,60 €	83 384	23 248 304	9 299 321,60 €
31/12/2007	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	53 809,20 €	402 778,20 €	134 523	23 382 827	9 353 130,80 €
31/12/2008	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	10 916,40 €	89 871,40 €	27 291	23 410 118	9 364 047,20 €
31/12/2009	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital suite à exercice de stocks options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2009				Situation au 31 décembre 2010				Situation au 31 décembre 2011			
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote	% des droits de vote
Actionnaires dirigeants												
Host Développement	10 790 444	46,0 %	14 322 944	42,2 %	10 790 444	45,8 %	21 419 531	52,0 %	10 790 444	45,7 %	21 419 531	52,2 %
Luc de Chamnard	6 210 000	26,5 %	12 420 000	36,6 %	6 210 000	26,4 %	12 420 000	30,1 %	5 927 500	25,1 %	11 829 000	28,8 %
Bertrand Ducurtil	836 167	3,6 %	1 607 334	4,7 %	836 167	3,5 %	1 607 334	3,9 %	804 167	3,4 %	1 485 334	3,6 %
Autres dirigeants au nominatif	355 016	1,5 %	355 016	1,0 %	311 014	1,3 %	311 014	0,8 %	577 686	2,4 %	577 686	1,4 %
SOUS TOTAL	18 191 627	77,5 %	28 705 294	84,5 %	18 147 625	77,0 %	35 757 879	86,8 %	18 099 797	76,6 %	35 311 551	86 %
Salariés au nominatif	59 750	0,3 %	63 500	0,2 %	90 052	0,4 %	93 802	0,2 %	197 752	0,8 %	201 502	0,5 %
Auto détention	244 000	1,0 %	-	-	200 000	0,9 %	-	-	-	-	-	-
Public*	4 979 011	21,2 %	5 208 483	15,3 %	5 123 416	21,7 %	5 353 088	13,0 %	5 325 210	22,6 %	5 531 091	13,5 %
TOTAL	23 474 388	100 %	33 977 277	100 %	23 561 093	100 %	41 204 769	100 %	23 622 759	100 %	41 044 144	100 %

* Titres au nominatif (autres que dirigeants du groupe et salariés) et titres au porteur.

Host Développement S.A.S. est contrôlée à 100 % par Luc de Chamnard.

Franchissements de seuils

Aucun franchissement de seuil n'a été déclaré au cours de l'année 2011.

Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (article L.621-18-2 du Code monétaire et financier)

Au cours de l'exercice 2011, les opérations suivantes ont été réalisées par les dirigeants sur les titres de la société.

Entre le 22 novembre et le 30 décembre 2011, la société Host Développement (détenue par Luc de Chamnard) a acquis sur le marché 10 201 actions de la société (non comprises dans les actions au nominatif pur ci-dessus) pour un montant de 73 221,98 euros.

Le 27 septembre 2011, Bertrand Ducurtil a cédé sur le marché 90 000 actions de la société qu'il détenait au nominatif pour un montant de 657 000 euros.

Engagements de conservation de titres/Pactes d'actionnaires/Actions de concert

Engagements de conservation

Dans le cadre de l'article 885 I bis du CGI, un engagement collectif de conservation a été conclu entre Luc de Chamnard, Host Développement et Bertrand Ducurtil en novembre 2010 pour une durée de 2 ans. Cet engagement remplace le précédent engagement conclu le 15 décembre 2003 entre le Président-directeur général et le Directeur général délégué de NEURONES sur le même fondement.

Dans le cadre de l'article 885 I bis du CGI, un engagement collectif de conservation a été conclu en décembre 2011 pour une durée de 2 ans entre Luc de Chamnard, Host Développement et un mandataire social de deux entités du groupe.

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, des engagements collectifs de conservation de titres ont été renouvelés en mai 2008 entre Luc de Chamnard, Bertrand Ducurtil, leurs familles et Host Développement.

Dans le cadre de l'article 787 B du CGI, un engagement collectif de conservation de titres a été conclu en novembre 2009 entre Luc de Chamnard, Bertrand Ducurtil et 13 mandataires sociaux dirigeant des entités du groupe. Sur le même fondement, un nouvel engagement collectif a été conclu en mars 2011 entre Luc de Chamnard, Bertrand Ducurtil et 16 mandataires sociaux dirigeant des entités du groupe.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

Luc de Chamnard et Host Développement S.A.S. agissent de concert. En revanche, il n'y a pas de concert entre eux et Bertrand Ducurtil.

Nantissement des actions

Néant.

5.3. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions NEURONES sont cotées dans le compartiment "B" de la liste unique (Eurolist) de la Bourse de Paris (code ISIN : FR0004050250 – code Bloomberg : NEUR FP – code Reuters : NEUR.LN). Leur cotation est effectuée en continu depuis la date d'introduction en Bourse (23 mai 2000). NEURONES est intégrée dans les indices CAC All Tradable, CAC Small et CAC IT.

L'évolution du cours de l'action et des volumes quotidiens échangés au cours des douze derniers mois a été la suivante :

Mois	Plus haut cours (en euros)	Plus bas cours (en euros)	Cours moyen clôture (en euros)	Nb de titres échangés (en milliers)	Nombre de séances de cotation
Janvier 2011	7,47	6,85	7,25	187	21
Février 2011	8,10	7,39	7,63	260	20
Mars 2011	9,05	8,00	8,44	450	23
Avril 2011	9,04	8,40	8,67	124	19
Mai 2011	9,10	8,75	8,87	157	22
Juin 2011	9,00	7,85	8,58	150	22
Juillet 2011	8,86	8,01	8,44	183	21
Août 2011	8,55	7,15	7,75	167	23
Septembre 2011	7,95	7,00	7,37	205	22
Octobre 2011	8,14	7,45	7,76	125	21
Novembre 2011	7,90	6,95	7,42	203	22
Décembre 2011	7,38	7,10	7,22	294	21
Extrêmes et moyennes 2011	9,10	6,85	7,95	209	257

Source : NYSE Euronext.

Le volume journalier moyen échangé au cours de l'année 2011 s'est élevé à environ 9 700 titres.

5.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conseil d'Administration

Composition

Le Conseil d'Administration est composé de 5 administrateurs, dont les autres mandats (groupe et hors groupe), l'âge et la fonction principale exercée sont précisés dans le rapport de gestion :

Administrateur	Fonction	Nombre de mandats dans le groupe	Nombre de mandat hors groupe
Luc de Chamard	(Administrateur) Président du Conseil	NEURONES + 1 mandat	1 mandat
Bertrand Ducurtil	Administrateur	NEURONES + 7 mandats	1 mandat
Marie-Françoise Jaubert	Administrateur	NEURONES	Aucun
Jean-Louis Pacquement	Administrateur	NEURONES	Aucun
Hervé Pichard	Administrateur	NEURONES	4 mandats

Ancienneté dans la fonction

Administrateur	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat
Luc de Chamard	5 décembre 1984*	AG du 7 juin 2012
Bertrand Ducurtil	30 juin 1999	AG du 7 juin 2012
Jean-Louis Pacquement	5 décembre 1984*	AG du 7 juin 2012
Hervé Pichard	15 octobre 2004	AG du 7 juin 2012
Marie-Françoise Jaubert	9 juin 2011	AG du 7 juin 2012

* Date de création de NEURONES.

Jean-Louis Pacquement est un administrateur qui a plus de 12 ans d'ancienneté révolus. Hervé Pichard est par ailleurs conseiller juridique du groupe. Ils possèdent une bonne connaissance de l'organisation de NEURONES et de ses activités et n'y ont jamais exercé de fonctions exécutives. L'un, outre ses compétences en matière de finance et de fusions-acquisitions, bénéficie du recul et de la perspective de l'administrateur "historique". Il n'a jamais entretenu de relations d'affaires avec la société. Le second apporte ses com-

pétences en matière juridique et d'administration des entreprises. Il est l'un des conseils de la société, ce qui lui permet de bien connaître en amont les principaux dossiers stratégiques et leur contexte. Le dernier administrateur nommé, ayant une pratique éprouvée du Droit et en particulier du Droit privé, peut-être qualifié d'indépendant.

Il n'a pas été fixé de règle spécifique concernant les restrictions ou interdictions d'intervention des administrateurs sur des opérations sur les titres NEURONES s'ils disposent d'informations non encore rendues publiques : dans ce cas, le droit commun s'applique.

Les trois quarts du capital ne sont représentés au Conseil que par un seul administrateur sur les cinq. À ce jour, le détenteur direct ou indirect de cette part majoritaire du capital, par ailleurs Président-directeur général de la société, n'a pas jugé utile d'être mieux représenté au sein du Conseil. Il n'a par conséquent pas été mis en place de disposition spécifique visant à s'assurer que le contrôle du groupe n'est pas exercé de manière abusive.

Fonctionnement

Nombre de réunions du Conseil d'Administration en 2011 : 7. Taux de présence des membres du Conseil d'Administration en 2011 : 84 %.

Renouvellement du mandat des administrateurs et nomination d'un nouvel administrateur

Le mandat des administrateurs venant à échéance annuellement et à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire approuvant les comptes clos au 31 décembre 2011, conformément aux statuts il sera proposé de soumettre à son vote le renouvellement, pour une année, de leur mandat.

Rémunération des administrateurs

Il n'a pas été versé de jetons de présence depuis l'origine de la société.

Conformité aux règles de gouvernance du Code MiddleNext pour les valeurs moyennes et petites

En tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES a choisi de se référer au Code MiddleNext de décembre 2009 pour la gouvernance des entreprises.

La gouvernance de NEURONES est globalement conforme aux recommandations de ce Code. L'aspect rémunération des dirigeants, sur lequel la société s'était prononcée en 2008 en référence au code Afep-Medef, est traité dans le Rapport de gestion (paragraphe 13).

En particulier la société est d'autant plus soucieuse de la protection des intérêts des actionnaires minoritaires que, parmi eux, se trouvent certains des dirigeants de la maison mère et de ses filiales.

Ainsi :

- aucune décision importante n'est prise en dehors de débats collégiaux entre dirigeants puis au sein du Conseil d'Administration,
- la succession du Président est organisée,
- le pouvoir de surveillance est exercé comme décrit dans le présent paragraphe,
- le Conseil a adopté lors de sa séance du 10 juin 2010 un règlement intérieur.

Le règlement intérieur du Conseil rappelle les obligations légales et déontologiques des Administrateurs. Il fixe de façon précise les missions du Conseil et ses modalités de fonctionnement pour un respect des principes de bonne gouvernance.

Deux points, parmi les plus significatifs évoqués par le Code MiddleNext, nécessitent les précisions suivantes :

- il n'y a pas d'autoévaluation des travaux du Conseil,
- il n'y a de Comité spécialisé (audit, rémunérations, stratégie).

Il n'est pas prévu de mettre en place de telles instances spécifiques. En effet, dans le contexte de la taille du groupe, de sa diversité et de son fonctionnement très décentralisé, ces instances semblent disproportionnées par rapport aux résultats qu'on pourrait en attendre.

Intérêts des dirigeants

Les montants des rémunérations globales brutes et avantages en nature attribués aux membres du Conseil d'Administration de NEURONES au

titre des exercices 2010 et 2011 sont indiqués dans le rapport de gestion. L'application par NEURONES des recommandations du Code Afep-Medef sur la rémunération des mandataires sociaux y est également décrite.

Les dirigeants de NEURONES ou des membres de leurs familles ne possèdent, ni directement ni indirectement, des actifs utilisés par le groupe, notamment immobiliers.

Ils n'ont pas d'intérêts dans le capital des filiales de NEURONES, ni chez des clients ou fournisseurs du groupe, à l'exception d'une participation historique dans une société unipersonnelle, fournisseur occasionnel et très marginal du groupe.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration et de direction.

5.5. INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Options de souscription ou d'achat d'actions, actions gratuites

Les plans d'option de souscription d'actions et d'attributions d'actions gratuites sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés.

Pour l'ensemble de ces plans, au 31 décembre 2011, il reste 447 080 options ou actions gratuites en circulation comme indiqué en détail dans cette même section au paragraphe 2 "Renseignements de caractère général concernant le capital".

Pour les mandataires sociaux et les 10 salariés ayant reçu le plus d'options (plan par plan), l'historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions est le suivant :

	Plan stock options n°2	Plan stock options n°3	Plan stock options n°4	Plan stock options n°5	Plan stock options n°6
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99 & 09/06/11	29/11/99 & 09/06/11	29/11/99	25/06/03 & 25/06/04	25/06/04
Date du Conseil d'Administration	27/07/00 & 31/03/11	11/07/01 & 31/03/11	23/01/03	15/10/04	28/06/06
Date échéance des plans	27/07/05	11/07/06	01/03/07	15/10/08	01/07/10
Date d'expiration des plans	26/07/15	11/07/16	28/02/11	14/10/12	30/06/14
Nombre de bénéficiaires	10	10	10	10	10
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options consenties	34 298	81 000	67 000	92 000	33 000
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2010	(23 818)	(16 000)	(10 000)	(22 000)	(4 000)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2010	-	(65 000)	(57 000)	(42 000)	(19 000)
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	(3 811)	-	-	-	-
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	-	-	-	(28 000)	(3 000)
- dont dirigeants	-	-	-	-	-
- dont salariés	-	-	-	(28 000)	(3 000)
Prix de souscription (en euros)	7,5	3,8	3,2	4,2	5,1
Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	6 669	-	-	-	7 000
Nombre d'options exerçables au 31/12/2011	6 669	-	-	-	7 000

Pour les mandataires sociaux et les 10 salariés ayant reçu le plus d'actions gratuites (plan par plan), l'historique des attributions d'actions gratuites est le suivant :

	Plan d'actions gratuites A	Plan d'actions gratuites B	Plan d'actions gratuites C	Plan d'actions gratuites D
Date de l'Assemblée Générale	24/06/05	14/06/07	11/06/09	10/06/10
Date du Conseil d'Administration	28/06/06	21/12/07	24/07/09	14/12/10
Terme de la période d'acquisition	01/07/09	01/01/11	01/08/12	15/12/13
Terme de la période de conservation	01/07/11	01/01/13	01/08/14	15/12/15
Nombre de bénéficiaires	11	11	10	10
- dont mandataires sociaux	1	1	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	175 000	123 000	72 000	68 000
- dont mandataires sociaux	25 000	18 000	-	-
- dont dix premiers attributaires salariés	150 000	105 000	72 000	68 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2010	(17 000)	(24 000)	(17 000)	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2011	-	99 000	55 000	68 000
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-	(10 000)	(5 000)
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2011	-	-	45 000	63 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2011	158 000	-	-	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2011	-	99 000	-	-

Participation et intéressement

Outre les avantages éventuels issus de plans de stock options et d'actions gratuites, les salariés bénéficient de la participation légale lorsque leur entité métier remplit les conditions requises. Au cours des cinq derniers exercices, les sommes affectées à la participation et à l'intéressement des salariés ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011
Participation légale	463	2 007	1 912	2 708	2 283
Intéressement des salariés	118	147	95	76	146
TOTAL (participation + intéressement)	581	2 154	2 007	2 784	2 429

5.6. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux Comptes Titulaires

KPMG S.A.

Immeuble Le Palatin – 3, cours du Triangle – 92939 Paris La Défense cedex
Représenté par Monsieur Jean-Marc Laborie.

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 25 juin 2004.

Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Bellot Mullenbach & Associés

11, rue Laborde – 75008 Paris

Représenté par Monsieur Thierry Bellot.

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Ordinaire du 30 juin 1997.

Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2009.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Commissaires aux Comptes Suppléants

KPMG Audit IS

Immeuble Le Palatin – 3, cours du Triangle – 92939 Paris La Défense cedex
Représentée par Jay Nirsimloo.

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011.

Date du mandat en cours : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 9 juin 2011

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Monsieur Éric Blache

11, rue Laborde – 75008 Paris

Date du premier mandat : nommé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 24 juin 2005.

Date du mandat en cours : renouvelé lors de l'Assemblée Générale Mixte du 11 juin 2009.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Responsable de l'information

Luc de Chamard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1"
205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex
Tél. : 01 41 37 41 37 – Fax. : 01 47 24 40 46

Attestation du responsable du document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion, figurant dans le présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes reproduits dans le présent document de référence. Ils indiquent avoir également procédé à la lecture d'ensemble du présent document. La lettre de fin de travaux ne comprend pas d'observation.

Luc de Chamard
Président-directeur général

5.7. INFORMATIONS LIÉES

Informations incluses par référence

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les comptes consolidés de l'exercice 2008 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 62 à 84 du rapport annuel 2008 déposé à l'AMF le 27 avril 2009 sous le numéro D.09-0319.
- les comptes consolidés de l'exercice 2009 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 60 à 82 du rapport annuel 2009 déposé à l'AMF le 14 avril 2010 sous le numéro D.10-0261.
- les comptes consolidés de l'exercice 2010 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 43 à 64 du rapport annuel 2010 déposé à l'AMF le 21 avril 2011 sous le numéro D.11-0348.

Documents accessibles au public

Sont notamment disponibles sur le site Internet (www.neurones.net) de la société les documents suivants :

- le présent document de référence 2011,
- les documents de référence 2008, 2009 et 2010 déposés sous forme de rapport annuel auprès de l'Autorité des Marchés Financiers les 27 avril 2009, 14 avril 2010 et 21 avril 2011 sous les numéros D.09-0319, D.10-0261 et D.11-0348.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES :
205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) les documents de référence 2008, 2009 et 2010, ainsi que le présent document de référence 2011.



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 12 avril 2012, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent document de référence est disponible sur www.neurones.net – Investisseurs – Informations réglementées.

TABLEAU DE CONCORDANCE

La présente table permet d'identifier les informations à inclure dans le rapport annuel déposé comme document de référence.

Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen n° 809/2004		Document de référence / Page
1.	Personnes responsables	92
2.	Contrôleurs légaux des comptes	91
3.	Informations financières historiques	8 à 11, 32 à 44, 77, 88
4.	Facteurs de risque	42, 43, 53, 72
5.	Informations concernant la société	32 à 44
	5.1. Histoire et évolution de la société	32
	5.2. Investissements	43, 44
6.	Aperçu des activités	32 à 44
	6.1. Principales activités	32 à 44
	6.2. Principaux marchés	39, 40
7.	Organigramme	40
	7.1. Description du groupe	54
	7.2. Liste des filiales	54
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	n.a.
9.	Examen de la situation financière et du résultat	70 à 77
	9.1. Situation financière	70 à 77
	9.2. Résultat d'exploitation	70 à 77
10.	Trésorerie et capitaux	9, 47, 58
11.	Recherche et développement, brevets et licences	38, 39, 63
12.	Informations sur les tendances	44, 70, 71
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	75, 76, 89, 90
15.	Rémunération et avantages	62, 75, 76, 90, 91
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	75, 76, 89, 90
17.	Salariés (nombre, effectif par activité, etc.)	41, 65
	17.1. Effectifs	41, 65
	17.2. Participation et stocks options	59, 60, 72 à 75, 86 à 88
18.	Principaux actionnaires	88
19.	Opérations avec des apparentés	64
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	45 à 65
	20.1. Informations financières historiques	8 à 11, 32 à 44, 77, 88
	20.2. Informations financières pro forma	n.a.
	20.3. États financiers	45 à 65
	20.4. Vérification des informations financières annuelles	66, 82, 91, 92
	20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	92
	20.6. Informations financières intermédiaires	n.a.
	20.7. Politique de distribution de dividendes	71, 77
	20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	n.a.
	20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	n.a.
21.	Informations complémentaires	85 à 92
	21.1. Capital social	86 à 88
	21.2. Acte constitutif et statuts	85, 86
22.	Contrats importants	n.a.
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclarations d'intérêts	n.a.
24.	Documents accessibles au public	92
25.	Informations sur les participations	54, 71

GLOSSAIRE

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Certains étant utilisés dans le présent rapport annuel, ce glossaire est destiné à en faciliter la compréhension.

ACD (Automatic Call Dispatch) : fonctionnalité d'un standard téléphonique (PABX) utilisée par un service desk ou un centre d'appels. Elle permet d'affecter les appels entrants à des files d'attente de techniciens de support et de gérer ces files.

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) : technologie qui permet de faire passer des hauts débits sur le fil de cuivre standard (réseau actuel de France Telecom). Elle concerne surtout les particuliers qui ont ainsi un accès beaucoup plus rapide à Internet qu'avec le RTC (Réseau Téléphonique Commuté). Les entreprises seront surtout concernées par des dérivés comme le HDSL plus adaptés à leur type de trafic et, bien entendu, par la fibre optique.

AJAX (Asynchronous JavaScript And XML) : environnement de développement applicatif qui permet une réponse très rapide aux requêtes d'un internaute (rapatriement des seules données et exécution du code JavaScript par le navigateur de l'utilisateur au lieu de l'envoi de pages XHTML entières).

AMO (Assistance à Maîtrise d'Ouvrage) : société de conseil ou SSII assistant le maître d'ouvrage pour la définition de ses besoins (élaboration du cahier des charges et gestion de l'appel d'offres), le suivi de sa relation avec la maîtrise d'oeuvre pendant la durée du projet, la réception du projet et la période de garantie.

API (Application Programming Interface) : interface qui permet aux logiciels de communiquer entre eux.

BAM (Business Activity Monitoring ou supervision des activités métiers) : le BAM a pour objectif le suivi des processus métiers (applications et processus avec intervention humaine) : performance, disponibilité, accessibilité, etc. Un projet BAM nécessite la mise en oeuvre, d'une part, d'outils de remontées de données concernant les processus et, d'autre part, d'un outil de compilation et de présentation des résultats. Schématiquement, c'est une surcouche des outils de BPM. Les éditeurs sont soit des "pure players" BAM (comme Systar), soit des acteurs du BPM (comme Tibco), soit encore des spécialistes du décisionnel (comme Informatica ou Cognos).

Big Data : ensembles de données tellement importants (issues de la téléphonie mobile, de caméras, de machines, de PC portables, produites en temps réel, multituagées - lieu, heure - mais de façon disparate...) qu'ils deviennent difficiles à traiter avec des outils classiques ou conventionnels de gestion de bases de données et de recherche. Les chercheurs doivent ainsi mettre au point de nouveaux outils (search, algorithmique...). Le "big data" est considéré comme un défi informatique pour la décennie 2010-2020.

BPM (Business Process Management – gestion de process métier, de workflows) : ensemble de méthodes et d'outils applicatifs qui automatisent et optimisent les processus de travail de l'entreprise, que ceux-ci soient internes à l'entreprise ou qu'ils fassent intervenir des tiers. On parle de "mise sous BPM" d'un processus métier. Un processus métier classique est la gestion d'un client : sa commande, son paiement en ligne, la validation de son dossier, la gestion de ses éventuelles réclamations ... Indépendantes des données et des applications opérationnelles, les applications de BPM s'appuient sur ces dernières, souvent avec de l'EAI (voir infra). Les éditeurs de référence du BPM sont : Tibco Software, IBM Websphere Process Server, Webmethods de Software AG, Oracle Weblogic.

BPO (Business Process Outsourcing) : externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, gestion d'abonnés, centre d'appels, etc.

Business Intelligence (BI, équivalent de "décisionnel") : terme regroupant toutes les disciplines liées à la prise de décision, de l'alimentation du "datawarehouse" (ou entrepôt de données) à la publication des informations (sur Internet ou un autre support), en passant par la confection des cubes

multidimensionnels. Sont aussi inclus dans cette catégorie les applications de datamining et les frontaux d'analyse, précédemment appelés infocentres, EIS (Executive Information System) ou encore SIAD (Système d'Information et d'Aide à la Décision).

Cheval de Troie (ou Trojan) : petit programme introduit à l'insu de l'utilisateur et destiné à opérer des actions malveillantes sur son poste de travail. Dans cette catégorie rentre le "spyware", logiciel espion qui transmet à l'extérieur les données du disque sur lequel il s'est introduit.

Chiffrement / cryptage des données : codage des informations afin de les rendre incompréhensibles pour un tiers autre que leur destinataire. Depuis le comité interministériel du 19 janvier 1999, la France a libéralisé le chiffrement et a adopté les règles adoptées par les principaux autres pays du G7.

Client léger : terme utilisé pour des applications dont l'essentiel des traitements est effectué sur le serveur et non sur le poste de travail de l'utilisateur. Citrix et Metaframe sont les solutions client léger qui ont popularisé le terme. Dans le cadre d'une application "Web", le navigateur Internet est un client léger. Avec l'apparition d'Ajax, on utilise aussi l'appellation "client léger" pour les applications laissant quasiment tout le traitement au serveur, et "client riche" pour les applications effectuant une grande partie du traitement en Javascript, donc sur le poste de l'utilisateur.

Cloud computing : offre par des fournisseurs tiers d'infrastructures informatiques mutualisées (IaaS), de plates-formes logicielles mutualisées (PaaS) et d'applications (SaaS) "à la demande" sur des réseaux privés ou publics. Pour les infrastructures, on distingue le cloud public (ex : Google, Microsoft Azure, Amazon...) et le cloud privé. Il existe plusieurs formes de cloud privé : "cloud privé dédié" avec infrastructures dédiées, cloud privé avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises appelé parfois "cloud privé communautaire". Une architecture de cloud privé sera dite "complète" si le client peut commander en libre service (provisionnement) des services, si les ressources lui sont alors automatiquement affectées, et enfin si les services sont facturés à l'utilisation. Ainsi, nombre d'entreprises se contentent de capter des gains significatifs par la virtualisation, l'accès rapide et flexible à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur règlera "à la demande" sa consommation sur la base d'un nombre d'instances serveurs (CPU et mémoire), de téra-octets de stockage et d'une bande passante. Le fournisseur disposera d'une infrastructure sécurisée constituée de serveurs virtuels, de capacités de stockage, de réseaux et de sauvegardes mutualisés et redondés (dont sites de secours). Les entreprises clientes se débarrassent ainsi de la gestion de tout ou partie de leur infrastructure informatique (IaaS, PaaS) ou de l'installation d'applications (SaaS).

CMDB (Configuration Management Data Base) : base de données décrivant les composants d'un système d'information et leurs relations entre eux. Elle permet de suivre les changements opérés dans leur configuration. La CMDB est une composante fondamentale de l'architecture ITIL d'une production informatique. La bonne documentation d'un système d'information en production représente en effet des difficultés pratiques importantes (documentation par processus, choix du niveau de détail, redondance, difficultés d'assurer la mise à jour, gestion de l'historique, etc.).

CMM (Capability Maturity Model) : référentiel des meilleures pratiques en matière de développement et de maintenance de logiciels. Le modèle aide à l'optimisation des processus et évalue l'entreprise sur une échelle de maturité à cinq niveaux (initial, reproductible, défini, maîtrisé, optimisé). Depuis 2006, est applicable la dernière version du modèle, le CMMI (I : Intégration).

COBIT (Control Objectives for Information and Technology) : référentiel évaluant les risques et les investissements informatiques et plus généralement la gouvernance informatique.

Consolidation de serveurs : ces dernières années, les serveurs ont eu tendance à se multiplier à chaque mise en production d'applications. Pour diminuer leurs coûts d'exploitation, on peut regrouper les applications sur un nombre plus réduit de serveurs de production. La consolidation est associée en général à la "virtualisation" (voir définition ci-après), les serveurs physiques devenant des "instances" ou des "images" logiques.

CRM (Customer Relationship Management) équivalent de GRC (Gestion de la Relation Client) : ensemble des fonctions de l'entreprise visant à conquérir et à conserver une clientèle. Ce terme, qui s'est substitué à celui de "front office", regroupe la gestion des opérations de marketing, l'aide à la vente, le service client, le centre d'appel et le service desk. Les progiciels de CRM du marché assurent une ou plusieurs de ces fonctions.

CTI (Computer Telephony Integration - couplage téléphonie et informatique) : le CTI assure l'échange d'informations, principalement le numéro d'appel, entre systèmes téléphoniques et systèmes informatiques. Des applications de help-desk ou de CRM permettent ensuite de relier un numéro d'appel à des informations stockées dans une base de données, concernant l'appelé ou l'appelant, qui sont présentées en temps réel à l'écran de l'utilisateur. Le CTI peut être mis en oeuvre localement, sur un poste de travail, ou au sein d'un centre d'appel. L'éditeur de référence est Genesys. Pour un call center, le CTI présente plusieurs intérêts notamment : le "pop up screen" et le fait de gagner en personnalisation de la relation.

Data centers (ou centres d'hébergement) : centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation du hardware, du software et des prestations. Historiquement, ces centres étaient le plus souvent utilisés pour les grands systèmes ("mainframes") où l'infogérance s'accompagnait en général d'un rachat des matériels du client ("externalisation de la propriété"). Aujourd'hui, les serveurs consolidés et virtualisés dans des armoires à haute densité, les systèmes mutualisés de stockage et de sauvegarde, tous gourmands en énergie électrique et en refroidissement, créent un marché très porteur pour l'hébergement. Les datacenters de dernière génération consomment moins d'électricité à puissance informatique délivrée donnée. Cette évolution, si rapide soit elle, ne doit pas faire perdre de vue que l'enjeu principal porte sur les prestations de gestion des serveurs : supervision, traitement des remontées d'alerte, prise de contrôle à distance, télédistribution...

EAI (Enterprise Application Interface ou Entreprise Application Integration) : art de lier entre elles les applications de l'entreprise (gestion de production avec gestion des stocks, CRM avec PGI - voir définitions ci-avant et ci-après - voire deux PGI entre eux au sein d'un même groupe, etc.) dans un souci d'homogénéité du Système d'Information. Souvent réalisable par le biais d'un échange de fichiers, mais alors sans le bénéfice du temps réel, l'intégration de deux applications passe par le développement d'interfaces, baptisées connecteurs, entre leurs API (voir définition ci-avant) correspondantes. Différents projets de standardisation des API ont été menés sans grand succès. Sont alors nées des solutions ponctuelles d'EAI gérant un nombre restreint de progiciels du marché.

ECM (Enterprise Content management) : voir Gestion de Contenu.

Edge, UMTS 3G, 3G+, 4G : normes de transmission radionumériques utilisées par la téléphonie mobile. On distingue : le GSM (de génération 2G, toujours opérationnel pour le transport de la voix, d'un débit d'environ 9 kbits/s), le GPRS (2,5G, débit 170 kbits/s permettant le transport de données), Edge (2,75G, débit 400 kbits/s), UMTS (3G, débit 400 kbits/s à 2 mégabits/s), HSPDA (3G+, débit 1,8 à 14,4 mégabits/s). Le standard 4G est annoncé avec des débits allant jusqu'au gigabits/s, avec possibilité de passer d'un réseau à un autre sans rupture.

e-learning : ensemble des techniques de formation à distance utilisant notamment Internet, les Intranets, les outils de téléconférence et les CD-ROM.

ERP (Enterprise Resource Planning) équivalent de PGI (Progiciel de Gestion Intégré) : un ERP regroupe toutes les applications de gestion nécessaires à l'entreprise, que ce soit les applications de gestion dites "horizontales" (comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.) ou "verticales" (gestion de production, gestion de stock, etc.), éventuellement spécialisées par industrie. À la différence d'un assemblage de progiciels spécifiques, les ERP disposent d'une infrastructure unique commune (bases de données partagées, méca-

nismes d'échange entre les modules) et incluent généralement des outils de coopération (groupware, workflow). Traitant traditionnellement les opérations de back office, les ERP se sont peu à peu dotés de fonctions décisionnelles et de front office. Ils se sont aussi ouverts, leurs API (voir définition ci-dessus) étant rendues publiques par leurs éditeurs de manière à en faciliter l'interfaçage avec des progiciels plus spécialisés, à l'aide, par exemple, d'outils d'EAI (voir définition ci-dessus).

eSCM (eSourcing Capability Model) : référentiel des meilleures pratiques en matière de sourcing et de relations clients / fournisseurs. Développé aux USA au début des années 2000, il couvre l'ensemble du cycle de vie des prestations externalisées : définition de la stratégie de sourcing, étude d'opportunité d'externaliser, sélection des fournisseurs, vie du contrat et réversibilité.

ETL (Extract and Translation Langage) : outils logiciels permettant des extractions à partir de bases de données de production pour les charger dans une autre base de données (en général un « entrepôt de données »). Les éditeurs de référence d'ETL sont Informatica et DataStage.

Extranet : application Internet sécurisée utilisée par les clients, fournisseurs et utilisateurs d'une grande organisation. Il s'agit classiquement de mettre à disposition de tiers des informations les concernant (suivi d'activité, avancement de processus, etc.). Il n'y a aucun développement ou déploiement à effectuer chez les tiers qui utilisent simplement leur navigateur standard pour accéder à l'application via Internet.

Forfait : sur la base d'un cahier des charges, réalisation avec un prix forfaitaire et un délai de livraison. La SSII, maître d'oeuvre, a une obligation de résultat et décide des moyens à mettre en oeuvre.

GED (Gestion Electronique de Documents) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et archivage de documents numérisés. La dématérialisation entrante (courrier entrant) ou sortante (relevés bancaires ou les factures des opérateurs téléphoniques) sont des exemples typiques d'applications de GED. Voir aussi : Gestion de Contenu.

Gestion de Contenu (Content Management ou ECM Entreprise Content Management) : gestion sous forme électronique d'informations non structurées (courriers, contrats, factures, mails, fichiers Web HTML, photos, fichiers audio, films...) par opposition aux informations déjà structurées dans des bases de données. L'ECM couvre notamment :

- la gestion et la mise en forme des contenus publiés sur les sites internet ou extranet volumineux (WCM : Web Content Management),
- les applications de Gestion Electronique de Documents (GED de production et GED bureautique).

Les éditeurs de référence en gestion de contenu sont : EMC Documentum, IBM FileNet, Microsoft Sharepoint, Alfresco, OpenText, Vignette, Broadvision.

Green IT (ou Eco-TIC) : ensemble des méthodes, logiciels, matériels et processus informatiques qui réduisent l'impact de l'informatique sur l'environnement (économie d'énergie, gestion des déchets, etc.), mais aussi utilisation de l'informatique et des nouvelles technologies pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise en général (télétravail, etc.).

Groupware : famille d'applications permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe. Ces applications incluent des fonctionnalités de communication (messagerie), de collaboration (mise en commun de documents, gestion facilitée des accès) et de coordination (gestion des process ou workflows, des droits, des visas, etc.).

GTR/GTI : la Garantie du Temps de Rétablissement (GTR) correspond à une garantie de résultat dans un délai donné. La Garantie de Temps d'Intervention (GTI) correspond quant à elle à une garantie de moyens dans un délai donné.

Hébergeurs (housing et hosting) : cette profession fournit en général deux niveaux de prestation. Un premier niveau de co-location ou "housing" (espace et connectivité : machines, baies, mémoire, "tuyaux" Internet, lignes spécialisées, climatisation, sécurité incendie, alimentation électrique sécurisée par des groupes électrogènes, accès physique sécurisé). Le second niveau de prestations, nécessitant des équipes informatiques 24h/24 7j/7, est le "hosting" constitué de services de supervision et de contrôle des applications (sauvegarde, supervision, gestion de la sécurité, relance suite à incident, etc.). Ce second niveau de prestations est souvent proposé en option par les spécialistes du "housing".

Hot line : activité de réponse téléphonique à des demandes portant sur des sujets précis, à la différence du help-desk traitant l'ensemble des demandes concernant un poste de travail (incident, assistance, demandes d'évolution).

IaaS (Infrastructure as a Service) : voir cloud computing.

Infogérance / externalisation : l'Infogérance consiste, pour une entreprise, à confier tout ou partie de son informatique à un prestataire qui, dans le cadre d'un contrat forfaitaire de plusieurs années, en prend la responsabilité opérationnelle et la fait évoluer. Le prestataire a des engagements de résultats sur des niveaux de services définis (SLA - Service Level Agreement ou Accord sur le Niveau de Service). Le contrat peut ou non s'accompagner du transfert de salariés ou d'équipements et logiciels. Les équipes du prestataire sont en général réparties à la fois sur les sites du client et sur les centres de services mutualisés de l'infogérant. Une clause de réversibilité ouvre la possibilité au client de reprendre son informatique ou de la confier à un autre prestataire. Le terme Infogérance est souvent utilisé à tort pour décrire de simples externalisations, sans la rigueur contractuelle de l'Infogérance. Le marché est souvent classifié en cinq catégories :

- Infogérance matérielle / d'infrastructures (d'environnements de sites centraux en général),
- Infogérance d'infrastructures distribuées (IM - Infrastructure Management),
- Infogérance de réseaux,
- Infogérance applicative (TMA - Tierce Maintenance Applicative, AM - Application Management),
- Infogérance globale.

Inspection de contenu : l'analyse de contenu permet de filtrer le contenu des mails ou des sites Web pour éviter une utilisation abusive. L'analyse de contenu détecte également les codés mobiles : petites applications de type Java, ActiveX, .exe, souvent attachées à des mails et parfois malveillantes.

Intégration de réseaux : ensemble des prestations de conception et mise en oeuvre qui concernent les couches réseaux locaux et distants d'une organisation. Un intégrateur réseau dimensionne les "tuyaux" et les débits, mais n'intervient pas sur les couches supérieures applicatives, ni sur les serveurs et les postes clients.

Intégration de systèmes : ensemble des prestations de conception et mise en oeuvre qui concernent les applicatifs systèmes situés sur les réseaux LAN et WAN d'une organisation : OS (Operating Systems) serveurs, OS postes, OS clients légers, émulateurs, messageries, accès distants, accès Internet, applicatifs métiers, utilitaires (télédistribution, supervision, remontées d'alerte, sauvegardes, gestion de baies de disques, clusters, etc.). Le terme d'intégration de systèmes peut être utilisé dans un sens différent. Dans ce second sens, les "intégrateurs de systèmes" sont les SSII globales qui sont en mesure de traiter à la fois les aspects fonctionnels d'une évolution majeure d'un système d'information (comme la mise en place d'un ERP par exemple) faisant appel à des progiciels et à du développement sur mesure. L'intégrateur de systèmes met aussi en place des infrastructures techniques nécessaires. Il s'agit "d'intégration de systèmes d'information".

Intranet : application Internet sécurisée utilisée en interne par les utilisateurs d'une même organisation.

IP (Internet Protocol) - VoIP (Voice over IP) : protocole de transmission de données par paquets utilisé sur la très grande majorité des LAN et sur Internet. Les standards téléphoniques récents transportent de la voix sur IP (VoIP) et l'évolution est irréversible. La téléphonie (la voix) passera donc à terme sur les infrastructures réseaux de l'entreprise. C'est un élément essentiel de la convergence téléphonie / informatique.

ISP (Internet Service Provider ou hébergeur Internet) ou FAI (Fournisseur d'Accès Internet) : fournisseur d'accès à Internet, et de services Internet en général, pour les entreprises ou les particuliers. Les ISP proposent généralement l'accès à Internet, mais aussi l'hébergement de sites sur des serveurs Web, voire le développement de ces sites. Exemples : France Telecom (Orange), Free, Neuf Cegetel, Colt, etc.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) : référentiel des meilleures pratiques pour la gestion des services de production informatique. Il permet de mettre en place une organisation pour optimiser ces services en termes de qua-

lité et de coûts, en se fondant sur dix processus de gestion clés (gestion des configurations, des incidents, etc.). C'est devenu un standard de fait.

ITSM (IT Service Management) : processus et outils de gestion de l'activité d'une équipe informatique : remontées d'alertes systèmes et réseaux, gestion des incidents et demandes utilisateurs, gestion des problèmes, gestion des changements, gestion de la configuration (voir CMDB).

KM (Knowledge Management ou "gestion de la connaissance") : ensemble de systèmes et d'outils permettant de formaliser un processus ou un savoir-faire. Le Knowledge Management pallie les limitations de la GED (voir définition ci-avant). En effet, les systèmes de Gestion Electronique de Documents (GED) permettent uniquement de disposer sous forme numérique et indexée d'informations jusqu'alors seulement présentes sous forme analogique (papier, voix, images, etc.). Il reste cependant une masse de connaissances (présente sur le Web ou totalement diffuse, par exemple dans les documents personnels des utilisateurs) qui ne pourra jamais être totalement hiérarchisée et accessible au travers d'une base de données. On parle alors de Knowledge Management pour décrire tous les outils et techniques qui pallient les faiblesses des systèmes d'indexation en permettant, par exemple, d'extraire le sens d'un document (ingénierie cognitive), d'en balayer tout le contenu (recherche intégrale ou full text) ou d'interpréter la question de l'utilisateur. Ces outils s'appuient aussi sur des technologies de système expert et de raisonnement à base de cas.

LAN (Local Area Network ou réseau local) : il est principalement constitué des éléments suivants : serveurs, postes de travail, périphériques, éléments actifs (routeurs et commutateurs) permettant le transfert d'informations entre les serveurs et les postes.

Maître d'œuvre : responsable du projet soumis à engagement de résultat. Ce peut être, selon le cas, le client donneur d'ordres lui-même ou une ou plusieurs SSII avec lesquelles il aura contracté.

Maître d'ouvrage : entité qui fait développer une nouvelle application sur mesure ou fait intégrer tout ou partie d'un progiciel dans son environnement ou, plus généralement, qui lance un projet informatique pour répondre à ses besoins.

Méta-annuaire : annuaire qui regroupe tous les utilisateurs de toutes les applications d'une entreprise avec leurs mots de passe et leurs fonctions associées. Grâce à cette vue centralisée et transversale, la gestion de l'accès aux données de l'entreprise (arrivées et départs de collaborateurs par exemple) est facilitée et sécurisée.

Middleware : ensemble des couches logicielles techniques situées entre l'OS (Opérating System ou Système d'Exploitation) et les applications clientes.

Mobilité : les utilisateurs nomades sont de plus en plus nombreux à vouloir accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas, etc.) et données de leur entreprise, les mettre à jour ou se synchroniser avec ces dernières. Plusieurs types de terminaux sont utilisés : les ordinateurs portables, les "tablet PC" (iPad), les PDA (Personal Digital Assistant) et smartphones (iPhone, Blackberry, etc.). Un projet de mobilité inclut notamment le choix : du terminal (donc de l'Operating System correspondant), d'un serveur de synchronisation, d'un fournisseur d'accès Internet, leur intégration et, le cas échéant, des développements spécifiques. La sécurité constitue toujours un volet important de tels projets.

Nearshore : voir Offshore.

Objet : composant logiciel représentatif d'un élément du monde réel (personne, commande, facture, etc.). Un objet décrit un ensemble de comportements (méthodes) et de données (attributs) nécessaires à l'exécution de ces comportements. Par extension, sont qualifiés "d'objets" des langages de programmation (Java, C + +, etc.), des méthodes de conception (UML, etc.), des bases de données (Versant, etc.), des middlewares (ORB). Il y a différentes technologies d'accès ou de mise en relation des objets : COM, CORBA et le plus récent SOAP qui permet une mise en relation aisée entre plusieurs services Internet.

Offshore : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est abondante et à un coût plus faible que celui du pays où se trouve le donneur d'ordres. Cette "délocalisation" peut s'accompagner d'externalisation ou pas. On parle de

“nearshore” quand le pays est à moins de deux heures d’avion de la France (Maghreb par exemple). Certaines prestations sont plus susceptibles d’être délocalisées que d’autres (pour la France, 60 % de l’offshore concernerait la Tierce-Maintenance Applicative). Sur un contrat incluant de l’offshore, une partie de la prestation de proximité dite parfois “front office” reste en France. La partie éligible à l’offshore est elle appelée “back office”.

PaaS : Platform as a Service. Voir cloud computing. Mise à disposition, en plus de l’infrastructure, de l’ensemble des composants d’une plate-forme logicielle (OS, bases de données, middleware) nécessaire pour l’installation d’une application (ex : plates-formes Java, plates-formes .net,...). Le client ne s’occupe que de développer son application qu’il “déposera” sur la plate-forme de son fournisseur de PaaS.

Pare-feu (ou firewall) : les firewalls filtrent l’accès entrant et sortant entre deux réseaux IP différents. Il existe plusieurs techniques de filtrage : filtrage de paquets en fonction des adresses IP de départ et d’arrivée, inspection de session (stateful inspection) avec analyse des fichiers d’en-tête de session, proxy (voir définition ci-après) avec traduction d’adresses pour masquer, aux yeux de l’extérieur, les adresses des utilisateurs internes. Sur le marché, les firewalls sont proposés sous différentes formes : firewall logiciel, routeur-firewall et firewall matériel.

PGI (Progiciel de Gestion Intégré) : voir ERP.

PKI (Private Key Infrastructure) : les solutions actuelles d’authentification sont : le simple mot de passe très répandu mais assez fragile, le certificat PKI, le token, la carte à puce, la biométrie. Le PKI est un système d’identification et d’authentification basé sur un ensemble des deux clés (publique et privée). Pour qu’une connexion soit autorisée, il faut non seulement que l’utilisateur ait sa clé (son mot de passe), mais également que sur sa machine soit installé un module logiciel particulier, la clé complémentaire.

Phishing : demande frauduleuse d’informations confidentielles par mail en se faisant passer pour un organisme connu (banque par exemple).

PLM (Product Lifecycle Management) : le gestion du cycle de vie du produit se propose de fédérer les informations concernant la conception, la fabrication la réparation et le recyclage d’un produit, en incluant l’ensemble des éléments au sein d’un unique référentiel technique.

PMO (Project Management Office ou bureau de gestion des projets) : équipe qui définit et maintient le référentiel des processus liés à la gestion de projet. Le PMO a pour objectif de standardiser et d’industrialiser les projets. Le PMO a en charge la gestion, la documentation et l’évaluation des projets. Un PMO se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Un PMO spécifique peut être défini pour un projet important.

PPM (Project Portfolio Management) : processus et outils logiciels utilisés pour gérer un portefeuille de projets.

Portail : site Web répertoriant de nombreux autres sites, destiné à servir de point d’entrée sur Internet et à générer un trafic maximal. À côté des portails “généralistes” (dominés par les moteurs de recherche) se développent des portails à thème, dont la vocation est de synthétiser les réponses aux besoins supposés d’un visiteur intéressé par un sujet donné ou appartenant à une communauté. Autre catégorie naissante, le portail d’entreprise est destiné aux collaborateurs, clients et prospects d’une entreprise. Caractéristique commune de tous les portails : des services complémentaires plus ou moins étendus, allant d’un méta-moteur de recherche, à l’hébergement de pages Web personnelles, en passant par des dépêches d’actualité ou la personnalisation de l’interface du site. Bref, tout pour fidéliser le visiteur !

Proxy : serveur régulant la politique de sécurité des entrées et sorties vers Internet au niveau des couches applicatives (FTP / transfert de fichiers, HTTP / navigation sur le net, SMTP / messagerie), contrairement au firewall qui agit sur les couches basses. Par exemple, c’est la fonction proxy qui interdit l’accès à certains sites Web n’ayant pas de liens avec l’activité professionnelle. Souvent la fonction proxy est intégrée au firewall.

Régie (ou “temps passé” ou “assistance technique”) : forme de prestation consistant à mettre à disposition les compétences d’un consultant à un tarif défini pour une durée déterminée. La SSII a une obligation de moyens. La maîtrise d’œuvre est alors assurée par le client final. Ce dernier n’a pas eu besoin en amont de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

RSS (Really Simple Syndication) : format de présentation (enveloppe XML normalisée) actualisé automatiquement dès qu’un nouvel article est publié sur un site auquel l’internaute s’est au préalable abonné. Les flux RSS, sorte de revue de presse personnalisée, sont consultables à partir d’un logiciel spécialisé ou des dernières versions de navigateurs.

SaaS (Software as a Service) : modèle de commercialisation des applications en location à l’usage, au lieu de la vente d’une licence. L’application est en général accessible par Internet et hébergée par l’éditeur, souvent en mode “cloud computing”, d’où l’association fréquente des deux termes. Pour une entreprise, cette formule présente les avantages de réduire les délais, de diminuer les frais d’intégration, de déploiement et de mise à jour. Les applications aux processus standardisés sont les plus éligibles au SaaS : CRM (comme Salesforce.com), gestion des compétences, gestion des frais, messagerie (comme Google), etc. Le développement du SaaS sera plus lent pour les applications d’entreprise (nécessité de traiter les processus métiers de bout en bout, développement des interfaces, sécurité, confidentialité, performance et disponibilité).

SAN (Storage Area Network)/NAS (Network Attached Storage) : solutions de stockage élaborées permettant de stocker des volumes importants. Le SAN est un réseau privé situé derrière un serveur. Le NAS est un système de stockage situé sur le réseau. La sauvegarde est vue comme un stockage secondaire.

SAP BC (SAP Base Component) : module du progiciel de gestion intégrée SAP servant à l’administration système, notamment à la gestion de la base de données (et à la performance du système en terme de CPU/ processeur et de mémoire), ainsi qu’à la gestion de la sécurité des utilisateurs et des autorisations.

SAP SRM (SAP Supplier Relationship Management) : module du progiciel de gestion intégrée SAP couvrant l’ensemble de la relation fournisseur : analyse des dépenses, approvisionnement, contrats opérationnels, demandes d’achat, facturation et gestion des fournisseurs.

SCM (Supply Chain Management ou gestion de la chaîne logistique globale) : réduire les stocks et les délais de livraison tout en relevant le niveau de service client, telles sont les missions premières des outils de Supply Chain Management. Au niveau opérationnel, ils mettent en correspondance les informations de demande et de capacité de production afin de définir les plans de production et les paramètres de livraison. Au niveau tactique, ils s’appuient sur des techniques statistiques - typiquement des outils de data-mining - pour optimiser l’approvisionnement, lisser la production et déterminer les meilleurs chemins de livraison. Au niveau stratégique, par le biais de simulations, ils servent à déterminer la meilleure implantation possible des unités de fabrication et du réseau de distribution, jusqu’à la fréquence de renouvellement des produits en fonction de la cible. L’enjeu principal est de pouvoir réinjecter automatiquement ces données au niveau du système de gestion (PGI).

Sécurité des transactions : une transaction est dite certifiée si les parties sont identifiées, si son intégrité est assurée et enfin si elle ne peut être répudiée par l’une ou l’autre des parties (certification = identification + intégrité + non-répudiation). Il convient, en plus de sa certification, d’assurer la confidentialité de la transaction.

Sécurité informatique : le fait que les systèmes d’information soient de plus en plus ouverts (connectés à Internet, interconnectés entre sites, ouverts sur les tiers clients et fournisseurs, accessibles à distance à partir de mobiles ou à partir du domicile des collaborateurs, etc.) a développé les activités liées à la sécurité informatique jusqu’à en faire une spécialité à part entière. Son périmètre recouvre : les solutions de protection à l’entrée (antivirus, firewall, proxy-cache, détection d’intrusion et inspection de contenu), la protection des accès (chiffrement VPN, administration, autorisation d’accès) et l’administration de la sécurité (dont la détection de vulnérabilités). Les services liés sont principalement : le conseil, l’architecture, l’audit, la surveillance et l’administration. Cette spécialité s’intègre dans une problématique plus vaste de sécurité générale avec laquelle elle ne doit pas être confondue. La sécurité générale comprend en plus : les plans de secours, la mise en place de moyens de secours, les règles de vie et procédures, la sécurité physique des locaux et des accès, etc.

Serveurs d'applications (architecture trois tiers ou n-tiers) / plates-formes d'entreprises : la "web-isation" des systèmes d'information peut se définir comme la construction d'une nouvelle génération d'applications construites en trois parties : un navigateur Internet ("client universel" installé en standard sur les postes de travail ou les smartphones), un serveur d'applications (Java, .Net) et enfin un système de gestion de bases de données (Oracle, SQL, DB2, etc.). D'où le terme "architecture trois tiers" par opposition à l'architecture dite "client / serveur" qui la précédait. Plusieurs solutions occupent actuellement le marché : Microsoft .Net, Sun ePlanet et Java, IBM WebSphere, les solutions libres type Tomcat / pages PHP / Apache, BEA-Weblogic. Ces plates-formes d'exécution des applications J2EE et .Net évoluent rapidement et les analystes parlent aujourd'hui davantage de "plates-formes d'entreprise" que de serveurs d'applications.

Service desk (ou help-desk) : structure (téléphonique, informatique et humaine) qui a pour vocation d'accueillir et de prendre en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs d'un système d'information, de les résoudre ou de les faire traiter par d'autres entités ("escalade"). Un service desk peut être implanté sur le site d'une entreprise ou externalisé à distance sur les centres de support (ou centres de service) d'un prestataire. L'utilisation de telles structures spécialisées s'est généralisée dans les grandes organisations : traçage complet de l'activité, délais de réponse professionnels, taux élevé de traitement immédiat ou par prise de main à distance, travail en profondeur sur l'origine des incidents puis mise en place de plans d'action pour en réduire durablement le nombre. Dans le métier du service desk, le professionnalisme des techniciens de support dans l'accueil est aussi important que leurs connaissances techniques. Le maintien de la qualité de service dans la durée (plusieurs années) est un facteur clé de succès. Pour des organisations multi-pays, les prestations de help-desk sont classiquement multilingues et en mode 24h/24 7j/7.

Services Web : fonction applicative que peut appeler un programme. Le service Web est dépourvu d'interface utilisateur. Tout producteur de site Web peut, moyennant finances, incorporer ces services dans ses applications en ligne (guide touristique, réservation de voyages, etc.) de façon transparente pour l'utilisateur (ex. : ViaMichelin a lancé des services Web liés à la géolocalisation). Les éditeurs ont adopté largement cette technologie (XML, interface WSDL) du fait de sa simplicité. Revers de la médaille, les standards restent encore à finaliser.

Single Sign-On (SSO) : clé physique associée à un mot de passe unique à la connexion qui remplace tous les mots de passe attachés à chaque application.

SIP (Session Initiation Protocol) : norme qui permet d'utiliser Internet avec un téléphone compatible SIP, y compris portable, pour passer et recevoir des appels sans passer par un micro-ordinateur.

SOA (Service Oriented Architecture) : architecture applicative souple constituée de services applicatifs indépendants mais interconnectés. C'est un concept et non une technologie. Les services Web, par exemple, s'inscrivent bien dans ce concept, mais d'autres technologies sont éligibles. L'idée centrale de l'architecture SOA est de faire évoluer son informatique très rapidement en changeant ou ajoutant des services réclamés par les directions opérationnelles. Si la cible est séduisante, les méthodes d'implémentation des architectures SOA font encore largement débat : même si on identifie des applications pouvant rendre service dans plusieurs processus, quelle granularité retenir ? Comment définir les interfaces ? Comment développer de nouvelles applications en tant que services tout en tenant compte du patrimoine applicatif existant ?

Spoofing : usurpation d'une adresse Internet dans le but de se faire passer pour quelqu'un d'autre et ainsi tenter de s'approprier des informations.

SVI (Serveur Vocal Interactif) : système de dialogue entre un appelant par téléphone et un standard téléphonique, l'appelant choisissant une option parmi une liste de choix, et ce en général plusieurs fois de suite. Les SVI ont souvent été critiqués comme étant difficiles à utiliser à cause de leur programmation simpliste. Les service desks s'intéressent de près aux dernières générations de SVI qui permettent de faire traiter certains incidents fréquents par les utilisateurs eux même ("self help"), sans intervention d'un technicien de support. Ces SVI permettent de construire des arbres de décision qui peuvent être modifiés dynamiquement. Ils produisent des statistiques précises d'utilisation branche par branche.

SSII : Société de Services et d'Ingénierie Informatiques.

Systèmes propriétaires : ordinateurs dont le hardware et le système d'exploitation (OS) sont développés et diffusés par un seul constructeur (z- et i-Series d'IBM, etc.). Le terme s'emploie par opposition aux systèmes d'exploitation "ouverts" (Unix, Microsoft, Linux, etc.) indépendants des constructeurs.

Test d'intrusion : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour tester les failles. Le test d'intrusion se fait après accord du client et sur un périmètre convenu au préalable, puis fait l'objet d'un rapport. Les failles sont corrigées par la mise en place de nouvelles parades de sécurité.

TMA (Tierce-Maintenance Applicative) : maintenance et mise à jour des applications d'une entreprise assurée par une société externe.

UC2 (Unified Communications and Collaboration) : dans l'industrie des télécommunications et de la bureautique, les communications unifiées forment un ensemble de nouveaux services permettant d'intégrer étroitement : les moyens de communication interpersonnelle en temps réel (téléphonie, visiophonie), les logiciels de travail collaboratif (messagerie instantanée, partage de documents) et les outils bureautiques au sens large (messagerie asynchrone, agenda, traitement de texte, tableur et visionnage de présentations). L'utilisateur peut ainsi accéder aux moyens de communication tout en continuant à employer en parallèle les outils informatiques qu'il utilise au quotidien. Les poids lourds de l'industrie (IBM, Microsoft, Cisco, SAP, Oracle, etc.) se sont tous engagés dans les communications unifiées.

Virtualisation de serveurs : couche logicielle qui permet, du point de vue des applications, de simuler une machine physique et ses composants. La virtualisation, récente, est souvent associée aux projets de consolidation. Elle vise à augmenter le taux d'utilisation moyen des ressources informatiques en faisant cohabiter plusieurs serveurs virtuels au sein d'une même machine physique. La virtualisation s'applique également aux postes de travail.

Virus/programme antivirus : programme, en général malveillant, capable de se reproduire seul et de se propager de machine en machine. L'antivirus est un programme informatique qui détecte et éradique les virus. Comme il n'existe pas d'antidote universel, il faut mettre à jour régulièrement son antivirus qui ne détecte et ne neutralise que les virus dont il a les antidotes.

VPN (Virtual Private Network) : réseau empruntant une infrastructure de télécommunications publique (comme Internet) ou privée (opérateurs) et qui garantit l'intégrité des données transmises grâce à des techniques de chiffrement et de "tunneling".

XML (Extensible Markup Language) : métalangage puissant de description des données non structurées et de modélisation documentaire en train de devenir un standard de fait chez les éditeurs. XML est une version plus évoluée et globale que le standard de description de pages Internet HTML.

WAN (Wide Area Network) : réseau étendu. Il s'agit de l'ensemble des liens entre les différents LAN d'un même système d'information.

Web 2.0 : considéré comme l'évolution du Web actuel, le Web 2.0 est un concept d'utilisation d'Internet qui a pour but de valoriser l'utilisateur et ses relations avec les autres. Encore difficile à décrire précisément, le Web 2.0 met en scène l'internaute en lui donnant la possibilité d'interagir et de s'identifier à une communauté.

WiFi (Wireless Fidelity 802.11b et 808.11g), Bluetooth, Infrarouge : techniques de communication sans fil ayant des débits et des contraintes de distance différentes. Le WiFi nécessite la présence de bornes.

WiMAX (Worldwide Interoperability for Microwave Access) : norme technique qui permet, via des connexions par voie hertzienne à haut débit (pour l'instant en pratique de l'ordre de 12 Mbits à 20 km d'un point d'accès), d'accéder à Internet, en particulier en situation de mobilité dans les zones non couvertes par la 3G ou par des bornes Wifi.

WLAN (Wireless Local Area Network) : version sans fil des réseaux informatiques locaux.



Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Steenvoorde, France), imprimeur référencé Imprim'Vert. Ce label distingue les imprimeurs ayant mis en place des stratégies industrielles visant à préserver leur environnement (gestion des déchets, exclusion des produits toxiques...). Le papier sélectionné pour ce Rapport Annuel a été produit dans une usine certifiée ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et EMAS (management environnemental). Il possède des certifications FSC et PEFC (traçabilité de l'origine de la pâte à papier à partir de forêts gérées) et a été blanchi par le procédé ECF (procédé sans chlore élémentaire).

Conception graphique et réalisation : *t a m a t a* 
© Photos : NEURONES et les collaborateurs de NEURONES !

Plusieurs collaborateurs ont bien voulu se laisser photographier dans leurs activités pour les besoins de ce rapport annuel. Qu'ils en soient remerciés. Le présent document met en scène exclusivement - mais seulement une petite partie ! - des 16 300 m² d'infrastructures et des 3 500 acteurs des succès présents et futurs du groupe.

Aussi loin que vous voudrez...®



NEURONES

Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
Tél. : 01 41 37 41 37 - Fax : 01 47 24 40 46 - e-mail : investisseurs@neurones.net - www.neurones.net