



NEURONES

Aussi loin que vous voudrez...®



RAPPORT ANNUEL 2016



PANORAMA 2016	p. 2
----------------------------	------

LE GROUPE EN 2016	p. 6
--------------------------------	------

Le mot du Président	p. 7
Chiffres clés	p. 10
Carnet de l'actionnaire	p. 12
Stratégie et offre	p. 14
Références et réalisations	p. 16

LES MÉTIERS	p. 20
--------------------------	-------

Une offre globale	p. 21
Services d'infrastructures	p. 22
Services applicatifs	p. 26
Des centres de services industrialisés	p. 30
Conseil	p. 32

UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE	p. 36
--	-------

Un groupe socialement responsable	p. 37
Une entreprise engagée	p. 38

RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2016	p. 44
--	-------

Activités	p. 46
Rapport sur la Responsabilité Sociale et Environnementale	p. 61
Comptes consolidés	p. 69
Éléments financiers sociaux	p. 90
Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2017	p. 93
Informations générales sur la société, son capital, son administration	p. 110
Tableau de concordance	p. 120
Glossaire	p. 121



NEURONES, PLUS DE 30 ANS DE CROISSANCE PROFITABLE

Avec plus de 5 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 447 M€, NEURONES se situe, sur le marché français :

- dans les 12 premières sociétés de Conseil et de Services Informatiques,
- en termes de capitalisation, parmi les 10 premiers acteurs cotés du secteur (en incluant les sociétés de Conseil en Technologies).

Créé ex-nihilo en 1985, et présent en Bourse depuis 2000, le groupe a :

- connu 32 ans de croissance soutenue et rentable,
- constitué, surtout par croissance interne, un socle à la solidité éprouvée,
- accueilli, par croissance externe, une dizaine de sociétés aux métiers complémentaires,
- plus que doublé de taille au cours de ces sept dernières années.

Une offre en constante évolution, aujourd'hui orientée « transformation digitale », une politique dynamique de ressources humaines et une organisation originale et attractive d'entrepreneurs associés constituent les fondements du succès de NEURONES.



446,8 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
2016



9,5%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
2016



29 M€

RÉSULTAT NET
2016



5 044

COLLABORATEURS
AU 31/12/2016

2016

Le groupe dépasse les 5 000 personnes. Lancement de l'offre de marketing digital.

2015

Essor de l'activité IoT. Création d'un cabinet de conseil en transformation digitale.

2013

Lancement des offres DevOps, Big data et Analytics.

2010

Ouverture successive de 3 centres de services à l'international (Tunisie, Singapour et Roumanie).

2008

Développement significatif dans le Conseil en Management et en Organisation.

2006

Démarrage de l'hébergement en mode cloud privé.

2000

Introduction en Bourse.

1999

Naissance de l'activité Sécurité et création d'une entité de Développement applicatif.

1994

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

1985

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

PANORAMA 2016



Vers des coûts de mobilité contrôlés

L'éditeur d'applications mobiles du groupe s'est associé, dans le cadre d'un partenariat, avec un des leaders mondiaux des solutions de gestion des dépenses télécoms (Telecom Expense Management), permettant ainsi de proposer une offre globale pour le contrôle des dépenses télécom (fixe, mobile et data) et l'infogérance du parc télécom pilotée par un interlocuteur unique.

Une solution omnicanal reconnue



La solution omnicanal de l'expert du groupe en service desk fait partie des lauréats de l'IT Innovation Forum (parrainé par le CRIP, le Club des Responsables Infrastructures et Production). Elle propose, de manière novatrice, une gestion des contacts répondant aux nouveaux usages et confirmant le positionnement précurseur du groupe.

Support SAP primé



Le spécialiste SAP de NEURONES a reçu la distinction « Best External Support & Contributor » aux UX Summit 2016, organisé à Oslo par Neptune Software, société à l'origine du framework permettant de générer rapidement des applications SAP pour mobile. Une récompense justifiée par deux critères : la réponse aux problématiques d'intégration soumises par les développeurs et la force de proposition pour apporter des améliorations.

Great Place to Work



L'entité spécialiste du conseil en management et organisation de NEURONES (comptant plus de 110 collaborateurs) obtient la 5^e place du classement 2016 du Palmarès « Great Place to Work » dans la catégorie des entreprises de moins de 200 salariés.

Lauréat du Concours d'Innovation Numérique

Le spécialiste du groupe en solutions logicielles intégrées de gestion des risques, de surveillance de marché et de détection de fraude est lauréat de la 2^e édition du Concours d'Innovation Numérique, dans le cadre du programme d'investissement d'Avenir porté par le Commissariat à l'Investissement et BPI France.

Webinar hybridation multi-cloud

L'activité de NEURONES dédiée aux infrastructures informatiques a organisé, conjointement avec Red Hat, le premier fournisseur mondial de solutions logicielles Open Source, un webinar autour de l'hybridation multi-cloud.

Art et technologie



Pour mettre à l'honneur leur partenariat, le spécialiste du développement applicatif Web et BI du groupe et Nintex, leader mondial de l'automatisation des workflows, ont organisé un événement original dans une galerie d'art présentant leurs solutions, le tout illustré par un cas client et une « e-demo ».

Digitalisation des processus opérationnels

Lancement d'une série de tables rondes pour l'entité dédiée à la digitalisation des processus opérationnels et métiers du groupe. Le principe : inviter des clients et partenaires à se rencontrer pour échanger, dans des lieux originaux et de manière informelle, sur un sujet métier.



Séminaire nouveaux usages

Le spécialiste de la production informatique du groupe a participé au séminaire ITES (Innovation Technology European Summit) qui réunit les adhérents du CRIP (Club des Responsables Infrastructures et Production) et dont l'objectif est de présenter des nouveaux usages et le paysage IT à horizon de 5 ans.



Offres innovantes en cybersécurité



Participation au 8^e Forum International de la Cybersécurité au Grand Palais de Lille pour le spécialiste de la Sécurité Informatique du groupe (notamment précurseur des tests d'intrusion dès 1995). Une occasion de présenter les dernières offres innovantes aux quelques 5 000 professionnels présents.

NEURONES' girls



Nouvelle participation pour le groupe à la célèbre course à pied « La Parisienne » (20^e édition). 100% des « NEURONES' girls » ont franchi la ligne d'arrivée après un parcours d'environ 7 km.

Service desk certifié ISO 9001:2015

Obtention de la nouvelle certification ISO 9001 version 2015 pour l'activité service desk de NEURONES, une véritable norme en matière d'organisation. Il s'agit d'une modification en profondeur, avec de nouvelles exigences à prendre en considération : compréhension des enjeux, prise en compte des parties prenantes ou encore évaluation des risques et opportunités.

Plus de 300 experts



L'activité SAP du groupe poursuit sa croissance externe avec l'acquisition d'une nouvelle société principalement orientée sur les nouvelles technologies ce qui lui permet de rassembler désormais plus de 300 experts SAP.

Une formation de qualité

L'accréditation OPQF (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation) a été obtenue par l'activité spécialisée dans la formation informatique. Cette norme impose que la qualité des prestations et l'information fournies au client soient mesurées avec, en arrière plan, un objectif d'amélioration continue de la qualité.

Aussi loin que vous voudrez...

Le groupe a organisé la 12^e édition de la NEURONES Golf Cup. Un moyen de remercier les principaux clients du groupe pour une journée golfique, désormais incontournable, sur le parcours mythique de Saint-Nom-la-Bretèche. Un évènement toujours très attendu pour partager un moment convivial et sportif, en compagnie de Thomas Levet, le joueur le plus titré du golf français.



24 h de codage et finance

L'activité applicative spécialiste de la finance de marché du groupe a lancé un challenge pour des développeurs internes et externes. L'objectif étant de monter un projet en équipe (composée d'un apporteur d'idée et de trois ou quatre développeurs) et coder, pendant 24h, dans ses locaux, sur le thème des innovations technologiques dans le monde de la finance.



Applications logicielles sur mesure



Pour s'adapter aux besoins de ses clients qui évoluent souvent et rapidement, l'entité spécialisée en hébergement cloud du groupe lance une nouvelle offre « Confexion », qui permet de transformer les idées de ses clients en applications logicielles sur-mesure.

Nouvelle offre en marketing digital

Création d'une activité de conseil en data et innovation qui vient compléter les services du groupe, lui permettant ainsi d'étendre le périmètre de ses interventions autour d'une nouvelle offre digitale.

Un player vidéo avant-gardiste



Le département média de l'entité dédiée à la gestion de processus et de contenu du groupe a développé un player vidéo HTML 5 supportant le tout nouveau standard de vidéo utilisé par Youtube et Netflix.

Solution d'intégration SAP certifiée

L'offre innovante « iSiServices » du spécialiste SAP du groupe a été certifiée par le célèbre éditeur. Il s'agit d'une solution d'intégration du progiciel préconfigurée (SAP All-in-One) pour les PME du secteur services aux professionnels. Fondée sur la nouvelle génération de l'ERP, l'offre bénéficie des innovations Plateforme, S/4HANA et interface Fiori.

French connection



Participation au salon de l'IoT World dédié aux objets connectés et leurs applications pour l'activité de NEURONES spécialiste du domaine. Un événement incontournable qui a réuni plus de 6 000 visiteurs.

Développement à l'international



LE GROUPE EN 2016

Le mot du Président / p.7
Chiffres clés / p. 10
Carnet de l'actionnaire / p. 12
Stratégie et offre / p. 14
Références et réalisations/ p. 16





Le mot du Président

« Ne juge pas la journée en fonction de la récolte du soir, mais d'après les graines que tu as semées. »

Après un tel conseil (donné par l'auteur de « L'île au trésor » !), pourquoi regarder en arrière ?

Certainement pour remercier le millier de clients et les 5 000 acteurs du groupe pour leur confiance et engagement.

RÉALISATIONS

En 2016, NEURONES a poursuivi sa marche à pas cadencé :

- croissance du résultat opérationnel (+ 14,6%), du résultat net part du groupe (+ 18,3%) et de la trésorerie nette (+ 10,8 M€),
- progression du chiffre d'affaires (+ 11,9%) et, en proportion, des effectifs,
- renfort du groupe par l'accueil de sociétés spécialisées au futur prometteur.

Un compte-rendu complet aux actionnaires (parmi lesquels un nombre significatif de collaborateurs) incite à préciser que :

- la croissance organique à 8% (vs 10,5% en moyenne au cours de ces dix dernières années) est trois fois supérieure à l'évolution du marché (+ 2,7%) ;
- si trois jeunes confrères ont rejoint NEURONES en cours d'année, le mouvement est modeste au regard des moyens financiers disponibles. Preuve qu'il est plus difficile de grandir en muscles que de grossir...

En synthèse de l'exercice, parmi les 10 plus grosses capitalisations françaises de son secteur (en incluant les confrères de la « R & D externalisée »), votre société se classe :

- n°2 pour la progression organique,
- n°1 pour le résultat opérationnel (9,5% du chiffre d'affaires).

La forte hausse du cours de l'action (+ 28,4% en 2016, après + 25,6% en 2015, + 10% en 2014 et + 51,1% en 2013) est mentionnée seulement pour mémoire : la Bourse intègre des paramètres parfois éloignés des fondamentaux d'une entreprise.

Comment s'expliquent ces performances ? Sont-elles reproductibles ?... Au-delà d'un marché durablement porteur, on soulignera comme actifs solides des clients confiants et un capital humain dans lequel le groupe a investi très en amont en démultipliant l'esprit d'entreprise.

MARCHÉ

Le 11 février 2016, CercleFinance.com titrait : « NEURONES toujours aussi optimiste ».

Comment en effet ne pas penser que le meilleur est à venir alors que :

- le numérique pénètre en profondeur et transforme toujours plus vite les tissus économiques et sociaux. Rapidité, personnalisation et meilleur service font partie maintenant des exigences de base de clients et consommateurs auxquels la technologie a donné plus de pouvoir ;
- les marges de progression sont évidentes et font penser que la transformation digitale ne fait que commencer. Il y a dans la vie économique (et privée) encore d'extraordinaires pertes de temps, d'information, d'énergie, de qualité de communication et de service, de rationalité et d'efficacité. On sait que les idéaux de « bureaux sans papier » (années 80) ou de « zéro e-mail » (annoncé en 2011 pour 3 ans plus tard...), pour s'imposer, ont besoin de temps !
- de nouvelles frontières se dessinent, au point qu'on en vient à penser que maintenant c'est la technologie qui mène le monde ;
- le savoir, l'innovation et la compétition technologique sont de plus en plus mondiaux ;
- une technologie en favorise une autre et toutes deviennent tôt ou tard bon marché, nourrissant les suivantes ;
- la miniaturisation et la démultiplication de la puissance de calcul des processeurs écrivent une histoire sans fin. Leur rôle d'annexe au cerveau prend une ampleur inédite avec l'intelligence artificielle et les machines apprenantes. L'homme est ainsi « augmenté » et la plasticité de son intelligence invitée à s'adapter en permanence à des environnements en mutation continue.

C'est assurément un nouveau monde qui s'annonce pour les clients et collaborateurs de NEURONES.

“

La confiance, ce ciment invisible qui conduit une équipe à gagner.

”

CLIENTS

Ce nouvel exercice est l'occasion de les remercier de :

- permettre au secteur du Conseil et des Services Informatiques de croître régulièrement deux à trois fois plus vite que le PIB français ;
- favoriser les aventures entrepreneuriales comme celles de NEURONES ;
- mettre leur confiance dans le groupe pour :
 - réduire leurs coûts d'exploitation (cloud public et privé, gestion des contenus, dématérialisation, service desk, near et off-shore, rationalisation des process et des outils de gestion...),
 - renforcer leur efficacité opérationnelle (conseil en organisation, amélioration de l'expérience client, big data, méthodes agiles, devops),
 - protéger leurs données (cybersécurité) et analyser leurs risques,
 - accélérer leur transformation numérique (conseil en transformation digitale et large éventail des services liés aux « Smacs » (Social-Mobility-Analytics-Cloud-Security) ;
- encourager les équipes techniques et commerciales en leur reconnaissant, au-delà de la technique ou de l'expertise, une empathie et une bonne volonté en évoquant parfois, de façon sympathique, une « NEURONES touch ». C'est évidemment un motif de grande fierté pour nous tous.

En tout état de cause, les exemples des pages suivantes montrent que, grâce à sa structure en entités spécialisées, NEURONES s'adapte avec agilité, fait équipe et se met en résonance avec ses clients, y compris pour intégrer les technologies émergentes ou répondre à leur besoin de présences nouvelles en région, en Europe et dans le monde.

Et c'est ainsi que de la France à Singapour en passant par Tunis, Timisoara, Francfort ou Bangalore, le talent et la motivation des femmes et des hommes du groupe sont d'indéniables facteurs de différenciation.

DIRIGEANTS

Parmi ceux qui font les succès de NEURONES, les dirigeants-associés des entités du groupe méritent la première reconnaissance.

Ayant engagé leurs ambitions, énergie, fierté et l'essentiel de leur temps éveillé (en plus de leurs économies !), leurs convictions et passion les poussent à :

- identifier en permanence des adjoints, parfois futurs successeurs, meilleurs qu'eux sur certains aspects, selon la formule « High level people hire higher level people... » ;
- fixer le cap, voir loin, repousser les frontières, être en veille permanente pour débusquer les opportunités... et anticiper les mauvaises surprises, diffuser l'énergie entrepreneuriale, mettre le curseur d'exigence et de rigueur au bon niveau d'ambition de croissance et de bénéfices ;

“

NEURONES s'adapte avec agilité, fait équipe et se met en résonance avec ses clients pour intégrer les technologies émergentes.

”

- pratiquer la hauteur de vue du commandant de navire et l'interventionnisme du commandant en second, ce dernier corrigeant les multiples pertes d'efficacité qui, tel le lierre ou le gui sur les arbres, s'invitent naturellement et détériorent la rentabilité ;
- créer la proximité et le climat de reconnaissance qui font exister chacun. Si la bienveillance et le « fun » font se sentir bien au bureau, ils n'excluent pas le courage et l'exigence pour tirer chacun vers le haut et renforcer ainsi fierté et confiance en soi ;
- et, *last but not least*, gérer leur affaire avec l'indispensable esprit du propriétaire, avec intuition et bon sens.

En bref, mélangeant subtilement temps long et temps court, global et détail, charisme et rigueur, ces dirigeants sont des metteurs en scène dont l'exemple inspire et le parcours fait envie. In fine, ils ont pour mission de donner un sens à la vie professionnelle de chacun.

Et l'un des moyens les plus sûrs pour eux de réussir est de s'entourer des personnalités engagées que sont leurs managers, moteurs des succès d'aujourd'hui et de demain.

MANAGERS

A leur tour, ces cadres commerciaux, techniques, RH, administratifs, marketing... sont responsables de l'enrichissement de l'ADN du groupe, en sélectionnant les talents qui assureront le succès au quotidien. Et ce à une époque où l'autonomie, le sens de l'action et les valeurs ont remplacé la discipline.

Avec un « tour de main » propre à chacun, leur rôle est de :

- libérer les énergies et la parole, en cultivant l'écoute, la proximité, l'enrichissement de l'environnement de travail et la responsabilisation au plus près du terrain,
- faire grandir ceux qu'ils encadrent, créer les conditions d'un futur clair pour que chacun puisse se projeter et donner le meilleur de lui-même,
- donner « envie d'avoir envie », pour reprendre la formule du chanteur national, voire donner un sens à la vie de chacun,
- être respectueux, c'est-à-dire avoir le courage et faire le choix de la vérité, parfois pas toujours facile à dire ni à entendre,
- animer, en chassant le mauvais cholestérol du train-train, de la résignation et de la bureaucratie,

- faire en sorte que chaque début de semaine soit vécu comme le commencement d'une nouvelle « mini-aventure »,
- en bref, créer les circonstances pour que chacun se sente bien, puisse réussir et s'accomplir dans la confiance, ce « ciment invisible qui conduit une équipe à gagner » (selon l'expression du footballeur et politicien américain Bud Wilkinson).

Merci donc aux managers : ils savent que le succès collectif dépend de la somme des choix, des solutions et des coopérations sur le terrain et surtout des engagements individuels de ceux qu'ils encadrent.

COLLABORATEURS

Les plus expérimentés des managers auraient envie de leur rappeler que :

- tout est possible dans les métiers du groupe. Pour « faire le job », point n'est besoin de dons hors du commun : écoute, humilité, persévérance, ambition personnelle et chasse aux barrières imaginaires suffisent ;
- être « entrepreneur de son parcours professionnel », s'améliorer en permanence, sont impératifs dans une vie qui passe vite (et sans possibilité de « rewind » !) ;
- la fierté intérieure, discrète, d'avoir atteint l'objectif fixé, compte souvent plus qu'on ne l'imagine ;
- chacun, comme chaque instrument d'un orchestre, est indispensable à la satisfaction des clients, nos véritables « patrons » ;
- chaque jour est une occasion de mettre en oeuvre ses talents, d'avancer et de participer à une aventure, à l'invite de Benjamin Franklin : « la motivation c'est quand les rêves mettent leurs habits de travail » ;
- une entreprise peut être aussi une « Great Place to Work » (comme l'a été à nouveau désignée en 2016 l'entité Conseil du groupe).

Que tous soient en tout cas remerciés d'avoir apporté leur contribution dans l'exécution de l'exercice passé. C'est bien évident : sans clients confiants et sans collaborateurs engagés, il n'y a pas d'entreprise de services qui puisse construire le futur.

Et le futur, parce qu'il est fait de ruptures, recèle d'incontestables opportunités pour les métiers de NEURONES...

... dans LE CONSEIL, dont la vocation est de :

- aider à optimiser, voire réorganiser, presque en permanence, les chaînes de valeur ;
- permettre aux clients de tirer parti des nouvelles technologies et de la digitalisation ;
- les seconder pour qu'ils se renforcent sur leur cœur de métier, éventuellement en s'auto-concurrentant.

... dans LES SERVICES NUMÉRIQUES, quand on considère :

- le facteur démultiplicateur que génère une nouvelle technologie en termes d'investissements en services d'intégration, mise en production, déploiement, gestion de la nouvelle solution et de formation et accompagnement du changement ;
- la production exponentielle de données. Selon IDC : 118 milliards de mails quotidiens envoyés à travers le monde ou 2,45 milliards de contenus différents postés chaque jour sur les réseaux sociaux. En voilà de l'information à stocker, trier, gérer, sécuriser ! Et à valoriser, sous l'angle marketing, comme le fait une récente filiale spécialisée du groupe ;
- la multiplication (et mise en réseau) à venir des objets connectés (industriels ou domestiques, publics et privés) : elle s'annonce plus spectaculaire que l'essor des tablettes et smartphones.

Comment mettre à profit ces gisements ? Ce sera l'objet des futurs rapports annuels. Il nous faudra a minima garder à l'esprit que la taille encore modeste du groupe incite à être plus malin et agile et que le succès est une construction de chaque instant. C'est bien ce que rappelle Dan Garble (ancien champion olympique, devenu coach) : « Les médailles d'or ne sont pas faites en or. Elles sont faites de sueur, de persévérance, et d'un alliage rare appelé courage » !



Luc de CHAMMARD
Président-directeur général

PRINCIPAUX DIRIGEANTS ASSOCIÉS

De gauche à droite.

Premier rang : Bertrand DUCURTIL
et Luc de CHAMMARD.

Second rang : Franck DUBRAY, Valérie ADER,
Guillaume BLANCHETIÈRE, Jean-François HALLOUËT,
Bernard LEWIS, Jean-Pierre LAFONT et Jean VELUT.

Troisième rang : Stéphane RAILLARD, Alain LE GARLÈS,
Frédéric GRIVEAU, Alain LE BRAS, Patrick GADEYNE
et Michael ROUAH.





Chiffres clés

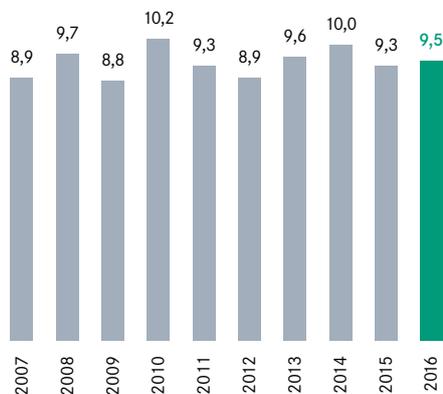
CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (en millions d'euros)



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



TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL* (en pourcentage)



EFFECTIFS (fin d'exercice)



* Normes comptables IFRS. À partir de 2010, la CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises), soit environ 1 % du chiffre d'affaires, est incluse dans les impôts. Enfin, instauré en 2013, le CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi), représentant environ 0,8 % du chiffre d'affaires en 2013, 1,2 % en 2014 et 1,1% en 2015 et 2016, est comptabilisé comme un produit opérationnel.



+11,9%

CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2016



+10,9%

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
SUR 6 ANS (2010-2016)

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

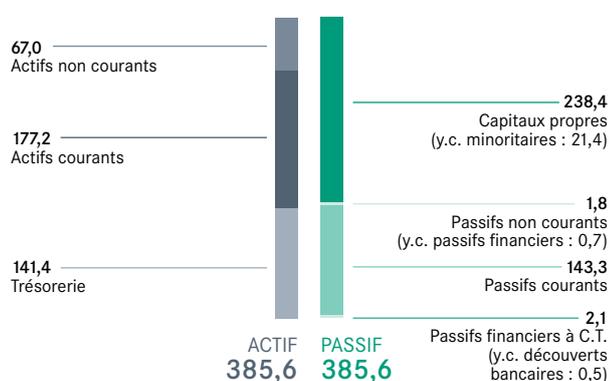
	2015	2016
Chiffre d'affaires	399,4	446,8
Résultat opérationnel d'activité*	37,6	43,5
% CA	9,4 %	9,7 %
Résultat opérationnel	37,1	42,5
% CA	9,3 %	9,5 %
Produits financiers nets	1,4	2,4
Impôt sur les résultats	(14,0)	(15,9)
Résultat net de la période	24,5	29,0
% CA	6,1 %	6,5 %
- dont Résultat net part du groupe	21,3	25,2
- dont minoritaires	3,2	3,8

* Avant coût des stocks options, actions gratuites et dépréciation d'actifs.

TABLEAU DE FINANCEMENT SIMPLIFIÉ (en millions d'euros)

	2015	2016
Résultat net	24,5	29,0
Éléments non monétaires	7,1	8,1
Variation du BFR (augmentation)/diminution	(0,1)	(13,6)
Investissements industriels nets	(12,8)	(6,7)
Cash-flow libre	18,7	16,8
Investissements financiers nets	(12,6)	(5,4)
Augmentation de capital nette	0,8	1
Autres (dividendes...)	1,2	(2,6)
Variation de trésorerie	+ 8,1	+ 9,8
Trésorerie de fin de période	131,1	140,9

BILAN CONSOLIDÉ AU 31/12/2016 (en millions d'euros)



CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT* (en millions d'euros)



* Résultat net + éléments non monétaires (principalement dotations nettes aux amortissements et provisions).



9,7%

TAUX DE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
D'ACTIVITÉ 2016



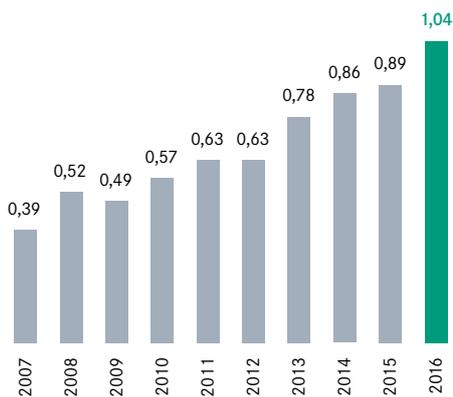
138,6 M€

TRÉSorerie NETTE AU 31/12/2016

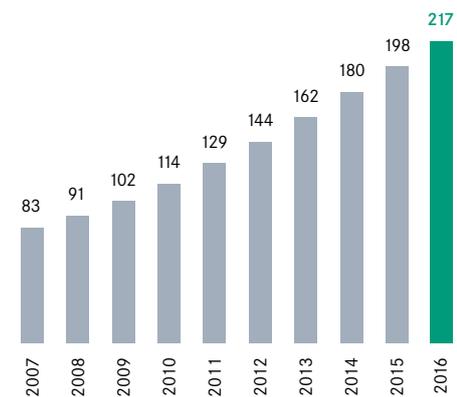


Carnet de l'actionnaire

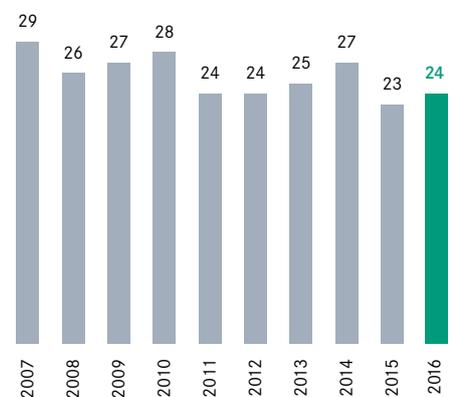
BÉNÉFICE NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)



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



RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)* (en pourcentage)



ACTIONNARIAT (répartition du capital)



* Résultat opérationnel après déduction de l'impôt sur les sociétés (calculé au taux en vigueur) divisé par les capitaux employés (survaleurs + immobilisations + besoin en fonds de roulement).



24%

RENTABILITÉ DES CAPITAUX EMPLOYÉS
EN 2016



0,06€

DIVIDENDE PAR ACTION PROPOSÉ
À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 8 JUIN 2017

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION NEURONES SUR 10 ANS (du 18 avril 2007 au 18 avril 2017)



CALENDRIER

(diffusion le soir après Bourse)

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2017 :
mercredi 10 mai 2017

Assemblée Générale :
jeudi 8 juin 2017

Chiffre d'affaires du 2^e trimestre 2017 :
mercredi 2 août 2017

Résultat du 1^{er} semestre 2017 :
mercredi 6 septembre 2017

Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2017 :
mercredi 8 novembre 2017

INDICATEURS BOURSIERS DEPUIS 10 ANS (cours, capitalisation, nombre d'actions)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cours le plus haut (en euros)	6,45	6,24	7,15	7,74	9,10	9,20	13,58	16,00	18,35	24,70
Cours le plus bas (en euros)	4,85	4,52	4,14	6,01	6,85	6,95	8,30	12,30	13,50	16,25
Cours de clôture au 31 décembre (en euros)	4,60	6,06	6,88	7,30	7,30	8,33	12,59	13,86	17,41	22,36
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	145	107,7	142,2	162,1	172,4	197,9	301,7	332,4	421,9	542,1
Nombre d'actions au 31 décembre (en millions)	23,4	23,4	23,5	23,6	23,6	23,8	23,9	23,9	24,2	24,2

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 - www.neurones.net

FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ACTION NEURONES

Volume moyen quotidien échangé en 2016 :	4 100 titres	Euronext Paris :	Compartiment B
Cours de l'action (au 18 avril 2017) :	22,70 €	Code ISIN :	FR0004050250 (NRO)
Capitalisation boursière (au 18 avril 2017) :	550 M€	Bloomberg : NEUR FP	Reuters : NEUR.LN
Nombre d'actions (au 18 avril 2017) :	24 243 862	Enternext Tech 40	



Stratégie et offre

Adapter son offre de Conseil et de Services Numériques aux enjeux évolutifs des clients et bâtir pour le long terme un projet entrepreneurial avec des dirigeants et cadres associés : c'est la voie suivie pour construire une croissance durable et profitable.



64%

PART DANS L'ACTIVITÉ GLOBALE DES CONTRATS DE SERVICE AVEC ENGAGEMENTS DE RÉSULTATS



49%

PROPORTION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL RÉALISÉ EN INFOGÉRANCE

STRATÉGIE CONSTANTE

Axes stratégiques

- accroître la présence chez les grands clients et mériter leur reconnaissance ;
- maintenir l'esprit entrepreneurial d'entités spécialisées dans leur domaine d'activité ;
- élargir la gamme de prestations, en particulier celles liées à la transformation numérique ;
- industrialiser la production et adapter au marché l'organisation et la structure de coûts.

Moyens

- progression organique supérieure à celle du marché, renforcée ponctuellement par de la croissance externe ;
- extension de la présence dans et en dehors de l'hexagone, là où s'exprimeront les besoins des clients ;
- investissements (141 M€ de cash disponible, pas d'endettement) indépendants de la conjoncture ;
- poursuite d'un modèle décentralisé, proche des clients et des collaborateurs.

Principes permanents

- rentabilité (un indicateur de satisfaction des clients) privilégiée par rapport à la seule taille ;
- alignement des intérêts patrimoniaux des dirigeants et des actionnaires ;
- ouverture du capital aux managers pour construire le long terme ;
- maintien sous assurance qualité des processus métiers fondamentaux.

OFFRE ÉVOLUTIVE

Services d'infrastructures

La conception, mise en place et gestion des infrastructures (cloud computing, serveurs virtuels, éléments actifs, stockage, postes de travail, terminaux mobiles...) est le cœur de métier et l'activité d'origine du groupe.

La diversité de la localisation des données (locales, cloud...), des terminaux qui y donnent accès et l'ouverture des systèmes d'information font de cette activité une affaire de spécialistes, surtout quand il s'agit d'en assurer la maîtrise d'œuvre.

Projets clés en mains, intégration dans les équipes des clients, expertises ponctuelles, externalisation à partir de centres de services ou Infogérance constituent autant de mode d'intervention.

L'exploitation des systèmes et réseaux demandent les mêmes savoir-faire techniques, auxquels il faut associer l'industrialisation de certains services spécifiques (mastering, packaging, help desk, supervision, gestion de la sécurité...), afin d'aboutir à des gains de productivité. Ainsi les coûts informatiques baissent, avec souvent un meilleur service rendu aux utilisateurs.

Services applicatifs

L'adaptation de leur patrimoine applicatif incite les entreprises à faire appel à NEURONES pour :

- le développement ou la réécriture d'applications, afin de les adapter à l'évolution de leurs processus et périmètres et aux nouveaux terminaux (smartphones, tablettes...);
- l'intégration de progiciels (ERP, CRM, BI, SIRH...) ou de nouvelles applications liées au Web ou à la gestion de contenu, des process, des services et actifs d'une direction informatique ;
- le support et la maintenance « industrialisés » de ces applications.

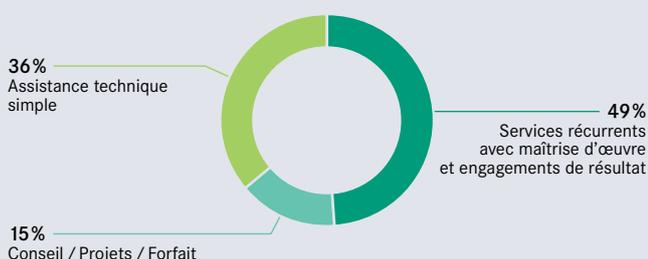
Le groupe est également engagé sur des contrats mixtes d'Infogérance d'infrastructures et de maintenance d'applications.

Conseil

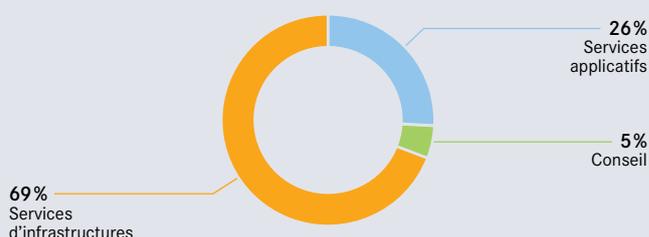
L'adaptation au numérique et la transformation accélérée des entreprises et de leur environnement passent par un recours croissant au Conseil en organisation et management.

Bien qu'en amont et distincte des Services Informatiques, cette activité en est complémentaire et connexe. La technologie est en effet au service des réorganisations, qu'elle facilite mais aussi qu'elle génère, en favorisant l'émergence de nouveaux concurrents « digital native » ou en suggérant de nouveaux process.

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2016 PAR MODE D'INTERVENTION



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2016 PAR PÔLE D'ACTIVITÉ





Références et réalisations

Environ mille sociétés ou organismes publics de toutes tailles font confiance à NEURONES, parfois depuis de nombreuses années.



80%

DES SOCIÉTÉS DU CAC 40 ONT CHOISI
NEURONES PARMIS LEURS PARTENAIRES



1 000

CLIENTS CONTRIBUENT À LA CROISSANCE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES

EXTRAIT DE LA LISTE DES RÉFÉRENCES

BANQUE - ASSURANCE

AG2R LA MONDIALE
 AVIVA
 AXA
 BNP PARIBAS
 BPCE
 CAISSE DES DÉPÔTS
 CRÉDIT AGRICOLE
 EULER HERMES
 EURONEXT
 GENERALI
 GROUPE MONTEPASCHI
 GROUPAMA
 HSBC
 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
 TEXA SERVICES

SERVICES - BIENS DE CONSOMMATION

ACCOR
 AGEFOS
 APTARGROUP
 AUCHAN
 BEL
 FAFIEC
 FONGECIF
 HEINEKEN
 KPMG
 LVMH
 NESTLÉ
 OPCALIA
 PERNOD RICARD
 SHISEIDO
 SOLOCAL

ÉNERGIE - UTILITIES - SANTÉ

AREVA
 BAYER
 CENEXI
 DELPHARM
 EDF
 ENGIE
 ENI
 LABORATOIRES ROCHE
 OCP
 REXEL
 SAGESS
 SANOFI
 TOTAL
 UGI CORPORATION
 VEOLIA ENVIRONNEMENT

TECHNOLOGIES - MÉDIA - TÉLÉCOMMUNICATIONS

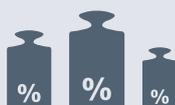
ALCATEL-LUCENT
 BOUYGUES TELECOM
 DASSAULT
 ÉDITIONS LEFEBVRE
 EUTELSAT
 FRANCE MÉDIAS MONDE
 GÉNÉRALE DE TÉLÉPHONE
 GROUPE ARGUS
 LAGARDÈRE
 MICROSOFT
 ORANGE
 SAMSUNG
 THE NEW YORK TIMES COMPANY
 TV5 MONDE
 VIVENDI

INDUSTRIE - BTP

AVRIL
 BOUYGUES
 BRENNTAG
 DAHER
 EIFFAGE
 ERAMET
 LÉON GROSSE
 MICHELIN
 PLASTIC OMNIUM
 SAINT-GOBAIN
 SAFRAN
 SOCOTEC
 TARKETT
 THALES
 VINCI

SECTEUR PUBLIC

AGENCE FRANÇAISE DÉVELOPPEMENT
 AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE
 AGIRC-ARRCO
 BANQUE DE FRANCE
 CEA
 CENTRE POMPIDOU
 CONSEIL DÉPART. DES HAUTS-DE-SEINE
 ÉTABLISSEMENT FRANÇAIS DU SANG
 IRSN
 LA POSTE
 LA FRANÇAISE DES JEUX
 MAIRIE DE PARIS
 PMU
 SNCF
 UNEO



9,4%

POIDS DU PREMIER CLIENT
 DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2016

RÉPARTITION SECTORIELLE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2016

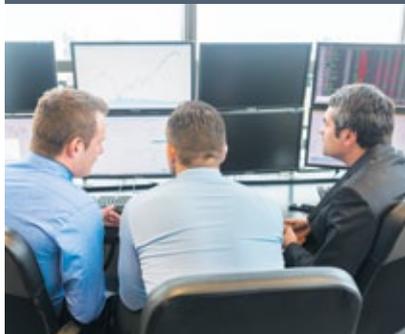
RÉALISATIONS 2016 (EXTRAITS)

Pôle services d'infrastructures

POUR UN LEADER DE LA DISTRIBUTION D'EAU ET DE SERVICES D'ASSAINISSEMENT. Dans le but de simplifier la maintenance de ses électrovannes connectées (régulateurs électroniques de débit d'eau), mise en place d'un projet d'automatisation : définition de l'architecture, configuration des serveurs et stations de travail, installation d'applicatifs métier dédiés à la télémaintenance et accompagnement de la Direction des Systèmes d'Information dans la prise en main pour une gestion entièrement autonome.

POUR UN GROUPE AGROALIMENTAIRE SPÉCIALISÉ DANS LES HUILES ET PROTÉINES.

Accompagnement de la Direction des Systèmes d'Information dans son projet de transformation digitale : migration de l'architecture actuelle vers une plateforme virtualisée en mode IaaS (Infrastructure as a Service), infogérance associée, supervision de l'ensemble des infrastructures, sauvegarde, exploitation et administration des bases de données.



POUR LA FILIALE INFORMATIQUE D'UN GRAND GROUPE BANCAIRE. Dans le cadre de la digitalisation de ses agences : accompagnement dans la mise en place d'un catalogue d'applications métiers sur tablette pour des conseillers bancaires (42000), définition du projet, des « livrables » et des ressources, pilotage de l'éditeur (réalisation de fonctionnalités spécifiques), configuration de l'outil, suivi de la réalisation, transfert de compétences, formation et support aux utilisateurs.

POUR UNE GRANDE CHAÎNE DE TÉLÉVISION NATIONALE. Afin de réorganiser le

support de ses 7 500 utilisateurs français et internationaux : déploiement d'un portail intégrant une plateforme self-help, où l'utilisateur peut régler son problème grâce à des arbres de résolution, un catalogue de services en ligne, ainsi qu'une cellule « call back » le rappelant si son incident n'a pu être résolu.

POUR UN GRAND GROUPE CHIMIQUE FRANÇAIS.

Afin d'harmoniser les processus de demandes utilisateurs à travers le monde et son offre de services : mise en place d'une plateforme unique accessible à tout moment pour l'ensemble des 10 000 utilisateurs internationaux : définition des spécifications, paramétrage de la solution, interfaçage avec d'autres applications métier et formation des administrateurs.



POUR UN GRAND GROUPE MONDIAL D'ALCOOLS ET SPIRITUEUX. Afin d'améliorer significativement son niveau de sécurité opérationnelle : mise en place d'un dispositif international de supervision de la sécurité (prévention des failles informatiques et détection des incidents de sécurité avec la collecte des événements) permettant de recevoir des alertes qualifiées et d'engager les plans d'actions associés.

POUR LE GESTIONNAIRE DU RÉSEAU DE TRANSPORT DE GAZ. Dans le cadre de l'externalisation d'une partie de ses activités informatiques : création d'un centre de services (35 collaborateurs) regroupant des expertises multi-domaines (système, réseau, base de données, stockage, sauvegarde...) et le pilotage d'infogérance (accompagnement au changement, service level agreement, indicateurs de performance...).

Pôle services applicatifs

POUR LA FILIALE LOGISTIQUE DU PRINCIPAL TRANSPORTEUR ET DISTRIBUTEUR DE COURRIER EN FRANCE. Afin de faire communiquer son système SAP TM (Transport Management) avec celui de la maison-mère et de certains prestataires : déploiement de la solution logicielle SAP Process Orchestration, permettant l'échange de données et la modélisation de processus inter-applications dans un système d'information. Prestations réalisées : recueil de besoin et de la modélisation métier, mise en œuvre, tests et mise en production.

POUR LE PREMIER BAILLEUR SOCIAL DE LA CAPITALE. Dans le cadre de la dématérialisation et de l'automatisation de son système de facturation : mise en place d'une solution applicative, gérant automatiquement et rapidement les factures et leur cycle de vie. Ceci afin : de sécuriser leur gestion et approbation, d'assurer l'interaction avec l'outil interne de gestion financière et d'intégrer des tiers dans ce processus de validation.

POUR UN DES LEADERS EUROPÉEN DE L'ASSET MANAGEMENT.

Dans le cadre du développement de sa stratégie d'innovation centrée autour de l'utilisation de la donnée : formation d'une équipe interne (constituée de responsables informatiques) à l'écosystème Hadoop (framework destiné à faciliter la création d'applications distribuées), aux nouvelles architectures, et à la gouvernance de la donnée.



POUR UN PROMOTEUR IMMOBILIER D'ENVERGURE. Accompagnement à la centralisation et au classement de ses supports commerciaux et marketing

(pour une meilleure gestion et utilisation en interne) : mise en place d'une solution de Digital Asset Management permettant de stocker, organiser, enrichir, partager et surtout de préserver le patrimoine de ses actifs digitaux.

POUR UN SPÉCIALISTE DE LA DOMICILIATION D'ENTREPRISES ET DE LA LOCATION DE BUREAUX.

Dans l'optique d'utiliser ses informations comptables et commerciales comme outil d'aide à la décision : mise en œuvre de la version Hana du progiciel SAP. Elle permet, couplée à une suite logicielle de Business Intelligence, le traitement et l'analyse en temps réel d'un volume important de données.



POUR UN CENTRE DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE FRANÇAIS. Accompagnement au changement et à l'utilisation d'une plateforme dédiée à la gestion du personnel et des structures. La mission a consisté à élaborer une campagne de communication et à réaliser des outils de formation sur mesure pour 5 000 utilisateurs (modules de «Quick-Learning» permettant une compréhension rapide et un apprentissage au sein d'un environnement simulé).

POUR LE PREMIER PRODUCTEUR ET FOURNISSEUR D'ÉLECTRICITÉ. Dans l'optique d'accompagner sa direction financière dans la migration du système de messagerie (Lotus vers Outlook) et du portail collaboratif SharePoint associé à Office 365 : préparation des plannings de migration, conception de supports techniques sur le nouveau portail et les outils, création et animation d'ateliers de formation en mode présentiel et web-conférence, coaching individuel post-migration et interview d'utilisateurs.

Pôle conseil

POUR UNE GRANDE BANQUE. Accompagnement dans un projet de déménagement de plus de 5 000 collaborateurs : du conseil à la mise en place des infrastructures informatiques et à la gestion des relations sociales, en passant par la conduite du changement et le pilotage de l'opération. Expérimentation et mise en œuvre de nouveaux espaces de travail, notamment sans bureau fixe («flex office») et des technologies adaptées à ces modes d'agencement.

POUR UN ACTEUR DE L'ÉNERGIE. Dans l'optique de la refonte, sous l'égide de la DRH, des parcours de professionnalisation et la création d'une «école des métiers» : élaboration d'une cartographie des compétences et des connaissances requises dans les domaines ciblés, construction de ces parcours pour chaque métier, définition de la gouvernance, conception du manuel de présentation et formation d'experts pour la création de supports pédagogiques.

POUR UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION D'ÉLECTRICITÉ.

Accompagnement de la Direction des Systèmes d'Information dans la mise en place de nouvelles applications mobiles : conseil sur la nouvelle organisation à adopter, cadrage et suivi fonctionnel (de la conception jusqu'à la mise en œuvre, y compris des rapports périodiques sur l'avancement des projets et les difficultés rencontrées).



POUR LE SERVICE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT D'UN ACTEUR MAJEUR DU SECTEUR ÉNERGÉTIQUE. Élaboration d'un retour d'expérience de réalité augmentée sur tablette : définition des enjeux et du déroulé des tests, consolidation des commentaires des utilisateurs de l'échantillon expé-

rimental, description des critères d'évaluation et des résultats associés, analyse des bénéfices et présentation des préconisations (investissements, risques associés, périmètres d'utilisation et conditions d'industrialisation).

POUR UN LEADER DE L'AUDIOVISUEL. Dans un objectif de développement de son audience, de ses revenus publicitaires sur le web et de ses modèles de consommation payante de contenu : accompagnement de la direction dans le cadrage, le choix et la mise en place d'outils avancés de collecte et d'exploitation des données anonymes (cookies) et clients (Data Management Platform, Tag Management System, Dataviz...) mais aussi des équipes internes dans l'appropriation de ces nouveaux leviers.

POUR UN GROUPE D'ASSURANCE ET DE PROTECTION SOCIALE.

Afin de déployer une offre digitale communautaire et promouvoir l'innovation, ainsi que de nouveaux modes de travail collaboratifs : accompagnement de la direction métier dans le lancement d'un laboratoire d'innovation (suivi d'ateliers et du déploiement de l'offre de services) et dans la mise en place d'un Réseau Social d'Entreprise.



POUR UN SPÉCIALISTE DE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE. Afin de renforcer sa relation clientèle : mise en place d'une étude pour identifier et comparer les pratiques concurrentes en matière d'organisation et d'activités (recherche documentaire sur la qualité des services consommateurs, identification des nouvelles expériences clients, recensement des actions à mener...) et proposition d'un dispositif de gestion adapté au modèle d'affaires de la société.

LES MÉTIERS

Une offre globale / p. 21

Services d'infrastructures / p. 22

Services applicatifs / p. 26

Des centres de services industrialisés / p. 30

Conseil / p. 32



Une offre globale

NEURONES est présent à la fois dans les Services Numériques et dans le Conseil en Management, y compris ceux liés à la transformation digitale. 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).



SERVICES D'INFRASTRUCTURES



Architecture (réseaux, serveurs, stockage...) et projets (y compris mobilité, IoT...)
Migrations et déploiements
Services managés, infogérance (production applicative, cloud computing, support utilisateurs et digital workplace)
IT service management, gouvernance du SI, PMO
Cybersécurité



SERVICES APPLICATIFS



Intégration SAP
Big data, analytics, BI
Applications mobiles, applications web
Réseaux sociaux d'entreprise, social media et blogs
Gestion de contenu (ECM), gestion de process (BPM), bus d'entreprises, dématérialisation
Formation informatique, accompagnement du changement
Finance de marché



CONSEIL



Conseil en management et en organisation
Conseil en transformation digitale
Conseil en marketing digital

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.

Une structure de coordination est dédiée aux contrats transverses majeurs

Les missions de cette structure sont les suivantes :

- coordination des contrats multi-entités en phase de prise en charge, d'exploitation courante et de réversibilité,
- capitalisation des expériences et mise à jour régulière des normes et standards du groupe.



Services d'infrastructures

Garantir la haute disponibilité et l'accès sécurisé aux infrastructures informatiques, les gérer, les rentabiliser et les faire évoluer : telle est la mission de ce pôle de près de 4 000 collaborateurs.

LES MÉTIERS

- Architecture (réseaux, serveurs, stockage...) et projets (y compris mobilité, IoT...)
 - Migrations et déploiements
- Services managés, infogérance (production applicative, cloud computing, support utilisateurs et digital workplace)
 - IT service management, gouvernance du SI, PMO
 - Cybersécurité

LES PROJETS TYPE

- Mise en place et gestion de clouds privés
- Consolidation et virtualisation de serveurs
- Réseaux, messageries (migration, administration...), stockage, sauvegarde
 - Management des postes de travail
- Sécurisation des systèmes d'information



308,1 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2016



69%

PART EN 2016 DE CE PÔLE
DANS L'ACTIVITÉ GLOBALE



8,6%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2016



3 995

EFFECTIF DU PÔLE SERVICE
D'INFRASTRUCTURES AU 31/12/2016

CONCEPTION / INTÉGRATION

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

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 dans 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 services.

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Gestion d'infrastructures
mobiles



Objets connectés (IoT, y compris
industriels) : maquettes,
mise en œuvre, exploitation



Mise en place de chaînes
de traitement et d'équipes
(feature teams) en mode DevOps



Cloud computing privé et
hybride, cybersécurité

EN 2016...

Croissance tirée par le « cloud privé », les contrats moyens et les nouveaux métiers (mobilité, IoT...).

De plus en plus de contrats à partir des centres de service remplacent en partie les interventions sur site clients.

Petite acquisition dans l'infogérance sur cloud computing.

PERSPECTIVES...

Croissance régulière et forte du « cloud computing » privé.

Développement des centres de service en France, en near et offshore.

Potentiel en sécurité, du fait de la plus forte ouverture des systèmes d'information.

INTERVIEW

Cloud hybride : 2017, une année charnière

Le cloud computing, qui consiste à fournir de la puissance de calcul ou de stockage sur des serveurs distants par l'intermédiaire d'un réseau, est désormais mature. Les clients ne se posent plus la question de savoir s'il faut aller vers le cloud, mais plutôt comment y aller. Il faut donc les accompagner, d'où l'offre NEURONES de cloud hybride, qui combine cloud privé (dédié à l'entreprise, soit dans ses propres centres de données, soit chez des spécialistes comme NEURONES) et cloud public (mutualisé chez des prestataires nécessairement extérieurs, tels que Microsoft Azure ou Amazon Web Services).



HUGUES

Directeur IT Consulting (Infrastructures Informatiques).

Quelle est la place du cloud hybride dans l'offre NEURONES ?

Le groupe est présent dans le cloud privé depuis 10 ans et héberge aujourd'hui 17 000 serveurs virtuels dans ses infrastructures cloud.

Puis, depuis 5 ans environ, NEURONES a conseillé puis assisté ses clients dans l'usage des clouds publics pour certaines de leurs applications.

Aujourd'hui, le marché et les offres sont matures. Les décideurs souhaitent avoir le meilleur des deux mondes : « consommer » des services disponibles chez les grands opérateurs, mais aussi garder une capacité de production sécurisée avec des acteurs français. L'offre de cloud hybride de NEURONES combine les savoir-faire sur les deux types de clouds, privé et public, et s'appuie sur une expérience de plusieurs années.

Quelle est la proportion souhaitée entre cloud privé et cloud public ?

La proportion est souvent proche des standards actuels du marché, aux alentours de 80 % pour le cloud privé et 20 % pour le cloud public. Mais depuis 2016, les projets concernent des environnements plus massifs. Pour certaines sociétés, la proportion entre cloud privé et public est en train de s'inverser. Les 80 % concernent alors ce qui peut être basculé dans le cloud public.

Dans cette période, NEURONES accompagne ses clients dans cette voie du changement et adapte en conséquence ses modèles économiques et ses offres.



11

DATA CENTERS



17 000

MACHINES VIRTUELLES (VM)

“

NEURONES accompagne ses clients dans cette voie du changement et adapte en conséquence ses modèles économiques et ses offres.

”

Avez-vous des exemples de clients illustrant cette transition ?

Les cas d'usage que l'on observe actuellement sont des fins de cycle sur des centres de données, des renouvellements et un besoin de plus de souplesse et d'agilité.

Par exemple, pour une banque française, NEURONES a déployé une plateforme de gestion de terminaux mobiles sur Microsoft Azure. Il y avait un impératif de délai et de coût, l'enjeu étant de gagner en flexibilité, en résilience, de bien gérer l'accès Internet et la rapidité. Le groupe a installé des plateformes disponibles dès le mois suivant, ce qui a répondu pleinement à la demande.

Autre exemple, celui de cette société française opérant sur le marché du bois en Afrique. Dans une logique de transformation digitale, elle souhaitait disposer rapidement de services et être plus agile. L'objectif était de pouvoir décider, tester immédiatement et pouvoir mettre un terme au projet, le cas échéant. Avec

le cloud hybride, les cycles sont réduits par rapport à un investissement dans un centre de données possédé en propre.

On passe parfois de quelques mois (temps nécessaire pour installer des machines physiques) à une journée pour mettre la puissance à disposition. Les priorités sont souvent : les délais, la souplesse et la possibilité de consommer des services plus évolués, l'ensemble permettant une optimisation des coûts.

Comment procédez-vous ?

NEURONES est en capacité de faire du sur-mesure avec un certain nombre de spécificités et d'offrir souplesse et agilité avec l'hybridation. Tout en assurant un service « à la carte » d'accompagnement dans cette transformation.

À cette fin, depuis plusieurs années, ont été développés des partenariats avec certains grands acteurs, tels Microsoft Azure, Amazon Web Services ou le français OVH.

Quelles sont les avantages qu'apporte NEURONES ?

Le groupe accompagne les Directions des Systèmes d'Information dans l'élaboration d'architectures efficaces, puis les opère, les maintient et les fait évoluer.

NEURONES assiste également ses clients autour de l'outillage complémentaire. Nos interlocuteurs parlent de plus en plus de leur secteur d'activité, de digitalisation, de transformation.

Le groupe essaye donc d'apporter toute la souplesse nécessaire. Cela ne concerne pas seulement la technique, mais aussi les hommes et le savoir-faire, transformation que NEURONES s'applique à elle-même tout en la mettant à leur disposition.

Comment se passe justement cette « révolution » interne ?

Tous les clients parlent désormais d'innovation. NEURONES doit être en capacité de l'analyser et de la comprendre, pour les accompagner. Ils peuvent parfois demander à utiliser un nouveau service d'un grand fournisseur, par exemple Amazon, avant même qu'il ne soit réellement disponible !

Le groupe doit être en mesure de suivre ce rythme, ses collaborateurs restant en veille permanente et observant sans cesse le marché et les services disponibles, pour continuer à servir les clients. Un vrai challenge pour nos équipes, notamment pour les plus jeunes, mais aussi une source de motivation !





Services applicatifs

Vingt ans d'expérience de projets applicatifs, au service de clients engagés dans des améliorations successives de leur système d'information et opérant aujourd'hui leur transformation digitale : c'est la raison d'être de ce pôle de près de 900 collaborateurs.

LES MÉTIERS

- Intégration SAP
- Big data, analytics, BI
- Applications mobiles, applications web
- Réseaux sociaux d'entreprise, social media et blogs
- Gestion de contenu (ECM), gestion de process (BPM), bus d'entreprises, dématérialisation
- Formation informatique, accompagnement du changement
- Finance de marché

LES PROJETS TYPE

- SAP : intégration et déploiement de nouveaux modules et applications (y compris Fiori)
- Plans de communication et de formation accompagnant le déploiement de progiciels majeurs structurants (ERP...)
- Dématérialisation de factures entrantes et sortantes
 - Programmes de transformation digitale
 - Refonte d'applications pour mobiles
- Réseaux sociaux d'entreprise, plateformes collaboratives
 - Objets connectés (compteurs, automates...)



116,2 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2016



26%

PART EN 2016 DE CE PÔLE
DANS L'ACTIVITÉ GLOBALE



11,2%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2016



890

EFFECTIF DU PÔLE SERVICE
APPLICATIFS AU 31/12/2016

CONCEPTION/INTÉGRATION

NEURONES intervient aussi bien en intégration de progiciels (ERP/CRM, BPM, GED) qu'en développement applicatif sur mesure (plates-formes Java, .Net...), y compris en logiciel libre.

L'accent est mis sur les phases amont d'analyse fonctionnelle et sur la méthodologie de développement des projets (documentation standard, génie logiciel, normes...).

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 développements 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.

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Applications complexes
avec Bus d'Entreprises (ESB)



Solutions de diffusion
de contenus audio et vidéo



Logiciel Big Data
pour la finance



Conception et mise en œuvre
d'architectures Big Data
(Hadoop, Hbase)



Sites « mobile first »,
méthodologies agiles, mise
en place des chaînes DevOps



Plateformes collaboratives (Sha-
repoint, Liferay), réseaux sociaux
d'entreprises (Yammer, Jive)

EN 2016...

Forte croissance organique dans toutes les activités.

Belles signatures pour la start-up d'édition Big Data pour la finance.

Acquisition d'un spécialiste des **applications métiers SAP Fiori**, portant la taille des activités SAP à 300 consultants.

PERSPECTIVES...

Bonnes perspectives pour les offres liées à la transformation digitale : nombreux projets lancés par les directions métier.

Maintien de la dynamique autour de SAP, ECM / BPM / GED (dématérialisation), le Digital et les activités de Finance de marché.

Montée en puissance du conseil sur les architectures Big Data (Hadoop, Hbase).

INTERVIEW

Big data : une plateforme de data management en temps réel pour les applications critiques

NEURONES est désormais en mesure de fournir une solution « sur étagère » (produite en série) en matière de data management (ou gestion de la donnée), principalement pour le secteur de la banque-finance. Avec ce concept, on aborde le domaine du big data qui offre la possibilité de traiter d'énormes quantités de données pour procéder à leur agrégation, à leur analyse et à leur exploitation.

Quel est l'objectif de cette offre « data management » ?

En premier lieu, il s'agit d'accélérer la mise en œuvre de projets de gestion du risque et de mise en conformité. Dans le secteur de la banque-finance, le big data présente l'intérêt d'apporter une réponse aux contraintes réglementaires fortes, imposées notamment depuis la crise de 2008. Et ceci par sa capacité à traiter des volumes de données très importants tout en gardant de la flexibilité dans leur traitement. Il permet aux entreprises de mieux gérer leurs données, lorsque la réglementation ou la Loi le leur impose. Ces contextes très réglementés, consommateurs de données, obligent à agréger, synthétiser et produire des rapports. C'est ce que l'on peut nommer l'aspect « défensif » de l'approche big data : répondre à une contrainte légale.

Est-ce que le big data offre aussi une contrepartie « offensive » ?

Oui, elle consiste à mettre à la disposition des « métiers » (départements au sein d'une entreprise) cette capacité de traitement de données. On pourra alors l'utiliser pour une meilleure connaissance des clients, la classification marketing, etc. C'est le cas d'une filiale d'un groupe bancaire français majeur qui opère sur le back office de banques, en proposant,



HERVÉ

Directeur général (big data & analytics)



27

ANNÉES x HOMMES
DE DÉVELOPPEMENT



3

SIGNATURES MAJEURES
EN 2016

entre autres, la gestion d'externalisation de fonds d'investissements. Elle a trouvé dans le data management de NEURONES l'opportunité d'offrir de nouveaux services digitaux à ses clients : analyse des données en temps réel avec interfaces conviviales, ou encore l'analyse des performances des fonds d'investissement et des risques (analyse du comportement des investisseurs).

Comment évaluez-vous le contexte du big data ?

2016 a été une année charnière pour le big data, beaucoup d'entreprises passant d'un stade de « Proof of Concept » (PoC), c'est à dire d'une démonstration de faisabilité, à un mode de réelle industrialisation. NEURONES peut faire valoir son expertise dans ce passage compliqué qui mène de ce « PoC » à l'usage en situation réelle (run). Cela implique notamment l'intégration au système d'information existant, parfois un peu dépassé, et de s'y interconnecter, sans en perturber le fonctionnement.

Quels sont les avantages spécifiques de NEURONES dans ce domaine ?

Avec sa solide expérience des systèmes d'information, le groupe dispose de la capacité d'accompagnement dans la mise en œuvre et l'industrialisation de projets big data. Cela permet d'éviter les projets, de type « big bang », qui consistent à tout recréer à partir de rien.

Il s'agit donc souvent d'un remplacement, ou plutôt d'un complément, des technologies traditionnelles où les applications et les

“

Avec sa solide expérience des systèmes d'information, le groupe dispose de la capacité d'accompagnement dans la mise en œuvre et l'industrialisation de projets big data, sans impacter l'existant.

”

données sont « distribuées ». Avec le levier d'Hadoop, ensemble d'outils et de composants « open source » qui permet une réduction des coûts, il est possible de croiser les données, pour répondre à des contraintes réglementaires, ou de trouver des corrélations qui offriront des usages multiples.

Avez-vous des exemples dans d'autres secteurs d'activité que celui de la banque-finance ?

Pour un acteur du secteur de la Défense, le data management a permis dans le cadre de la loi « Sapin 2 » (relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique) d'industrialiser la politique de conformité et de suivre le risque opérationnel, en mettant en place une évaluation des fournisseurs et un système d'alerte sur la corruption. Dans un autre secteur d'activité, l'agroalimentaire, un grand groupe fromager mène aussi un projet de centralisation des données. Elles sont issues de la production,

des études marketing ou de l'approvisionnement. L'objectif est alors de trouver une corrélation entre des changements de produits et le ressenti final des consommateurs, pour raccourcir le cycle de création de nouveaux produits. NEURONES fournit cette expertise dans la gestion et la traçabilité de la donnée, le data management permettant notamment d'observer comment elle évolue au long de sa vie (ce que l'on nomme « piste d'audit complète » ou « data lineage »).

Selon vous, pourquoi ces clients ont-ils choisi NEURONES dans ce domaine ?

Ils y trouvent différents avantages, comme le fait d'avoir un seul point de contact et une offre intégrée : logiciel, capacité de développement spécifique, capacité d'hébergement et éventuel conseil métier. Au final, NEURONES apporte de l'agilité et de la flexibilité, sans impacter le système d'information existant des clients.





Des centres de services industrialisés

Depuis 1995, l'Infogérance d'infrastructures s'appuie sur des centres de services mutualisés (hébergement, serveurs et applications, gestion des postes de travail et support).
La Tierce-Maintenance Applicative est réalisée à partir de centres dédiés.

CONTRATS D'INFOGÉRANCE D'INFRASTRUCTURES

**Top 25
contrats**

3 M€/an
en moyenne

**125
contrats**

0,5 M€/an
en moyenne

**150
contrats**

0,15 M€/an
en moyenne

L'INFOGÉRANCE EN CHIFFRES

2 550

collaborateurs engagés
sur les contrats

7 millions

de dossiers de service desk
et support applicatif traités

23 000

serveurs exploités,
tiers ou détenus en propre

235 000

postes de travail
pris en charge



12

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX INFRASTRUCTURES



300

CONTRATS D'INFOGÉRANCE
D'INFRASTRUCTURES



5

CENTRES DE SERVICES
DÉDIÉS AUX APPLICATIONS

5 CENTRES DE SUPPORT

- 1 100 professionnels
 - 24h/24, 7j/7
 - Multilingue
- Nanterre, Angers, Lille, Tunis et Timisoara

5 CENTRES DE SERVICES SERVEURS ET APPLICATIONS

- 350 spécialistes
 - Supervision, pilotage
- Ordonnancement, plan de production
- Gestion des mises en production
- Nanterre, Courbevoie, Singapour et Bangalore

2 CENTRES MUTUALISÉS DE GESTION DU POSTE DE TRAVAIL

- 20 personnes
 - Mastering
 - Packaging
- Télédistribution
 - Nanterre

11 CENTRES D'HÉBERGEMENT

- 17 000 virtual machines (VM)
- Provider Internet indépendant
 - Tous opérateurs
- Infrastructure télécom redondée
 - Nanterre et Lyon (en propre)
 - 5 partenaires hébergeurs (multi centres) à haut niveau de certification (Tier 3+)

5 CENTRES DE TIERCE-MAINTENANCE APPLICATIVE

- Tous ERP et applications
- Base de connaissances, outils de tests, versioning
- Nanterre, Levallois, Angers, Nantes et Orléans



Certifications ISO 9001
(Infogérance et 3 autres activités)



Membre fondateur



Membre sponsor



Certification CERT
du Security Operation Center



Conseil

Dirigé par des consultants issus de grands cabinets internationaux, ce pôle de près de 160 consultants assure des prestations de Conseil en management, de Conseil autour de la transformation digitale et aussi de Conseil en marketing digital.

LES MÉTIERS

- Conseil en management et en organisation
 - Conseil en transformation digitale
 - Conseil en marketing digital

LES PROJETS TYPE

- Évaluation d'options stratégiques, proposition de scénarii
- Assistance et réflexion sur l'apport des technologies digitales au business et aux métiers
 - Appui à la gouvernance de programmes de transformation, coordination
- Animation et pilotage opérationnel de projets
 - Étude d'impact des évolutions réglementaires et technologiques
- Définition de stratégie de mutualisation de systèmes d'information



22,5 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2016



5%

PART EN 2016 DE CE PÔLE
DANS L'ACTIVITÉ GLOBALE



13,6%

TAUX DE RÉSULTAT
OPÉRATIONNEL 2016



159

EFFECTIF DU PÔLE CONSEIL
AU 31/12/2016

Accompagnement de projets complexes pour le compte de groupes ou d'organisations en pleine transformation, afin de leur permettre d'intégrer les nouvelles régulations et technologies numériques et, plus globalement, d'accroître leur efficacité.

Capitalisation de méthodes et savoir-faire développés sur plus de 1 000 missions d'appui de la stratégie et d'accompagnement à la décision. Au fil des années, a été développée une expertise reconnue sur :

- la définition de trajectoires de transformation,
- la communication transverse et la concertation,
- l'alignement stratégique,
- l'évaluation des ressources et le détournage d'activités,
- la définition de nouveaux modèles de leadership,
- le coaching de comités de direction,
- l'analyse d'impact et l'accompagnement du changement,
- le marketing digital.

Le conseil en transformation digitale, qui concerne tous les secteurs en profondeur, est devenu une spécialité à part entière avec la création d'une entité dédiée. Un cabinet spécialisé en marketing digital a rejoint le groupe en 2016.

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.

ACTIVITÉS DE CE PÔLE LIÉES À LA TRANSFORMATION DIGITALE



Conception et animation
d'ateliers d'innovation (Labs)



Datascience
et data visualization



Animation de communautés
externes



Gestion des données
marketing des DMP
(Data Management Platforms)



Modélisation des parcours
clients multicanaux



Points de vente
connectés

EN 2016...

Forte croissance du cabinet de conseil spécialisé sur la transformation digitale.

Acquisition en fin d'année d'un cabinet dédié au marketing digital, notamment dans les DMP.

Maintien d'une séparation nette entre les pôles « Conseil » et « Services informatiques ».

PERSPECTIVES...

Volonté du groupe de développer les activités de Conseil malgré une visibilité structurellement faible.

Potentiel élevé dans le conseil en transformation digitale.

Progression à l'international.

INTERVIEW

Le data marketing : un pas vers l'entreprise centrée sur le client

L'entreprise digitale ou la transformation numérique ne sont pas des effets de mode : il s'agit d'une évolution profonde. Si pendant plusieurs années il y avait un décalage entre le discours et la réalité, on constate désormais une réelle volonté de refondre les systèmes d'information, et de créer les passerelles technologiques permettant d'arriver à une relation client « customer centric » (centrée sur le client).



MARC

Consultant Senior Manager (Conseil en transformation digitale)

Que recouvre le terme « data marketing » ?

C'est la nécessité de personnaliser les messages d'information, par différents canaux, grâce à une connaissance profonde de la donnée. Sa maîtrise permet d'avoir une interaction avec le client d'une façon beaucoup plus personnalisée, par les multiples canaux existants : internet, téléphone, contact direct, applications sur smartphone, etc.

Le data marketing sert donc aussi les centres de gestion et les centres de relation client. Il permet d'avoir de meilleurs outils d'arbitrage et de réactivité par rapport aux attentes, par exemple en cas de d'interrogations, voire de sinistres, pour le secteur de l'assurance.

Quel est le contexte actuel autour de l'offre data marketing ?

La volonté est bien là, plus personne n'affirmera que le client n'est pas important ! Mais les outils sont tellement hétérogènes, avec parfois une accumulation d'applicatifs, fruits de l'histoire des entreprises qui évoluent (rapprochements, regroupements, migrations de portefeuilles...), que la donnée n'est pas maîtrisée.

D'un point de vue data marketing, les informations sont dispersées : on peut ainsi avoir plusieurs référentiels regroupant les



100 millions

DE COOKIES GÉRÉS PAR MOIS



60 millions

DE PROFILS GÉRÉS DANS LES BASES

“

NEURONES se distingue souvent par une approche très pointue, sur des projets qui vont nécessiter beaucoup de diplomatie, et/ou sur des projets complexes, multi-acteurs, multi-départements.

”

données d'un même acteur. Leur fiabilité pose également question dans certains cas, faute de contrôle de leur alimentation en amont ou de processus formalisés et partagés au sein des organisations. Pourtant, dans le secteur des assurances cité précédemment, la pression emprunte plusieurs canaux : les assurés, l'autorité de contrôle ou la concurrence. Tout cela nécessite de mieux connaître le client dans sa dimension globale, familiale, professionnelle, socio-économique et dans son parcours de vie, et donc de connaître les données associées : tel est le véritable enjeu du data marketing.

A qui s'adresse cette offre NEURONES ?

Le groupe vise particulièrement les différentes familles de l'assurance (assureurs, mutuelles, bancassureurs, groupes de protection sociale...), ainsi que les médias ou le secteur de l'énergie. NEURONES intervient auprès d'eux dans un but d'amélioration, d'optimisation, en se caractérisant par un grand sens de l'humain. Il ne s'agit pas

seulement de s'enfermer dans une pièce, de regarder les chiffres et de dire « on réduit les coûts... », il faut rentrer dans l'intimité du client et de son activité, apporter du savoir-être et du savoir-faire, appuyés sur une technicité métier.

Quels est le cadre des interventions de NEURONES ?

Ce sont notamment des missions d'organisation, portant sur la productivité, ou des missions d'innovation en termes de services digitaux. NEURONES effectue aussi des missions de diagnostic ou d'état des lieux. D'autres interventions portent sur la donnée, sur la maîtrise des portefeuilles pour piloter le suivi, la rentabilité, dans le cadre de l'assurance santé-prévoyance notamment. Toujours en prenant l'exemple de l'assurance, le prospect effectue sa recherche le plus souvent sur Internet. Il peut solliciter des devis en ligne, demander aussi à être recontacté par téléphone en « call back » ou préférer le « chat online ». L'enjeu du data marketing sera alors de créer la flui-

dité dans le rapport avec le prospect et les réseaux de distribution, en s'appuyant sur les données, pour aboutir à la souscription. Cela passe aussi par un travail de fond sur les interfaces et l'ergonomie.

Quels sont vos spécificités, vos domaines d'excellence ?

Le groupe se distingue souvent par une approche très pointue, sur des projets qui vont nécessiter beaucoup de diplomatie, et/ou sur des projets complexes, multi-acteurs, multi-départements. NEURONES se place ainsi au cœur des transformations. Les équipes peuvent intervenir pour poser un diagnostic digital, toujours en relation avec la donnée. Beaucoup d'initiatives numériques ont émergé depuis plusieurs années. Il faut donc faire le tri et sélectionner l'utile, garder le structurant, ce qui peut être rentable ou contribuer à une meilleure relation client.

Le Conseil aide à poser les bonnes questions : faut-il faire une pause ou continuer un projet ? aurait-on besoin d'une nouvelle gouvernance ? comment structurer une nouvelle direction digitale ?

Avec quels interlocuteurs travaillez-vous ?

Avec cette offre, NEURONES collabore de plus en plus avec les directeurs innovation. Cette dernière est devenue centrale dans les entreprises. Par exemple, en 2003-2004, rares étaient ceux qui projetaient de fortes évolutions dans le domaine de l'assurance. Aujourd'hui, l'innovation a fait ses preuves, elle s'est imposée, elle est incontournable.




UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE

Un groupe socialement responsable / p. 37

Une entreprise engagée / p. 38



Un groupe socialement responsable

La responsabilité sociale de l'employeur constitue une priorité des dirigeants et managers de NEURONES. C'est également l'intérêt bien compris de l'entreprise et de ses clients.

Dès lors que l'on se situe dans un horizon de long terme, il y a convergence entre l'objectif de performance financière et la prise en compte des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.

Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

Le cinquième rapport RSE (page 61 du présent rapport annuel, suivi de l'avis du vérificateur) :

- traite des aspects environnementaux, sociaux mais aussi « sociaux » puisque NEURONES est convaincu que la réussite passe aussi par l'intégration de toutes les parties prenantes de l'écosystème, au-delà des clients et salariés : sous-traitants, autres prestataires (y compris les confrères), structures d'enseignement (dont les grandes Ecoles d'Ingénieurs et de Commerce), Pouvoirs Publics, collectivités territoriales, acteurs de la société civile et actionnaires ;

- permet au groupe de progresser grâce à :
 - des indicateurs incluant des définitions plus précises,
 - la vérification des process et outils de remontée des données,
 - la mise en place du suivi de la consommation électrique des data-centers et des consommations de carburant.

Il s'inscrit naturellement dans une démarche volontaire d'amélioration continue.

Gouvernance

La gouvernance de NEURONES (décrite en page 115) est globalement conforme aux recommandations du code MiddleNext des valeurs moyennes. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (pages 98 et 99) et autres informations les concernant sont indiquées conformément aux préconisations de ce même code.





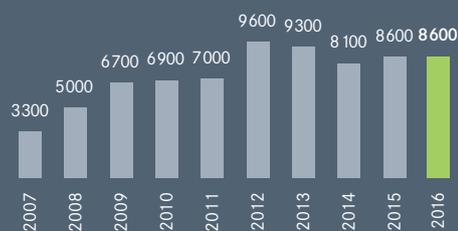
Une entreprise engagée

Depuis sa création en 1985, NEURONES veille à ce que son développement soit responsable et durable au sein de son écosystème et en fait l'un de ses engagements prioritaires.

RECRUTEMENTS
(HORS CROISSANCES EXTERNES)



PLAN DE FORMATION
(JOURS x STAGIAIRES)



**333****EMPLOIS NETS CRÉÉS EN 2016
(HORS CROISSANCES EXTERNES)****95%****DES PROFITS 2016 DESTINÉS
À ÊTRE RÉINVESTIS DANS
DES DÉVELOPPEMENTS FUTURS****53****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 Ressources Humaines ambitieuse et innovante, favorisant la pluralité (53 nationalités représentées, variété des cursus universitaires, intégration des débutants comme des profils confirmés, 220 apprentis, stagiaires et contrats de professionnalisation en 2016, plus de 94 % de CDI...).

Création importante d'emplois :

- création nette d'emplois chaque année (333 en 2016),
- 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 plus de trente chefs d'entreprise et cadres dirigeants au capital des sociétés qu'ils développent,
- distribution d'actions gratuites et ouverture du capital,
- association régulière de nouveaux cadres clés dans leurs 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 d'enseignement du groupe,
- passage encouragé des certifications validantes (ITIL et celles des principaux acteurs du marché : Microsoft, 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) : 11 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.



Quatre entités métiers en sont signataires



Une société du groupe a obtenu
4 fois ce label depuis 2012.



NEURONES adhère au pacte
mondial des Nations Unies



6,7 M€

INVESTISSEMENTS 2016 CONSACRÉS AUX CENTRES DE SERVICES ET À L'OFFRE DE CLOUD COMPUTING

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 2016, 6,7 M€ d'investissements industriels ont été consacrés principalement aux centres de services (extensions en France et à l'international) et à l'offre de cloud computing (matériels et logiciels, locaux dédiés chez des hébergeurs tiers).

Développement actif de la Qualité :

- certification ISO 9001 pour les activités d'Infogérance, service desk, production informatique et assistance technique.

Adaptation permanente aux besoins :

- le rapprochement avec une dizaine de sociétés de taille significative depuis l'introduction en Bourse a permis de compléter ou de renforcer la qualité 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 aujourd'hui 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 comportement 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 d'effectifs.

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 (toners, 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 services afin de limiter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail.



NEURONES est régulièrement évalué par le questionnaire EcoVadis



Comme depuis 2011, NEURONES a été à nouveau sélectionnée pour faire partie de l'indice Gaïa 2016 des 70 entreprises jugées les plus transparentes et avancées parmi 230 ETI cotées.



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

TÉMOIGNAGES

Des ambitions, des passions, des parcours...

**AMÉLIE**

Human Resources Business Partner
(Service desk)
Chez NEURONES depuis 2011

“ Mon parcours dans le groupe est la combinaison de mon engagement et d’un environnement propice au développement professionnel.

Il y a 6 ans, après une expérience en cabinet de chasse, je rejoins la branche User Service Management comme Chargée de Recrutement.

Dès mon arrivée, je bénéficie d’un parcours d’intégration soigneusement pensé qui me permet de comprendre les métiers, les enjeux et la stratégie de l’activité, mais également les problématiques des opérationnels pour lesquels je travaille, ce qui constitue un véritable tremplin pour une prise de poste réussie.

Deux ans plus tard, dans une volonté de renforcer la gestion des collaborateurs, il m’a été proposé d’occuper une nouvelle fonction, celle de Human Resources Business Partner (HRBP). Et aujourd’hui, je pilote et anime l’ensemble des processus Ressources Humaines (sur un périmètre de plus de 2 500 personnes) : recrutement, mobilité, fidélisation, gestion de carrières... tout en accroissant la collaboration entre les équipes RH et les opérationnels.

“

Travailler au sein d’un groupe comme NEURONES, c’est partager, puis atteindre, un objectif commun.

”

Travailler au sein d’un groupe comme NEURONES c’est pouvoir avancer « main dans la main » avec les opérationnels, c’est partager, puis atteindre, un objectif commun. Autant d’atouts pour construire et réussir avec son employeur ! ”

“

La crédibilité de NEURONES fait entrevoir de nombreuses perspectives pour son épanouissement professionnel.

”

“ Mon intégration dans le groupe il y a 2 ans comme Consultant Chef de projet Innovation au sein de l’activité dédiée à l’IoT n’est pas le fruit du hasard.

En effet, technophile de par ma formation d’Ingénieur Télécoms, mais égale-

**GUILAUME**

Consultant Chef de projet Innovation
(Objets connectés / IoT)
Chez NEURONES depuis 2015

ment diplômé en management de projet, je souhaitais rejoindre une structure capable de nourrir mes différentes appétences, ainsi qu’un goût marqué pour

la diversité (technologies, missions, clients...).

Alors, lorsque j’ai su que NEURONES recrutait de nouveaux « talents » pour sa toute nouvelle Business Unit Innovation autour de l’IoT, j’ai répondu présent !

L’activité est actuellement en plein essor et mon rôle évolue - à ma grande satisfaction - avec son développement : de la veille à l’avant-vente, en passant par le pilotage de projets stratégiques et le consulting.

Autant de missions pluridisciplinaires qui permettent de mettre ma créativité au service de l’Innovation. La crédibilité de NEURONES sur le marché, la variété des projets au sein du groupe ou la flexibilité du modèle me font entrevoir de nombreuses perspectives, tant en termes d’innovation pour la business unit IoT, que pour mon épanouissement professionnel ! ”



DIDIER
*Directeur-général
 (Mobilité)*
 Chez NEURONES depuis 2015

“ J’ai rejoint le groupe pour booster la croissance de ma start-up, en m’associant à une organisation dont le succès est reconnu sur le marché des services informatiques.

Après des expériences enrichissantes en tant qu’*intrapreneur*», j’ai créé en 2014 une société spécialisée en développement d’applications mobiles.

Rapidement il m’est apparu qu’un partenaire respectueux de l’autonomie des entrepreneurs accélérerait le développement de la société. D’une rencontre avec la Direction de la branche Infrastructures du groupe sont nés des projets communs autour de la mobilité à destination des entreprises.

Aussi, fin 2015, ma «petite entreprise» s’adosse-t-elle définitivement à NEURONES. Une association qui me donne l’opportunité de proposer une offre globale et donc unique sur le marché en matière de mobilité, depuis le développement d’applications jusqu’à la sécurité et l’infogérance de parcs mobiles. Aujourd’hui, l’activité compte déjà près de 50 personnes et réalise plus de 5 millions de chiffre d’affaires.

“

L’ADN entrepreneurial de NEURONES donne vie au verbe «oser»... De quoi voir l’avenir en vert !

”

L’ADN entrepreneurial de NEURONES donne vie au verbe «oser» ! Pour un entrepreneur c’est approcher plus de clients, grandir au contact bienveillant d’autres créateurs d’entreprise, bénéficier de la souplesse d’une PME au sein d’un grand groupe et se concentrer sur le développement de son activité en innovant. De quoi voir l’avenir en vert !

“

Les circuits courts de validation me font entrevoir un avenir au sein du groupe permettant d’exercer mon métier avec plaisir.

”

“ Enrichissant, formateur et motivant ! Voilà comment je qualifierais mon parcours dans le groupe. En effet, en seulement 4 ans, j’ai eu l’opportunité de passer du recrutement à la direction.

C’est en 2013 que j’intègre l’activité ECM, GED et BPM du groupe en tant que Responsable Recrutement, avant



JIHANE
*Directrice générale adjointe
 (ECM, GED et BPM)*
 Chez NEURONES depuis 2013

d’être rapidement nommée Responsable Ressources Humaines.

À ce poste, je m’attache à la révision des «fondamentaux RH» : définition des processus en matière de recrutement et de

gestion des talents, immersion dans le Code du Travail, mise en place d’un outillage ad hoc, découplage des services, travail sur la marque employeur...

Un programme que je renforce en tant que DRH, grâce à une équipe constituée au fil des «chantiers».

Puis, au fur et à mesure des projets, mes interventions s’étendent aux aspects juridiques, administratifs, financiers... ce qui me conduit au poste de Directrice-générale adjointe de l’activité (près de 100 collaborateurs aujourd’hui).

Assurément, j’ai pris un risque en quittant un poste à responsabilité pour une nouvelle aventure chez NEURONES.

Aussi, la carte blanche qui m’est laissée, les circuits de validation courts, les valeurs d’indépendance et de transparence me font entrevoir un avenir au sein du groupe, permettant d’enrichir toujours plus mes compétences et d’exercer mon métier avec plaisir.

“ Après l’obtention de mon diplôme d’Ingénieur Télécoms et Réseaux, je complète ma formation par un Master en management à HEC et je choisis d’effectuer mon stage de fin d’études dans le service commercial d’une ESN.

Puis, fin 2014, par la voie d’une cooptation, je saisis l’opportunité offerte de rejoindre le groupe comme Ingénieur Commerciale pour l’activité Service desk : je fais mes classes en vente de prestations d’Infogérance sur le secteur de l’industrie.

Cependant, mon profil d’Ingénieur me pousse vers la commercialisation de solutions plus techniques. Consciente de l’avantage qu’offre le groupe en matière de mobilité, j’intègre en 2016, d’un commun accord avec mon management, la branche Infrastructures Informatiques en tant qu’Ingénieure d’Affaires, secteur banque-assurance et aujourd’hui, j’ai la chance de développer des comptes à fort potentiel.

“ NEURONES offre un cadre professionnel épanouissant et favorable à l’investissement. ”

NEURONES propose plus que des passerelles pour ses collaborateurs. La bonne gestion de la structure, son capital humain et sa reconnaissance du travail offrent un cadre professionnel épanouissant et favorable à l’investissement.

Des atouts qui s’ajoutent à des références de premier niveau dans des



ADÈLE
Ingénieure d’Affaires
(Infrastructures informatiques)
Chez NEURONES depuis 2014

groupes majeurs, ce qui me permet d’envisager d’élargir un jour mes horizons, pourquoi pas comme Key Account Manager ? ”

“ Arrivé comme stagiaire consultant sécurité il y a dix ans et aujourd’hui Président-directeur général de l’activité sécurité... Un parcours que je dois à l’excellent travail de mes équipes, à un



CYRILLE
Président-directeur général
(Sécurité informatique)
Chez NEURONES depuis 2005

investissement sans faille et à la liberté de fonctionner en mode start-up au sein d’un grand groupe qui favorise la prise d’initiative et l’innovation.

Pour résumé une trajectoire (qui ne demande qu’à être imitée !), cinq ans après mon stage, je prends la tête du pôle sécurité. Cette fonction est la résultante

“ La liberté de fonctionner en mode start-up au sein d’un grand groupe favorise la prise d’initiative et l’innovation. ”

de mon appétence pour le pilotage de tous les aspects d’une activité (Commerce, Ressources Humaines, R&D...).

En parallèle, j’ai été associé au capital. En 2015, la branche sécurité devient une entité à part entière, rassemblant près de 70 spécialistes en cybersécurité.

Et, compte tenu de mon expérience, engagement et certitude que le marché est porteur, j’en deviens le Président-directeur général.

Le modèle NEURONES confère à cette entité cybersécurité un positionnement de pure player dans son écosystème, atout indéniable sur un marché ultra concurrentiel, mais prometteur.

Porté par cet élan, j’espère donc bien poursuivre ma carrière de patron chez NEURONES, en relevant le défi permanent de la gestion de la croissance et soutenu par les hommes qui font la richesse du groupe. ”



RAPPORT FINANCIER ANNUEL 2016

1	ACTIVITÉS	p. 46
1.1.	Présentation générale	p. 46
1.2.	Synthèse des activités	p. 47
1.3.	Détail des métiers	p. 48
1.4.	Marché et concurrence	p. 54
1.5.	Organisation	p. 56
1.6.	Facteurs de risques	p. 57
1.7.	Stratégie de développement et d'investissement	p. 58
1.8.	Évolution récente et perspectives	p. 60
2	RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE	p. 61
2.1.	Message de la Direction générale	p. 61
2.2.	Engagement du groupe	p. 61
2.3.	Politique sociale	p. 61
2.4.	Politique sociétale	p. 63
2.5.	Politique environnementale	p. 64
2.6.	Note méthodologique	p. 66
2.7.	Avis du vérificateur	p. 67
3	COMPTES CONSOLIDÉS	p. 69
3.1.	État de la situation financière consolidée	p. 69
3.2.	Compte de résultat consolidé	p. 70
3.3.	Autres éléments financiers consolidés	p. 71
3.4.	Annexe aux comptes consolidés	p. 73
3.5.	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	p. 89
4	ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX	p. 90
4.1.	Bilan et compte de résultat sociaux	p. 90
4.2.	Information sur les participations	p. 92
5	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 8 JUIN 2017	p. 93
5.1.	Rapport de gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2017	p. 93
5.2.	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)	p. 101
5.3.	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne	p. 105
5.4.	Projet de résolutions soumises à l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2017	p. 106
6	INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION	p. 110
6.1.	Carte d'identité	p. 110
6.2.	Capital et actions	p. 112
6.3.	Marché des titres de la société	p. 115
6.4.	Gouvernement d'entreprise	p. 115
6.5.	Intéressement du personnel	p. 118
6.6.	Responsables du contrôle des comptes	p. 119
6.7.	Informations liées	p. 119
	TABLEAU DE CONCORDANCE	p. 120
	GLOSSAIRE	p. 121

1 ACTIVITÉS

1.1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Identité et histoire

Avec plus de 5 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 446,8 millions d'euros pour l'année 2016, NEURONES se situe, sur le marché français, dans les 15 premières Sociétés de Conseil et Services Informatiques et de Conseil en Technologies. En termes de capitalisation boursière, le groupe se classe parmi les 10 premières Entreprises de Services du Numérique cotées sur la place de Paris :

(en millions d'euros)	Capitalisation (31/12/2016)*	Chiffre d'affaires monde 2016
1 Capgemini	13 751	12 539
2 Atos	10 502	11 717
3 Altran	2 440	2 120
4 Alten	2 248	1 748
5 Sopra Steria	2 209	3 741
6 Econocom**	1 569	2 536
7 Akka	702	1 123
8 Assystem	588	956
9 GFI Informatique	543	1 015
10 NEURONES	542	447

* Dont groupes de Conseil en Technologies (Altran, Alten, Akka et Assystem).
 ** Cotée à Bruxelles mais réalise en France environ la moitié de son chiffre d'affaires.
 Sources : communiqués sociétés et Euronext.

Créé ex-nihilo en 1985, le groupe a connu un développement régulier (en moyenne + 13 % par an sur les dix derniers exercices).

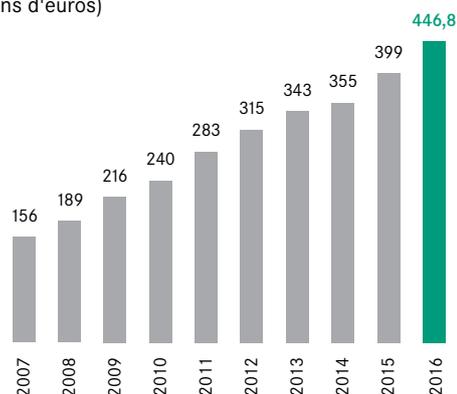
La construction de l'ensemble s'est faite par constitution de filiales spécialisées par métier, avec un savoir-faire technique distinct et utilisant leur propre marque commerciale. Ces entreprises ont eu pour mission d'acquies rapidement une taille significative dans leur domaine afin de fournir des 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 et assure la relation globale avec certains "grands comptes".

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.

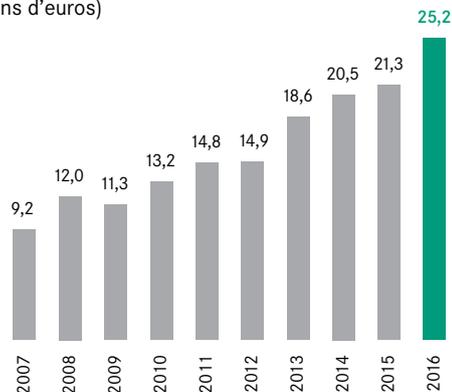
Depuis son introduction en Bourse (mai 2000), le groupe a procédé à une dizaine d'acquisitions significatives, représentant, à ce jour, environ un tiers de son activité.

Chiffres clés

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



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



Évolution des chiffres clés (en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	156	189,3	216,4	239,6	283,3	315,4	343,2	355,2	399,4	446,8
Résultat opérationnel*	13,8	18,4	19,1	24,5	26,3	28,1	32,9	35,5	37,1	42,5
Taux de résultat opérationnel	8,9 %	9,7 %	8,8 %	10,2 %	9,3 %	8,9 %	9,6 %	10 %	9,3 %	9,5 %
Résultat net	9,9	13	12,8	14,9	17	17,2	21,4	23,6	24,5	29
Taux de résultat net	6,3 %	6,9 %	5,9 %	6,2 %	6 %	5,4 %	6,2 %	6,6 %	6,1 %	6,5 %
Résultat net part du groupe	9,2	12	11,3	13,2	14,8	14,9	18,6	20,5	21,3	25,2
Effectif fin d'exercice	2 054	2 455	2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044

* Normes comptables IFRS. A partir de 2010 inclus, la CVAE (1 % du chiffre d'affaires) a été reclassée en impôt. Le résultat opérationnel bénéficie de l'effet positif du CICE à hauteur de 0,8 % du chiffre d'affaires pour 2013, et de 1,2 % à partir de 2014.

1.2. SYNTHÈSE DES ACTIVITÉS

Pôles d'activité

Les activités du groupe sont réparties en trois pôles :



* Chiffres d'affaires contributifs 2016

L'évolution de la part relative du chiffre d'affaires de chacun des pôles est la suivante :

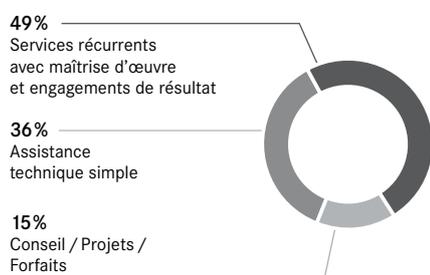
Évolution par pôle d'activité (en millions d'euros)	2014	% CA total	2015	% CA total	2016	% CA total
Services d'Infrastructures	250,1	70 %	282,1	70 %	308,1	69 %
Services Applicatifs	86	24 %	95,1	24 %	116,2	26 %
Conseil	19,1	6 %	22,2	6 %	22,5	5 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	355,2	100 %	399,4	100 %	446,8	100 %

Modes d'intervention, récurrence

Les activités de services informatiques (pôles Infrastructures et Applications) se décomposent ainsi :

Type d'activité réalisée	Domaine du Système d'Information	
	Infrastructures	Applications
Conception/Intégration ("design/build")	Architecture, projets, migrations, déploiements	Conception d'applications, intégration de progiciels, développements sur-mesure, tests.
Exploitation/Infogérance ("run")	Services managés, infogérance, service desk, hébergement, "cloud computing", SOC (Security Operation Centers)	Support et Tierce-Maintenance Applicative (TMA) Business Process Outsourcing (BPO)

Selon sa récurrence et le mode d'intervention (forfaitaire ou au temps passé), l'activité s'analyse comme suit :



Les services récurrents avec maîtrise d'œuvre et engagements de résultat sont des contrats pluriannuels concernant les deux pôles :

- Infrastructures : services managés et infogérance,
- Applications : Tierce Maintenance Applicative (TMA).

Ils nécessitent l'intervention d'équipes avant-vente aguerries, un encadrement important, un contrôle de gestion rigoureux et des interventions ponctuelles d'experts : bonne application des méthodes du groupe, audit du contrat, recherche d'améliorations de la qualité de service et de la rentabilité.

Ces contrats ont des durées initiales de 3 à 5 ans. Leur durée moyenne réelle est plus longue : ils peuvent être renouvelés formellement ou tacitement.

Une partie significative de l'assistance technique simple et certains projets sont récurrents, au sens d'une durée d'intervention de plus de 12 mois consécutifs.

Par convention, l'ensemble du Conseil est considéré comme étant une activité de projet non récurrent.

Globalement le taux de récurrence du chiffre d'affaire est estimé à environ 70%.

Activités par zone géographique

La région parisienne représente les trois quarts des effectifs, tandis que la part des collaborateurs en régions et à l'étranger progresse régulièrement :



Répartition des salariés (fin d'exercice)	2014	%	2015	%	2016	%
Ile-de-France	3 229	79 %	3 431	75 %	3 718	74 %
Régions	630	15,5 %	833	18 %	905	18 %
International	223	5,5 %	316	7 %	421	8 %
TOTAL EFFECTIF	4 082	100 %	4 580	100 %	5 044	100 %

Hors de France et au 31 décembre 2016, les effectifs étaient ainsi répartis : Roumanie (200 p.), Tunisie (156 p.), Singapour (34 p.), Allemagne (17 p.), Belgique (7 p.), Inde (6 p.) et Suisse (1 p.). Pour l'essentiel, ils réalisent, dans des centres de services, des prestations commandées par des clients situés en France. De plus, le groupe fait intervenir des partenaires dans une vingtaine de pays dans le cadre de contrats globaux.

L'impact de la transformation digitale

Il est aujourd'hui admis qu'environ 22 % des revenus des entreprises proviennent ou sont directement influencés par le digital. Ce chiffre pourrait doubler dans les cinq prochaines années. L'informatique et le digital seraient devenus les deux premières intentions d'investissement des dirigeants devant l'amélioration des produits et le marketing.

La transformation digitale regroupe les projets qui utilisent les apports du numérique pour repenser les offres, améliorer le "parcours client", développer de nouveaux services, utiliser les objets connectés et le big data pour valoriser les données et enfin améliorer les processus opérationnels et de support.

La transformation numérique irrigue la majorité des métiers du groupe : conception de nouvelles offres disruptives, gestion du multicanal, digitalisation de processus, big data et analytics, réseaux sociaux externes et blogs, plates-formes collaboratives internes, mobilité et sites "mobile first", objets connectés, méthodes de développement interactives (agiles), intégration quasi-continue des versions d'applications en production (DevOps)...

Il est délicat de détourner précisément ces activités dont certaines existent depuis plusieurs années chez NEURONES. Par exemple, le développement d'applications BPM (voir glossaire à la fin du document) complexes dans l'assurance (traitement d'un sinistre automobile avec envoi de SMS au garagiste, à l'automobiliste, suivi des étapes du process...) sont typiquement des applications très digitalisées avec un traitement multicanal. Le développement de sites "mobile first" et les méthodes agiles sont nés il y a déjà plusieurs années. Les métiers liés aux réseaux (Internet haut débit), cloud computing (IaaS et SaaS), sécurité sont accélérés par la transformation digitale. D'autres activités sont, en revanche, plus récentes (objets connectés, architectures big data...). Il est estimé que les services liés à la transformation digitale représentent environ 20 % du chiffre d'affaires du groupe (y compris cloud computing et sécurité). Ils sont détaillés ci-dessous, métier par métier.

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.

Pôle	Métiers
Services d'Infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastructures, mobilité, objets connectés - 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	<ul style="list-style-type: none"> - SAP - Gestion de contenu (ECM, GED), gestion de process (BPM) - Conseil IT pour les métiers de la finance - Web (Java,.Net, libre) et décisionnel (BI) - Mobilité, social media, analyse de données, big data - Formation informatique et accompagnement du changement
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil en Management et Organisation - Conseil en transformation digitale - Conseil en marketing digital

Les chiffres des activités ci-dessous 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 logés ces métiers).

Métiers du pôle Services d'Infrastructures

Infrastructures, mobilité, objets connectés

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	74,4	75,4	+ 1 %

Aujourd'hui, les infrastructures informatiques sont ouvertes et multiples. Les utilisateurs accèdent au système d'information de l'entreprise en situation de nomadisme, la distinction entre téléphone mobiles et ordinateurs portables s'atténuant. Nombre d'applications fonctionnent en mode SaaS (Office365, SalesForce...) ou dans des « clouds » publics (Azure, AWS). Les infrastructures et données ont elles-mêmes de multiples localisations : sur site, dans des datacenters tiers (hébergeurs d'infrastructures), dans le « nuage » (« clouds » privés, publics ou hybrides). Le mouvement de transformation numérique des entreprises augmente le besoin de réactivité dans la mise en œuvre de l'ensemble de ces ressources, d'où l'émergence d'organisations et d'outillages de type DevOps, réunissant les fonctions de développement, de test, de production, autrefois séparées.

L'activité de Conception et d'Intégration consiste à concevoir et mettre en œuvre tout ou partie des infrastructures informatiques et des logiciels liés ainsi que certains services transverses associés : serveurs, stockage et sauvegarde des données, clouds privés ou hybrides, réseaux locaux et distants, postes de travail, terminaux itinérants, accès distants, solutions de sécurité, outillage de production...

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

L'expertise en amont consiste à identifier les solutions pérennes, productives et robustes en exploitation disponible sur le marché. Compte tenu de la grande diversité des produits et de leur évolution rapide, la conception et le chiffrage de ces solutions nécessitent la contribution de plusieurs experts techniques. Ils sont coordonnés par un chef de projet, responsable unique des engagements pris.

Les missions types réalisées sont les suivantes :

- mise en œuvre des bonnes pratiques ITIL, des outils d'automatisation de la production informatique,
- conception d'Architectures : Software Defined Data center (SDDC),
- accompagnement « cloud » : identification des solutions « cloud » adaptées aux besoins, migration d'applications, sécurisation,
- réseaux intégrés : Software Defined Network (SDN),
- outils collaboratifs. Mise en œuvre ou transformation de services d'annuaires et de messageries,
- consolidation et virtualisation de serveurs, mise en place d'infrastructures résilientes,
- migration de datacenters,
- solutions de stockage : Software Defined Storage (SDS), SAN/NAS, sauvegarde, archivage,
- virtualisation du poste de travail et stratégie digitale multi-écrans (smartphone, mobile, tablette, web, borne interactive...),
- accès distants et gestion de la mobilité : Mobile Device Management (MDM),
- supervision de bout en bout (performance applicative, systèmes, réseaux),
- packaging, télédistribution, masters,
- outillage DevOps.

Les spécialités techniques ci-dessus sont combinées pour assister les clients dans leur démarche de virtualisation et de mise en place de services de « cloud computing », privé et hybride. L'entité Infrastructure met constamment à jour ses « clouds » privés, dont elle assure le pilotage, l'exploitation et l'administration.

Pour des projets globaux, cette entité peut être amenée à fournir des logiciels (système, sécurité, messagerie, sauvegarde, etc.) et des équipements

(serveurs, stockage, équipements réseaux, etc.). Cette part d'activité liée directement à la revente de solutions est faible (moins de 10 % du chiffre d'affaires de l'entité concernée).

La gestion récurrente des infrastructures s'effectue selon différentes modalités : missions simples d'assistance technique, externalisation de services (sur sites clients et à distance, à partir des centres de services du groupe, ou en mode mixte sur site et à distance), exploitation complète en assurant la maîtrise d'œuvre et des engagements de niveaux de service (services managés, Infogérance). Le périmètre technique pris en charge est classiquement le suivant : serveurs, stockage, réseaux, couches logicielles techniques (systèmes d'exploitation, bases de données, middlewares, messageries, annuaires, etc.), équipements de sécurité, postes de travail, téléphonie mobile et objets connectés (IoT).

Les deux activités (Conseil et Intégration, d'une part, et gestion récurrente, d'autre part) font appel aux mêmes profils techniques : consultants, architectes, chefs de projets, administrateurs, ingénieurs et techniciens.

Activités liées à la transformation numérique :

- gestion d'infrastructures mobiles et développement d'applications "mobile first",
- objets connectés (maquettes, mise en œuvre),
- DevOps : fourniture des services d'infrastructures et des outillages.

Service desk, infogérance de postes de travail

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	119,1	132,2	+ 11 %

Le service desk accueille et prend en charge l'ensemble des demandes des utilisateurs, les résout ou les fait traiter par d'autres entités expertes ("escalade"). Il identifie, capitalise et fait circuler au sein de l'entreprise les connaissances nécessaires au bon fonctionnement et au bon usage de l'outil informatique.

C'est un service rapide (délais courts de prise en charge et de réponse aux sollicitations) et compétent (large capacité de résolution immédiate). Il contribue à l'amélioration continue du Système d'Information (détection des tendances, travail sur les causes, préconisations d'améliorations) et donc à la performance des entreprises.

L'équilibre entre le sens de la relation client, les compétences techniques et la connaissance des processus métier est primordial pour assurer une prestation de qualité. Le maintien dans la durée (plusieurs années) de cet équilibre est un facteur clé de fidélisation de la clientèle. Les effectifs sont donc régulièrement entraînés et formés.

Les prestations sont réalisées pour moitié dans 6 centres de services interconnectés entre eux et pour moitié sur site client. Le support concerne des utilisateurs situés dans une dizaine de pays d'Europe.

Ces centres sont équipés des dernières technologies de communication. Elles permettent aux utilisateurs d'accéder au service depuis tout canal (téléphone, e-mail, sms, chat interactif, plateforme de self-services...), depuis tout terminal (PC, tablette, smartphone), à tout instant (7j/7 et 24h/24) et dans un choix de plus de 12 langues.

Afin d'augmenter sa capacité à résoudre les problématiques techniques et d'accompagner ses clients dans la transformation en cours des infrastructures informatiques vers le « cloud » et la virtualisation, l'activité service desk s'appuie sur une offre d'expertise (ExperTeam®), de conseil, architecture et projets.

En parallèle, pour apporter aux directions métiers, notamment commerciales et marketing, son savoir-faire en termes de relation client, l'activité service desk propose une offre (Seequalis®) de support métier pour améliorer les "parcours clients" et augmenter la fidélisation.

Ces activités, qui occupent une position reconnue de leader en France, sont en cours d'extension en Europe.

Activités liées à la transformation digitale :

- gestion d'infrastructures mobiles,
- gestion d'objets connectés industriels (compteurs intelligents) et de bornes (cinémas),
- support métier sur la relation client (CRM, après-vente, fidélisation).

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

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	37,6	40,8	+ 8,5 %

Le centre d'exploitation à distance de serveurs et applications (offre Osmose®) gère, de façon mutualisée et à distance, les serveurs, les réseaux et applications. Les équipes du groupe y réalisent : le traitement des remontrances 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.

Ce centre est en fonction 24h/24 et 7j/7. Il permet des gains de productivité par sa capacité à mutualiser certaines ressources : la supervision, l'administration de bases de données, l'exploitation d'ERP (profils BC de SAP), l'expertise sécurité, 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 de fourniture d'infrastructures incluant leur hébergement, maintenant intégralement en mode "cloud privé" (Iode®), connaît une forte croissance. 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. La facturation est calculée à l'utilisation (puissance et taille mémoire des processeurs, capacités de stockage, débits Internet...). Cette offre de "cloud privé" représente un volume de 16 000 serveurs virtuels (VM) y compris VDI (cf. glossaire en fin de document).

La quasi-totalité des matériels et logiciels du cloud privé est acquise par le groupe ("Capex"), le client s'acquittant d'un loyer incluant la fourniture des matériels et leur hébergement ("Opex").

Constatant qu'il était difficile de rester dans la course (taille et technologie) menée par les spécialistes des datacenters et ne souhaitant pas maintenir en interne des compétences pointues sur des sujets "immobiliers" spécifiques de l'hébergement (bâtiment, sécurité électrique, sécurité incendie, climatisation, sécurité d'accès...), NEURONES a progressivement transféré les équipements de ses datacenters vers des spécialistes. Ainsi, l'essentiel des serveurs est maintenant hébergé chez cinq partenaires labellisés "Tiers 3+" dans une dizaine de datacenters distincts. Les deux centres d'hébergement du groupe (Nanterre et Lyon) font office de nœuds de réseaux télécom et de datacenters de back up pour certains clients. La sous-traitance se limite au strict "hébergement sec", sans que les partenaires hébergeurs n'aient accès aux serveurs gérés dans les espaces loués chez eux.

Associée avec le premier acteur économique privé tunisien, cette entité a mis en place et exploite un datacenter en mode cloud computing à Tunis.

Elle a également acquis un savoir-faire dans l'hébergement de messageries libres (Zimbra).

Le groupe a capitalisé un retour d'expérience de plusieurs années en "cloud privé", avec de nombreuses références, ce qui lui procure un avantage compétitif dans ce secteur.

L'activité de sécurité informatique, 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, clients, fournisseurs et partenaires, généralisation des accès distants à partir d'ordinateurs ou de terminaux portables (collaborateurs "nomades", accès depuis le domicile, etc.).

La cybersécurité regroupe des missions complémentaires :

- qualification : audit et tests d'intrusion,
- conseil : définition de politiques et de plans sécurité,
- pour le compte de clients, gestion de leur SOC (Security Operations Center), centre de surveillance du système d'information pour prévenir et détecter les incidents de sécurité.

Activités liées à la transformation digitale :

- Cloud computing (dont IaaS, SaaS)
- Cybersécurité.

Production informatique

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	38,8	47,5	+ 22 %

La production informatique concerne la gestion des traitements des applications métier, exécutées 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 exploitation (mise au point des traitements et des contrôles, documentation) et l'efficacité dans la gestion des changements restent des facteurs clé de succès autant que la réalisation du plan de production.

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

IT Service Management, Gouvernance Informatique

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	12,1	12,2	+ 1 %

Les domaines couverts sont la gestion des services et des actifs d'une direction informatique (IT Service Management – ITSM). Les projets réalisés permettent de mieux maîtriser les coûts et de structurer les services IT, afin d'augmenter la qualité de service et la satisfaction des utilisateurs du système d'information.

Les missions réalisées sont de plusieurs natures :

- formations certifiantes ITIL (accréditation EXIN),
- conseil : définition d'organisation et mise en place de processus ITIL, benchmark,
- assistance à maîtrise d'ouvrage : cadrage de projets, rédaction de cahiers des charges, conduite du changement,
- pilotage opérationnel de processus IT et de gestion de projets IT,
- mise en œuvre de solutions progiciels d'ITSM et de gestion de portefeuilles de projets (partenariats avec HP Software, ServiceNow,

- EasyVista...),
- Tierce Maintenance Applicative dédiée sur site ou mutualisée à partir du centre de services du groupe.

Métiers du pôle Services Applicatifs

Intégration et Infogérance SAP

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	23,6	36,9	+ 56 %

Les activités SAP du groupe se décomposent comme suit :

- Intégration : conception fonctionnelle puis installation et déploiement de nouveaux modules. Solutions exclusives pré-paramétrées de SAP pour les activités de service et pour le secteur de la distribution.
- Expertise : interventions sur les points clés des projets (reprise de données, changements de structure, tests de non régression, BI...).
- Développement Abap.
- Administration et exploitation de SAP utilisant notamment le module BC,
- Support et TMA (qui peuvent aussi être intégrés dans des contrats d'Infogérance plus globaux).
- Documentation et formation d'utilisateurs (accompagnement du changement).

NEURONES compte des références significatives pour les types de missions suivants :

- scission ou fusion de systèmes SAP,
- "roll-out" pays : déploiement d'un modèle de base (core model) dans différents pays européens.

Un premier confrère (80 consultants), spécialiste dans les Utilities (module « ISU » de SAP), a rejoint le groupe en décembre 2015 (intégré dans les comptes consolidés à partir de janvier 2016). Une seconde structure (20 consultants) spécialisée dans l'interface utilisateur SAP de dernière génération (Fiori), qui porte également les écrans SAP sur les portables et tablettes, a renforcé l'activité à partir du 1^{er} décembre 2016.

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

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	23,3	24,8	+ 6 %

La gestion de contenu (Enterprise Content Management - ECM) 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 enregistrées dans des bases de données.

Elle couvre notamment toute la gestion et la mise en forme des contenus volumineux publiés sur Internet par les 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 (relevés bancaires, factures de téléphonie ou d'énergie...).

La gestion de process (Business Process Management - BPM) forme un ensemble de méthodes et d'outils applicatifs qui optimisent et automatisent les processus de travail.

L'ECM et le BPM convergent lorsque les processus de travail concernent le traitement de dossiers (sinistres, souscription d'abonnements...) 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 un segment de marché de taille significative, au même titre que les ERP, le CRM (Customer Relationship Management), le SCM (Supply Chain Management)...

Deux entités composent ce pôle :

- un spécialiste de l'ECM, partenaire de référence d'IBM FileNet,

- un spécialiste BPM et partenaire de Tibco Software, Software AG, EMC Documentum, Microsoft Sharepoint, Alfresco...

Activités liées à la transformation digitale :

- applications complexes avec utilisation de plusieurs modules applicatifs différents (site Internet, SAP, envoi et réception de SMS, dématérialisation...) et gestion du multicanal,
- applications de diffusion de contenus texte, audio, video.

Conseil IT pour les métiers de la finance

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	26,5	29	+ 9 %

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.

Cette entité a investi dans une startup éditant un logiciel pour le secteur de la finance (risk management et analyse de transactions en temps réel) basée sur des technologies big data. Outre les perspectives propres du logiciel, cette opération a permis de développer des compétences sur la mise en place d'architectures big data (Hadoop, Hbase). En 2016, une étape importante a été franchie puisque ce logiciel a été vendu à plusieurs « grands comptes ». Pour un de ces clients, le logiciel, fonctionnant en SaaS sera hébergé dans les centres de cloud privé du groupe.

Activités liées à la transformation digitale :

- développement d'un logiciel big data pour la finance (Scaled Risk),
- mise en œuvre d'architectures big data (Hadoop, Hbase),
- prestations de data scientists.

Web et BI

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	10,9	12,9	+ 18 %

Utilisant les méthodologies de développement agile, cette entité intervient dans les domaines d'expertise suivants :

- intégration de plateformes collaboratives (Sharepoint, Nintex, Intrexx, Liferay) et de réseaux sociaux d'entreprise (Yammer, Jive), Content Management Systems (CMS, EasyPublish, Drupal),
- développement d'applications Web et métier sur-mesure : Java, .Net (Microsoft),
- conception et développement d'applications mobiles,
- intégration de solutions décisionnelles (Business Intelligence) : datawarehouse, décisionnel, requêteurs, etc.,
- conseil et AMOA dans le secteur banque/assurance,
- support applicatif et tierce maintenance applicative (TMA).

Les projets au forfait, de support applicatif et de TMA ont été regroupées au sein d'un centre de service 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 et la TMA peuvent être inclus dans des contrats d'Infogérance mixtes (infrastructures et applications).

Activités liées à la transformation digitale :

- Plateformes collaboratives (Sharepoint, Liferay), réseaux sociaux d'entreprises (Yammer, Jive...),
- Applications mobiles, sites "mobile first",
- Méthodes agiles (Scrum),
- DevOps : en liaison avec l'entité systèmes et réseaux pour la partie infrastructures.

Mobilité, social et collaboratif, marketing digital, big data, analytics

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	3,9	4,4	+ 13 %

Avec pour interlocuteurs les responsables du digital (CDO – Chief Digital Officers) des grands comptes, cette entité récente a pour mission d'explorer et d'implémenter les principales innovations technologiques structurant les systèmes d'information de demain :

- Web & Mobility : rendre accessible en mobilité les applications d'entreprise et autres progiciels de gestion à l'ensemble des collaborateurs internes ou externes des entreprises,
- Social et Collaboratif : créer et faire vivre les outils collaboratifs de dernière génération (réseaux sociaux d'entreprises...),
- Digital Marketing : accompagner la transformation digitale, l'évolution de la connaissance client (CRM) ainsi que l'intégration des réseaux sociaux (pour l'acquisition de données marketing et commerciales),
- Big Data et analyse de données (Analytics) : tester et déployer de nouvelles architectures et solutions décisionnelles capables de traiter et analyser des volumes massifs de données hétérogènes. Les premières expérimentations concernent le secteur de la finance, des médias et de l'énergie.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes les activités détaillées ci-dessus.

Formation informatique et accompagnement du changement

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	6,9	8,2	+ 19 %

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 8) ou d'ERP.

Un des segments 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 plates-formes LMS (Learning Management Systems).

Infogérance

Les activités d'exploitation récurrente sont pratiquées selon 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 du prestataire et des engagements de résultats sur des niveaux de service, avec des pénalités en cas de manquement.

Pour un contrat concernant un seul service, une seule entité du groupe est sollicitée. Lorsque plusieurs services sont concernés, un responsable unique est nommé. Il 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 : elle est cruciale pour assurer le développement de l'offre. Les pratiques éprouvées d'ITIL ont permis la mise en place de processus homogènes.

Concernant les plans de progrès, le groupe dispose d'un retour d'expérience de 15 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 2016, 300 contrats d'Infogérance d'infrastructures sont actifs (incluant souvent une part de cloud computing) ainsi que 100 contrats applicatifs (TMA). Leur mise en œuvre mobilise environ 2 550 personnes, soit plus de la moitié des effectifs du groupe.

Dans une recherche d'industrialisation, la part de l'activité réalisée à partir des centres de services mutualisés continue d'augmenter :

- 5 centres de support (service desk) à Nanterre, Angers, Lille, Tunis et Timisoara,
- 2 plates-formes de gestion du poste de travail à distance : mastering, packaging, télédistribution,
- 5 centres d'exploitation à distance de serveurs et applications,
- 11 centres d'hébergement : trois centres internes à Nanterre, Lyon et Tunis ainsi que des espaces réservés chez des hébergeurs tiers partenaires de niveau "Tier 3+",
- 5 centres de services de support applicatif et de TMA à Nanterre, Levallois, Angers, Nantes et Orléans.

Le développement des centres de service a nécessité la mise au point de processus rigoureux et d'interfaces élaborées entre eux et les équipes sur site.

Lorsqu'ils sont utilisés sur un contrat d'Infogérance, les centres de services s'intègrent dans des processus transversaux globaux orientés "clients internes" : 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 services serveurs et réseaux, centre de support et TMA applicatifs, équipes sur sites) qui participent à la réalisation de la prestation. 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.

Dans cette activité, la « barrière à l'entrée » est réelle puisqu'un compétiteur doit disposer des compétences suivantes :

- capacité à assurer la maîtrise d'œuvre,
- intégration de différents centres de services spécialisés,
- expertise technique en systèmes et réseaux,
- savoir-faire pour affecter rapidement une équipe adaptée à chaque projet.

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

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

- des "infogérences consolidées" : rapprochement de plusieurs périmètres déjà infogérés, dites de troisième génération (par opposition aux "infogérences sélectives", scindées en lots, dites de seconde génération et aux "infogérences globales", souvent avec transfert de personnel, de première génération),
- une externalisation qui s'accompagne en général de projets lourds de transformation du système d'information et souvent de virtualisation de serveurs,
- un marché qui mûrit avec la plupart du temps la mise en concurrence pour des contrats d'infogérance en cours, éventuellement avec des extensions de périmètres, plutôt que des projets totalement nouveaux.

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

Pôle Conseil

Conseil en management et en organisation

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	20	18,5	- 7,5 %

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 ou à la transformation digitale.

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

- évaluation d'options stratégiques, proposition de scénarii,
- assistance et réflexion autour de projets complexes,
- coordination d'acteurs dans le cadre de plans de transformation,
- assistance et réflexion sur l'apport des technologies digitales au business client et à ses métiers,
- appui à la gouvernance de programmes de transformation,
- animation et pilotage opérationnel de projets,
- étude d'impact des évolutions réglementaires et technologiques,
- définition de stratégie de mutualisation de systèmes d'information.

Elles sont mises en œuvre par des équipes dirigées par des associés issus de grands cabinets internationaux.

Conseil au service de la transformation digitale des entreprises

(en millions d'euros)	2015	2016	16 / 15
CHIFFRE D'AFFAIRES	2,3	4	+ 74 %

Lancé en début d'année 2015, ce cabinet spécialisé regroupe 35 consultants fin 2016.

Ses domaines d'expertises sont les suivants :

- animation d'ateliers d'innovation avec un outillage propre au cabinet (design thinking, creative games), sessions d'acculturation des dirigeants et managers au digital, démonstration de mise en œuvre sur des cas réels, aide à la création de nouvelles offres,
- data science, présentation de données (data visualization),
- nouveaux intranets et réseaux sociaux d'entreprises, animation de communautés internes : conseil et mise en œuvre,
- animation de communautés externes (blogs, réseaux sociaux) : conseil sur la diffusion multicanal de contenus, veille et écoute des réseaux sociaux, analyse de l'e-réputation et de l'empreinte sociale.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes celles décrites ci-dessus.

Conseil en marketing digital

(en millions d'euros)	2016
CHIFFRE D'AFFAIRES	1,5*

* Pro forma.

Ce cabinet spécialisé de 15 consultants a rejoint le groupe le 1^{er} décembre 2016. Avec des interventions de type cadrage ou opérationnelles, ses domaines d'expertises sont les suivants :

- gestion des données marketing des DMP (Data Management Platforms) gérant les « cookies » et leur historisation, comme BlueKai (Oracle) ou Krux (Salesforce),
- personnalisation : choix, en temps réel, de l'information commerciale envoyée à un internaute en fonction de son historique de navigation et des données CRM le concernant. Logiciels de personnalisation : Maximizer (Oracle), Optimzly,
- modèle d'attribution omnicanal : modélisation des parcours clients multicanal pour orientation en temps réel des dépenses media en fonction du profil connu du visiteur et des tactiques décidées sur l'ensemble des canaux,

- stratégie et innovation : spécifications de produits high-tech (media, télécom, IoT...) : études de marché, définition produits, business plans, spécifications...
- omnicanal : avec les outils Abode Campaign, Next Best Action (NBA),
- points de vente connectés : à l'aide de capteurs, comptage des personnes qui passent devant un magasin, celles qui s'arrêtent, celles qui rentrent,

H/F, âge... pour améliorer la connaissance client et optimiser le nombre de vendeurs en fonction des pics de trafic.

Activités liées à la transformation digitale :

- toutes celles décrites ci-dessus.

Éléments financiers par pôle d'activité

L'évolution de la contribution des différentes activités au résultat opérationnel a été la suivante :

Résultat opérationnel (en millions d'euros)	2014	% CA	2015	% CA	2016	% CA
Services d'Infrastructures	25,8	10,3 %	25,2	8,9 %	26,4	8,6 %
Services Applicatifs	7,8	9 %	8,7	9,1 %	13,1	11,2 %
Conseil en Management	1,9	10,2 %	3,2	14,5 %	3	13,6 %
TOTAL	35,5	10 %	37,1	9,3 %	42,5	9,5 %

Taux d'activité

Le taux d'activité se définit comme le rapport entre les temps imputés sur des projets 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 Numériques.

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 session, 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 resté strictement indépendant de tout éditeur, société de services ou constructeur, en assurant une impartialité de ses choix et recommandations, 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 de premier plan dans ses différents métiers par les principaux fabricants de technologie et organismes de certification.

Intégration de systèmes et réseaux :

AWS Standard Partner - Barracuda - CA - Cisco Select Partner - Citrix Gold Partner - Centreon Gold Partner - Datadog - Dynatrace - Equinix - ExtraHop - F5 - Fortinet - HPE Reseller - IPlabel Gold Partner - Landesk - Microsoft Gold Partner - NetApp - Newrelic Reseller - Oracle Gold Partner - OVH Partner - RedHat Premier Partner - Riverbed - Simplivity - Velostrata Platinum Partner - Vmware : Entreprise, Vcloud Air Network - Zerto.

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

Arjel - Checkpoint - Cisco - Fortinet Platinum Partner - IBM Global Partner World Service Provider - Imperva Silver Partner - Juniper - Microsoft Gold Partner Hosting - Oracle Gold Partner - Passi - PCI DSS - VMware Service Provider Program - VMware vCloud Air Network Service Provider - VMware vCloud Powered - Qualys Value Added Services Program - Zimbra Gold Partner.

Big data :

Amazon Web Services - Cloudera - Docker - HortonWorks - Scaled Risk.

Objets connectés :

Factory Systèmes - IBM - Microsoft - Objenious - Polestar - Visioglobe - Wyres.

Service desk/Téléphonie/CTI :

Acronis - Apollo Formation - Arp - Comsoft - Easyvista - Eptica - Igel Technology - Knowesia - Microsoft Gold Certified Partner - Orsys - Paessler PRTG - ServiceNow - Suconi - Touch and Play - Genesys.

ERP, CRM, BPM, GED :

SAP Silver - SAP Partner Center Of Expertise - SAP REX Hana - Alfresco Partner Premier - BonitaSoft - Business Document Partner - DocuSign Partner - EMC Captiva Partner - Ephesoft Partner - IBM Partner Analytics & Social (Box, CMOD, Content Manager, Datacap Insight, ECM FileNet, Tririga) - Kofax Diamond partner - Redhat - OpenText - Tibco Software.

Conseil & développement Internet, Portails :

IBM WebSphere Portal - Intrexx - J2EE - LAMP - Liferay - Microsoft Silver Partner Software Development.

Mobilité :

Apperian - LookOut - VMware AirWatch.

Décisionnel :

Cognos - Datastage - Informatica - Microsoft SQL Server - SAP Business Objects Partner.

Groupware/Communications unifiées :

Microsoft Gold Partner Collaboration & Content - Microsoft Silver Partner Portal & Collaboration - Microsoft Office Sharepoint Server - Nintex Workflow - United Planet Intrexx - Xamarin.

Formation :

AutoDesk Training Center - Centre de Test TOSA - ITIL Authorized Training Center & Authorized Certification Center (EXIN by Axelos) - Microsoft Partner Gold Learning - Microsoft Partner Silver Devices & Deployment - SAP End-User Education - SAP Partner - Cisco - Citrix - Vmware.

Clients

La clientèle de NEURONES est constituée d'un millier de sociétés (grandes ou moyennes) du secteur privé ainsi que des établissements publics, collectivités et administrations. Le groupe réalise pour leur compte des projets de taille intermédiaire (jusqu'à 10 millions d'euros par an).

La répartition sectorielle du chiffre d'affaires est la suivante :



À l'issue de cet exercice, comme lors 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 2016, les 20 premiers clients ont été par ordre alphabétique : Accor, Auchan, Axa, Banque de France, BNP-Paribas, BPCE, Bouygues, CEA, Conseil Départemental des Hauts-de-Seine, Crédit Agricole, EDF, Engie, Fromageries Bel, IRSN, La Poste, LVMH, Saint-Gobain, SNCF, Société Générale, Veolia Environnement.

Sur longue période, la croissance du groupe se traduit par une tendance à la concentration du chiffre d'affaires :

Répartition du chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
20 premiers clients										
- En valeur	79,1	96,2	109,3	128,9	160,6	174,0	198,7	211,4	225,6	260,5
- En % du CA consolidé	50,7 %	50,8 %	50,5 %	53,8 %	56,7 %	55,2 %	57,9 %	59,5 %	56,5 %	58,3 %
10 premiers clients										
- En valeur	54,4	67,2	77,7	96,3	119,3	129,1	147,6	161,8	175,0	206,4
- En % du CA consolidé	34,9 %	35,5 %	35,9 %	40,2 %	42,1 %	40,9 %	43,0 %	45,6 %	43,8 %	46,2 %
5 premiers clients										
- En valeur	36,6	46,9	55,4	70,0	86,4	89,3	102,3	116,6	127,2	146,1
- En % du CA consolidé	23,5 %	24,8 %	25,6 %	29,2 %	30,5 %	28,3 %	29,8 %	32,8 %	31,8 %	32,7 %
Poids du premier client										
- En valeur	13,1	17,9	19,9	25,9	30,8	30,6	31,9	34,4	37,6	42
- En % du CA consolidé	8,4 %	9,4 %	9,2 %	10,8 %	10,9 %	9,7 %	9,3 %	9,7 %	9,4 %	9,4 %

Au 31 décembre 2016, les comptes clients représentent 90 jours de chiffre d'affaires, incluant 16 jours de factures à établir :

2012	2013	2014	2015	2016
87 j	89 j	86 j	86 j	90 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 2,2 % en 2016) 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. En revanche, certains lots d'infogérance de postes de travail peuvent l'être (régions et international notamment). Le recours à des indépendants est important dans deux activités : la formation et la production informatique. Le montant des achats de sous-traitance, en proportion du chiffre d'affaires du groupe, est en croissance, principalement du fait de l'augmentation de la sous-traitance dans le cadre de contrats globaux d'infogérance de postes de travail et de TMA SAP :

2012	2013	2014	2015	2016
14,7 %	16,7 %	15,6 %	17,2 %	19,3 %

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

Il y aurait environ 600 000 informaticiens salariés en France (hors indépendants) se répartissant à hauteur d'environ :

- deux tiers dans les ESN (SSI), le secteur du conseil en technologies et les éditeurs,
- un tiers chez les clients finaux.

Le secteur représenterait 2,5 % de l'emploi salarié pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 52 milliards d'euros, soit, en effectifs, un marché deux fois plus important que le secteur aéronautique et aérospatial et, en chiffre d'affaires, un marché deux fois plus important que l'industrie pharmaceutique. Il se décompose selon les trois sous-secteurs suivants :

Taille du marché français (en milliards d'euros)	2016	%
Conseil et services informatiques	31,7	61 %
Conseil en technologies	8,9	17 %
Édition de logiciels	11,4	22 %
TOTAL	52	100 %

Source : Syntec numérique & IDC.

Depuis 1999, le taux de croissance annuel moyen des investissements dans les services informatiques serait 2,8 fois plus important que celui du total des investissements en France.

Selon les différents observateurs et conjoncturistes, le marché français du conseil et des services informatiques (au sens strict), aurait finalement progressé de 2,7 % en 2016 (vs 2,5 % annoncés en avril 2016). Il est annoncé en croissance de 2,7 % en 2017 :

Évolution du marché français	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ^(e)
Conseil et services informatiques	0 %	- 0,5 %	+ 1,0 %	+ 2,0 %	+ 2,7 %	+ 2,7 %
Conseil en technologies	+ 2,0 %	- 1,5 %	- 1,5 %	+ 1,6 %	+ 3 %	+ 2,7 %
Édition de logiciels	+ 1,9 %	+ 1,7 %	+ 1,8 %	+ 3,4 %	+ 3,4 %	+ 4,2 %
MOYENNE PONDÉRÉE	+ 0,8 %	- 0,2 %	+ 0,9 %	+ 2,2 %	+ 2,9 %	+ 3 %

Source : Syntec numérique – mars 2017.

En 2017, le poids de l'offshore serait estimé à 8,2 % du marché français des services informatiques.

Pour les ESN (SSII), les relais de développement seraient les projets concernant la transformation digitale et l'innovation, comme les "Smacs" (Social, Mobilité, Analytics, Cloud, Sécurité), qui représenteraient 12 % de l'activité en 2015, 16 % en 2016 et 19 % en 2017.

Cet acronyme « Smacs » recouvre des projets très divers qui touchent les infrastructures comme les applications :

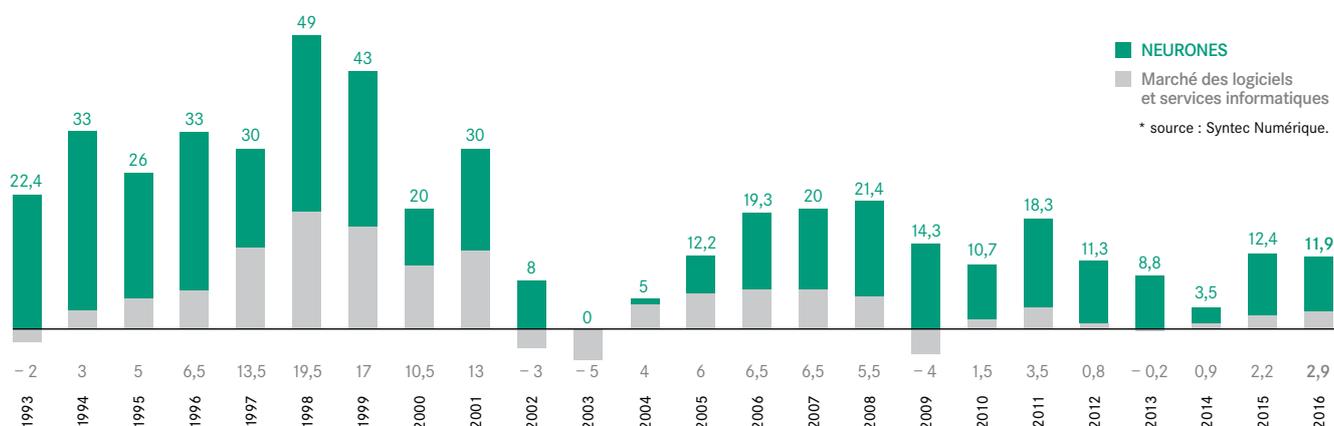
- Social : plateformes collaboratives, réseaux sociaux d'entreprise,
- Mobilité : refonte d'applications mobiles, postes de travail unifiés (tablettes), mobile banking,
- Analytics et big data,
- Cloud computing : rationalisation et modernisation des infrastructures (cloud computing privé et public, cloud hybride, virtualisation des postes de travail...),
- Security : renforcement de la sécurité au rythme de l'ouverture croissante des systèmes d'information.

La banque-assurance, la finance, l'énergie, les utilities, les transports, le commerce et la distribution tireraient le marché.

La place des directions métiers dans les projets informatiques se renforcerait régulièrement.

De leur côté, les éditeurs devraient poursuivre le développement du SaaS.

CROISSANCE ANNUELLE COMPARÉE (EN %) DE NEURONES ET DU MARCHÉ DES LOGICIELS ET SERVICES INFORMATIQUES EN FRANCE



La concurrence

En termes de chiffre d'affaires, NEURONES se situerait au 11^e rang des sociétés de Conseil et de Services Informatiques sur un marché français des services très éclaté (on estime à 3 800 le nombre de confrères de plus de 10 personnes) :

Chiffres d'affaires en France des principales ESN/SSII*	Part du marché français** (ordre de grandeur)	Nationalité
1 Capgemini	7,7 %	France
2 Atos	5,7 %	France
3 IBM	5,6 %	États-Unis
4 Sopra Steria	5,3 %	France
5 Orange Business Services	3,8 %	France
6 Accenture	3,6 %	États-Unis
7 HP Entreprises	2,8 %	États-Unis
8 CGI	3 %	Canada
9 GFI	2,3 %	France
10 Econocom	2 %	Belgique
11 NEURONES	1,4 %	France
Total top 11	43,2 %	

* Hors sociétés de Conseil en technologie : Altran, Alten, Akka, Assystem.

** Sources : chiffres d'affaires 2016 en France selon PAC (avril 2017), marché 2016 en France estimé à 31 700 M€ selon le Syntec.

NEURONES rencontre sur ses différents marchés une large palette d'ESN (SSII) et de cabinets de Conseil en Management de toutes tailles. Ainsi, le groupe, parce qu'il est multi-spécialiste, constate qu'il fait davantage face à des compétiteurs différents, et de taille variable dans 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 certains grands prestataires et des sociétés dédiées de taille variable, parfois spécialisées dans un sous-segment (les intégrateurs strictement réseaux distants ou des spécialistes des outils de supervision, de la virtualisation, du stockage ou des sauvegardes, par exemple).

Service desk

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

Infogérance de serveurs en mode cloud computing, sécurité informatique

Dans le cloud computing privé d'infrastructures (IaaS), après une phase de concurrence atomisée, le nombre d'acteurs a tendance à se restreindre dans un marché de volume, les compétiteurs se différenciant par les services offerts ciblant des clientèles différentes. Le groupe conseille ses clients sur le cloud public (Amazon Web Services - AWS, Microsoft Azure...) mais n'en exploite pas. Les spécialistes sécurité sont des sociétés de taille modeste ou des départements de grandes SSII, d'industriels ou encore de firmes d'audit.

Infogérance d'infrastructures

Compte tenu de la "barrière à l'entrée" dans ce métier, le groupe rencontre seulement une dizaine d'acteurs : soit des infogérants globaux, soit des infogérants spécialisés en infrastructures.

Développement applicatif, intégration et Infogérance SAP, ECM/BPM

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

Conseil IT pour les métiers de la finance

Dans ce métier, les challengers sont plutôt des sociétés de services spécialisées, de taille petite ou moyenne et de création relativement récente.

Mobilité, social media, big data, analyse de données

De nombreuses startups accompagnent ces nouvelles vagues technologiques, les ESN majeures créant en leur sein des départements spécialisés.

Formation et accompagnement du changement

Le groupe figure parmi les cinq premiers acteurs spécialisés en formation informatique en France (hors départements formation de constructeurs ou éditeurs). Les concurrents sont principalement des organismes de formation indépendants.

Conseil en management et en organisation, transformation digitale, marketing digital

La concurrence, extrêmement diverse, est constituée des "majors" comme des moyens et petits cabinets de conseil, ces derniers étant assez nombreux (entre 200 et 300).

1.5. ORGANISATION

Organigramme opérationnel

Les fonctions suivantes sont centralisées :

- direction groupe,
- finances (consolidation, animation du contrôle de gestion, gestion de la trésorerie de la société mère et celle du « cash pool » alimenté par les filiales),
- juridique,
- marketing et communication groupe,
- relation globale avec certains grands comptes : un responsable 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,
- coordination des projets multi-entités majeurs : l'ensemble des engagements du groupe vis-à-vis du client est pris en transverse, en s'appuyant sur le directeur de compte et le responsable technique de l'entité choisie comme leader. La direction transverse coordonne les différentes forces techniques et centres de services engagés dans la réalisation des prestations,
- qualité et sécurité.

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.

Les effectifs facturables (ou "productifs") représentent une part stable de l'effectif total :

2012	2013	2014	2015	2016
90,0 %	90,0 %	89,8 %	89,8 %	89,9 %

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

Le comité de direction est composé d'une quinzaine de dirigeants, actionnaires de l'entité qu'ils dirigent ou qu'ils ont créée ou/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. Le responsable global de compte y coordonne les actions des Ingénieurs Commerciaux des différentes entités et assure également un reporting consolidé pour les clients.

Organisation marketing et communication

Le département marketing et communication groupe dépend de la direction générale. Il conçoit et met en œuvre un marketing opérationnel au service de la notoriété et de l'image de NEURONES. Cette équipe couvre à la fois la communication externe (candidats, actionnaires et investisseurs) et la communication interne.

Dès que la taille d'une entité le permet, une équipe locale traite son propre marketing offres et clients, le cas échéant en coordination avec le département transverse.

Organisation technique

Les directions techniques sont réparties dans les entités métier.

Chaque filiale gère ses connaissances techniques en utilisant ses outils collaboratifs.

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 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 organisé autour de deux processus :

- l'établissement des prévisions : budget annuel en novembre de l'année N-1, avec parfois une re-prévision en septembre de l'année N,
- le suivi des réalisations : reporting financier mensuel 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...).

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

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), l'ensemble représentant environ 57 % du chiffre d'affaires du groupe.

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

1.6. FACTEURS DE RISQUES

Risques financiers

Risque financier au sens IFRS 7

La gestion du risque financier (IFRS 7) est décrite dans l'annexe aux comptes consolidés (cf. paragraphe 4.24. ci-après). Elle couvre :

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

Risques pays

NEURONES, produisant en France environ 95 % de son chiffre d'affaires, ne supporte pas de risque pays significatif.

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 bureau 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 existent à l'égard d'actionnaires minoritaires de sociétés du groupe. Indexés sur les résultats d'exploitation des entreprises concernées, les prix de rachat ne représentent pas de risque significatif.

Ces engagements ont été comptabilisés dans les comptes consolidés 2016 à hauteur de 3,5 millions d'euros, montant limité au regard de la situation financière de NEURONES.

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 surviendra une pénurie de cadres. 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, une gestion très décentralisée, l'intéressement au capital et la participation aux programmes d'actions gratuites atténuent les risques de départ.

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 à l'entrée par un cycle de vente long (au moins 6 mois) et surtout par la nécessité de 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...

Risques technologiques

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

Risques clients

Le premier client a représenté 9,4 % du chiffre d'affaires 2016. Son volume global de contrats correspond à de multiples affaires conclues entre, d'une part, ses différents centres de décisions autonomes et, d'autre part, plusieurs entités métier de NEURONES.

La clientèle du groupe est constituée de grandes entreprises ou d'ETI présentant un risque client plus faible que la moyenne. Les entités du groupe qui travaillent avec un grand nombre de clients, comme la formation, ont souscrit des contrats auprès de banques d'information sur la solvabilité des entreprises.

Risques liés au non-respect d'un engagement forfaitaire

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

Pour les projets au forfait en infrastructures les éventuels dérapages sont limités. Ils proviennent de la non-adéquation entre eux de différents matériels et logiciels à intégrer. Il peut se produire que ces derniers ne puissent pas, in fine, être installés pour remplir leur fonction. Dans ces cas, rares, 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. Le risque de dérapage existe et peut atteindre des proportions significatives. Un maximum d'engagement par lot est donc 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 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, l'expérience montre que le risque de dérapage sur des forfaits applicatifs reste limité pour la taille de projets (<1 million d'euros) traités par le groupe.

Finalement, ce sont les prestations récurrentes au forfait (infogérances d'infrastructures et tierce maintenances applicatives) avec pénalités en cas de non atteinte des niveaux de services contractuels, qui sont devenues les affaires les plus risquées. En effet, lors de l'avant-vente, le prestataire est conduit, à partir de ses abaques, à anticiper des productivités activité par activité, sans disposer, dans le cahier des charges, de l'ensemble des éléments de contexte nécessaires (au-delà des éléments classiques de taille de parc et de volumes, eux-mêmes souvent incomplets). En général, l'infogérant propose des prix forfaitaires au poste ou au serveur, indépendamment du nombre d'actes techniques à réaliser. L'infogérant s'engage aussi souvent sur des gains de productivité contractuels pendant la durée du contrat. Or, au fur et à mesure des renouvellements, les exploitations deviennent beaucoup plus productives. Pour respecter ses engagements de service, un nouvel infogérant peut se voir alors contraint d'affecter des équipes en nombre supérieur à ce qui avait été prévu pendant la phase de prise en charge, voire, pire, pendant la phase d'exploitation courante. La situation est alors analysée et discutée avec le client infogéré dans le cadre de réunions prévues dans le contrat. Un plan d'actions décidé conjointement est mis en place. Dans certains cas extrêmes, la rentabilité d'un contrat peut néanmoins rester durablement insuffisante, voire négative.

Une provision pour perte à terminaison est comptabilisée pour les projets ou infogérances concernés et en cours à la date de l'arrêté des comptes.

Risques offshore

S'il se développe rapidement, l'offshore est un risque que le groupe a la volonté d'anticiper pour en tirer profit. Plus fréquent aux Etats-Unis et dans le monde anglophone, l'offshore représenterait 8 % de l'activité des ESN en France en 2016 (40 % des prestations réalisées par les SSII françaises en offshore seraient produites en Inde). Les activités de développement applicatif et de TMA, qui représentent une part minoritaire 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 un centre de services à Tunis, le groupe dispose d'une présence offshore à Timisoara et plus récemment à Bangalore.

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 patrimoniale 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 eu ou d'avoir une incidence significative négative sur l'activité, le patrimoine ou la situation financière du groupe.

Assurances

Les polices d'assurance groupe présentent les principales garanties et caractéristiques suivantes :

- responsabilité civile professionnelle : 10 millions d'euros par sinistre et par année civile (tous dommages confondus : corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile exploitation : 10 millions d'euros par sinistre (tous dommages confondus : corporels, matériels et immatériels, consécutifs ou non),
- responsabilité civile des dirigeants et administrateurs : 5 millions d'euros par année civile (tous dommages confondus),
- dommages aux biens et pertes d'exploitation : limite contractuelle d'indemnité générale de 35 millions d'euros par sinistre avec une limite contractuelle d'indemnité de 10 millions d'euros concernant les bâtiments et/ou risques locatifs, installations générales et techniques et une limite de 20 millions d'euros concernant les pertes d'exploitation et frais supplémentaires.

Le total des primes relatives aux polices "responsabilité civile" et "dommages aux biens/pertes d'exploitation" (y compris celles souscrites directement par les filiales, notamment à l'étranger) s'établit à environ 0,05 % du chiffre d'affaires consolidé.

1.7. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT, POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

Stratégie de développement

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

- aider les clients à tirer profit des nouvelles technologies en les accompagnant dans le mouvement de fond de transformation numérique ;
- élargir les relations avec les grands comptes et accroître la taille des projets que mérite de traiter le groupe ;
- accueillir des cabinets de Conseil et des ESN 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 ;
- profiter du mouvement de fond de l'externalisation des services informatiques pour y acquérir une position de leader ;
- se développer par augmentation de la couverture géographique (régions, international). Le groupe a, dans un premier temps, canalisé ses énergies pour atteindre, en Région Parisienne, une taille significative dans ses métiers. Puis, à la suite d'initiatives de filiales, la proportion d'activité réalisée en région et à l'étranger est en train de devenir significative (18 % des effectifs en région et 8 % à l'étranger).

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 dans un groupe connaissant une solide croissance. Il leur est offert l'opportunité d'accélérer leur développement professionnel en travaillant sur des projets complexes où ils peuvent assurer une maîtrise d'œuvre 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 la maîtrise d'œuvre. 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 un appel d'offres.

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 2016, les programmes de recherche éligibles ont généré des Crédits d'Impôt Recherche (CIR) pour un montant global de 1,2 million d'euros (0,9 en 2015, 0,5 en 2014).

Investissements financiers

Des acquisitions (dont 11 de taille significative) ont été réalisées en dix-sept exercices (depuis l'introduction en Bourse en mai 2000) pour un montant total décaissé au 31 décembre 2016 de 63,9 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 (187,2 millions d'euros).

Tableau de financement* (en millions d'euros)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	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	17,2	21,4	23,6	24,5	29	221,1
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	5,9	6,7	6,1	7,1	8,1	63
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	23,1	28,1	29,7	31,6	37,1	284,1
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)	(2,5)	(6,2)	0,6	(0,1)	(13,6)	(39,3)
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)	(4,4)	(5,5)	(5,3)	(12,8)	(6,7)	(57,6)
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	16,2	16,4	25,0	18,7	16,8	187,2
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	(1,9)	(1,7)	(2,1)	(12,6)	(5,4)	(63,9)
Augmentation de capital	29,9	-	-	-	0,2	0,8	0,3	0,5	0,1	0,3	0,4	1,1	0,4	0,3	1,5	0,8	1	37,6
Dividende et autres éléments	(0,1)	(0,2)	-	-	-	(1,2)	(1,5)	(1,5)	(4,4)	(2,6)	(1,7)	(2,4)	(2,0)	(1,9)	(2,3)	1,2	(2,6)	(23,2)
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	+12,7	+13,1	+22,1	+8,1	+9,8	+137,7
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	87,8	100,9	123,0	131,1	140,9	-

* Depuis l'introduction en Bourse (mai 2000).

Investissements industriels nets

En 2015, les investissements “industriels” avaient été exceptionnellement élevés. A hauteur de 6,7 millions d’euros en 2016, ils reviennent au niveau moyen des six dernières années. Ils concernent principalement du matériel informatique et des logiciels (notamment pour les « clouds » privés du groupe), des agencements et des véhicules de service. Ils ont été financés par la trésorerie disponible.

Le groupe loue l’ensemble de ses locaux (30 000 m² au 31 décembre 2016) à des propriétaires extérieurs, n’ayant aucun lien avec les actionnaires de NEURONES ou de ses filiales.

1.8. ÉVOLUTION RÉCENTE ET PERSPECTIVES

Croissance et résultats d’exploitation par trimestre

NEURONES a connu une croissance de 11,9 % en 2016 (dont 8 % en organique) se décomposant ainsi :

(en millions d’euros)	T1	T2	T3	T4	2016
Chiffre d’affaires 2016	109	112,5	103,8	121,5	446,8
Évolution par rapport à 2015	+ 16,9 %	+ 10 %	+ 9 %	+ 11,8 %	+ 11,9 %
Résultat opérationnel	8,5 %	8,8 %	9,6 %	11,2 %	9,5 %

Prévisions 2017

Lors de sa réunion du 9 mars 2017 avec les analystes financiers, NEURONES a précisé que le groupe :

- bénéficiait fin 2016 d’une croissance “embarquée” de l’ordre de 5 % du chiffre d’affaires,
- constatait la persistance des tensions dans le recrutement.

Il a également été fait état des facteurs affectant potentiellement le marché et la société en 2017.

Facteurs favorables :

- la vague de la transformation digitale constitue une opportunité durable et profonde,
- un renouvellement des technologies qui, normalement, améliore les marges,
- des risques répartis avec des entités spécialisées, mobiles, aux coûts contrôlés, dans des secteurs diversifiés,

Facteurs défavorables :

- des incertitudes géopolitiques,
- la longueur des cycles de vente impliquant des coûts d’avant-vente en hausse,
- un métier devenu plus industriel et plus acheteur,
- peu de “cibles” de qualité, créatrices de valeur et dotées d’un management de succession.

Il a été aussi précisé que les estimations de NEURONES pour l’année 2017 seront annoncées, comme à l’accoutumée, lors de la publication du CA du 1^{er} trimestre (10 mai 2017).

Calendrier prévisionnel des rendez-vous financiers

Assemblée Générale :

- jeudi 8 juin 2017.

Publications* du chiffre d’affaires :

- mercredi 10 mai 2017 (1^{er} trimestre 2017),
- mercredi 2 août 2017 (1^{er} semestre 2017),
- mercredi 8 novembre 2017 (3^e trimestre 2017).

Publication* des résultats :

- mercredi 6 septembre 2017 (1^{er} semestre 2017).

* En fin de journée, après la clôture de la Bourse.

2 RAPPORT SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

2.1. MESSAGE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Un groupe de Conseil et de Services Informatiques existe grâce à ses clients et ses salariés. A l'égard de ces derniers, la responsabilité sociale est évidente.

Offrir de bonnes conditions de travail, améliorer le bien-être de chacun, prévenir les risques, former, fidéliser, motiver, promouvoir, anticiper les attentes, dialoguer, savoir partager le capital... voilà les priorités des dirigeants et managers de NEURONES. C'est ce qu'on appelle la responsabilité sociale de l'employeur mais c'est également l'intérêt bien compris de l'entreprise... et de ses clients !

Au-delà du triptyque "client-prestataire-salarié", la réussite passe aussi par l'intégration de toutes les parties prenantes de l'écosystème, y compris l'environnement, dans lequel évolue tout acteur économique.

À première vue, les activités de services ont peu de conséquences sur la nature. Mais, en y regardant de plus près, quand le nombre de salariés atteint plusieurs milliers, l'empreinte carbone devient une réalité. Analyser, informer, remettre en cause les habitudes, anticiper, innover et intégrer la nouvelle dimension environnementale, lister les voies d'amélioration, mesurer, fédérer les femmes et les hommes de l'entreprise autour de sujets qui concernent tous les citoyens, voilà l'enjeu. L'économie, qui a intégré la dimension sociale, a maintenant le devoir de prendre grande considération de l'environnement.

La publication de ce cinquième rapport RSE est une nouvelle étape qui s'inscrit dans une démarche volontaire et d'amélioration continue.

2.2. ENGAGEMENT DU GROUPE

Gouvernance

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

Un Comité développement durable anime la démarche RSE du groupe. Sous la responsabilité du Directeur administratif et financier, il comprend neuf membres, avec les responsabilités suivantes :

- remontée des idées de projets,
- sélection des programmes,
- pour chacun des projets retenus : choix d'indicateurs, définition de leur valeur initiale et objectif,
- revues régulières des progrès accomplis (amélioration continue),
- veille RSE,
- gestion dans le temps des indicateurs retenus.

Historique

2010 : premières signatures de la charte de la diversité (quatre entités signataires à ce jour) et du Pacte Mondial Global Compact de l'ONU (deux entités signataires en 2010, signature par NEURONES en 2016).

2011 : intégration de NEURONES dans le Gaïa Index. Lancé en 2009, avec le soutien de la Sfaf et de Middlednext, cet indice regroupe 70 valeurs moyennes françaises ayant obtenu les meilleures notations extra-financières sur un panel de 230 valeurs. Depuis son entrée dans l'indice, NEURONES en a fait partie sans discontinuité.

2012 : création du Comité développement durable.

2013 : vérification du rapport par un tiers externe (Kpmg).

2014 : mise en place du suivi des consommations des datacenters.

2015 : enquête interne auprès des salariés sur les déplacements domicile-lieu de travail.

2.3. POLITIQUE SOCIALE

Effectifs

Au cours des dix derniers exercices, le nombre de collaborateurs (fin d'exercice) a connu la progression suivante :

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2 054	2 455	2 665	3 036	3 471	3 704	4 065	4 082	4 580	5 044

La répartition géographique est la suivante :

Effectifs par zone	2016	%
Ile-de-France	3 718	74 %
Régions	905	18 %
International	421	8 %
TOTAL	5 044	100 %

En France, 94 % des contrats sont à durée indéterminée (CDI), le solde étant constitué de contrats à durée déterminée (CDD), notamment de contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Les temps partiels (1,4 % des salariés) sont comptés pour une personne.

Les données chiffrées sociales ci-après sont calculées sur le périmètre total du groupe, sauf s'il est précisé qu'il s'agit d'un périmètre plus réduit (France ou "Zadig").

Afin de permettre à ses collaborateurs de bénéficier d'un environnement stimulant, NEURONES cherche à mettre en œuvre les meilleures pratiques d'une bonne politique RH et en mesure les effets.

Politique active de recrutement

Le nombre de nouveaux salariés (CDI + CDD) a évolué comme suit :

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
820	990	700	1 100	1 400	1 240	1 250	1 146	1 697	1 826

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.

Fin 2016, 86 jeunes sont sous contrat de professionnalisation et 40 en apprentissage. Courant 2016 ont été accueillis 94 stagiaires.

Turnover

Le turnover (nombre de démissions dans l'année rapporté à l'effectif moyen de l'année) est globalement stable sur les cinq dernières années :

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
20 %	21 %	10 %	12 %	16 %	14 %	11 %	13 %	13 %	13 %

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

En 2016, les entrées/sorties s'analysent de la façon suivante :

Évolution détaillée des effectifs	2012	2013	2014	2015	2016
Recrutements	1 240	1 241	1 142	1 647	1 695
Variations de périmètre (acquisitions)	0	7	4	50	131
Sorties :					
Démissions	513	421	522	551	654
Fins de période d'essai	194	125	152	203	246
Licenciements	115	130	156	135	133
Fins de CDD, stages et contrats d'apprentissage	93	141	188	167	182
Ruptures conventionnelles	55	54	85	108	136
Divers	32	16	26	35	11
Total sorties	1 002	887	1 129	1 199	1 362
AUGMENTATION NETTE DE L'EFFECTIF	238	361	17	498	464

Temps de travail

En France, à 98,6 %, les effectifs sont employés à temps plein. Dépendant de la convention collective Syntec (à l'exception de l'entité formation), les salariés bénéficient de jours de RTT variant en fonction de la filiale qui les emploie et de leur position : non cadres et Etam, cadres en réalisation de mission, cadres au forfait.

Rémunérations

Les rémunérations évoluent selon les profils et expériences. Elles sont éventuellement complétées par des programmes d'intéressement et de participation.

En 2016, le total des rémunérations brutes est en progression de 12,2 % et s'est élevé à 184 904 000 euros (164 758 000 euros en 2015). Ce montant inclut les salaires fixes et variables et les provisions pour congés payés et jours de RTT. Il n'inclut pas les charges sociales patronales, la participation légale et l'intéressement, la participation employeur aux repas et aux cartes de transport, la médecine du travail, les versements aux comités d'entreprises ni, bien entendu, les honoraires réglés aux sous-traitants.

A 4 851 personnes en 2016 (4 360 en 2015), l'effectif moyen est en progression de 11,3 %. Le salaire brut moyen s'est établi à 38 100 euros par an (37 800 en 2015 et 37 500 en 2014).

6 plans de stock options et 5 plans d'actions gratuites ont été mis en œuvre entre 1999 et 2012. En 2015, quatre filiales ont lancé des plans d'actions gratuites portant sur leurs propres titres. Les plans arrivés à maturité ont été largement souscrits. 100 % des salariés, bénéficiaires des plans de stock options, ont pu exercer avec profit leurs options ou sont

actuellement en situation de plus-value. Les plans, dont l'échéance est à venir, concernent environ 2 % des effectifs du groupe.

Évolutions de carrière

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

- pour plus de 90 % des effectifs, les dossiers du personnel 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

Le plan de formation est défini chaque année à partir des anticipations, notamment technologiques, des besoins clients exprimés et des souhaits des collaborateurs. Il inclut pour l'essentiel des formations techniques mais également des formations au management et aux langues.

La présence dans le groupe d'une activité de formation est un atout. Le plan de formation est réalisé pour une part significative dans ses salles : procédures d'inscription/annulation simplifiées, tenue à disposition des supports de cours et certifications en interne (le groupe est certifié pour faire passer certaines certifications techniques). Le passage de ces examens validants est encouragé.

La part des formations faisant appel à des plates-formes en ligne se développe rapidement.

Plan de formation (jours x stagiaires) :

2012	2013	2014	2015	2016
9 600	9 300	8 100	8 600	8 600

Formations éligibles au titre de la formation professionnelle continue en France et formations de même type réalisées à l'international. 60 200 heures de formation en 2016 soit 8 600 jours x 7 heures. Les jours de formation concernent 96 % du périmètre du groupe.

Communication interne active

Chaque filiale métier dispose de ses outils de communication interne (Intranets, réseaux sociaux d'entreprises type Yammer, lettres ou magazines internes, réunions d'information ou récréatives), complétés par une revue interne groupe ("Talents"), ainsi que des séances formelles de bienvenue et de présentation pour les nouveaux embauchés. L'ensemble vise à accueillir, informer, prévenir l'anonymat et favoriser les échanges.

Age moyen équilibré

L'âge moyen des collaborateurs s'établit à 35,7 ans à fin 2016 (à comparer à 35,5 ans à fin 2015) avec la répartition suivante :

Répartition des effectifs par tranche d'âge	2012	2013	2014	2015	2016
moins de 25 ans	7 %	7 %	8 %	8 %	8 %
de 25 à 29 ans	23 %	23 %	22 %	22 %	21,5 %
de 30 à 34 ans	26 %	24 %	24 %	23,5 %	22,5 %
de 35 à 39 ans	20 %	20 %	19 %	18,5 %	18 %
de 40 à 44 ans	13 %	14 %	14 %	14,5 %	15 %
de 45 à 49 ans	7 %	7 %	8 %	8 %	8,5 %
50 ans et plus	4 %	5 %	5 %	5,5 %	6,5 %
TOTAL	100 %				

Des accords d'entreprise et plans d'action seniors ont été mis en place fin 2009. Ils ont porté leur fruits puisque, fin 2016, la part des « 50 ans et plus » a progressé et représente désormais 6,5 % de l'effectif.

Diversité

NEURONES est engagé dans une démarche visant à promouvoir la diversité dans ses équipes au sens le plus large possible (sexe, âge, origine, handicap...) pour être plus innovant, plus performant et plus compétitif. Dans les effectifs France, 8,6 % des salariés sont étrangers et représentent 53 nationalités différentes :

	2012	2013	2014	2015	2016
% étrangers	8,5 %	8,6 %	7,7 %	7,8 %	8,6 %
Nombre de nationalités représentées	49	48	48	46	53

Périmètre "Zadig".

Égalité hommes-femmes

Les femmes, bien que peu présentes dans les cursus informatiques des écoles d'ingénieurs, représentent 17,7 % de l'effectif. Pour les deux plus importantes sociétés du groupe, représentant à elles deux 65 % des effectifs, la comparaison des salaires des hommes et des femmes, par niveau de qualification, est effectuée chaque année dans le cadre des travaux de préparation des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO). Ces comparaisons pourraient également être étendues aux autres entités de NEURONES.

Dans le pôle Conseil, la parité entre les hommes et les femmes est globalement respectée, tant en terme d'effectif que de rémunération.

À l'international, les proportions d'effectif féminin sont plus élevées qu'en France (Roumanie : 80 %, Tunisie : 40 %, Singapour : 25 %).

Handicap

Le groupe s'efforce d'être "handi-accueillant" et d'augmenter le pourcentage (0,90 %), très insuffisant même s'il est probablement situé dans la moyenne des ESN, de personnes en situation de handicap dans ses effectifs. L'entité la plus importante du groupe participe notamment à la Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées.

Les achats aux EA et ESAT (Entreprises Adaptées et Établissements et Services d'Aide par le Travail) se sont élevés à 50 milliers d'euros en 2016 (55 milliers d'euros en 2015).

Dialogue social

En France, le dialogue avec les Institutions Représentatives du Personnel (membres des Comités d'Entreprise, Délégués du Personnel, membres des CHSCT, Délégués Syndicaux) est régulier. Les accords collectifs sont nombreux du fait de la structure décentralisée du groupe en filiales métiers. Les deux entités les plus importantes (65 % des effectifs) comptent chacune six accords en cours : négociation annuelle obligatoire (NAO), travail de nuit et astreintes, contrat de génération, égalité hommes - femmes, accord 35 heures, participation, intéressement le cas échéant et plan d'épargne entreprise (PEE).

ACCORD « NAO »

En 2016, un accord de Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) a été signé dans l'entité de service desk, celle dont l'effectif France est le plus important. Celui-ci prévoit des améliorations pour les salariés sur la prime carburant en région, sur la subvention du ticket restaurant. Il prévoit également une hausse du budget des activités sociales et culturelles du Comité d'Entreprise et fixe une enveloppe minimum des augmentations individuelles pour 2017. Il prévoit enfin une expérimentation de la semaine des 4 jours qui devrait permettre plus de flexibilité pour l'entreprise et un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle pour les salariés volontaires pour adopter cet horaire.

Créé en 2013, le comité de groupe de 14 représentants syndicaux se réunit chaque année.

En Tunisie, une commission consultative a été mise en place. Elle est paritaire et comprend 2 représentants de la société et 2 représentants élus des salariés. En Roumanie, un représentant du personnel a été nommé. À Singapour, il n'y a pas à ce jour de structure de représentation des salariés.

Santé et sécurité au travail

En France, les CHSCT des entités concernées se réunissent selon la périodicité prévue par la Loi. Ils cartographient les risques professionnels et prennent des mesures préventives (information, signalisation, exercices) en bonne coopération avec la médecine du travail. Des ateliers de sensibilisation à l'ergonomie du poste de travail sont organisés régulièrement. Différentes mesures de prévention des risques psycho-sociaux ont également été prises : formation du management intermédiaire, renfort des procédures pour les travailleurs isolés. Dans les activités tertiaires, le risque majeur identifié reste l'accident de la route (notamment en deux roues) avec les véhicules personnels ou de société (trajets domicile - lieu de travail, déplacements professionnels).

Indicateurs	2012	2013	2014	2015	2016
Taux d'absentéisme*	3,5 %	3,7 %	4,2 %	4,1 %	4,2 %
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (de 1 jour ou plus)	24	35	39	28	29
Nombres de jours d'arrêt correspondants	850	1 256	1 147	416	664
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents du travail avec arrêt par millions d'heures travaillées)	4,9	6,5	7,0	4,8	4,7
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de journées indemnisées par millier d'heures travaillées)	0,17	0,23	0,21	0,07	0,11

* Nombre de jours d'absence : maladie, accidents du travail, congés enfants malades, congés événements familiaux rapporté au nombre théorique de jours de travail. L'ensemble des données de ce tableau correspond au périmètre "Zadig".

Promotion et respect des conventions de l'OIT (Organisation Internationale du Travail)

NEURONES s'engage à respecter la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Il s'engage à respecter la réglementation sociale, nationale et locale en matière d'âge minimum d'accès à l'emploi, de refus de travail forcé ou de pratiques disciplinaires abusives, de non-discrimination, de liberté d'association et de droit de négociation collective, de durée du travail, de rémunération, de santé et sécurité.

En Tunisie, en Roumanie, comme à Singapour, l'horaire hebdomadaire de travail est de 40 heures. Dans ces trois pays, les salariés bénéficient d'une complémentaire santé financée par le groupe. Et les salariés les plus jeunes ont 20 ans, comme en France.

Prévention de la corruption

Dans le document "règles de gestion groupe", un chapitre est consacré à l'éthique des affaires et à la conformité (compliance) : politique relative aux cadeaux et invitations, prévention de la corruption, loyauté dans les réponses aux appels d'offres. Il est communiqué chaque année aux dirigeants des filiales.

2.4. POLITIQUE SOCIÉTALE

NEURONES a conscience de faire partie d'un écosystème de parties prenantes avec lesquelles il lui incombe d'organiser des relations équilibrées, éthiques, respectueuses de la Loi et motivantes. Ainsi, les participants aux succès présents et futurs du groupe sont : les salariés, clients, sous-traitants et autres fournisseurs, éditeurs, constructeurs, écoles, Etat et collectivités territoriales, acteurs de la société civile et actionnaires.

Offres commerciales RSE

Les entités spécialisées du groupe réalisent de nombreux projets de dématérialisation de documents entrants et sortants, qui ont pour conséquence la limitation de la consommation de papier chez les clients concernés.

Note EcoVadis

Créée en 2007, EcoVadis est une PME française engagée dans le développement de solutions sur les achats responsables. Elle aide les directions achat à évaluer la performance “développement durable” de leurs fournisseurs. A la demande de plusieurs de ses clients, NEURONES répond régulièrement aux questionnaires EcoVadis.

Sous-traitants et fournisseurs

En 2016, les achats de sous-traitance de prestations de l'ensemble du groupe se sont élevés à 86 millions d'euros soit 19,2 % du chiffre d'affaires, ratio se situant probablement légèrement au-dessus de la moyenne des grands confrères.

Le groupe s'efforce de réaliser des achats responsables. Les intervenants extérieurs intégrés aux équipes de projets de NEURONES sont traités de la même façon que les salariés internes. A titre dérogatoire, les factures des indépendants sont réglées à 30 jours fin de mois.

Dans les filiales certifiées ISO9001, les sous-traitants qui dépassent certains seuils de volumes de prestation sont évalués formellement. Ces derniers sont sensibilisés à la RSE et une partie de leur évaluation en dépend.

Relations écoles

Attirer les talents pour demain est un enjeu majeur pour NEURONES qui continue d'investir pour renforcer sa notoriété et devenir un employeur de choix. Dans ce cadre, le développement des relations avec un groupe d'écoles et universités est au cœur de sa stratégie :

- financement d'écoles cibles à travers la taxe d'apprentissage,
- actions d'accompagnement d'étudiants et jeunes diplômés (colloques, forums, simulations d'entretiens d'embauche, ateliers CV, sponsoring...),
- détection et intégration de stagiaires, apprentis et jeunes diplômés.

En France, les écoles vers lesquelles NEURONES dirige sa taxe d'apprentissage sont principalement : Centrale Lille, Ece, Efrei, Em Strasbourg, Ensiee, Epita, Esg Management School, Esiea, Esiee, Esigetel, Esilv, Ingesup, InTechInfo, Isep, Itic, Mines d'Alès, Mines de Paris, Supinfo, Telecom Paritech et Utc Compiègne.

NEURONES participe chaque année à de nombreux forums d'écoles.

“GREAT PLACE TO WORK”

Une société du groupe a obtenu en 2012, 2013 puis à nouveau en 2015 et 2016, le label “Great Place to Work” (“une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où vous faites confiance à vos dirigeants, vous êtes fier de votre travail et vous appréciez vos collègues” – Robert Levering, cofondateur de “Great Place to Work”).

Actions volontaires avec la société civile

Le groupe a signé une charte “Mairie-Entreprise” avec la commune de Nanterre. Il encourage par ailleurs les initiatives des associés et des collaborateurs qui souhaitent s'impliquer dans leur environnement local ou auprès d'associations (Handigolf, cofinancement d'un skipper pour la “Route du Rhum”...) et donner de leur temps et de leur créativité.

Indicateur (en milliers d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016
Budget consacré aux partenariats et au mécénat	44	63	58	49	130

MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES ET CABINET DE CONSEIL “NON PROFIT”

Créé par la loi Aillagon en 2003, ce dispositif permet à une entreprise de déléguer ponctuellement, gracieusement ou à tarif réduit, pendant leur temps de travail, des collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général.

Le pôle Conseil intervient dans ce mode auprès du Relais des Aïdants, d'une association qui accompagne des entrepreneurs sociaux dans le cadrage et la mise en place de leurs projets (coaching d'entrepreneurs par des consultants) et d'une troisième association qui accompagne des jeunes issus de quartiers défavorisés dans la recherche de leur premier emploi (parrainage par des collaborateurs expérimentés). Fort du succès de la démarche, le cabinet de Conseil en management du groupe a participé, avec trois autres confrères, à la création d'une structure à but non lucratif dédiée à l'accompagnement d'associations. Depuis, chaque année, le cabinet “non-profit” bénéficie d'un consultant à temps plein pendant environ 6 mois.

De son côté, une entité du pôle Applicatif a délégué un expert BI pendant 4 mois auprès d'une association.

Sécurité des données personnelles des consommateurs

Le groupe est amené à intervenir sur des applications clients qui gèrent des données de particuliers (informations bancaires ou liées à la santé, boîtes aux lettres de messagerie...). Dans la plupart des cas, il s'engage contractuellement à assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de ces données. Dans le respect de la législation, les procédures internes définissent des règles de sécurité et fixent les cas, rares, où un salarié du groupe a le droit d'accéder à des données personnelles.

De plus, le groupe se prépare à appliquer le Règlement Général Européen sur la Protection des Données (RGPD) dont la mise en place est prévue en mai 2018. Celui-ci concernera également les données clients (CRM) et collaborateurs.

2.5. POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE

Dans le cadre de sa démarche RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale), NEURONES a réfléchi à son impact sur l'environnement et aux meilleures façons de le réduire. Il s'agit de mesurer, puis d'agir.

Pour ses deux filiales dépassant les 500 salariés, le groupe retourne tous les trois ans à la DRIEE Ile-de-France (Direction Régionale et Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie) des Bilans d'Emission de Gaz à Effet de Serre (BEGES).

Dans ce paragraphe, les émissions de gaz à effet de serre sont mesurées pour les postes suivants :

- déplacements (domicile - lieu de travail et déplacements professionnels), de loin la principale source d'émission,
- consommation d'énergie dans les locaux et les data centers de NEURONES (pas celle des sites des clients),
- consommation de papier.

Les données ne sont en revanche pas encore disponibles pour les émissions suivantes :

- consommation de biens durables (informatiques et non informatiques),
- prise des repas (origine des aliments...).

Réduction du coût des déplacements (professionnels, domicile-lieu de travail)

Sur une échelle commune (tonnes équivalent CO₂), la consommation de carburant liée aux déplacements (professionnels, domicile-lieu de travail) est 4 fois et demie plus importante que la consommation d'électricité des bâtiments et des datacenters.

NEURONES a donc :

- systématisé l'utilisation de la donnée "lieu de résidence" dans ses systèmes d'affectation des équipes aux projets. Le recrutement se fait ainsi, autant que possible, dans les bassins d'emploi proches des centres de services pour limiter les déplacements domicile – lieu de travail,
- privilégié depuis 2007 des véhicules de service Eco2 émettant moins de 120 g de CO₂ au km,
- mis en place un système de covoiturage (centre de services d'Angers),
- encouragé et favorisé les différents systèmes de visio-conférence.

Indicateur	2014	2015	2016
Part des salariés d'Ile-de-France utilisant les transports en commun pour les déplacements domicile-lieu de travail	57,0 %	62 %	65,5 %
Consommation correspondant aux déplacements domicile-lieu de travail en voiture ou en moto (en tonnes équivalent CO ₂)	n.d.	3 010	3 295
Emissions du parc de véhicules de NEURONES (en tonnes équivalent CO ₂)	411	430	464
Emissions correspondant aux déplacements professionnels remboursés en notes de frais (en tonnes équivalent CO ₂)	206	199	209

Périmètre : France.

L'étude du lieu de résidence des salariés en région parisienne (75 % des effectifs totaux) montre qu'ils sont répartis de façon assez équilibrée entre les six départements 92, 75, 93, 95, 78 et 94 : entre 10 % et 15 % des effectifs pour chacun d'eux. Les départements 91 et 77 ne représentent chacun qu'environ 5 % des collaborateurs.

Il a été constaté qu'il était plus efficace de bien choisir les lieux d'exploitation en fonction des domiciles des salariés et des transports en commun, que d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments, même si l'un n'exclut pas l'autre.

Pour évaluer la consommation correspondant aux trajets domicile-lieu de travail, NEURONES a réalisé en juillet 2015 une enquête interne (périmètre France) sur les modes de transports utilisés :

Mode de transport domicile/lieu de travail	Ile-de-France	Autres régions	Total France
Transports en commun	61,7 %	24,1 %	54,3 %
Voiture	28,3 %	62,2 %	34,9 %
Moto	7,8 %	2,3 %	6,7 %
A pied	1,0 %	8,6 %	2,5 %
Vélo	1,0 %	2,1 %	1,2 %
En tant que covoituré	0,1 %	0,5 %	0,2 %
Télétravail (0 km)	0,2 %	0,2 %	0,2 %

Périmètre : France. Etude réalisée en juillet 2015.

Pour les trajets en voiture ou à moto, l'enquête conclut que la distance moyenne parcourue pour se rendre à son lieu de travail habituel est de 27 kilomètres (aller seul) et que la consommation moyenne des voitures et motos personnelles est de 6,5 litres/100 km (déclaratif).

La consommation des 203 véhicules du parc de NEURONES est calculée sur les bases d'une consommation moyenne par véhicule du parc de 6 litres/100 km et de 15 000 km parcourus par an. Pour les déplacements professionnels, 2 150 km sont indemnisés en moyenne par an et par salarié concerné. Les consommations liées aux déplacements des visiteurs ainsi que ceux liés aux transports en commun n'ont pas été estimées.

PROJET COVOITURAGE

Depuis plusieurs années, l'établissement d'Angers incite au covoiturage. Des places de parking aux alentours des bureaux sont réservées pour les collaborateurs qui s'engagent à utiliser ce mode de transport. Ce dispositif concerne aujourd'hui 16 binômes (32 personnes).

VISIO-CONFÉRENCE, ENTRETIENS CANDIDATS À DISTANCE

Une dizaine de salles ont été équipées (Polycom) pour la visio-conférence. Chacune est utilisée huit fois par mois en moyenne. L'utilisation de Webex est encouragée. La proportion des entretiens candidats à distance (en utilisant Skype ou Link) est en hausse régulière.

Efficacité énergétique des bâtiments

Des systèmes à faible consommation d'énergie ont été privilégiés : éclairage, climatisations réglables individuellement et à bon rapport puissance fournie/puissance électrique consommée, détecteurs de présence.

Indicateurs	2014	2015	2016
Consommation électrique par m ² et par an (hors datacenters) (en kWh/m ²)	139	126	133
Surface moyenne (en m ²)	19 600	23 000	27 500
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	277	363	496

Données disponibles pour 88 % des surfaces occupées par le groupe, puis extrapolées pour estimer la consommation totale. Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂. En Roumanie, à 413 kg de CO₂. À Singapour, à 499 kg de CO₂. En Allemagne, à 461 kg de CO₂.

La moyenne française pour les bâtiments tertiaires s'établirait à 211 kWh/m² (source : Club des Acteurs du Développement Durable). La consommation des équipes situées chez les clients, qui n'a pu être estimée, est considérée comme gérée par ces derniers.

MISE EN VEILLE DES ORDINATEURS NUIITS ET WEEK-ENDS

Un système d'extinction original des postes de travail a été installé en production dans l'ensemble des centres de services desk (Nanterre, Angers, Marcq-en-Baroeul, Tunis, Timisoara). Il repose, non pas sur l'outillage standard Windows GPO, mais sur un script "fait maison" de mise en veille. Ce système a été bien admis par les utilisateurs car il permet une relance rapide du poste de travail le matin (4 secondes), contrairement aux systèmes standard (plusieurs minutes).

Consommation électrique des datacenters "green IT"

Il convient de garder à l'esprit que la consommation d'électricité au m² dans un datacenter est couramment de l'ordre de cinquante à cent fois supérieure à celle de bureaux tertiaires classiques.

Le groupe a progressivement transféré les serveurs gérés de ses propres datacenters vers des spécialistes de "l'hébergement sec". Ainsi, l'essentiel des serveurs hébergés est maintenant situé chez cinq partenaires hébergeurs de niveau "Tiers 3+" dans dix centres distincts (huit en France, deux en Tunisie). Les deux unités du groupe (Nanterre et Lyon) sont conservées mais ont été progressivement vidées de leurs serveurs et ne font désormais plus qu'office de nœuds de réseaux télécom et de datacenters de back up pour certains clients.

Des critères RSE ont été intégrés et ont conduit au choix de différents sous-traitants hébergeurs offrant des ratios performants de PUE (Power Usage Effectiveness – cf. glossaire) dans la plage de 1,4 à 1,5 en cible (à pleine charge, avec une météo moyenne pendant l'année). Il a été fixé l'objectif de diminuer progressivement le PUE moyen en augmentant progressivement le taux de chargement des armoires et en privilégiant les datacenters de dernière génération à bas PUE.

Indicateurs	2014	2015	2016
Nombre d'armoires "allumées" (ensemble du groupe)	106	120	161
Puissance réelle moyenne par armoire en kW	2,35	2,42	2,44
PUE moyen	1,66	1,72	1,66
Consommation totale en MWh (après PUE)	3 600	4 426	5 705
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	380	483	588

Utilisation des facteurs d'émission de l'Ademe (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie). En France, le MWh correspond à 82 kg de CO₂. En Tunisie, à 463 kg de CO₂.

Les PUE ont été estimés à partir des évaluations écrites obtenues des différents hébergeurs. La consommation des datacenters est présentée à titre informatif, sur la base d'informations approximatives communiquées par ces derniers.

Recyclage : papier, postes de travail informatiques, cartouches d'encre

Le recyclage de consommables (toners d'imprimantes, piles électriques, etc.) est pratiqué systématiquement et depuis de nombreuses années. Conformément aux règles en vigueur (concernant les Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques), les matériels informatiques en fin de vie sont écoulés chez des brokers agréés ou donnés des associations comme "la Gerbe".

De plus en plus, les imprimantes et copieurs sont paramétrés en noir et blanc ainsi qu'en mode recto/verso. L'archivage par numérisation est utilisé de manière croissante, notamment par les équipes d'administration des ventes et de comptabilité, au détriment des dossiers papier. L'utilisation des scanners en réseau, qui se généralise, contribue à la baisse des photocopies.

Indicateur	2014	2015	2016
Quantité de papier consommé par m ² et par an	710 g/m ²	570 g/m ²	447 g/m ²
Émissions de CO ₂ (en tonnes équivalent CO ₂)	19	17	11

Papier de formats A4 et A3. Certains sites ont reporté des quantités achetées et non consommées. En 2016, le rapport entre les émissions de CO₂ et le tonnage de papier a été mis à jour de manière significative par l'Ademe.

TRI SÉLECTIF

Une entité d'une centaine de salariés réalise du tri sélectif avec l'association "le Cèdre" sur trois filières : papier-cartons, canettes et gobelets. En 2016, 1 230 kg de papier et de carton ont été collectés. Grâce à ce tonnage, 21 arbres ont été sauvés, 36 800 litres d'eau ont été économisés, 675 kg de CO₂ ont été préservés. Une seconde entité a économisé 53 000 gobelets à usage unique par an en passant au système des "mugs". Ces systèmes ne sont pas généralisés sur les sites importants de Nanterre où est espérée une collecte par la Mairie de ce qui aura été trié au préalable.

Diminution de l'empreinte carbone liée aux repas

Ce thème, pourtant significatif, est rarement documenté dans les rapports RSE. Une action de sensibilisation des salariés pour adopter une alimentation moins émettrice en CO₂, par exemple moins riche en viande, est programmée. Elle a été mentionnée dans le guide d'éco-gestes, dont la première version est parue en 2013.

2.6. NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Périmètres de reporting

Trois périmètres ont été définis pour la production des indicateurs chiffrés :

- le périmètre dit "Zadig" couvrant l'ensemble des filiales France gérées dans le logiciel RH d'ADP-GSI, soit 83,8 % des effectifs du groupe,
- le périmètre "France" couvrant 91,7 % des effectifs du groupe,
- le périmètre total du groupe ("Groupe").

Les indicateurs ont été produits sur les périmètres suivants :

- périmètre "Zadig" : taux de CDI, âge moyen, répartition par plages d'âge, pourcentage de séniors, d'étrangers, nombre de nationalités, répartition par sexe, part des emplois à temps plein, taux d'absentéisme, de fréquence et de gravité des accidents du travail, proportion de salariés utilisant les transports en commun,
- périmètre "France" : nombre de contrats d'apprentissage, de profession-

nalisation, stagiaires, achats aux EA et ESAT, nombre de forums écoles, mécénat, consommations d'essence,

- périmètre "Groupe" : effectifs, entrées/sorties, turn-over, masse salariale, salaire moyen, achats de sous-traitance, jours et heures de formation, budgets mécénat et partenariats, consommation d'énergie des bureaux et datacenters, poids du papier consommé par m² de bureaux.

Pour l'analyse des sorties par type, une extrapolation a été réalisée à partir du périmètre "Zadig" (85 % des départs) pour déterminer les sorties de l'ensemble du groupe.

Pour les jours de formation, le périmètre étudié concerne 96 % de l'effectif du groupe.

Pour l'indicateur de consommation d'énergie des bâtiments (hors datacenters), sont retenues les surfaces qui ont été utilisées pendant douze mois d'affilée. En 2016, cet indicateur a été calculé sur 88 % de la surface totale des locaux (82 % en 2015). La consommation totale a été extrapolée à partir de la consommation moyenne observée sur ces 88 %.

La consommation d'énergie dans les datacenters a été calculée à partir des données disponibles, différentes selon les infrastructures concernées :

- pour les datacenters du groupe devenus presque vides, des estimations de kWh consommés après PUE,
- pour les hébergeurs tiers, la puissance moyenne en kW par armoire avant PUE. En 2015, les quatre principaux hébergeurs avaient également produit des évaluations écrites de PUE cible, centre par centre. En 2016, ce sont ces évaluations de PUE qui ont été utilisées.

Les thématiques de l'impact territorial, économique et social de l'activité et du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) ont été étudiées sur le périmètre France.

Sources et outils utilisés

Les indicateurs du périmètre "Zadig" sont issus du système RH commun. Les indicateurs des périmètres "France" et "Groupe" proviennent d'un reporting annuel extra-comptable et RSE dans chaque filiale et consolidés en transverse.

Méthodes de consolidation et de contrôle

Un référentiel commun (guide méthodologique incluant une fiche explicative par indicateur) a été transmis au responsable du reporting RSE de chaque filiale. La compilation des résultats est réalisée par la direction financière du groupe.

Correspondance avec la liste des indicateurs Grenelle II (Article R. 225-105-1 du Code de commerce)

Pour être retenus, les indicateurs ont dû à la fois être pertinents pour les métiers de NEURONES et calculables de façon fiable.

Les fournisseurs et sous-traitants du groupe ne sont pas situés dans les pays figurant sur la liste des États les plus exposés à des risques en matière de droits de l'Homme (liste de la Banque Mondiale), à l'exception de la Tunisie. Dans ce pays, le groupe fait appel à des sous-traitants diplômés de l'enseignement supérieur (autres SSII, consultants, cabinet comptable et commissariat aux comptes).

Il est également rappelé que le groupe a une emprise tertiaire uniquement.

Ont été écartés les indicateurs Grenelle II suivants :

- moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions,
- provisions et garanties pour risques en matière d'environnement,
- mesures concernant les rejets dans l'eau, l'air et le sol,
- nuisances sonores,
- adaptation aux conséquences du changement climatique,
- impact des activités sur les populations riveraines ou locales,
- consommation d'eau,
- mesures prises pour préserver la biodiversité,
- mesures prises pour lutter contre le gaspillage alimentaire.

2.7. AVIS DU VÉRIFICATEUR

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société NEURONES S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après le « Référentiel »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre septembre 2016 et avril 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et envi-

ronnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au chapitre « Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale » du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené plusieurs entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽³⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante et des entités, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées.

tionnées⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 84% des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 20% et 52% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques⁽⁵⁾ du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une

assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que certaines Informations RSE⁽⁶⁾ sont estimées sur la base de méthodes explicitées au chapitre « Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale » du rapport de gestion.

Paris-La Défense, le 24 avril 2017

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé
Sustainability Services

Philippe Saint-Pierre
Associé

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

(2) ISAE 3000 – Norme internationale déterminant les principes et procédures à mettre en œuvre lors de l'exécution d'une mission d'attestation autre qu'un audit.

(3) • Indicateurs sociaux : effectif total et répartition géographique, par âge et par sexe, nombre d'embauches, taux d'absentéisme, taux de fréquence des accidents du travail, nombre de licenciements, heures de formation.

• Indicateurs environnementaux : consommation de papier par m², consommation d'énergie hors Datacenters, émissions de CO₂ associées par m².

• Informations environnementales qualitatives : les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ; la consommation d'énergie et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ; les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit.

• Informations sociétales qualitatives : les actions engagées pour prévenir la corruption, l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

(4) Neurones IT, Intrinsec, RS21, Helpline France, Helpline Roumanie, Columbus, Saegus.

(5) Voir la liste des indicateurs environnementaux mentionnés en note (3) ci-dessus.

(6) En particulier, les sorties et la consommation d'électricité des datacenters.

3 COMPTES CONSOLIDÉS

3.1. ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE (AU 31 DÉCEMBRE 2016)

ACTIF (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2016
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	Note 1/Note 2	39 916	44 547
Immobilisations corporelles	Note 3	14 594	14 495
Actifs financiers	Note 4	10 862	5 865
Autres actifs financiers évalués à la juste valeur		-	-
Actifs d'impôt différé	Note 5	1 811	2 094
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		67 183	67 001
ACTIFS COURANTS			
Stocks	Note 6	409	245
Créances d'impôt exigibles		6 475	7 116
Clients et autres débiteurs	Note 7	145 756	169 864
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8	131 373	141 405
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		284 013	318 630
TOTAL ACTIFS		351 196	385 631

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital		9 693	9 698
Primes		31 381	31 424
Réserves et résultat consolidés		157 348	175 918
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AUX PROPRIÉTAIRES DE LA MÈRE	Note 9	198 422	217 040
Participations ne donnant pas le contrôle		17 326	21 415
CAPITAUX PROPRES		215 748	238 455
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	Note 10	897	1 069
Passifs financiers non courants	Note 13	1 893	862
Autres passifs non courants		-	-
Passifs d'impôt différé		-	-
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		2 790	1 931
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	Note 11	3 290	2 239
Dettes d'impôt exigibles		1 339	2 476
Fournisseurs et autres crédettes	Note 12	126 366	138 593
Passifs financiers courants et découverts bancaires	Note 13	1 663	1 937
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		132 658	145 245
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		351 196	385 631

3.2. COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016)

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2016
Ventes de marchandises		15 326	10 928
Ventes de prestations de services		384 042	435 832
CHIFFRE D'AFFAIRES		399 368	446 760
Achats consommés		(13 113)	(9 326)
Charges de personnel	Note 14	(243 269)	(271 228)
Charges externes	Note 15	(99 171)	(117 211)
Impôts et taxes		(6 814)	(6 976)
Dotations aux amortissements	Note 16	(5 275)	(7 735)
Dotations aux provisions	Note 16	(526)	1 032
Dépréciation d'actifs	Note 16	(58)	16
Autres produits	Note 17	6 022	7 815
Autres charges	Note 17	(35)	(320)
Autres produits opérationnels	Note 18	68	558
Autres charges opérationnelles	Note 18	(127)	(875)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		37 070	42 510
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,3%</i>	<i>9,5%</i>
Produits financiers		1 866	2 868
Charges financières		(435)	(433)
Résultat financier net	Note 19	1 431	2 435
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		38 501	44 945
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>9,6%</i>	<i>10,1%</i>
Impôt sur les résultats	Notes 20/21	(13 963)	(15 923)
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES		24 538	29 022
<i>- en pourcentage du chiffre d'affaires</i>		<i>6,1%</i>	<i>6,5%</i>
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE		24 538	29 022
dont :			
Résultat attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)		21 358	25 199
Résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle (intérêt minoritaires)		3 180	3 823
Résultat net par action non dilué (part du groupe) - en euros		0,89	1,04
Nombre d'actions*		24 128 117	24 239 243
Résultat net par action dilué (part du groupe) - en euros		0,88	1,04
Nombre d'actions*, stock options & actions gratuites attribuées exerçables		24 140 298	24 260 743

* Nombre d'actions pondéré sur la période.

3.3. AUTRES ÉLÉMENTS FINANCIERS CONSOLIDÉS

État du résultat global consolidé de l'exercice clos le 31 décembre 2016

(en milliers d'euros)	2015	2016
Résultat de la période	24 538	29 022
Écarts de conversion – activités à l'étranger	67	(378)
Autres éléments du résultat global	67	(378)
Résultat global	24 605	28 644
dont :		
• quote-part attribuable aux propriétaires de la société mère (part du groupe)	21 405	24 922
• quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	3 200	3 722

Tableau consolidé des flux de trésorerie au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016

(en milliers d'euros)	2015	2016
Résultat de l'ensemble consolidé	24 538	29 022
Élimination des éléments non monétaires :		
• Dotations nettes aux amortissements et provisions	5 923	6 881
• Charges/(Produits) liés aux stocks options et assimilés	674	996
• Effet de l'actualisation des créances et dettes à plus d'un an	391	47
• Moins values/(Plus-values) de cession, nettes d'impôt	77	48
• Moins values/(Plus-values) de cession sur titres consolidés, nettes d'impôt	-	141
Capacité d'autofinancement après produits financiers nets et impôt	31 603	37 135
• Produits financiers nets	(1 431)	(2 435)
• Impôts dus	13 963	15 923
Capacité d'autofinancement avant produits financiers nets et impôt	44 135	50 623
Variation de la trésorerie sur :		
• Besoin en fonds de roulement d'exploitation	294	(13 426)
• Impôts versés	(14 377)	(16 096)
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	30 052	21 101
Acquisition d'immobilisations incorporelles et corporelles	(12 847)	(6 821)
Cessions d'immobilisations, nettes d'impôt	19	141
Produits de cessions d'actifs financiers	117	365
Acquisition d'actifs financiers	(5 676)	(1 731)
Acquisition de sociétés sous déduction de la trésorerie acquise	(817)	(534)
Titres rachetés à des actionnaires minoritaires de filiales	(6 222)	(3 551)
Souscription/augmentation de capital par des minoritaires de filiale	511	697
Cessions de titres consolidés, nettes d'impôt	-	236
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT	(24 915)	(11 198)
Augmentation de capital/Sommes reçues lors de l'exercice de stocks options	320	47
Rachat et revente par la société de ses propres titres	-	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(1 440)	(1 454)
Dividendes versés aux minoritaires des filiales	(364)	(61)
Augmentation de dettes financières	3 673	253
Remboursement de dettes financières	(668)	(1 302)
Intérêts financiers nets	1 431	2 435
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	2 952	(82)
VARIATION NETTE DE TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	8 089	9 821
Effet des variations de change sur la trésorerie détenue	28	(26)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	122 948	131 065
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	131 065	140 860

Tableau de variation des capitaux propres consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016

CAPITAUX PROPRES <i>(en milliers d'euros)</i>	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 31/12/2014	9 593	31 161	118 737	682	(177)	20 505	180 501	16 374	196 875
Mouvements de l'exercice 2015									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	21 358	21 358	3 180	24 538
Écart de conversion	-	-	47	-	-	-	47	20	67
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	47	-	-	-	47	20	67
<i>Résultat global</i>	-	-	47	-	-	21 358	21 405	3 200	24 605
• Retraitement IFRS 21 - taxes	-	-	426	-	-	-	426	-	426
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	478	-	-	478	7	485
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	18	302	-	-	-	-	320	-	320
• Livraison d'actions gratuites	82	(82)	-	-	-	-	-	-	-
• Vente d'actions propres	-	-	-	-	(174)	-	(174)	(68)	(242)
• Affectation du résultat 2014	-	-	21 187	(682)	-	(20 505)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 440)	-	-	-	(1 440)	-	(1 440)
• Variation de périmètre	-	-	(3 094)	-	-	-	(3 094)	(1 823)	(4 917)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>100</i>	<i>220</i>	<i>17 079</i>	<i>(204)</i>	<i>(174)</i>	<i>(20 505)</i>	<i>(3 484)</i>	<i>(1 884)</i>	<i>(5 368)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(364)	(364)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015	9 693	31 381	135 863	478	(351)	21 358	198 422	17 326	215 748
Mouvements de l'exercice 2016									
• Résultat consolidé de l'exercice	-	-	-	-	-	25 199	25 199	3 823	29 022
Écart de conversion	-	-	(277)	-	-	-	(277)	(101)	(378)
• Total des autres éléments du résultat global	-	-	(277)	-	-	-	-	(101)	(378)
<i>Résultat global</i>	-	-	(277)	-	-	25 199	24 922	3 722	28 644
• Retraitement IFRS 2 - stock-options et actions gratuites	-	-	-	967	-	-	967	29	996
• Opérations sur capital (exercice stocks options)	5	43	-	-	-	-	48	-	48
• Variations d'actions propres	-	-	-	-	99	-	99	24	123
• Affectation du résultat 2015	-	-	21 836	(478)	-	(21 358)	-	-	-
• Dividendes versés par la société mère (0.06 euro par action)	-	-	(1 454)	-	-	-	(1 454)	-	(1 454)
• Engagement de rachat vis à vis des minoritaires	-	-	(3 460)	-	-	-	(3 460)	-	(3 460)
• Variation de périmètre	-	-	(2 504)	-	-	-	(2 504)	375	(2 129)
<i>Total des transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres</i>	<i>5</i>	<i>43</i>	<i>14 418</i>	<i>489</i>	<i>99</i>	<i>(21 358)</i>	<i>(6 304)</i>	<i>428</i>	<i>(5 876)</i>
<i>Part des participations ne donnant pas le contrôle dans les distributions de dividendes des filiales</i>	-	-	-	-	-	-	-	(61)	(61)
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2016	9 698	31 424	150 004	967	(252)	25 199	217 040	21 415	238 455

* Dont réserve de conversion (-274 milliers d'euros au 31 décembre 2016).

** 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.

3.4. ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

1. IDENTIFICATION DE LA SOCIÉTÉ

NEURONES, Société Anonyme, dont le siège social est situé au 205, avenue Georges Clemenceau 92000 Nanterre (France), est un groupe de Conseil et de Services Informatiques.

2. DIFFUSION DES ÉTATS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés 2016 présentés dans ce document ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en sa séance du 7 mars 2017 pour être soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 juin 2017.

Les états financiers consolidés de NEURONES pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné par "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.

IFRS 9 et 15 (Instruments financiers et produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients) : les principales incidences de ces nouvelles normes sont en cours d'évaluation par le groupe.

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 2015.

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 concernée, s'il n'affecte que cette période, ou au cours de la période concernée 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 concernent 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 le groupe. Ce dernier contrôle une filiale lorsqu'il est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci.

Les états financiers des filiales sont inclus 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.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées au prorata des actifs nets identifiables de l'entreprise acquise à la date d'acquisition.

Les modifications du pourcentage de détention du groupe dans une filiale qui n'entraînent pas de perte du contrôle, sont comptabilisées comme des transactions portant sur les capitaux propres.

Perte de contrôle

Lorsque le groupe perd le contrôle d'une filiale, il décomptabilise les actifs, les passifs, et les tous les autres éléments relatifs à cette filiale. Le profit ou la perte éventuelle résultant de la perte de contrôle est comptabilisé en résultat net. Tout intérêt conservé dans l'ancienne filiale est évalué à sa juste valeur à la date de la perte de contrôle.

Intérêts dans des entités mises en équivalence

Les intérêts du groupe dans des entités mises en équivalence incluent ceux détenus dans des entreprises associées ou dans une coentreprise.

Les entités associées sont les entités dans lesquelles NEURONES a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle ou le contrôle conjoint. La coentreprise est un partenariat conférant au groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur les actifs de la société elle-même et des obligations à assumer au titre de ses passifs.

Les intérêts de NEURONES dans les entreprises associées et la coentreprise sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont pris en compte initialement à un coût incluant les frais de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

Transactions éliminées dans les états financiers

Les soldes bilantiels et les transactions, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés. Les gains découlant des transactions avec les entités mises en équivalence sont annulés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

Au 31 décembre 2016, toutes les sociétés intégrées dans le périmètre de consolidation sont des filiales. Leurs principes comptables sont modifiés, si nécessaire, afin d'assurer une homogénéité avec les méthodes comptables de NEURONES.

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, l'écart d'acquisition est évalué 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 déterminer 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 une acquisition, 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, passifs et 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.

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). Elle 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 5,5 % après impôt contre 5 % au 31 décembre 2015, compte tenu du taux sans risque, de la prime de risque et du bêta,
- la durée de la période explicite est de 5 ans,
- les hypothèses (croissance du chiffre d'affaires, taux de résultat opérationnel, besoin en fonds de roulement, investissements) retenues sont spécifiques à chaque société, prenant en compte leur taille et leur secteur d'activité propre,
- le taux de croissance est basé sur des budgets prévisionnels tenant compte du dynamisme de la structure et des conditions de marché ; il est en moyenne de 5%,
- la valeur résiduelle est déterminée à partir d'un taux de croissance à l'infini de 2 %.

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 perte de valeur de l'actif financier, une dépréciation est constatée par le résultat. La reprise de cette dépréciation 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 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 un an et ne portant pas intérêts, sont initialement comptabilisés à la juste valeur, majorée des coûts de transaction directement attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti, calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif, et diminués de toute perte de valeur.

Le taux d'intérêt utilisé est de 5,5 %.

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. Cette dernière 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, 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, sont 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 démographiques ou financières, sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

Par ailleurs, l'application d'IAS 19 révisée conduit à décomposer l'évolution de la dette entre le coût des services rendus à présenter en résultat opérationnel, et le coût financier (correspondant aux intérêts de la dette calculés sur la base du taux d'actualisation) à présenter en résultat financier. Etant donné le montant de la dette liée aux engagements de retraite, l'impact du coût financier est non significatif sur la période.

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 lorsqu'il est constaté 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 autre passif non courant n'a été identifié au 31 décembre 2016.

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. 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 est alors 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 est déterminé par application de la norme IAS 33.

4.23. Secteurs opérationnels (IFRS 8)

Selon la norme 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 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, il n'a pas été 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 des plus importantes 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 de NEURONES.

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 s'adresse à un spectre très large de clients, multi-secteurs d'activité, répartis de manière homogène, le plus important d'entre eux représentant 9,4 % du chiffre d'affaires consolidé. Il s'agit d'un groupe majeur dont les multiples centres de décision commandent des prestations indépendamment les uns des autres.

Pour ce qui est de la trésorerie, l'exposition au risque crédit est limitée en investissant le cash excédentaire essentiellement en dépôts à terme émis par des banques.

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 très excédentaire.

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 au risque de change car la quasi intégralité des transactions s'effectuent en euros.

Par ailleurs, le groupe n'est pas endetté et ne subirait pas d'impact significatif en cas de variation des taux d'intérêt.

Seul le risque lié à la variation des prix de marché pourrait avoir des conséquences sur la régularité du résultat financier puisque la performance d'une partie des placements de trésorerie est corrélée aux marchés boursiers.

Gestion du capital

Par construction, le capital, détenu à 73,6% par les dirigeants, 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 des actionnaires 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 garder la possibilité de racheter ses propres actions à tout moment. Ainsi, chaque année, il est demandé à l'Assemblée Générale de renouveler une autorisation en ce sens.

4.25. Nouvelles normes et interprétations

Dispositions IFRS, obligatoires à compter du 1^{er} janvier 2016, appliquées et sans incidence sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2016

- Amendements à IAS 1 : initiative sur les informations à fournir ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 : clarifications sur les modes d'amortissement acceptables ;
- Amendements à IAS 16 et IAS 41 : agriculture – plantes productives ;
- Amendements à IFRS 11 : comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes ;
- Amendements à IAS 19 : cotisations des membres du personnel ;
- Amendements à IAS 27 : utilisation de la méthode de mise en équivalence dans les états financiers individuels ;
- Amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 28 : entités d'investissement – application de l'exception de consolidation ;
- Améliorations annuelles 2010-2012 ;
- Améliorations annuelles 2012-2014.

Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2016 et non appliqués par anticipation

- Amendements à IAS 7 : initiative sur les informations à fournir ;
- Amendements à IAS 12 : comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes ;
- Amendements à IFRS 15 : produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec le client ;
- IFRS 9 : instruments financiers.

5. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

5.1. Liste des entreprises consolidées

Entreprises consolidées par intégration globale	Siège social	31/12/2015			31/12/2016		
		% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.	% Intérêt	% Contrôle	Méthode d'intég.
Mère							
NEURONES	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	-	-	-
Filiales							
Advim	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	-	-	-	83 %	100%	IG
Arondor	22, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	51 %	51 %	IG	50 %	50 %	IG
Arondor Capture	22, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	36 %	70 %	IG	35 %	70 %	IG
AS Connect	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Delivery	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Devops	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	-	-	-	98 %	100 %	IG
AS Infra	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS International	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS International Group	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	98 %	IG	98 %	98 %	IG
AS Production	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Synergie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Technologie	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
AS Telecom & Réseaux	120-122, rue Réaumur - 75002 PARIS	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
Axones	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Brains	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	40 %	53 %	IG	39 %	53 %	IG
Cloud Temple Tunisia	Gp1 Km 12 - EZZAHRA	40 %	50 %	IG	42 %	50 %	IG
Codilog	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	75 %	75 %	IG	74 %	74 %	IG
Colombus Consulting	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	71 %	71 %	IG	81 %	81 %	IG
Colombus Consulting Shift	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	-	-	-	57 %	71 %	IG
Colombus Consulting Tunisie	Complexe Rosalys, A2 1053, les Berges du Lac 2 - TUNIS	36 %	50 %	IG	40 %	50 %	IG
Deodis IMS	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	90 %	96 %	IG	90 %	96 %	IG
Edugroupe	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	98 %	IG	98 %	98 %	IG
Edugroupe MP	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	98 %	100 %	IG	98 %	100 %	IG
Everience	Office n°236 Robert-Bosch Str. 20 - 64293 DARMSTADT	94 %	100%	IG	94%	100%	IG
Finaxys	27, rue des Poissonniers - 92200 NEUILLY-SUR-SEINE	76 %	76 %	IG	75 %	75 %	IG
Helpline	171, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	94 %	94 %	IG	94 %	94 %	IG
Helpline Romania	10/D rue Coriolan Brediceanu - 300011 TIMISOARA	94 %	100 %	IG	94 %	100 %	IG
Helpline Tunisia	21, rue de Jérusalem - 1002 Belvédère - TUNIS	94 %	100 %	IG	94 %	100 %	IG
Iliade	1, rue de la Pépinière - 75008 PARIS	-	-	-	52 %	70 %	IG
Iliade Tunisie	Rue du Lac Windermere - 1053, les Berges du Lac - TUNIS	-	-	-	52 %	100 %	IG
Iliade Belgium	4, rue de la Presse - BE-1000 BRUXELLES 1	-	-	-	52 %	100 %	IG
Intrinsec	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	79 %	79 %	IG	83 %	83 %	IG
Intrinsec Sécurité	215, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	79 %	100 %	IG	81 %	97 %	IG
Lib Consulting SD	16, rue Matel - 75010 PARIS	-	-	-	52 %	70 %	IG
Lib Consulting SD Suisse	Rue des Vollandes - 71, c/o M. Brito - 1207 GENÈVE	-	-	-	45 %	86 %	IG
MobiApps	6, rue Rose Dieng-Kuntz - 44300 NANTES	-	-	-	69 %	70 %	IG
Netixia	3 bis, rue de la Tuilerie - 37550 SAINT-AVERTIN	40 %	51 %	IG	83 %	100 %	IG
Neurones Consulting	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Neurones-IT	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	99 %	99 %	IG	99 %	99 %	IG
Neurones-IT Asia Pte Ltd	Tampines Central 1, 02-05 Tampines Plaza 529541 SINGAPORE	99 %	100 %	IG	99 %	100 %	IG
Neurones IT India	Vatika Business Centre - 11, O Shaughnessy Road Langford Town - 560025 BANGALORE	-	-	-	99 %	100 %	IG
NG Cloud	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	75 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Novactor	22, av. J-J Rousseau - 78800 HOUILLES	76 %	100 %	IG	-	-	-
Pragmateam	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	85 %	56 %	IG	85 %	56 %	IG
RS2i	121-123, rue Edouard Vaillant - 92300 LEVALLOIS-PERRET	100 %	100 %	IG	100 %	100 %	IG
Saegus	138, avenue des Champs-Élysées - 75008 PARIS	36 %	50 %	IG	40 %	50 %	IG
Scaled Risk	71, bd de Sébastopol - 75002 PARIS	65 %	85 %	IG	35 %	47 %	IG
Viaaduc	205, av. Georges Clemenceau - 92024 NANTERRE	97 %	100 %	IG	97 %	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 31/12/2015	% d'intérêt au 31/12/2016	Variation (%)	Impact sur les capitaux propres attribuables aux propriétaires de la mère	Impact sur les participations ne donnant pas le contrôle
Colombus Consulting	71,3	80,5	9,2	(1 682)	(761)
Netixia	40,3	83,1	42,8	(746)	(708)
Intrinsec	79,1	83,1	4	(494)	(527)
Scaled Risk	64,8	34,9	(30)	154	228
Neurones S.A.	100	100	-	210	-
Novactor	76,3	0	(76,3)	(176)	(55)
Finaxys	76,3	74,9	(1,4)	107	130
Codilog-Knowledge	75,3	74,5	(0,8)	63	125
Iliade et ses filiales	0	52,2	52,2	-	1 313
Colombus Shift	0	57	57	-	266
Lib Consulting et ses filiales	0	52,1	52,1	-	152
MobiApps	0	69	69	-	113
Autres (< +/-100 milliers d'euros)	-	-	-	60	99
TOTAL	-	-	-	(2 504)	375

Modification de pourcentage d'intérêt

Au cours de l'année 2016, diverses transactions ont été réalisées avec certains associés minoritaires de filiales. Elles ont conduit à de légères modifications du pourcentage d'intérêt.

Acquisition de sociétés

Le périmètre du groupe s'est accru à la suite des cinq opérations de croissance externe suivantes :

Société	Date d'entrée	Contribution chiffre d'affaires 2016 (en M€)	Juste valeur des capitaux propres la date d'acquisition (en M€)
Iliade Consulting	1 ^{er} janvier 2016	7,8	4,5
MobiApps	1 ^{er} janvier 2016	2,2	0,4
Advim	1 ^{er} octobre 2016	0,3	0,7
Lib Consulting SD	1 ^{er} novembre 2016	0,5	0,5
Colombus Shift	1 ^{er} décembre 2016	0,1	0,9

Éléments provisoires concernant la contribution aux comptes consolidés du groupe des acquisitions

Pour chaque acquisition, le prix a été réglé en numéraire, avec éventuellement des compléments de prix futurs.

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 des sociétés acquises s'établissent ainsi :

ACTIFS (en milliers d'euros)	Iliade Consulting	MobiApps	Advim	Lib Consulting SD	Colombus Shift
ACTIFS NON COURANTS					
Immobilisations incorporelles	38	86	-	-	-
Immobilisations corporelles	230	16	29	11	7
Actifs financiers	127	2	-	69	-
Actifs d'impôts différés	58	-	-	-	-
ACTIFS NON COURANTS					
Stocks	-	-	-	-	-
Actifs d'impôts exigibles	-	-	-	-	-
Clients et autres débiteurs	3 697	423	1 010	616	920
Trésorerie et équivalent de trésorerie	3 075	337	-	259	454
TOTAL ACTIFS	7 225	864	1 039	955	1 381

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en milliers d'euros)	Iliade Consulting	MobiApps	Advim	Lib Consulting SD	Colombus Shift
CAPITAUX PROPRES RETRAITÉS EN JUSTE VALEUR	1 765	146	268	198	354
Intérêts minoritaires	2 783	230	423	312	558
PASSIFS NON COURANTS					
Provisions non courantes	-	-	-	-	-
Passifs financiers non courants	-	-	-	-	-
PASSIFS COURANTS					
Provisions courantes	-	-	-	-	-
Dettes d'impôt exigibles	-	-	-	-	-
Fournisseurs et autres créditeurs	2 676	429	344	445	469
Autres passifs financiers	1	59	4	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	7 225	864	1 039	955	1 381

6. NOTES ANNEXES AU BILAN

Note 1 – Immobilisations incorporelles

(en milliers d'euros)	31/12/14	↗	↘	31/12/15	Var. périmètre	↗	↘	31/12/16
Écart d'acquisition (détail Note 2)	36 460	1 243	-	37 703		5 410	141	42 972
Brevets, licences	3 974	2 934	912	5 996	192	928	463	6 653
Contrats et relations contractuelles	341	-	-	341	-	-	-	341
TOTAL BRUT	40 775	4 177	912	44 040	192	6 338	604	49 966
Amortissements	(3 290)	(835)	(910)	(3 215)	(69)	(1 515)	(289)	(4 510)
Dépréciations	(909)	-	-	(909)	-	-	-	(909)
TOTAL NET	36 576	3 342	2	39 916	123	4 823	315	44 547

Les contrats et relations contractuelles inscrits à l'actif sont liés à des contrats d'assistance technique, d'une durée d'utilité indéterminée (cf. note sur les principes comptables). Ils s'élèvent à 341 milliers d'euros et sont totalement dépréciés. Il n'existe pas d'immobilisations incorporelles données en nantissement.

Note 2 – Écarts d'acquisition

(en milliers d'euros)	31/12/14	↗	↘	31/12/15	↗	↘	31/12/16
Entreprises concernées							
Colombus Consulting	10 386	-	-	10 386	-	-	10 386
AS International Group	8 874	-	-	8 874	-	-	8 874
Helpline	5 179	-	-	5 179	-	-	5 179
RS2I	3 460	-	-	3 460	-	-	3 460
Axones	3 237	-	-	3 237	-	-	3 237
Iliade	-	-	-	-	2 959	-	2 959
Codilog	2 587	-	-	2 587	-	-	2 587
Arondor	1 480	-	-	1 480	-	-	1 480
Lib Consulting	-	-	-	-	1 239	-	1 239
Netixia	-	1 126	-	1 126	-	-	1 126
Autres (< 1 million d'euros)	1 256	117	-	1 373	1 212	141	2 444
TOTAL BRUT	36 460	1 243	-	37 703	5 410	141	42 972
Dépréciation	(568)	-	-	(568)	-	-	(568)
TOTAL NET	35 892	1 243	-	37 135	5 410	141	42 404

Les variations de la période correspondent principalement aux acquisitions des sociétés Lib Consulting et Iliade.

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.

L'analyse de sensibilité n'a pas fait apparaître de scénario probable selon lequel la valeur recouvrable des UGT deviendrait inférieure à leur valeur nette comptable.

Note 3 – Immobilisations corporelles

(en milliers d'euros)	31/12/14	↗	Reclass.	↘	31/12/15	↗	Reclass.	↘	31/12/16
Agencements et installations	6 762	1 659	115	309	8 227	1 224	116	315	9 252
Matériel de transport	2 273	382	-	93	2 562	688	-	382	2 868
Matériel informatique & bureau	18 526	8 807	(1)	871	26 461	3 912	206	2 144	28 435
Immobilisation en cours	113	116	(114)	-	115	254	110	-	479
TOTAL BRUT	27 674	10 964	-	1 273	37 365	6 078	432	2 841	41 034
Amortissements	(19 392)	(4 568)	-	(1 189)	(22 771)	(6 497)	-	(2 729)	(26 539)
TOTAL NET	8 282	6 396	-	84	14 594	(419)	432	112	14 495

Les investissements correspondent à des :

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

Les diminutions correspondent principalement à des mises au rebut.

Note 4 – Actifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/14	↗	Reclass.	↘	31/12/15	Var. périmètre	↗	Reclass.	↘	31/12/16
Titres non consolidés	144	7	6 694	12	6 833	-	495	(6 482)	126	720
Prêts	2 154	-	211	14	2 351	1	634	-	37	2 949
Autres immobilisations financières	1 413	20	417	100	1 750	59	806	-	325	2 290
TOTAL BRUT	3 711	27	7 322	126	10 934	60	1 935	(6 482)	488	5 959
Dépréciations	(10)	(4)	(58)	-	(72)	-	(88)	-	(66)	(94)
TOTAL NET	3 701	23	7 264	126	10 862	60	1 847	(6 482)	422	5 865

Le reclassement des titres non consolidés correspond principalement à la consolidation de la société Iliade Consulting. La société, acquise le 15 décembre 2015, n'avait pas été consolidée au 31 décembre 2015 (en l'absence d'éléments financiers disponibles).

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).

En application d'IFRS 7.8, il est signalé que les actifs financiers mentionnés ci-dessus correspondent tous à des placements détenus jusqu'à leur échéance.

Note 5 – Actifs d'impôt différé

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

(en milliers d'euros)	31/12/15	31/12/16
Participation des salariés	683	790
Actualisation des créances à plus d'un an	786	802
Autres différences temporelles	(37)	64
Provision pour indemnités de départ en retraite	306	365
Déficits fiscaux indéfiniment reportables	73	73
IMPÔTS DIFFÉRÉS CALCULÉS	1 811	2 094
Compensation par entité fiscale	-	-
TOTAL IMPÔTS DIFFÉRÉS	1 811	2 094

Note 6 – Stocks

(en milliers d'euros)	31/12/15	31/12/16
Marchandises	414	250
TOTAL BRUT	414	250
Dépréciations	(5)	(5)
TOTAL NET	409	245

Aucun stock n'est donné en nantissement.

Note 7 – Clients et autres débiteurs

(en milliers d'euros)	31/12/15	31/12/16
Créances clients	101 568	119 801
Factures à établir	23 552	25 910
Fournisseurs : avoirs à recevoir	114	302
TVA et autres	16 550	18 645
Autres comptes débiteurs	171	524
Charges constatées d'avance	4 359	5 200
TOTAL BRUT	146 314	170 382
Dépréciations	(558)	(518)
TOTAL NET	145 756	169 864

L'échéance de ces postes est inférieure à un an, à l'exception de certaines créances clients. Ces dernières concernent principalement des financements accordés à quelques clients dans le cadre de contrats d'infogérance. Dans ce cas, le montant reconnu de la créance au bilan étant productif d'intérêts, aucune actualisation n'a été opérée.

La ventilation des créances clients par date d'antériorité est la suivante :

(en milliers d'euros)	Échues				Non échues	Total
	> 1 an	< 1 an	< 6 mois	< 3 mois		
Créances clients	1 139	1 834	2 656	31 860	82 312	119 801
Dépréciation	(339)	(105)	(55)	(7)	0	(506)
Valeur nette	800	1 729	2 601	31 853	82 312	119 295
TOTAL	0,7%	1,4%	2,2%	26,7%	69,0%	100,0%

Note 8 – Trésorerie et équivalents de trésorerie

(en milliers d'euros)	31/12/15	31/12/16
Dépôts à terme	67 982	63 109
Sicav	9 278	11 293
Disponibilités	53 052	65 566
Intérêts courus	1 061	1 437
TOTAL BRUT	131 373	141 405
Découverts bancaires	(307)	(546)
Emprunt moyen terme : part à moins d'un an	(1 274)	(1 279)
TOTAL NET	129 792	139 580

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.

Les dépôts à terme sont mobilisables à tout moment. Ils sont composés de plusieurs lignes dans quatorze banques européennes avec des taux s'échelonnant de 1,1% à 2,8%. Les maturités inférieures à un an représentent 21,9 M€, celles de un à deux ans 22,8 M€ et celles de deux à trois ans 18,4 M€.

Les sicav sont principalement composées de produits financiers indexés sur de grands indices français et européens. Leurs valorisations sont fortement liées aux marchés.

Les disponibilités correspondent à de la trésorerie non investie, sans coût ni rémunération pour le groupe.

Note 9 – Capitaux propres

Note 9.1 – Capital

Au 31 décembre 2016, le capital social est composé de 24 243 862 actions, de même catégorie, entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,40 euro et s'élève donc à 9 697 544,80 euros.

Au cours de l'année 2016, 12 484 options de souscription ont été exercées donnant lieu à la création de 12 484 actions nouvelles :

- 12 484 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).

L'augmentation de capital en résultant s'est traduite par un accroissement du capital social de 4 993,60 euros avec une augmentation de la prime d'émission de 42 445,60 euros.

La variation du nombre d'actions en circulation au cours de l'année 2016 s'établit donc comme suit :

Nombre d'actions en circulation au 01/01/2016	Augmentation	Diminution	Nombre d'actions en circulation au 31/12/2016
24 231 378	12 484	-	24 243 862

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'actions, a été soldé au cours des exercices antérieurs.

Règlement des plans de stocks options

	Plan stock options n°3
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99 & 09/06/11
Date du Conseil d'Administration	11/07/01 & 31/03/11
Date échéance des plans	11/07/06
Date d'expiration des plans	11/07/16
Nombre de bénéficiaires	238
- dont dirigeants	-
Nombre d'options consenties	320 210
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2015	(143 412)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2015	(163 314)
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	(1 000)
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	(12 484)
Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	-
Nombre d'options exerçables au 31/12/2016	-
Prix de souscription (en euros)	3,8
Dilution potentielle (caduques déduites) : % capital actuel au 31/12/2016	-
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-

Le prix de souscription des actions par les bénéficiaires a été déterminé le jour où les options ont été consenties par le Conseil d'Administration et ne pouvait être inférieur à 80 % de la moyenne des cours constatés lors des 20 séances de Bourse précédant ce jour.

Plan d'attribution gratuite d'actions

L'Assemblée Générale du 4 juin 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 239 000 actions ordinaires. Au cours des exercices 2015 et 2016, le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette délégation, valable pour une durée de vingt-quatre mois.

L'Assemblée Générale du 9 juin 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 242 000 actions ordinaires. Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'Administration a fait partiellement usage de cette délégation, valable pour une durée de vingt-quatre mois, en procédant à une attribution gratuite de 43 000 actions (Plan F).

Les différents plans d'actions gratuites décidés par le Conseil d'Administration, encore sous période d'acquisition et/ou de conservation en 2016, présentent les caractéristiques suivantes :

	Plan actions gratuites E	Plan actions gratuites F
Date de l'Assemblée Générale	09/06/11	09/06/16
Date du Conseil d'Administration	07/06/12	09/06/16
Terme de la période d'acquisition	08/06/15	10/06/18
Terme de la période de conservation	08/06/17	10/06/20
Nombre de bénéficiaires	61	14
- dont dirigeants	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	221 000	43 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2015	(17 000)	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 01/01/2016	-	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2016	-	43 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2016	204 000	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2016	204 000	-
Dilution potentielle (caduques déduites) - % capital actuel au 31/12/2016	-	0,18%
DILUTION POTENTIELLE TOTALE	-	0,18%

Il n'a pas été fixé de condition de performance pour les plans attribués et décrits ci-dessus.

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 stocks options et autres paiements en actions) sont les suivants :

	Plan actions gratuites E	Plan actions gratuites F
Durée de vie	3 ans	2 ans
Volatilité	25 %	19 %
Taux sans risque	4,21 %	0 %
Taux de versement de dividendes	1 %	1 %

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 :

Plan et date du Conseil d'Administration (euros)	Date de l'attribution définitive	Prix d'exercice	Juste valeur	Cours à la date d'attribution définitive
7 juin 2012 (plan E) – Actions gratuites	08/06/15	-	10,21	15,39
9 juin 2016 (plan F) – Actions gratuites	10/06/18	-	20,89	-

Le montant des charges relatives aux plans d'options de souscription est présenté à la Note 14 ci-après.

Note 9.3 – Résultat par action

	2015	2016
Nombre d'actions au début de l'exercice	23 981 759	24 231 378
Nombre moyen d'actions émises	146 358	7 865
Nombre moyen d'actions en auto-détention	-	-
Nombre moyen d'actions en circulation sur l'année	24 128 117	24 239 243
Nombre moyen d'instruments dilutifs	12 181	21 500
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	24 140 298	24 260 743
Résultat net part du groupe (en euros)	21 358 253	25 199 371
Résultat net part du groupe par action – non dilué (en euro)	0,89	1,04
Résultat net part du groupe par action – dilué (en euro)	0,88	1,04

Note 10 – Provisions non courantes

	31/12/14	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	31/12/15	Variation de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/16
<i>(en milliers d'euros)</i>									
Prov. indemnités de départ en retraite	722	296	121	897	-	192	20	-	1 069
TOTAL	722	296	121	897	-	192	20	-	1 069
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	280	121	-	-	192	20	-	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Note 11 – Provisions courantes

	31/12/14	Variation de périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/15	Var. périmètre	Dotations de l'exercice	Reprise de l'exercice (provision utilisée)	Reprise de l'exercice (provision non utilisée)	31/12/16
<i>(en milliers d'euros)</i>											
Provisions	2 834	24	1 109	647	30	3 290	-	1 331	1 312	1 070	2 239
TOTAL	2 834	24	1 109	647	30	3 290	-	1 331	1 312	1 070	2 239
Impact (net des charges encourues)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	-	-	1 109	647	30	-	-	1 331	1 312	1 070	-
Coût endettement financier net	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Les provisions courantes, ainsi que les dotations et les reprises, 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.

Note 12 – Fournisseurs et autres créditeurs

(en milliers d'euros)	31/12/15	31/12/16
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	29 769	26 202
Participation et intéressement des salariés	2 123	2 439
Dettes sociales et fiscales	79 199	87 866
Autres dettes	6 432	11 765
Produits constatés d'avance ⁽¹⁾	8 843	10 321
TOTAL	126 366	138 593

(1) Voir supra « Principes comptables - 4.21.

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

Note 13 – Autres passifs financiers

(en milliers d'euros)	31/12/2015	Échéances			31/12/2016
		> 2 ans	< 2 ans	< 1 an	
Emprunt non courant	1 893	161	701	-	862
Emprunt courant	1 274	-	-	1 280	1 280
SOUS-TOTAL EMPRUNTS	3 167	161	701	1 280	2 142
Découverts bancaires	307	-	-	545	545
Dépôts de garantie perçus	82	-	-	112	112
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	389	-	-	657	657
TOTAL	3 556	161	701	1 937	2 799

7. SECTEURS OPÉRATIONNELS

Le groupe n'a pas identifié de secteur opérationnel (cf. ci-dessus paragraphe 4.23 "Secteurs opérationnels").

8. NOTES ANNEXES AU COMPTE DE RÉSULTAT**Note 14 – Charges de personnel**

(en milliers d'euros)	2015	2016
Salaires	164 758	184 904
Charges sociales	75 340	82 483
Participation des salariés	2 247	2 538
Stocks options et actions gratuites	711	1 185
Provision indemnités de départ en retraite	213	118
TOTAL	243 269	271 228

Note 15 – Charges externes

(en milliers d'euros)	2015	2016
Achats de sous-traitance	68 707	86 009
Achats non stockés de matières et fournitures	709	482
Personnel extérieur	872	934
Autres services extérieurs	28 883	29 786
TOTAL	99 171	117 211

Note 16 – Dotations aux amortissements, aux provisions et dépréciation d'actifs

(en milliers d'euros)	2015	2016
Amortissement immobilisations incorporelles	807	1 516
Amortissement immobilisations corporelles	4 468	6 219
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	5 275	7 735
Provisions nettes pour risques	377	(996)
Provisions nettes sur actifs circulants	149	(36)
DOTATIONS NETTES AUX PROVISIONS	526	(1 032)
Dépréciation "contrats et relations contractuelles clients"	58	(16)
DEPRECIATIONS D'ACTIFS	58	(16)

Note 17 – Autres produits et autres charges

(en milliers d'euros)	2015	2016
Subventions d'exploitation	5 596	6 984
Produits divers	426	831
AUTRES PRODUITS	6 022	7 815
Charges diverses	(35)	(320)
AUTRES CHARGES	(35)	(320)
NET AUTRES PRODUITS/AUTRES CHARGES	5 987	7 495

Le détail des subventions d'exploitation est le suivant :

(en milliers d'euros)	2015	2016
Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE)	4 581	5 019
Crédit d'Impôt Recherche (CIR)	878	1 239
Autres subventions	137	726
TOTAL	5 596	6 984

Les crédits d'impôt ont été enregistrés en autres produits car considérés comme une subvention compensant les coûts afférents engagés par les sociétés concernées.

Note 18 – Autres produits et charges opérationnels

(en milliers d'euros)	2015	2016
Plus-value/(moins-value) sur cession d'immobilisations	(53)	(222)
Dépréciation de goodwill	-	-
Autres	(6)	(95)
TOTAL	(59)	(317)

Note 19 – Analyse du coût de l'endettement financier net

(en milliers d'euros)	2015	2016
Dividendes reçus (participations non consolidées)	-	6
Autres intérêts et produits assimilés	1 805	2 560
Plus-values sur cession d'équivalents de trésorerie	61	123
Plus-value sur cession d'actifs financiers	-	-
Reprise de provision	-	179
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	1 866	2 868
Intérêts et charges assimilées	307	344
Dotations aux provisions	128	89
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	435	433
RÉSULTAT FINANCIER	1 431	2 435

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 et aux intérêts des emprunts en cours.

Note 20 – Impôts sur les résultats

(en milliers d'euros)	2015	2016
Impôts sur les sociétés	9 692	11 554
Contribution sur la valeur ajoutée (CVAE)	4 210	4 596
Impôts exigibles	13 902	16 150
Impôts différés	61	(227)
TOTAL	13 963	15 923

Note 21 – Preuve d'impôt

(en milliers d'euros)	2015			2016		
	Base	Taux	Impôt	Base	Taux	Impôt
Résultat avant impôts, plus-value de cession de titres consolidés	38 501	34,43 %	13 257	44 946	34,43%	15 476
Charges calculées non déductibles	526	34,43 %	181	996	34,43%	343
Impact des charges définitivement non déductibles	749	34,43 %	258	805	34,43%	277
Dépréciation d'écart d'acquisition	-	34,43 %	-	-	34,43 %	-
Génération/Emploi de déficits fiscaux non activés	1 040	34,43 %	358	540	34,43%	186
Crédits d'impôt	-	-	(1 937)	-	-	(2 119)
Impact CVAE en impôt	-	-	2 760	-	-	3 013
Différence de taux entre la société-mère et les filles	-	-	(914)	-	-	(1 253)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	-	-	13 963	-	-	15 923
Taux moyen d'imposition	-	-	36,3 %	-	-	35,4%

Note 22 – 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 46 % de NEURONES, à l'exception du versement annuel de dividendes.

Dirigeants

La rémunération totale et globale des dirigeants est de 400 000 euros au titre de 2016 (fixe et variable). Elle est identique à celle due au titre de 2015. Les dirigeants ne perçoivent aucun autre élément de rémunération.

9. INFORMATIONS DIVERSES

9.1. Cautions données

Il n'existe pas de caution donnée au 31 décembre 2016.

9.2. Engagements hors bilan

Il n'existe pas d'engagement hors bilan au 31 décembre 2016.

9.3. Honoraires des commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	BM&A				KPMG				Autres				
	Montant		%		Montant		%		Montant		%		
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	
Audit													
Commissariat aux comptes, examen des comptes individuels et consolidés													
- société mère	24	24	18%	17%	24	24	18%	16%	-	-	-	-	-
- filiales	110	117	82%	83%	106	124	82%	84%	8	17	100%	100%	-
Missions accessoires (due diligence, etc.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sous-total	134	141	100%	100%	130	148	100%	100%	8	17	100%	100%	
Autres prestations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	134	141	100%	100%	130	148	100%	100%	8	17	100%	100%	

9.4. Effectifs moyens

	2015	2016
Cadres	2 202	2 607
Non-cadres	2 157	2 244
TOTAL	4 359	4 851

9.5. Événements postérieurs à la clôture du 31 décembre 2016

Aucun événement connu au 7 mars 2017 n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

9.6. Distribution de dividendes

Le Conseil d'Administration, dans sa séance du 7 mars 2017, a prévu de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires, à laquelle les comptes clos au 31 décembre 2016 seront soumis pour approbation, de verser un dividende de 0,06 euro par action.

3.5. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016)

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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 2016 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 les éléments suivants :

- La note 4 « Principes Comptables » de l'annexe des comptes consolidés expose notamment les méthodes comptables relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires et à la valeur recouvrable des créances, ainsi que celles relatives à la trésorerie et équivalents de trésorerie (respectivement paragraphes 4.21, 4.11 et 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 4.7. « Dépréciation des éléments de l'actif immobilisé » de l'annexe des comptes consolidés, 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 24 avril 2017

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre
Associé

Paris, le 24 avril 2017

BM&A

Jean-Luc Loir
Associé

4 ÉLÉMENTS FINANCIERS SOCIAUX

4.1. BILAN ET COMPTE DE RÉSULTAT SOCIAUX

Bilan social

ACTIF <i>(en euros)</i>	31/12/2015		31/12/2016	
	Net	Brut	Amortissements et provisions	Net
Concessions, brevets & licences	38 083	118 247	87 269	30 978
Immobilisations incorporelles en cours	-	-	-	-
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	38 083	118 247	87 269	30 978
Installations et agencements	7 951	18 655	14 250	4 405
Matériel informatique et de bureau	8 234	28 635	19 122	9 513
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	16 185	47 290	33 372	13 918
Participations financières	77 835 222	79 100 453	269 560	78 830 893
Prêts	39 734	39 734	-	39 734
Autres immobilisations financières	2 764	2 459	-	2 459
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	77 877 720	79 142 646	269 560	78 873 086
TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	77 931 988	79 308 183	390 201	78 917 982
Clients et comptes rattachés	24 171 471	32 739 036	-	32 739 036
Autres créances	15 146 816	19 886 220	-	19 886 220
Valeurs mobilières de placement	49 710 527	47 837 508	-	47 837 508
Disponibilités	19 078 466	22 043 659	-	22 043 659
TOTAL DE L'ACTIF CIRCULANT	108 107 280	122 506 423		122 506 423
Charges constatées d'avance	-	-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	186 039 268	201 814 606	390 201	201 424 405

PASSIF <i>(en euros)</i>	31/12/2015	31/12/2016
Capital social	9 692 551	9 697 545
Prime d'émission	30 592 176	30 634 621
Réserve légale	959 270	969 255
Report à nouveau	54 147 128	59 047 457
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	6 364 499	3 194 842
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	101 755 624	103 543 720
Provisions pour risques	352 000	320 000
TOTAL DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	352 000	320 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	31 701 284	45 365 557
Dettes fiscales et sociales	5 702 289	7 392 003
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-
Autres dettes	46 528 071	44 803 125
TOTAL DES DETTES	83 931 644	97 560 685
Produits constatés d'avance	-	-
TOTAL DU PASSIF	186 039 268	201 424 405

Compte de résultat social

COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	2015	2016
Vente de marchandises	21 264	49 427
Prestations de services	93 834 219	111 298 950
Produits accessoires	4 379 046	4 026 797
Ventes de prestations de services	98 213 265	115 276 320
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	98 234 529	115 325 747
Subventions d'exploitation	-	-
Reprises sur provisions et amortissements, transferts de charges	58	33 319
Autres produits	13	632
PRODUITS D'EXPLOITATION	98 234 600	115 359 698
Achats de marchandises	21 264	49 427
Variation de stocks	-	-
Autres achats et charges externes	95 472 815	113 355 078
Impôts, taxes et versements assimilés	224 942	239 602
Salaires et traitements	1 658 371	1 505 986
Charges sociales	696 103	649 553
Dotations aux amortissements sur immobilisations	25 938	26 641
Dotations aux provisions sur actif circulant	-	-
Dotations aux provisions pour risques et charges	-	-
Autres charges	1 946	340
CHARGES D'EXPLOITATION	98 101 379	115 826 627
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	133 221	(466 929)
Produits financiers de participation	6 212 703	3 013 710
Autres intérêts et produits assimilés	1 027 588	1 104 016
Reprises sur provisions pour risques financiers et transferts de charges	-	127 992
Différences positives de change	3 005	-
PRODUITS FINANCIERS	7 243 296	4 245 718
Dotations financières aux amortissements et provisions	127 992	-
Intérêts et charges assimilées	708 902	585 588
Différences négatives de change	8 669	28 638
CHARGES FINANCIÈRES	845 563	614 226
RÉSULTAT FINANCIER	6 397 733	3 631 492
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	6 530 954	3 164 563
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	-	-
Produits exceptionnels sur opérations en capital	-	489 075
Reprises de provisions et transferts de charges	-	-
PRODUITS EXCEPTIONNELS	-	489 075
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-	-
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	-	25 884
CHARGES EXCEPTIONNELLES	-	25 884
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	-	463 191
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	-	-
Impôts sur les bénéfices	166 455	432 912
TOTAL DES PRODUITS	105 477 896	120 094 491
TOTAL DES CHARGES	99 113 397	116 899 649
BÉNÉFICE/(PERTE)	6 364 499	3 194 842

4.2. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

SOCIÉTÉS	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 par la maison-mère
				Brute	Nette					
<i>(en milliers d'euros)</i>										
I – FILIALES (Plus de 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aronдор	203	2 901	50,37%	2 048	2 048	-	-	10 450	538	35
AS International Group	555	9 105	98,44%	12 006	12 006	-	-	6 607	5 073	984
Axones	3 499	658	100,00%	6 121	6 121	-	-	13 396	346	1 995
Codilog	5 981	9 151	74,46%	4 357	4 357	-	-	26 145	1 355	-
Edugroupe	4 186	3 295	97,73%	4 972	4 972	-	-	6 103	459	-
Finaxys	448	6 760	74,87%	2 785	2 785	-	-	28 715	2 158	-
Helpline	1 084	52 965	94,01%	4 901	4 901	-	-	134 535	6 224	-
Intrinsec	1 036	14 357	83,08%	2 224	2 224	-	-	30 137	2 235	-
Neurones Consulting	40	3 821	100,00%	40	40	-	-	-	(36)	-
Neurones-IT	32 563	29 028	98,51%	29 873	29 873	-	-	74 685	2 585	-
Pragmateam	55	606	55,71%	849	579	-	-	-	(16)	-
RS2i	682	9 436	99,73%	8 924	8 924	-	-	12 946	1 288	-
II – PARTICIPATIONS (10 à 50 % détenus)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
III – AUTRES TITRES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	79 100	78 831	-	-	-	-	3 014

* Avant répartition mais après affectation du résultat 2016.

5 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 8 JUIN 2017

5.1. RAPPORT DE GESTION PRÉSENTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 8 JUIN 2017

Chers actionnaires,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale Mixte 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 les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et vous informer des perspectives d'avenir.

1. COMPTES CONSOLIDÉS

Commentaires sur l'activité du groupe au cours de l'année 2016

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

En 2016, NEURONES a poursuivi sa croissance profitable.

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 446,8 millions d'euros, à comparer aux 399,4 millions de l'année précédente (croissance de 11,9 %, dont 8 % organique).

Le résultat opérationnel progresse de 37,1 millions d'euros à 42,5 millions d'euros, soit une hausse de 14,6 % par rapport à 2015. En taux, il représente 9,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier est de 2,4 million d'euros. Il correspond à des intérêts sur les placements de trésorerie en dépôts à terme et à des plus-values sur des OPCVM à dominante actions.

La charge d'impôt sur les sociétés (incluant la CVAE pour 4,6 millions d'euros), s'établit à 15,9 millions d'euros, à comparer aux 14 millions d'euros de l'année précédente. Le taux moyen d'impôt sur les sociétés est de 35,4 %.

Le résultat net est de 29 millions d'euros (24,5 millions en 2015).

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 25,2 millions d'euros en 2016 (21,4 millions en 2015).

Commentaires sur la situation financière consolidée

Actif

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 44,5 millions d'euros, à comparer aux 39,9 millions de l'année précédente.

Les immobilisations corporelles nettes baissent de 0,1 million d'euros à 14,5 millions d'euros. Les amortissements, majorés par le pic d'investissement de 2015, sont équivalents aux nouvelles immobilisations de l'exercice.

Les immobilisations financières (5,9 millions d'euros) sont composées principalement de titres non consolidés et de prêts 1 % logement.

L'actif d'impôt différé est de 2,1 millions d'euros. Il est constitué majoritairement par des différences temporaires d'imposition.

À 169,9 millions d'euros, les comptes clients et autres débiteurs sont en hausse de 16,5 %. Au global, les comptes clients (créances et factures à établir) représentent 90 jours de chiffre d'affaires (incluant 16 jours de factures à établir).

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 9,7 %, sous l'effet mécanique de la croissance de l'activité et des investissements.

Flux de trésorerie

La capacité d'autofinancement, après produits financiers nets et impôts, s'établit à 37,1 millions d'euros en 2016, en augmentation de 18 % par rapport aux 31,6 millions d'euros de l'année précédente.

L'augmentation des créances clients et la baisse des dettes fournisseurs expliquent la hausse du besoin en fonds de roulement d'exploitation (+13,4 millions d'euros).

Les investissements productifs ont consommé 6,8 millions d'euros, à comparer aux 12,8 millions d'euros en 2015. Ils concernent principalement les activités de "cloud computing" ainsi que les centres de services en général (matériels et logiciels informatiques, agencements...).

Le cash flow libre – composé du résultat net, des amortissements et provisions, de la variation du besoin en fonds de roulement et diminué des investissements industriels nets – s'établit ainsi à 16,8 millions d'euros par rapport aux 18,7 millions d'euros de l'exercice précédent.

Après les opérations de haut de bilan (opérations de croissance externe, paiement de compléments de prix, versement de dividendes, rachats d'actions à des associés minoritaires dans les filiales, augmentations de capital...), le groupe aura dégagé 9,8 millions d'euros de trésorerie additionnelle en 2016 à comparer aux 8,1 millions d'euros de 2015.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie (nette d'endettement financier) s'élève ainsi à 138,6 millions d'euros (127,8 millions d'euros en 2015).

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

Le groupe dispose d'une trésorerie positive de 141,4 millions d'euros et d'un endettement financier de 2,8 millions d'euros. La situation d'endettement, au regard du volume des affaires, ne fait évidemment pas porter de risque sur la société.

Note sur l'utilisation du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi

Le CICE a été utilisé principalement pour des investissements dans les clouds privés du groupe, destinés à générer la croissance des effectifs de demain.

Il convient de noter que le CICE a redonné de la compétitivité aux prestations telles que le service desk, la supervision ou la tierce-maintenance applicative réalisées dans les centres de services du groupe en France. Sans combler l'écart de prix de revient avec certaines productions exécutées hors de la métropole, il a néanmoins influé la décision de certains clients hésitant entre une offre offshore et une prestation réalisée dans l'hexagone.

Perspectives d'avenir

Historiquement, NEURONES a toujours cru plus vite que son univers de référence. 2016 ne fait pas exception (+ 11,9 % à comparer au marché du Conseil et des Services Informatiques en croissance de 2,5 %). Le potentiel du groupe est réel puisque sa part du marché français n'est que de l'ordre de 1,2 %. La croissance modérée du secteur (+ 2,6 %) prévue pour 2017 ne devrait pas empêcher votre société de connaître en 2017 une progression supérieure à celle du marché grâce à son modèle de "multi-spécialiste".

Prises de participations, mouvements de titres et opérations sur le capital

Au cours de l'année 2016, NEURONES a réalisé les opérations suivantes :

- cession en novembre de 1,41 % du capital de Finaxys à quatre managers de cette société ;
- cession en décembre de 0,27 % du capital de RS2i à deux managers de cette société ;

Les filiales et sous-filiales de NEURONES ont procédé au cours de l'année 2016 aux opérations suivantes :

- Intrinsec a acquis 49 % du capital de Netixia auprès d'un dirigeant de cette société, devenant ainsi l'associée unique de la société ;
- Intrinsec a acquis 100 % du capital d'Advim ;
- Intrinsec a procédé à la liquidation de Intrinsec Afrique ;
- Intrinsec Sécurité a procédé à une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit un dirigeant et deux managers de la société ;
- RS2i a acquis 25 % du capital de NG Cloud auprès d'une associée personne morale, devenant ainsi l'associée unique de la société ;
- RS2i a participé à la création de la société Digitalists.io dont elle détient 66 % du capital ;
- Codilog Eliance a acquis auprès de deux associés 70 % du capital de la société Lib Consulting SD ;
- Codilog Eliance a procédé à deux augmentations de capital en numéraire auxquelles ont souscrit deux dirigeants et quatre managers de la société et deux personnes morales associées de Lib Consulting SD ;
- Scaled Risk a procédé à une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit un dirigeant et quatre managers de la société ;
- Arondor a procédé à une augmentation de capital en numéraire à laquelle ont souscrit cinq managers de la société ;
- Neurons Consulting a acquis 9 % du capital de Columbus Consulting auprès d'un dirigeant et deux managers de la société ;
- Columbus Consulting a acquis 71 % du capital de Columbus Consulting Shift.

Certaines de ces opérations ont conduit à une modification des pourcentages d'intérêt.

Activité des principales entités opérationnelles

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

(en milliers d'euros)	Société	Contribution au chiffre d'affaires 2016*	Contribution au résultat opérationnel 2016*	Contribution au résultat net 2016*
Société mère	NEURONES	-	- 415	369
Filiales	Arondor	11 579	1 223	877
	AS International Group	47 492	6 088	3 916
	Axones	12 934	649	378
	Brains	4 439	880	585
	Codilog	36 930	4 018	2 538
	Colombus Consulting	22 498	3 090	1 802
	Deodis	12 218	1 515	987
	Edugroupe	8 176	1 232	826
	Finaxys	28 964	2 838	1 798
	Helpline	132 178	11 212	8 384
	Intrinsec	40 841	4 446	3 006
	Neurons-IT	75 344	3 399	2 138
	RS2i	13 167	2 335	1 418
TOTAL		446 760	42 510	29 022

* Après élimination des flux entre sociétés et en incluant les sous-filiales.

2. COMPTES SOCIAUX – NEURONES S.A.

Commentaires sur l'activité au cours de l'année 2016

Le chiffre d'affaires s'est élevé à 115,3 millions d'euros à comparer à 98,2 millions d'euros pour l'exercice précédent. Il est constitué de redevances de services aux filiales pour une faible part et, pour l'essentiel, 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).

Le résultat d'exploitation est négatif à - 0,467 million d'euros. À la suite de remontées de dividendes de filiales, le résultat financier est positif à hauteur de 3,6 millions d'euros. Le résultat net social est donc un profit de 3,2 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, juridique, marketing et communication groupe, direction transverse infogérance et relation globale avec quelques grands comptes. La société vise à simplement équilibrer 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 59 047 456,65 euros, d'un profit de l'exercice de 3 194 842,48 euros et d'une somme de 499,36 euros à porter à la réserve légale, le bénéfice distribuable s'établit à 62 241 799,77 euros.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale d'affecter le résultat de l'exercice de la manière suivante :

• à la réserve légale la somme de	499,36 €
• à titre de dividende la somme de 0,06 €/action, soit*	1 454 631,72 €
• le solde, soit 1 739 711,40 €, au compte de report à nouveau qui passe ainsi à :	60 787 168,05 €

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016, soit 24 243 862, qui sera ajusté le cas échéant.

La date de mise en paiement du dividende serait le 16 juin 2017.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts.

Sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

2013 : 0,06 euro par action,
2014 : 0,06 euro par action,
2015 : 0,06 euro par action.

3. AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement connu au 7 mars 2017 n'a d'impact significatif sur la structure financière du groupe.

Conventions réglementées

NEURONES S.A. porte certaines charges, mutualisées, pour le compte de ses filiales : finance, juridique, marketing et direction générale. Ces coûts sont couverts par une refacturation forfaitaire aux sociétés parties prenantes à cette convention.

Cette refacturation forfaitaire est cohérente en regard du budget 2017 de la maison-mère et la répartition des coûts est faite suivant le chiffre d'affaires prévisionnel 2017 des sociétés parties prenantes à la convention.

Les montants refacturés au titre de cette convention par NEURONES S.A. sont indiqués dans le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées.

Les autres facturations, intervenant entre sociétés du groupe, sont des conventions libres et non réglementées au sens des dispositions légales et réglementaires. En effet, lesdites conventions portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales. En outre, en raison de leur objet et de leurs implications financières, ces conventions libres ne sont significatives pour aucune des parties.

Délais de paiement

Au 31 décembre 2016, les en-cours fournisseurs de NEURONES S.A. (maison mère) étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/16 par plage d'échéances <i>(en milliers d'euros)</i>	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	4 084	2 837	8 695	13 999	14 162	43 777
Tiers	16	-1	38	51	1 349	1 453
TOTAL	4 100	2 836	8 733	14 050	15 511	45 230

Pour comparaison, les en-cours fournisseurs au 31 décembre 2015 étaient les suivants :

En-cours fournisseurs au 31/12/15 par plage d'échéances <i>(en milliers d'euros)</i>	Échues				Non échues	Total
	> 90 j	> 60 j	> 30 j	0 à 30 j		
Intra-groupe	3 144	1 479	4 723	8 516	11 492	29 354
Tiers	13	374	33	683	1 006	2 109
TOTAL	3 157	1 853	4 756	9 199	12 498	31 463

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.

Risques environnementaux

De par leurs activités de prestations de services informatiques et de conseil, NEURONES et 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 1 ("Activités du groupe") du présent rapport annuel.

La société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés au chapitre précisé ci-dessus.

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

Ces aspects sont passés en revue dans le chapitre 2 ("Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale - RSE") du présent document de référence.

5. OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET D'ACTIONS GRATUITES

Attribution de stock-options

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

Attribution d'actions gratuites

Les autorisations en vigueur durant l'exercice et leur usage par le Conseil d'Administration ainsi que la situation des plans sous période d'acquisition et/ou de conservation sont précisés à la Note 9.2 de l'annexe des comptes consolidés du présent rapport annuel.

Souscription d'actions au titre des plans de stock-options

Au cours de l'année 2016, 12 484 options de souscription ont été exercées, selon les modalités précisées à la Note 9.1 de l'annexe des comptes consolidés du présent rapport annuel.

Le dernier plan de stock-options encore en vigueur au 1^{er} janvier 2016 a expiré au cours de l'exercice 2016.

Options de souscription levées par les dix salariés ayant exercé le plus grand nombre d'options

Les 10 salariés (de NEURONES et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options) ayant exercé le plus grand nombre d'options en 2016, en ont levé un total de 11 380 (plan n°3) à un prix de 3,80 euros par action.

Caducité des stock-options et actions gratuites

Au cours de l'exercice, 1 000 stock-options sont devenues caduques. Aucune action attribuée gratuitement n'est devenue caduque en 2016.

Au titre des instruments dilutifs, il y a, au 31 décembre 2016, 43 000 actions attribuées gratuitement sous période d'acquisition.

6. ACTIONS PROPRES – AUTO DÉTENTION

La société ne détient 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 conserver l'opportunité de procéder à l'achat de ses propres actions avec les possibles finalités suivantes :

- 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,
 - de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- 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.

Il sera donc proposé à l'Assemblée Générale du 8 juin 2017 de renouveler l'autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder au rachat des propres actions de la société 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 27 euros par action,
- 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 à titre indicatif 2 424 386 actions sur la base du capital social au 31 décembre 2016 représentant un montant maximum d'achat de 65 458 422 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,
- 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, le cas échéant, aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives aux achats d'actions et cessions effectivement réalisés.

9. ÉTAT DE LA DILUTION CUMULÉE AU TITRE DES DIFFÉRENTES OPÉRATIONS SUR LE CAPITAL

	Situation au 31/12/2016	Titres auto détenus	Instruments dilutifs Stock options	Instruments dilutifs actions gratuites	Total
Nombre d'actions	24 243 862	-	-	43 000	24 286 862
% dilution	-	-	-	0,18 %	0,18 %

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 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital par émission d'actions et/ou de titres financiers donnant accès au capital réservés aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserve, primes et bénéfices	26 mois/août 2017 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2013 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Augmentation du capital, par offre au public, par émission d'actions et/ou de titres financiers, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital (articles L.225-129-2 et L.225-136-1° du Code de commerce)	26 mois/août 2017 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2013 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 11 millions d'euros. Montant nominal global maximum des titres financiers représentatifs de créances : 90 millions d'euros.	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (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 2017 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2013 (résolution extraordinaire)	-	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (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 2017 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 06/06/2013 (résolution extraordinaire)	Montant nominal global maximum des actions émises : 10 % du capital	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois/juin 2017 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2016 (résolution extraordinaire)	Maximum : 239 000 actions	Non utilisée
AGM du 04/06/2015 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2016 Remplacée par l'autorisation accordée par l'AGM du 09/06/2016 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 21 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	CA du 04/06/2015 : mise en œuvre d'un programme (du 5 juin 2015 au 4 décembre 2016) de rachat d'actions en vue de leur annulation. Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 500 000. Aucune action achetée par la société au titre de ce programme.
AGM du 09/06/2016 (résolution ordinaire) : Acquisition par la société de ses propres actions (article L.225-209 du Code de commerce)	18 mois/décembre 2017 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution ordinaire)	10 % du nombre total d'actions. Prix achat maximum : 25 euros. Quotité d'actions remises en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe limitée à 5 % du capital	CA du 09/06/2016 : mise en œuvre d'un programme (du 10 juin 2016 au 9 décembre 2017) de rachat d'actions en vue de leur annulation. Nombre maximum d'actions pouvant être acquises : 1 500 000. Aucune action achetée par la société au titre de ce programme en 2016.
AGM du 09/06/2016 (résolution extraordinaire) : Attributions gratuites d'actions (articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce)	24 mois/juin 2018 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 04/06/2015 (résolution extraordinaire)	Maximum : 242 000 actions	CA du 09/06/2016 : attribution gratuite de 43 000 actions.
AGM du 05/06/2014 (résolution extraordinaire) : Réduction du capital par annulation des actions auto-détenues (articles L.225-204 et L.225-209 du Code de commerce)	5 ans/juin 2019 Remplace l'autorisation accordée par l'AGM du 11/06/2009 (résolution extraordinaire)	10 % du capital par période de 24 mois	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 29/11/1999 (résolution extraordinaire) : Augmentation de capital résultant de l'exercice d'options de souscription d'actions	-	-	CA du 07/09/2016 : approbation de la création de 12.484 actions nouvelles (plan n°3 expiré le 10/07/2016) donnant lieu à une augmentation du capital social de 4.993,60 euros

L'intégralité des résolutions sont disponibles sur le site Internet de la société (www.neurones.net – Finance – Informations réglementées – Documents relatifs aux Assemblées Générales).

11. COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration est composé de six membres.

Le mandat de ces administrateurs venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale approuvant les comptes clos au 31 décembre 2016, il sera proposé lors de cette Assemblée leur renouvellement pour une année, conformément aux statuts.

L'Assemblée Générale du 9 juin 2016 a nommé, comme nouvel administrateur, la société Host Développement, représentée par Daphné de Chamnard. Cette nomination permet une meilleure représentation de l'actionnariat de la société au sein du Conseil et sécurise par ailleurs la stabilité du capital et du groupe en cas de décès de son Président-directeur général.

Conformément à l'article L.225-18-1 du Code de commerce, l'écart entre le nombre des administrateurs de chaque sexe n'est pas supérieur à deux.

12. LISTE DES MANDATS EXERCÉS PAR LES ADMINISTRATEURS

Président du Conseil d'Administration

Luc de Chamnard, né le 16 septembre 1954

- Autres mandats dans le groupe :
 - Gérant : Pragmateam SARL – 205, avenue Georges Clemenceau – 92024 Nanterre Cedex – 411 264 641 RCS Nanterre.
- Autres mandats hors groupe :
 - Président : Host Développement SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 339 788 713 RCS Nanterre.

Directeur-général délégué

Bertrand Ducurtil, né le 11 avril 1960

- Autres mandats dans le groupe :
 - Président : Axones SAS – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 443 739 693 RCS Nanterre.
 - Président : Neurones Consulting SAS – 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre – 509 152 468 RCS Nanterre.
- Autres mandats hors groupe :
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

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, retraité (ex-managing director chez HSBC jusqu'en 2016).

- 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 : Pichard et associés SAS – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 391 504 628 RCS Nanterre.
 - Administrateur : Pichard et Cie SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 552 139 057 RCS Nanterre.
 - Administrateur : SECO Ressources et Finances SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle – 92200 Neuilly-sur-Seine – 429 837 172 RCS Nanterre.
 - Administrateur : UPM-Kymmene Groupe SA – 122, avenue Charles-de-Gaulle 92200 – Neuilly-sur-Seine – 407 655 893 RCS Nanterre.
 - Membre du Comité de Surveillance : Host Développement SAS.

Administrateur

Host Développement SAS, représentée par Daphné de Chamnard, née le 17 mars 1949.

- Autres mandats hors groupe :
 - Directeur général : Host Développement SAS.

13. RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Application des recommandations MiddleNext

Il est rappelé que lors de sa réunion du 19 décembre 2008, le Conseil d'Administration a décidé que NEURONES se référerait expressément au Code Afep-Medef concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés cotées. Le Conseil d'Administration a décidé lors de sa séance du 7 septembre 2016 de se référer totalement au Code publié par MiddleNext, y compris pour les aspects liés aux rémunérations des « dirigeants ».

L'intégralité de l'information à fournir sur les rémunérations des mandataires sociaux, dirigeants ou non, aux termes du Code MiddleNext et des recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers n°2009-16 et n°2012-02, est présentée dans ce chapitre. Les éléments concernant la conformité de la société aux recommandations n° 13, 15, 16,17, et 18 relatives aux rémunérations du Code MiddleNext sont repris au chapitre 6.4 – Gouvernement d'entreprise.

En outre, il sera soumis au vote consultatif des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 8 juin 2017 une résolution ("say on pay") portant sur les éléments de rémunération du Président-directeur général et une résolution, avec le même objet, concernant le Directeur-général délégué.

Le détail des rémunérations, sur une base brute avant impôt, et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social au titre des exercices 2014, 2015 et 2016 est le suivant :

(en euros)	Luc de Chamnard (Président-directeur général)			Bertrand Ducurtil (Directeur général délégué)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Rémunération fixe	174 000	174 000	174 000	135 000	135 000	135 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	26 000	26 000	26 000	65 000	65 000	65 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-
Options ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-
Actions ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-
TOTAL	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000

(1) La rémunération variable due au titre d'un exercice est versée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant.

(2) Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice. (3) Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice.

Les rémunérations variables des deux dirigeants mandataires sociaux sont déterminées sur la base de critères qualitatifs et pas à l'aune de critères de performance (comme le recommande le Code MiddleNext) préétablis explicitement par le Conseil. Ces rémunérations variables sont néanmoins très raisonnables eu égard aux résultats de l'entreprise et en comparaison des pratiques en la matière des sociétés du même secteur. Elles sont liées à la performance à court terme et au progrès de NEURONES sur le moyen terme.

En outre, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et l'équilibre entre leurs composantes (immédiat et à terme), sont cohérents avec le marché et avec la rémunération des autres dirigeants des sociétés du groupe. Ainsi, et conformément aux recommandations MiddleNext, les rémunérations globales des dirigeants sont équilibrées, cohérentes et mesurées, tenant à la fois compte de leur performance, de la politique générale de la société en matière salariale, de l'intérêt général de la société et des pratiques du marché.

Depuis la création de la société, il n'a pas été versé de jetons de présence ni aucune autre forme de rémunération aux mandataires sociaux non dirigeants.

Durant l'exercice, aucun mandataire social, dirigeant ou non, n'a bénéficié de l'attribution gratuite d'actions ou d'options, ni n'a levé d'options de souscription ou d'achat d'actions. Aucun mandataire social de Neurons n'a bénéficié d'attribution gratuite d'actions depuis 2007.

Le tableau récapitulatif suivant présente les autres avantages ou indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux :

	Luc de Chamnard	Bertrand Ducurtil
Date de première nomination	05/12/1984	30/06/1999
Date de début du mandat en cours	09/06/2016	09/06/2016
Date de fin du mandat en cours	08/06/2017	08/06/2017
Contrat de travail	Non	Non
Régime de retraite supplémentaire	Non	Non
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non	Non
Indemnités relatives à une clause de non concurrence	Non	Non

Les éléments de rémunération, d'avantages en nature et de stock-options ou d'actions attribuées gratuitement concernant les mandataires sociaux figurent également dans l'annexe aux comptes consolidés.

Application des dispositions de l'article L.225-37-2 du Code de commerce

L'article L.225-37-2 du Code de commerce, crée par la loi dite « Sapin 2 » du 9 décembre 2016, dispose que l'Assemblée Générale doit se prononcer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux. Il sera ainsi soumis au vote des actionnaires le 8 juin 2017 une résolution portant sur les principes et critères de la politique de rémunération du Président-directeur général et une résolution, avec le même objet, concernant le Directeur-général délégué. La politique de rémunération sur laquelle doivent se prononcer les actionnaires est exposée ci-dessous.

A compter de l'exercice 2017, le Conseil a décidé, avec l'accord des intéressés, que les rémunérations du Président-directeur et du Directeur-général délégué ne seraient plus constituées d'une partie variable. Il est rappelé qu'il n'a jamais été versé d'éléments exceptionnels aux deux dirigeants et qu'ils ne bénéficient pas d'avantages en nature. Ainsi, la rémunération des deux dirigeants ne sera constituée que d'une partie fixe.

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux, devant être comparable aux rémunérations globales des dirigeants de sociétés du secteur de taille et/ou de performance analogues, sera ultérieurement ajustée si nécessaire.

14. IDENTITÉ DES ACTIONNAIRES

Nous vous informons que Luc de Chamnard détient directement et indirectement environ 2/3 du capital et 3/4 des droits de vote de la société. Bertrand Ducurtil et les dirigeants des filiales de NEURONES détiennent environ 8 % du capital et des droits de vote. Luc de Chamnard et Bertrand Ducurtil, mandataires sociaux, détiennent globalement un peu plus de 69 % du capital et un peu moins de 80 % des droits de vote.

15. CONCLUSION

En conclusion, nous vous demandons de bien vouloir approuver les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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)	2012	2013	2014	2015	2016
Capital en fin d'exercice					
• Capital social	9 503 866	9 584 513	9 592 704	9 692 551	9 697 545
• Nombre d'actions ordinaires existantes	23 759 664	23 961 283	23 981 759	24 231 378	24 243 862
• 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	82 906 918	96 846 834	95 957 486	98 234 529	115 325 747
• Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 709 406	3 665 678	4 333 776	6 684 884	3 494 403
• Impôts sur les bénéfices	29 032	394 542	(68 450)	(166 455)	(432 912)
• Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	4 560 052	3 483 483	3 768 010	6 364 499	3 194 842
• Résultat distribué	1 418 026	1 437 677	1 438 906	1 453 883	1 454 632
Résultat par action					
• Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,20	0,14	0,18	0,27	0,13
• Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,19	0,15	0,16	0,26	0,13
• Dividende attribué à chaque action	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06*
Personnel					
• Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	19	19	21	19	18
• Montant de la masse salariale de l'exercice	1 703 070	1 834 044	1 690 940	1 658 371	1 505 986
• Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.)	944 428	750 708	711 090	696 103	649 553

* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale (troisième résolution) du 8 juin 2017.

5.2. 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

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).

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de six 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,
- quatre administrateurs externes, sans rôle opérationnel dans le groupe, dont deux considérés comme indépendants.

Les obligations relatives à la représentation équilibrée hommes-femmes au sein des conseils d'administration sont respectées.

Pouvoirs du Président-Directeur général et du Directeur-général délégué de la société mère

Les pouvoirs du Président-Directeur général et du Directeur général délégué sont ceux prévus par la Loi. Les statuts prévoient que le Conseil d'Administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers. Il n'a pas usé de cette faculté.

Fréquence des Conseils et fonctionnement

Le Conseil d'Administration de NEURONES s'est réuni quatre fois en 2016 :

Date	Ordre du jour
Janvier	Arrêté du capital social suite aux levées de stock-options au cours de l'exercice précédent.
Mars	Arrêtés des comptes sociaux et des comptes consolidés de l'exercice 2015. Approbation des conventions réglementées. Détermination des rémunérations fixes des mandataires sociaux pour l'exercice en cours et approbation des rémunérations variables au titre de l'exercice précédent. Approbation du rapport du Président sur le contrôle interne et le gouvernement d'entreprise. Convocation de l'Assemblée Générale, établissement de l'ordre du jour et mise au point des projets de résolutions.
Jun (à l'issue de l'Assemblée Générale)	Désignation du Président du Conseil d'Administration. Renouvellement du mandat du Directeur-général délégué. Fixation des rémunérations du Président et du Directeur-général délégué. Attribution gratuite d'actions (Plan F). Délibérations sur les opportunités et la stratégie en matière de croissance externe. Lancement d'un programme de rachat d'actions propres sur le fondement de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2016.

Septembre	Arrêté des comptes consolidés semestriels. Arrêté du capital social suite aux levées de stock-options entre le 1 ^{er} janvier et le 10 juillet 2016. Révision du règlement intérieur du Conseil. Politique en matière d'égalité professionnelle et salariale. Revue de la cartographie des risques.
-----------	--

Les commissaires aux comptes sont convoqués et présents aux deux Conseils d'arrêté des comptes (semestriels et annuels).

Compte tenu de sa taille, de la proximité géographique de ses principales filiales, de l'association au capital des dirigeants, du rôle opérationnel de deux des six 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 des deux séances annuelles arrêtant les comptes annuels et semestriels, 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...) et au moins quatre fois par an.

Travaux du Conseil (arrêté des comptes)

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe) sont terminés en général à la fin janvier (pour les états annuels) et à la 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, le plus souvent, joints. Ils disposent alors d'un délai de plusieurs jours pour poser les questions nécessaires, à leur choix, aux deux autres administrateurs ou à la direction financière,
- d'autre part, aux commissaires aux comptes qui achèvent 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, le plus souvent), le Directeur financier du groupe et les commissaires aux comptes. Ces derniers font part de leurs observations et, le cas échéant, d'éventuels ajustements demandés. Ces points font l'objet d'une discussion et, en accord avec les commissaires aux comptes, les comptes sont ensuite 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 éventuels de méthode,
- variations du périmètre de consolidation,
- principales données chiffrées (formation du résultat, présentation du bilan et de la situation financière).

Il entend également le compte-rendu des commissaires aux comptes sur l'étendue et les conclusions de leurs missions ainsi que leurs remarques, sans procéder à l'évaluation formelle du contrôle interne.

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 des actionnaires.

Politique de rémunération des mandataires sociaux

NEURONES se réfère aux recommandations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux formulées dans le Code MiddleNext.

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. Les éléments exigés par l'article L.225-37-2 du Code de commerce sont également exposés dans le rapport de gestion.

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 qui caractérise les entreprises. 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 document 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 pouvant générer des erreurs ou des 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, 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, dépassements, estimations de pertes à terminaison, exhaustivité des charges),
- engagements hors bilan (contrats de location notamment),
- trésorerie.

Au niveau opérationnel

Les principaux risques potentiels identifiés (concernant les processus de vente et de réalisation des services) sont les suivants :

- dépassement sur des forfaits en développement applicatif et en Infogérance (et donc risque de perte financière),
- 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.),
- 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 du potentiel des collaborateurs,
- processus d'évaluation des dossiers de croissance externe non respecté.

Les risques opérationnels liés au fonds de commerce sont limités du fait de sa répartition : le premier client représente, en consolidé, 9,4 % du chiffre d'affaires, avec de multiples centres de décision qui commandent

des prestations, indépendamment les uns des autres et à différentes entités métier du groupe. Le plus important forfait, quant à lui, est inférieur à 1 % du chiffre d'affaires.

Organisation juridique et pouvoirs

NEURONES est, au 31 décembre 2016, un groupe constitué d'une holding (NEURONES S.A.) et de quarante-huit filiales et "sous-filiales" (contrôle, direct ou indirect, éventuellement présumée, au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce). Les filiales sont toutes françaises et les sièges sociaux sont regroupés en région parisienne : Nanterre, Neuilly-sur-Seine, Levallois-Perret et Paris. Les sièges sociaux des "sous-filiales" sont situés en région parisienne, à Nantes et à l'étranger (Tunisie, Roumanie, Angleterre, Inde, Allemagne, Suisse, Belgique et Singapour). Cinq sociétés dont les sièges sont à Nanterre ou Paris disposent de neuf établissements secondaires en région (2 à Lyon, 2 à Angers, 1 à Lille, Tours, Nantes, Bordeaux et Orléans).

NEURONES est une société anonyme 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 majoritairement des sociétés par actions simplifiée (33 d'entre elles, toutes françaises), sans Conseil d'Administration ni Conseil de surveillance, des sociétés à responsabilité limitée ou de forme juridique équivalente pour les sociétés de droit étranger (14 d'entre elles dont 10 à l'étranger), et une société anonyme à Conseil d'Administration (en Tunisie). 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, cette délégation est encadrée 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 représentent en moyenne de 2 à 3 % 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 une vingtaine d'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 quinze 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 et à Paris-La Défense, 32 % du chiffre d'affaires et 49 % des effectifs.

Cet ensemble dispose d'une équipe de gestion, assistée par un expert-comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 2

Une structure juridique localisée à Nanterre, 17 % du chiffre d'affaires et 16 % des effectifs.

Cette structure dispose d'une équipe de gestion autonome. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage X3 et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensemble n° 3

Une holding et huit structures juridiques localisées à Paris, 11 % du chiffre d'affaires et 8 % des effectifs.

L'équipe de gestion est assistée par un expert-comptable extérieur. Le système d'information est articulé autour de progiciels standard du marché (Sage Coala et ADP-"Zadig" notamment), dont les principaux processus sont interfacés (gestion d'affaires, ventes, paie).

Sous-ensembles n° 4 à 15

Onze structures juridiques localisées en Ile-de-France et une en région.

Ces sous-ensembles disposent d'une équipe de gestion autonome, parfois 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 de ses 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 (gestion d'affaires) 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. 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 responsable du contrôle interne, en liaison avec les Directeurs et Responsables financiers, secondés par les contrôleurs de gestion des sociétés du groupe.

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.

Une cartographie a permis d'identifier cinq risques au niveau des entités opérationnelles :

- 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 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. L'actualisation de ces documents s'est poursuivie en 2016.

La direction financière du groupe et les responsables ou directeurs financiers des entités ont en charge la vérification de 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 principales sociétés, 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 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

Pour respecter les réglementations qui s'imposent à toutes les sociétés cotées, un échéancier des obligations périodiques est formalisé, tant pour les aspects publications que pour les autres procédures réglementaires (juridiques, fiscales, etc.). La veille réglementaire est assurée par la direction financière.

Les informations financières publiées sont élaborées par la direction financière et la direction générale.

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, mensualisé, est établi à la fin de chaque année pour l'exercice suivant et par chaque entité opérationnelle. Une révision budgétaire est organisée, lorsqu'elle s'avère nécessaire,
- le processus mensuel "reporting". Il consiste à élaborer chaque mois un bilan et un compte de résultat (intégral, jusqu'à la ligne impôt sur les sociétés). Le groupe a volontairement opté pour un reporting léger par la quantité d'informations à transmettre, mais pertinent par le caractère essentiel des données produites. L'analyse des différents indicateurs significatifs, 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, marges, résultats, 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" et sur des outils de reporting.

Ces procédures, appliquées par toutes les filiales, sont directement suivies et contrôlées par la direction financière du groupe.

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 process d'établissement des reportings mensuels, mais avec un niveau de détail plus important. En complément des éléments communiqués chaque 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.

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) qui aliterait 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, les intervenants sont 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 les participants au processus sont distincts pour les tâches suivantes : relance clients/réception des titres de paiement/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 concernant notamment les conditions commerciales. Elle prend la décision de vendre ou de réaliser un projet au regard des risques encourus.

Après validation par la direction générale, les conditions commerciales des référencements concernent les sociétés du groupe qui y sont parties prenantes.

Les contrats complexes, avec engagements de résultats, sont élaborés par une équipe transverse. Ils concernent le plus souvent plusieurs métiers et intéressent des entités différentes. Les aspects juridiques sont alors également revus 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"), et précisément dans le sous-chapitre 1.6 ("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 et de mécontenter, voire de perdre, un client.

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 reste à produire.

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 clés et des hauts potentiels

Le processus clé du recrutement est décentralisé au niveau de chaque filiale opérationnelle. Les candidats techniques ont au moins deux entretiens (personnalité et technique) et un questionnaire dans leur spécialité. Pour les candidats brigant 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 lors de la présentation budgétaire annuelle. Le contrôle de ce poste, fondamental dans les métiers de services, 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 Conseil et de Services Informatiques. 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. La détection puis la gestion des hauts potentiels est également un enjeu clé.

Opérations de croissance externe

Ce processus est principalement traité par la direction générale du groupe et reste 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

Le dispositif de contrôle interne est placé dans une logique d'amélioration permanente.

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. Selon l'évolution de sa taille, le groupe 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, 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.

5.3. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE (EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016)

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 les Actionnaires,

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 2016.

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 le 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 24 avril 2017

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Philippe Saint-Pierre
Associé

Paris, le 24 avril 2017

BM&A

Jean-Luc Loir
Associé

5.4. PROJET DE RÉSOLUTIONS SOUMISES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 8 JUIN 2017

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, dans les délais et selon les modalités fixés par les textes.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

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,

- 1) approuve les comptes consolidés de l'exercice, faisant ressortir un résultat net part du groupe de 25 199 371 euros,
- 2) 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,

- 1) approuve les comptes de l'exercice social, faisant ressortir un résultat net comptable de 3 194 842,48 euros,
- 2) 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 59 047 456,65 euros, d'un profit de l'exercice de 3 194 842,48 euros et d'une somme de 499,36 euros à porter à la réserve légale, l'Assemblée Générale constate que le bénéfice distribuable s'établit à 62 241 799,77 euros.

L'Assemblée Générale décide d'affecter le résultat de l'exercice de la manière suivante :

• à la réserve légale la somme de	499,36 €
• à titre de dividende la somme de	
0,06 €/action, soit*	1 454 631,72 €
• le solde au compte de report à nouveau	_____
qui passe ainsi à :	60 787 168,05 €

* Calcul effectué à partir du nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2016, soit 24 243 862, qui sera ajusté le cas échéant.

Le dividende sera mis en paiement le 16 juin 2017.

La somme ainsi répartie entre les actionnaires est intégralement éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3.2° du Code Général des Impôts.

Conformément aux dispositions légales, sont rappelées les distributions de dividendes réalisées au titre des trois exercices précédents :

- 2013 : 0,06 euro par action,
- 2014 : 0,06 euro par action,
- 2015 : 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 2016.

Sixième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Luc de Chamard, pour la 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 2017, 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 la 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 2017, 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 la 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 2017, laquelle 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 la 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 2017, 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 la 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 2017, lequel a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Onzième résolution

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat d'Administrateur d'Host Développement SAS, représentée par Madame Daphné de Chamard, pour la 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 2017, laquelle a déclaré accepter le renouvellement de ses fonctions.

Douzième résolution

Le mandat de KPMG S.A., commissaire aux comptes titulaire, venant à échéance à l'issue de cette Assemblée Générale, cette dernière décide de le renouveler pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2022.

Treizième résolution

L'Assemblée Générale décide de nommer en qualité de commissaire aux comptes suppléant de KPMG S.A., pour une durée de six exercices, Salustro Reydel S.A (2, avenue Gambetta – Tour Eqho – 92066 Paris La Défense cedex), 652 044 371 R.C.S. Nanterre. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à approuver les comptes clos au 31 décembre 2022.

Quatorzième résolution

Éléments de la politique de rémunération attribuables au Président-directeur général

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration, approuve la politique de rémunération applicable au Président-directeur général, telle que présentée dans la deuxième partie du paragraphe 13, établie en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, dudit rapport.

Quinzième résolution

Éléments de la politique de rémunération attribuables au Directeur-général délégué

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration, approuve la politique de rémunération applicable au Directeur-général délégué, telle que présentée dans la deuxième partie du paragraphe 13, établie en application de l'article L.225-37-2 du Code de commerce, dudit rapport.

Seizième résolution

“Say on pay”

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Luc de Chamard, Président-directeur général, tels que figurant au paragraphe 13 dudit rapport.

Dix-septième résolution

“Say on pay”

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Bertrand Ducurtail, Directeur-général délégué, tels que figurant au paragraphe 13 dudit rapport.

Dix-huitième 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 :

- 1) leur annulation ultérieure,
- 2) la couverture :
 - a. de plans d'options d'achat d'actions et autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou à 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,
 - b. de titres financiers donnant droit à l'attribution d'actions de la société,
- 3) 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,

- 4) 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 27 euros par action.

Le nombre d'actions achetées par la société dans ces conditions peut représenter jusqu'à 10 % du capital de la société, étant précisé que le nombre d'actions 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.

À titre indicatif, il est précisé que, sur la base du capital social au 31 décembre 2016 (composé de 24 243 862 actions), le nombre maximum d'actions pouvant être rachetées par la société est de 2 424 386, représentant un montant maximum d'achat de 65 458 422 euros.

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, le cas échéant, aux actionnaires dans son rapport à l'Assemblée Générale annuelle, toutes les informations relatives aux achats d'actions et cessions effectivement réalisés.

DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Dix-neuvième résolution

Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital par émission d'actions et/ou de titres financiers donnant accès au capital réservés aux actionnaires, et/ou par incorporation de réserves, primes et bénéfices (validité 26 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera :
 - par émission, tant en France qu'à l'étranger d'actions et/ou de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires de la société que ce soit, par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
 - et/ou par incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sous forme d'attribution gratuite d'actions ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ;
- fixe à 26 mois la durée de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal global des actions susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 11 millions d'euros ;
 - le plafond ainsi arrêté inclut la valeur nominale globale des actions

supplémentaires à émettre éventuellement pour préserver, conformément à la Loi, les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- en outre, sur ce plafond, s'imputera le montant nominal global des actions émises, directement ou non, en vertu de la résolution qui suit ;
- le montant nominal global des titres financiers représentatifs de créances sur la société pouvant être émises ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros ;
- en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence dans le cadre des émissions visées ci-dessus :
 - décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la Loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires le droit de souscription à titre réductible un nombre d'actions ou autres titres financiers supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;
 - décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'absorbent pas la totalité d'une émission d'actions ou autres titres financiers réalisée en vertu de la présente délégation, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il jugera opportun, une ou plusieurs des facultés suivantes :
 - (i) limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies, sous la condition que ce montant atteigne au moins les trois-quarts de l'émission initialement décidée ;
 - (ii) répartir librement tout ou partie des titres financiers non souscrits entre des personnes de son choix ;
 - (iii) offrir au public tout ou partie des titres émis non souscrits ;
 - décide que, en ce qui concerne toute incorporation au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres, que, le cas échéant, les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai fixé par les dispositions légales ;
 - constate, en tant que de besoin, que la présente décision emporte, au profit des titulaires des titres financiers émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
 - décide que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes, et, plus généralement, faire le nécessaire en pareille matière ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder, par offre au public, à une augmentation du capital par émission d'actions et/ou de titres financiers, avec suppression du droit préférentiel de souscription, donnant accès au capital de la société (validité 26 mois).

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment ses articles L.225-129-2 et L.225-136-1° :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, par offre au public, par émission d'actions et/ou de titres financiers donnant accès immédiatement ou à terme, à tout moment, ou à date fixe, au capital de la société que ce soit par souscription, conversion, échange, remboursement, présentation d'un bon ou de toute autre manière. Étant

précisé que ces titres pourront être émis à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la société dans le cadre d'une offre publique d'échange sur titres répondant aux conditions fixées par l'article L.225-148 du Code de commerce ;

- fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide de fixer, ainsi qu'il suit, les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
 - le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 11 millions d'euros ;
 - en outre, sur ce plafond, s'imputera le montant nominal global des actions émises en vertu de la précédente résolution ;
 - le montant nominal des titres financiers représentatifs des créances sur la société pouvant être ainsi émises ne pourra être supérieur à 90 millions d'euros ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration la faculté de conférer aux actionnaires, un droit de priorité conformément à la Loi ;
- décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions ordinaires émises dans le cadre de la présente délégation, après prise en compte, en cas d'émission de bons autonomes de souscription d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au minimum requis par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où le Conseil d'Administration mettra en œuvre la délégation ;
- décide, en cas d'émission de titres financiers appelés à rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique d'échange, que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires pour arrêter la liste des titres apportés à l'échange, fixer les conditions d'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soule en espèces à verser, et pour déterminer les modalités d'émission ;
- constate, en tant que de besoin, que la présente décision emporte, au profit des titulaires des titres financiers émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces titres financiers donnent droit ;
- décide que le Conseil d'Administration disposera, dans les limites fixées ci-dessus, des pouvoirs nécessaires notamment pour fixer les conditions de la ou des émissions, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts, imputer, à sa seule initiative, les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et plus généralement faire le nécessaire en pareille matière ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-et-unième résolution

Autorisation d'augmenter le montant des émissions dans le cas de demandes excédentaires (validité 26 mois)

Pour chacune des émissions décidées en application des résolutions 19 et 20, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les conditions prévues par l'article L.225-135-1 du Code de commerce et dans la limite des plafonds fixés par l'Assemblée, lorsque le Conseil d'Administration constatera une demande excédentaire.

Vingt-deuxième résolution

Délégation de compétence à conférer au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital, en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital (validité 26 mois).

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément à l'article L.225-147 du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder à l'augmentation de capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de titres financiers donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;
- fixe à 26 mois la durée de validité de la présente délégation, décomptée à compter du jour de la présente Assemblée ;
- décide que le montant nominal global des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 10 % du capital social. Ce plafond est indépendant de l'ensemble des plafonds s'appliquant aux autres autorisations d'augmentation de capital données au Conseil d'Administration dans le cadre de l'adoption des résolutions 19 et 20 qui précèdent ;
- délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, aux fins de procéder à l'augmentation de capital, d'en constater la réalisation, d'imputer le cas échéant sur la prime d'apport l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et de procéder à la modification corrélative des statuts ;
- prend acte que la présente délégation prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet.

Vingt-troisième résolution

Autorisation pour le Conseil d'Administration de procéder à une augmentation du capital réservée aux salariés (validité 18 mois)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration, en application des dispositions des articles L.225-129 et suivants du Code de commerce et dans les conditions prévues aux articles L.3332-18 et suivants du Code du travail, à augmenter le capital, en une ou plusieurs fois et à sa discrétion, d'un montant nominal maximum de 300.000 euros par l'émission d'actions à souscrire en numéraire et réservées, le cas échéant par tranches distinctes, aux salariés et anciens salariés, retraités ou préretraités de la société, et des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L.3344-1 du Code du travail, adhérents à un plan d'épargne d'entreprise.

La présente délégation emporte renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription à l'augmentation de capital ainsi autorisée.

Elle est valable pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration aux fins de réaliser l'augmentation de capital ainsi autorisée, et notamment de :

- déterminer, s'il y a lieu, les sociétés dont les salariés et retraités ou préretraités pourront souscrire aux actions émises en application de la présente autorisation ;
- arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et, notamment :
 - fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires des actions nouvelles et le délai accordé aux souscriptions pour la libération de ces actions,
 - décider du montant de l'émission, du prix de souscription, de la durée de la période de souscription, de la date de jouissance, même rétroactive, des actions nouvelles, et plus généralement, de l'ensemble des modalités de chaque émission,
 - sur ses seules décisions, après chaque augmentation du capital, imputer les frais de l'opération sur le montant des primes afférentes,
 - accomplir tous actes et formalités à l'effet de constater la réalisation de chaque augmentation du capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, apporter aux statuts les

modifications corrélatives, procéder à toute publication et, plus généralement, faire, avec faculté de substitution, tout ce qui sera utile et nécessaire.

Le tout, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

DE LA COMPÉTENCE COMMUNE

Vingt-quatrième 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 légales de dépôt et de publication.

6 INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LA SOCIÉTÉ, SON CAPITAL, SON ADMINISTRATION

6.1. CARTE D'IDENTITÉ

Dénomination sociale

NEURONES.

Dénomination commerciale

NEURONES.

Siège social

Immeuble "le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92000 Nanterre (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 le 5 décembre 1984, pour une durée de 99 ans à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés du 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 œuvre, 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

R.C.S. Nanterre 331 408 336.

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 préalable et 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 deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, 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 action-

naire 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.

A 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, et ceci dans le délai de cinq jours de Bourse.

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 d'un programme de rachat par la société de ses propres actions s'inscrit dans le cadre de l'article L.225-209 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale, en date du 4 juin 2015, a autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 3 décembre 2016),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 21 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Sur le fondement de cette autorisation, le Conseil a décidé en date du 4 juin 2015 la mise en œuvre d'un programme de rachats d'actions propres en vue de leur annulation et dont le descriptif a été diffusé à cette même date après Bourse. Au titre de ce programme, la société n'a procédé ou fait procéder à aucun rachat de ses propres actions.

L'Assemblée Générale, en date du 9 juin 2016, a autorisé la société à procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 8 décembre 2017),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 25 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Sur le fondement de cette autorisation, privant d'effet l'autorisation antérieure donnée par l'Assemblée Générale en date du 4 juin 2015, le Conseil a décidé en date du 9 juin 2016 la mise en œuvre d'un programme de rachats d'actions propres en vue de leur annulation et dont le descriptif a été diffusé à cette même date après Bourse. Au titre de ce programme, la société n'a procédé ou fait procéder à aucun rachat de ses propres actions entre le 10 juin et le 31 décembre 2016.

Au cours de l'exercice 2016, la société n'a ainsi procédé ou fait procéder à aucun rachat de ses propres actions. Au 31 décembre 2016, la société ne détient, directement ou indirectement, aucune action propre.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 juin 2017 de renouveler l'autorisation donnée à la société de procéder au rachat de ses propres actions avec les principales modalités suivantes :

- durée de l'autorisation : dix-huit mois à compter de la date de l'Assemblée (soit jusqu'au 7 décembre 2018),
- part maximale du capital à acquérir : 10 %,
- prix d'achat maximum : 27 euros par action,
- quotité maximale acquise en vue de la remise ultérieure à l'échange ou en paiement : 5 % du capital.

Cette autorisation priverait d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet et remplacerait donc celle donnée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2016, le cas échéant pour sa partie non utilisée.

La réalisation d'un programme de rachat d'actions sera subordonnée à une décision du Conseil d'Administration.

Le cas échéant, et après décision du Conseil d'Administration, la société diffusera un descriptif du programme, conformément à l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, qui pourra alors être effectivement mis en œuvre.

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 détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

6.2. CAPITAL ET ACTIONS

Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital de la société est de 9 697 544,80 euros divisé en 24 243 862 actions, entièrement libérées et d'une valeur nominale de 0,40 euro.

Autres titres donnant accès au capital

L'ensemble des plans de stock-options et d'attributions gratuites d'actions sont détaillés dans la Note 9.2 ci-dessus (sous-chapitre 6 "Notes annexes au bilan" du chapitre 3 "Comptes consolidés").

Le dernier plan de stock-options (plan n°3) encore en vigueur au 1^{er} janvier 2016 a expiré le 10 juillet 2016.

L'Assemblée Générale du 9 juin 2016 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder à des attributions gratuites d'actions dans la limite de 242 000 actions ordinaires (durée de validité de 24 mois), cette autorisation privant d'effet l'autorisation ayant le même objet et donnée par l'Assemblée Générale du 4 juin 2015. Le Conseil d'Administration n'avait pas fait usage de cette dernière.

Le Conseil d'Administration a fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 9 juin 2016 en attribuant gratuitement 43 000 actions ordinaires (plan F).

Au 31 décembre 2016, il y a ainsi 43 000 actions attribuées gratuitement sous période d'acquisition.

	Autres titres potentiels (au 31/12/2016)	% du capital
Stock-options pouvant être exercées (Plan n° 3, caduques et déjà sous- crites déduites)	-	-
Actions gratuites en période d'acquisition	43 000	0,18 %
TOTAL	43 000	0,18 %

Capital autorisé

L'Assemblée Générale Mixte du 4 juin 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à procéder pendant une période de 26 mois (soit jusqu'au 4 août 2017), à l'émission, en France ou sur les marchés étrangers, d'actions ou de titres financiers donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la société (seizième, dix-septième, dix-huitième et dix-neuvième 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 titres financiers) à une augmentation du capital social supérieure à 11 millions d'euros. De plus, le produit brut des émissions de titres financiers représentatifs de créances donnant accès au capital ne peut excéder 90 millions d'euros.

En outre, indépendamment de ces plafonds s'appliquant aux seizièmes et dix-septième résolutions, le montant nominal des actions ordinaires susceptibles d'être émises en vertu de l'autorisation d'augmenter le capital en vue de rémunérer les apports en nature de titres de capital ou titres financiers donnant accès au capital ne peut être supérieur à 10% du capital social.

Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de ces autorisations. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 juin 2017 de renouveler ces autorisations dans les mêmes conditions.

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 et 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 E	30 049 320,83 F	-	-	5 146	7 719 000 €
29/11/1999	Division du nominal de 1 500 E à 2 E	-	-	-	3 859 500	7 719 000 €
05/04/2000	Division du nominal de 2 E à 0,4 E	-	-	-	19 297 500	7 719 000 €
23/05/2000	Augmentation de capital lors de l'introduction en Bourse (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/stock-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 stock-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 stock-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 stock-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 stock-options	25 708 €	238 298 €	64 270	23 474 388	9 389 755,20 €
31/12/2010	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	34 682 €	329 517 €	86 705	23 561 093	9 424 437,20 €
31/12/2011	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	24 666,40 €	253 087,50 €	61 666	23 622 759	9 449 103,60 €
31/12/2012	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan C d'attribution gratuite d'actions	54 762 €	85 775,50 €	136 905	23 759 664	9 503 865,60 €
31/12/2013	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan D d'attribution gratuite d'actions	80 647,60 €	(11 911,10) €*	201 619	23 961 283	9 584 513,20 €
31/12/2014	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	8 190,40 €	101 915,40 €	20 476	23 981 759	9 592 703,60 €
31/12/2015	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options et livraison d'actions aux bénéficiaires du plan E d'attribution gratuite d'actions	99 847,60 €	301 384,10 €	249 619	24 231 378	9 692 551,20 €
31/12/2016	Augmentation de capital suite à exercice de stock-options	4 993,60 €	42 445,60 €	12 484	24 243 862	9 697 544,80 €

* Prime relative à l'augmentation de capital liée à l'exercice de stock-options (64 088,90 E), diminuée des 76 000 E prélevés sur le poste "prime d'émission" pour l'augmentation de capital liée à l'émission de nouvelles actions (dans le cadre de la livraison des actions attribuées gratuitement).

Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

	Situation au 31 décembre 2014				Situation au 31 décembre 2015				Situation au 31 décembre 2016			
	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
Dirigeants												
Host Développement	10 968 683	45,7 %	21 759 127	53 %	10 968 683	45,3 %	21 759 127	52,3 %	11 158 683	46 %	22 127 366	52,8 %
Luc de Chamnard et enfants	5 083 490	21,2 %	10 159 493	24,7 %	4 993 103	20,6 %	9 986 006	24 %	4 803 103	19,8 %	9 596 206	22,9 %
SOUS-TOTAL CONCERT	16 052 173	66,9 %	31 918 620	77,7 %	15 961 786	65,9 %	31 745 133	76,3 %	15 961 786	65,8 %	31 723 572	75,7 %
Bertrand Ducurtil	809 167	3,4 %	1 480 333	3,6 %	839 167	3,5 %	1 568 334	3,8 %	839 167	3,5 %	1 608 334	3,8 %
Autres dirigeants du groupe au nominatif	1 063 950	4,4 %	1 373 958	3,3 %	1 084 599	4,4 %	1 631 274	3,9 %	1 049 589	4,3 %	1 805 266	4,3 %
SOUS-TOTAL DIRIGEANTS	17 925 290	74,7 %	34 772 911	84,6 %	17 885 552	73,8 %	34 944 941	84 %	17 850 542	73,6 %	35 137 172	83,8 %
Salariés au nominatif	297 390	1,3 %	312 140	0,8 %	386 571	1,6 %	429 321	1 %	341 239	1,4 %	414 639	1 %
Auto détention	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Public*	5 759 079	24 %	6 004 419	14,6 %	5 959 255	24,6 %	6 262 238	15 %	6 052 081	25 %	6 370 614	15,2 %
TOTAL	23 981 759	100 %	41 089 470	100 %	24 231 378	100 %	41 636 300	100 %	24 243 862	100 %	41 922 425	100 %

* Titres au nominatif (autres que dirigeants du groupe et salariés) et titres au porteur.

Franchissements de seuils

Au cours de l'année 2016, les franchissements de seuils suivants ont été déclarés à la société :

- franchissement du seuil statutaire de 2% à la baisse en droits de vote par Sycomore Asset Management en date du 28 septembre ;
- franchissement du seuil statutaire de 2% du capital à la hausse par la Financière de l'Echiquier en date du 27 décembre.

Opérations sur titres réalisées par les dirigeants (article L.621-18-2 du Code monétaire et financier)

Le 13 mai 2016, Luc de Chamnard a cédé à Host Développement (holding personnelle) 190 000 actions pour un montant de 3 699 300 euros.

Engagements de conservation de titres/ Pactes d'actionnaires/Actions de concert

Engagements de conservation conclus au cours de l'exercice

Au cours de l'année 2016, aucun engagement de conservation d'actions n'a été conclu.

Pactes d'actionnaires

Néant.

Actions de concert

Luc de Chamnard, ses enfants et Host Développement (détenue à 100 % par Luc de Chamnard, son épouse et leurs enfants) agissent de concert.

Nantissement d'actions Neurones inscrites au nominatif pur

Luc de Chamnard a nanti auprès d'un établissement bancaire 380 000 actions représentant 1,57 % du capital. Ce nantissement a été consenti en avril 2016 pour une durée de 5 ans.

6.3. MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions NEURONES sont cotées dans le compartiment "B" de la liste unique (Eurolist) sur Euronext 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 Shares, CAC Technology, CAC Soft & C.S.

L'évolution du cours de l'action et des volumes échangés en 2016, « dans le marché » et sur la seule plate-forme Euronext, 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 2016	18,00	16,25	17,06	57	20
Février 2016	17,96	16,50	17,52	49	21
Mars 2016	18,01	17,60	17,82	73	21
Avril 2016	18,48	17,60	18,02	110	21
Mai 2016	19,80	17,95	18,94	55	22
Juin 2016	19,74	17	19,23	77	22
Juillet 2016	20,89	19,10	19,74	110	21
Août 2016	22,39	20,51	21,43	121	23
Septembre 2016	24,70	21,31	22,27	68	22
Octobre 2016	23,14	21	22,37	96	21
Novembre 2016	22,51	20,4	21,33	83	22
Décembre 2016	23,20	21,20	22,28	145	21
Extrêmes et moyennes 2016	24,70	16,25	19,87	87	21

Source : Euronext.

Sur Euronext, le volume journalier moyen échangé au cours de l'année 2016 s'est élevé à environ 4 100 titres. Il ne prend pas en compte certains échanges de blocs, parfois très significatifs, réalisés "hors marché" ni les transactions effectuées sur les plateformes alternatives.

6.4. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Conseil d'Administration

Composition du Conseil et indépendance des administrateurs

Le Conseil d'Administration est composé de 6 administrateurs, dont les autres mandats (groupe et hors groupe), l'âge et la fonction principale exercée sont précisés dans le rapport de gestion :

Administrateur	Administrateur indépendant	Date de première nomination	Echéance du mandat en cours
Luc de Chamnard Président-directeur général	Non	5 décembre 1984*	AG du 8 juin 2017
Bertrand Ducurtil Directeur général délégué	Non	30 juin 1999	AG du 8 juin 2017
Jean-Louis Pacquement	Oui	5 décembre 1984*	AG du 8 juin 2017
Hervé Pichard	Non	15 octobre 2004	AG du 8 juin 2017
Marie-Françoise Jaubert	Oui	9 juin 2011	AG du 8 juin 2017
Host Développement SAS	Non	9 juin 2016	AG du 8 juin 2017

* Date de création de NEURONES.

Marie-Françoise Jaubert et Jean-Louis Pacquement sont considérés comme des administrateurs indépendants à l'aune des critères du Code MiddleNext. Ils n'ont jamais été salariés ni mandataires sociaux dirigeants de la société ou d'une société du groupe. Ils n'ont jamais été clients, fournisseurs ou auditeurs de la société ou d'une société du groupe et n'ont pas de lien familial avec un mandataire social ou un actionnaire de référence. Enfin, ils ne sont pas eux-mêmes actionnaires de référence de la société. Aucune relation financière, contractuelle ou familiale n'est donc susceptible d'altérer l'indépendance de leur jugement.

Expérience des administrateurs (hors dirigeants)

Marie-Françoise Jaubert a une pratique éprouvée du Droit et en particulier du Droit privé. Daphné de Chamnard (représentant Host Développement SAS et épouse de Luc de Chamnard) a une expérience d'une quinzaine d'années dans les RH et l'encadrement commercial. Jean-Louis Pacquement a un passé très significatif dans la finance et les fusions-acquisitions. Il bénéficie par ailleurs du recul et de la perspective de l'administrateur « historique ». Hervé Pichard apporte ses compétences d'avocat et d'administration des entreprises et instruit depuis une vingtaine d'années les principaux dossiers corporate de la société.

Aucun des administrateurs ci-dessus n'a été employé ni n'a entretenu de relations d'affaires avec NEURONES, à l'exception d'Hervé Pichard qui en est un des conseils.

Fonctionnement

Nombre de réunions du Conseil d'Administration en 2016 : 4. Taux de présence des membres du Conseil d'Administration en 2016 : 82 %.

Il n'a pas été fixé de règle spécifique (le droit commun s'applique) 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.

Près des 2/3 du capital sont représentés au Conseil par 1/3 (2 sur 6) des administrateurs. Cette composition ne remet pas en cause directement la large répartition historique des pouvoirs au sein du Conseil. Il n'a donc logiquement pas été mis en place de disposition spécifique visant à s'assurer que le contrôle du groupe n'est pas exercé de manière abusive.

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. En cas d'empêchement, il est prévu de longue date que le Directeur-général délégué, présent dans la société depuis 1991, succède au Président,
- le pouvoir de surveillance est exercé comme décrit dans le présent paragraphe,
- le règlement intérieur du 10 juin 2010 a été révisé lors de la séance du 7 septembre 2016. Il rappelle notamment les obligations légales et déontologiques des administrateurs. Il fixe de façon précise le rôle et les missions du Conseil et ses modalités de fonctionnement pour un respect des principes de bonne gouvernance.

Deux points évoqués par le Code MiddleNext, nécessitent les précisions suivantes :

- il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil. Il est néanmoins envisagé de mettre en place ce dispositif prochainement,
- il n'y a de comités spécialisés (audit, rémunérations, stratégie...).

Il n'est pas prévu de mettre en place de comités spécialisés. En effet, le Conseil considère que, compte tenu de sa taille et de ses besoins, de la collégialité qui préside à toute prise de décision, de la taille du groupe et de son fonctionnement très décentralisé, ces comités ne présenteraient que peu d'intérêt. En outre, comme cela est exposé au chapitre 1 du Rapport spécial du Président, les commissaires aux comptes sont présents aux deux Conseils d'arrêté des comptes. Ces réunions remplissent en partie le rôle qu'on pourrait attendre d'un Comité d'audit dont les principales attributions sont également couvertes par le Conseil, notamment par la revue des travaux de contrôle interne. Une actualisation de la cartographie des risques a été poursuivie en 2016. Elle est décrite dans le chapitre 2 du Rapport spécial du Président, dans la partie "Guide de procédures - audit de la gestion des risques".

Sans préjudice des raisons évoquées ci-dessus, le Conseil n'exclut pas de créer un comité spécialité ad hoc si l'actualité de la société le justifiait.

Renouvellement du mandat des administrateurs

Le mandat des administrateurs venant à échéance annuellement, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 juin 2017, approuvant les comptes clos au 31 décembre 2016, de renouveler leur mandat pour une année.

Rémunération des administrateurs

Il n'a pas été versé de jetons de présence depuis l'origine de la société.

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 2015 et 2016 sont indiqués dans le rapport de gestion dans une présentation conforme aux recommandations du Code MiddleNext en la matière.

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.

Il n'a pas été accordé ou constitué de prêts ou garanties en faveur des membres des organes d'administration et de direction.

Conformité aux recommandations du Code de gouvernement d'entreprise MiddleNext

En tant que groupe de taille moyenne, avec un actionnaire de référence parmi les dirigeants, NEURONES avait choisi de se référer au Code MiddleNext (paru en décembre 2009) pour la gouvernance des entreprises.

Pour les aspects rémunération des dirigeants, NEURONES avait choisi en 2008 de se référer au Code Afep-Medef. Dans sa séance de septembre 2016, le Conseil d'Administration a décidé de se référer à l'ensemble des recommandations du Code MiddleNext (révisé en septembre 2016), y compris celles concernant la rémunération des mandataires sociaux (Rapport de gestion - paragraphe 13).

Le tableau suivant présente la situation de NEURONES par rapport à l'ensemble des 19 recommandations de ce Code :

Recommandation code Middennext	Conformité	Modalités d'application ou raisons d'une non application
R1 : Déontologie des membres du Conseil	O	NEURONES est conforme. Le nombre minimum d'actions (une) devant être détenues par chaque administrateur a été ajouté dans le règlement intérieur du Conseil à l'occasion de sa révision en septembre 2016. Ce règlement stipule également que l'administrateur exerçant un mandat de « dirigeant » ne doit pas détenir plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées, y compris étrangères, extérieures au groupe.
R2 : Conflits d'intérêts	O	Pas de conflits d'intérêts connus. Le règlement intérieur stipule l'obligation pour l'administrateur d'informer sans délai le Président de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et de s'abstenir alors de participer à tout vote concernant directement ou indirectement ce conflit. A compter de l'exercice 2017, au moins une fois par an, les administrateurs seront invités lors d'une séance du Conseil à confirmer qu'ils ne sont pas dans une situation potentielle de conflit d'intérêts. A cette occasion, le Conseil fera également la revue des éventuels conflits d'intérêts connus et évaluera les mesures, prises et à prendre, afin de gérer au mieux ces situations.
R3 : Composition du Conseil – Présence de membres indépendants	O	Le Conseil de NEURONES dispose en son sein de deux membres présumés indépendants à l'aune des critères retenus par le Code (cf. paragraphe "Composition du Conseil, ancienneté et indépendance des administrateurs" du présent chapitre).
R4 : Information des membres du Conseil	O	Préalablement à la tenue d'un Conseil, NEURONES fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant leur permettant d'en prendre connaissance et de poser toute question qu'ils jugent utile, l'ensemble de l'information nécessaire à l'examen de l'ordre du jour. Plus généralement NEURONES communique aux administrateurs des informations qu'ils se doivent de connaître si l'actualité le justifie. Les principes et les modalités de délivrance de l'information sont mentionnés dans le règlement intérieur du Conseil.
R5 : Organisation des réunions du Conseil et des comités	O	La fréquence et la durée des séances permettent un examen approfondi de l'ordre du jour. Elles se déroulent avec la présence physique des administrateurs sauf cas très exceptionnel où la visioconférence peut être utilisée (sauf pour le Conseil arrêtant les comptes annuels). Les réunions du Conseil font l'objet des procès-verbaux et l'information sur leur nombre et le taux de participation des administrateurs est publiée dans le rapport du Président qui décrit également la composition du Conseil. Il y a eu au moins quatre séances (minimum indiqué dans le règlement intérieur révisé en 2016) du Conseil par an depuis plusieurs années.
R6 : Mise en place de comités	O	NEURONES a choisi, compte tenu notamment de sa taille et de ses besoins, de s'organiser sans comités spécialisés ad hoc (cf. paragraphe "Fonctionnement" du présent chapitre).
R7 : Mise en place d'un règlement intérieur du Conseil	O	La nouvelle version du règlement intérieur adoptée en septembre 2016 est globalement conforme avec la recommandation.
R8 : Choix de chaque administrateur	O	Les informations concernant une personne dont la nomination en qualité d'administrateur est proposée et celles concernant les administrateurs dont le renouvellement du mandat est à l'ordre du jour sont communiquées aux actionnaires et mises en ligne sur le site Internet de la société préalablement à l'Assemblée Générale.
R9 : Durée des mandats des membres du Conseil	O	En pratique et par expérience, la durée statutaire des mandats (un an, renouvelable) convient au fonctionnement efficace du Conseil. Du fait de cette durée, le renouvellement des administrateurs ne peut être échelonné.
R10 : Rémunération de l'administrateur	N	Pas de jeton de présence, les administrateurs n'ayant pas émis le souhait d'être rémunérés.
R11 : Mise en place d'une évaluation des travaux du Conseil	N	Il n'y a pas eu à ce jour d'autoévaluation formelle des travaux du Conseil. Il est néanmoins envisagé de mettre en place cette autoévaluation prochainement.
R12 : Relation avec les actionnaires	O	Outre les réunions SFAP qui permettent aux gérants de poser les questions qu'ils souhaitent, le Président-directeur général et le Directeur-général délégué reçoivent régulièrement des actionnaires pour leur apporter toute information qu'ils jugent utile, sous réserve qu'elle ne constitue pas une information privilégiée.
R13 : Définition et transparence de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux	O	Exhaustivité, équilibre, conformité au marché, cohérence avec les autres rémunérations dans l'entreprise et mesure sont les principes qui fondent le niveau et les modalités de rémunération des dirigeants. L'information annuelle des actionnaires sur ces rémunérations est transparente. Il n'y a pas de critères de performance fixés pour déterminer la part variable de la rémunération des deux dirigeants, mais ces parts variables sont raisonnables en regard des performances de l'entreprise et comparables à celles du marché (cf. paragraphe 13 du Rapport de gestion).
R14 : Préparation de la succession des dirigeants	N	Le sujet de la succession n'a pas été encore inscrit à l'ordre du jour du Conseil mais le sera en 2017 puis régulièrement par la suite. Néanmoins, et de longue date, en cas d'empêchement du Président-directeur général, les administrateurs savent que le Directeur-général délégué actuel lui succéderait.
R15 : Cumul contrat de travail et mandat social	O	Pas de cumul.
R16 : Indemnités de départ	O	Absence d'indemnités de départ.
R17 : Régimes de retraite supplémentaires	O	Absence de régimes de retraite supplémentaires ("retraites chapeau").
R18 : Stock-options et attribution gratuite d'actions	O	Les dirigeants de NEURONES n'ont bénéficié d'aucune attribution gratuite d'actions depuis 2007 et d'aucune attribution de stock-options depuis 1999.
R19 : Revue des points de vigilance	N	Les administrateurs n'ont pas formellement confirmé avoir pris connaissance des points de vigilance du Code MiddleNext. Cela sera fait lors d'une prochaine séance du Conseil et les administrateurs seront, à cette occasion, invités également à les revoir régulièrement.

6.5. INTÉRESSEMENT DU PERSONNEL

Options de souscription ou d'achat d'actions, actions gratuites

Les plans d'options de souscription d'actions et d'attributions gratuites d'actions sont décrits dans l'annexe aux comptes consolidés (Note 9).

Pour l'ensemble de ces plans, au 31 décembre 2016, il reste 43 000 actions attribuées gratuitement en circulation, comme indiqué en détail dans cette même note.

Au 1^{er} janvier 2016, il demeurait un seul plan d'options de souscription d'actions non expiré. Le détail de ce plan, pour les mandataires sociaux de NEURONES et les 10 salariés du groupe ayant reçu le plus d'options, est le suivant :

	Plan stock options n°3
Date de l'Assemblée Générale	29/11/99 & 09/06/11
Date du Conseil d'Administration	11/07/01 & 31/03/11
Date d'échéance des plans	11/07/06
Date d'expiration des plans	11/07/16
Nombre de bénéficiaires salariés	10
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux	-
Nombre d'options consenties	81 000
Nombre d'options caduques cumulées au 31/12/2015	(16 000)
Nombre d'actions déjà souscrites au 31/12/2015	(65 000)
Nombre d'options devenues caduques au cours de la période	-
Nombre d'actions souscrites au cours de la période	-
Prix de souscription (en euros)	3,8
Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	-
Nombre d'options exerçables au 31/12/2016	-

Pour les mandataires sociaux de NEURONES et les 10 salariés du groupe ayant reçu le plus d'actions gratuites, l'historique des plans d'attributions gratuites d'actions, dont la période de conservation n'était pas échue au 1^{er} janvier 2016, est le suivant :

	Plan d'actions gratuites E	Plan d'actions gratuites F
Date de l'Assemblée Générale	09/06/11	09/06/2016
Date du Conseil d'Administration	07/06/12	09/06/2016
Terme de la période d'acquisition	08/06/15	10/06/2018
Terme de la période de conservation	08/06/17	10/06/2020
Nombre de bénéficiaires salariés	10	10
Nombre de bénéficiaires mandataires sociaux	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées	75 000	39 000
Nombre d'actions caduques cumulées au 31/12/2015	(9 000)	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2015	-	-
Nombre d'actions devenues caduques pendant la période d'acquisition au cours de l'exercice	-	-
Nombre d'actions sous période d'acquisition au 31/12/2016	-	39 000
Nombre d'actions sous période de conservation au 01/01/2016	66 000	-
Nombre d'actions sous période de conservation au 31/12/2016	66 000	-

Participation et intéressement

Outre le bénéfice éventuel de plans d'attribution gratuite d'actions, les salariés ont accès à la participation légale lorsque leur entité métier remplit les conditions requises. Au cours des cinq derniers exercices, les sommes globales affectées à la participation et à l'intéressement des salariés ont été les suivantes :

(en milliers d'euros)	2012	2013	2014	2015	2016
Participation légale	3 206	2 334	2 724	2 127	2 344
Intéressement des salariés	80	97	0	120	193
TOTAL (participation + intéressement)	3 286	2 431	2 724	2 247	2 537

6.6. RESPONSABLES DU CONTRÔLE DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires

KPMG S.A.

Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex

Représenté par Monsieur Philippe Saint-Pierre.

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.

BM&A

11, rue Laborde – 75008 Paris

Représenté par Monsieur Jean-Luc Loir.

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 4 juin 2015.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Commissaires aux comptes suppléants

KPMG Audit IS

Tour Eqho – 2, avenue Gambetta – 92066 Paris La Défense cedex

Représenté par Monsieur Jay Nirsimloo.

Date du premier mandat (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 4 juin 2015.

Fin de mandat : mandat expirant à l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Responsable de l'information

Luc de Chamhard – NEURONES – Immeuble "Le Clemenceau 1"

205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre

Tél. : 01 41 37 41 37

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."

6.7. 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 2013 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 52 à 72 du rapport annuel 2013 déposé à l'AMF le 17 avril 2014 sous le numéro D.14-0379.
- les comptes consolidés de l'exercice 2014 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 59 à 79 du rapport annuel 2014 déposé à l'AMF le 16 avril 2015 sous le numéro D.15-0362.
- les comptes consolidés de l'exercice 2015 établis en application des normes comptables françaises, ainsi que le rapport des contrôleurs légaux y afférent, figurant en pages 58 à 78 du rapport annuel 2015, déposé à l'AMF le 27 avril 2016 sous le numéro D.16-0413.

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 2016,
- les documents de référence 2013, 2014 et 2015.

Les statuts peuvent être consultés au siège social de NEURONES : 205, avenue Georges Clemenceau – 92000 Nanterre.

Sont également disponibles sur le site de l'AMF (www.amf-france.org) les documents de référence 2013, 2014 et 2015, ainsi que le présent document de référence 2016.



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 27 avril 2017, 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 – Finance – 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	119
2.	Contrôleurs légaux des comptes	119
3.	Informations financières clés historiques	10, 46
4.	Facteurs de risque	57, 58, 77, 96
5.	Informations concernant la société	46 à 60, 110 à 119
	5.1. Histoire et évolution de la société	46, 94
	5.2. Investissements	58, 59
6.	Aperçu des activités	46 à 60
	6.1. Principales activités	46 à 60
	6.2. Principaux marchés	54 à 56
7.	Organigramme	56 à 57
	7.1. Description du groupe	78
	7.2. Liste des filiales	78
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	n.a.
9.	Examen de la situation financière et du résultat	93 à 100
	9.1. Situation financière	93 à 100
	9.2. Résultat d'exploitation	93 à 100
10.	Trésorerie et capitaux	71, 82
11.	Recherche et développement, brevets et licences	54, 80, 86
12.	Informations sur les tendances	60, 94
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	n.a.
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	98 à 100, 115 à 117
15.	Rémunération et avantages	85, 98, 99, 118
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	98, 115 à 117
17.	Salariés (nombre, effectif par activité, etc.)	61 à 63, 88
	17.1. Effectifs	61 à 63, 88
	17.2. Participation et stocks options	83, 84, 96
18.	Principaux actionnaires	114
19.	Opérations avec des apparentés	87
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	69 à 109
	20.1. Comptes complets	69 à 72
	20.2. Informations financières pro forma	n.a.
	20.3. États financiers	69 à 88
	20.4. Vérification des informations financières annuelles	67, 68, 89, 105, 119
	20.5. Date des dernières informations financières vérifiées	119
	20.6. Informations financières intermédiaires	n.a.
	20.7. Politique de distribution de dividendes	95, 100
	20.8. Procédures judiciaires et d'arbitrage	n.a.
	20.9. Changement significatif dans la situation financière ou commerciale	n.a.
21.	Informations complémentaires	110 à 119
	21.1. Capital social	97, 112, 113
	21.2. Acte constitutif et statuts	110
22.	Contrats importants	n.a.
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'expert et déclarations d'intérêts	n.a.
24.	Documents accessibles au public	119
25.	Informations sur les participations	78, 92

GLOSSAIRE

Les termes définis ci-dessous se rapportent pour l'essentiel aux différents métiers de NEURONES. Ce glossaire est donc destiné à faciliter la compréhension des mots techniques et acronymes utilisés dans le présent rapport annuel.

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.

Agile (méthodes agiles) : méthodologies de développement informatique définies par l'Agile manifesto (2001), par opposition aux méthodologies dites classiques ("cycle en V"). Les méthodes agiles se veulent plus pragmatiques que les méthodes traditionnelles : itératives, elles favorisent les livraisons régulières et prônent l'acceptation des changements fonctionnels en cours de projet. Elles impliquent beaucoup le client ou les utilisateurs et permettent ainsi une grande réactivité à leurs demandes. Elles reposent sur quatre valeurs déclinées en douze principes communs. Les méthodes pouvant se qualifier d'agiles sont : le RAD (développement rapide d'applications, fondé en 1991), la méthode SCRUM (1995) et XP Extreme programming (1999).

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 assistant le maître d'ouvrage pour la définition de ses besoins (élaboration du cahier des charges et gestion de l'appel d'offres) et le suivi de sa relation avec la maîtrise d'œuvre pendant la durée du projet, la réception du projet et la période de garantie.

Analytics : analyse de données. Voir Big data.

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 œuvre, 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 (voir ci-après). 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 (Web, téléphonie mobile, caméras, capteurs, transactions...) tellement volumineux, d'une telle variété (relationnelles, semi structurées, non structurées...) et se régénérant à une fréquence si élevée qu'ils deviennent difficiles à stocker dans des bases de données classiques ou conventionnelles et également à analyser ("Big Analytics"). Les chercheurs doivent donc mettre au point de nouveaux outils pour stocker (NoSQL, Google MapReduce, bases massivement parallèles telles Hadoop...), comme pour analyser et tirer de la valeur de ces données à faible densité en information (analytics, search, algorithmique, statistique inférentielle...). Le Big Data trouve des applications dans de grands programmes scientifiques, des programmes publics (exemple : applications fiscales de croisement de données), le marketing numérique (définition de profils clients par l'analyse de transactions, de photos Facebook, de sites

Internet consultés) ou encore les marchés financiers (traitement d'informations pour les robots de trading). Le "Big Data" est considéré comme un défi informatique pour la décennie 2015-2025.

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 et Oracle Weblogic.

BPO (Business Process Outsourcing) : externalisation, non plus seulement de l'informatique, mais plus globalement d'une fonction ou d'un process : comptabilité, paie, gestion d'abonnés, 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).

BYOD (Bring Your Own Device) : pratique qui consiste à utiliser ses équipements personnels (smartphone, ordinateur portable, tablette) dans un contexte professionnel. Cette nouvelle tendance, qui se répand, pose des questions techniques, juridiques et sociales (contrat de travail, règlement intérieur, charte informatique) et aussi de sécurité et protection de l'information. Le BYOD peut être limité à certaines applications et à certains types d'utilisateurs (sous-traitants temporaires ou thésards par exemple). Voir aussi CYOD.

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. CryptoLocker est un logiciel malveillant de type cheval de Troie, découvert en 2013 et qui tourne sous Windows. Le programme se diffuse principalement via des mails infectés. Une fois activé, il chiffre les données personnelles de l'utilisateur (fichiers Office, Autocad,...) et demande une rançon pour les déverrouiller. Le message d'alerte s'accompagne d'un compte à rebours de 72 ou 100 heures, avec menace de supprimer les données si la rançon n'est pas payée. En 2015, c'est le Cheval de Troie qui semble être le plus fréquent et celui qui a fait le plus de dégâts dans les organisations.

Chiffrement/cryptage des données : codage des informations visant à 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 traite-

ments 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 sur le poste de l'utilisateur, en Javascript).

Cloud computing : mise à disposition 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 standard (avec infrastructures partagées entre plusieurs entreprises). 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 captent des gains significatifs par la virtualisation et l'accès rapide à des infrastructures mutualisées puissantes. Concrètement, dans un cloud privé type, l'utilisateur réglera "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, l'ensemble étant mutualisé et redondé (dont sites de secours). Parfois, les entreprises utilisent à la fois plusieurs clouds privés et/ou publics. On parle alors de "cloud hybride". Par l'utilisation de solutions de cloud computing, les entreprises se délestent 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, c'est la dernière version du modèle - le CMMI (I : Intégration) - qui est utilisée.

CMS (Content Management System ou système de gestion de contenu) : famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia. Ils partagent les fonctionnalités suivantes : possibilité pour plusieurs individus de travailler sur un même document, chaîne de publication (workflow) offrant par exemple la possibilité de mettre en ligne le contenu des documents, séparation des opérations de gestion de la forme et du contenu, structuration des contenus (utilisation de FAQ, de documents, de blogs, de forums de discussion, etc.), hiérarchisation des utilisateurs et attribution de rôles et de permissions (utilisateur anonyme, administrateur, contributeur, etc.). Les CMS ne doivent pas être confondus avec les systèmes de gestion électronique des documents (GED) qui permettent de réaliser la gestion de contenu dans l'entreprise.

COBIT (Control Objectives for Information and Technology) : référentiel évaluant les risques et les investissements informatiques et plus généralement la gouvernance informatique.

Collaboratif – plate-forme collaborative : ensemble d'outils et d'applica-

tions permettant un travail collaboratif au niveau d'un service, d'une société ou d'un groupe, entre des personnes situées sur des sites différents. Cet ensemble inclut des fonctionnalités de communication (messagerie rapide peer to peer, audioconférence...), de collaboration (partage de fichiers avec mise à jour en commun), des outils de gestion de projet, de gestion des process ou de workflow, une gestion des droits (annuaire avec trombinoscope), une base de connaissances, un forum de discussion (avec fonction de notation des articles), une messagerie instantanée multi-utilisateurs, un système d'archivage, des pages personnelles...

Continuous Delivery (intégration continue) : dans le développement applicatif, ensemble de techniques visant à la mise en production de nouvelles versions, très fréquemment voire de façon quasi-continue (livraison de nouvelles fonctionnalités ou de correctifs à une fréquence hebdomadaire par exemple voire encore plus élevée), tout en atteignant des volumes d'anomalies (bugs) si faibles qu'un outillage de suivi d'anomalies (type bug tracker) ou même un simple indicateur de suivi du stock d'anomalies deviennent inutiles. Ces techniques concernent principalement les gestionnaires de version, la gestion des environnements et des données, la stratégie de test, l'automatisation des tests, la gestion du "pipeline" de déploiement.

Cookie (voir aussi DMP) : informations envoyées par un serveur Internet au terminal de l'internaute et que ce dernier retourne lors de chaque interrogation dudit serveur. Non exécutable, le cookie est l'équivalent d'un fichier texte de petite taille, stocké sur le terminal de l'internaute. Existants depuis les années 1990, ils permettent aux développeurs de sites web de conserver des données utilisateurs afin de faciliter la navigation et de permettre certaines fonctionnalités. Les cookies ont toujours été plus ou moins controversés car contenant des informations personnelles résiduelles pouvant potentiellement être exploitées par des tiers. Un cookie peut être utilisé pour une authentification ou pour stocker une information spécifique sur l'utilisateur, comme les préférences d'un site ou le contenu d'un panier d'achat électronique. Les navigateurs récents permettent à tout un chacun de décider s'il accepte ou rejette les cookies.

Consolidation de serveurs : 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.

CryptoLocker : voir Cheval de Troie.

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 œuvre localement, sur un poste de travail, ou au sein d'un centre d'appels. L'éditeur de référence est Genesys.

Cybersécurité : voir Sécurité Informatique. Pour les spécialistes, la cybersécurité a une dimension plus large que la sécurité informatique ou la sécurité de l'information puisqu'elle inclut la cyberdéfense. Dans le présent document, les deux termes sont utilisés indifféremment.

CYOD (Choose Your Own Device) : pratique qui consiste à faire choisir à un utilisateur son ou ses équipements (smartphone, tablette, ordinateur portable) parmi un choix de solutions validées par l'employeur. Voir aussi BYOD.

Datacenters (ou centres d'hébergement) : centres de traitement permettant d'obtenir des gains par mutualisation des équipements, des logiciels 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, permettent la croissance soutenue du marché de l'hébergement, les salles machines traditionnelles n'étant plus adaptées aux volumes à traiter. Pour une même puissance informatique délivrée, les datacenters de dernière génération consomment de moins en moins d'électricité. Cette évolution, si rapide soit elle, ne doit pas faire perdre de vue que l'enjeu principal porte sur la bonne gestion des serveurs : supervision, exploitation, traitements batch, sauvegardes...

DevOps : mouvement visant à aligner les équipes "Dev" (développement applicatif) et "Ops" (exploitation) autour d'objectifs communs. En effet, ces deux départements de la Direction informatique ont naturellement des objectifs contradictoires : les équipes "Dev" cherchent à appliquer des changements le plus vite possible en exploitation, les équipes "Ops" privilégient, quant à elles, la stabilité des applications. Le "Continuous Delivery", ou intégration continue, discipline du génie logiciel qui vise à réduire le plus possible le temps entre une idée et sa mise à disposition en exploitation, est très prisée par le mouvement DevOps qui en promeut les techniques. Le "DevOps" ne doit pas être confondu avec les méthodologies de développement agile (cf. supra) même s'ils sont souvent implémentés ensemble.

Digital (transformation digitale) : utilisation des nouvelles technologies informatiques (mobilité, méthodes agiles, DevOps, continuous delivery, outils collaboratifs, réseaux sociaux et blogs, objets connectés, big data, analytics, sécurité, cloud computing, réseaux haut débits...) potentiellement disruptives (porteuses de bouleversements profonds) pour créer ou repenser ses offres, mettre en place de nouveaux modèles économiques (désintermédiation, substitution...), améliorer son efficacité opérationnelle ou encore mettre en place de nouveaux modes de collaboration interne. La transformation digitale à d'abord été l'apanage des directions marketing, commerciale et relation clients. Il s'agit de développer de nouveaux usages, de repenser le "parcours client" en intégrant le digital. La transformation digitale nécessite une approche mixte métier et technologique, avec une phase amont d'innovation primordiale (maquettes, ateliers d'innovation, serious games...). Elle concerne tous les secteurs d'activité même si les transports, l'hôtellerie et les loisirs, la banque et l'assurance (avec l'arrivée des Fintech) seraient les plus touchés. Elle modifie profondément la relation entre la Direction Informatique et les métiers. Dans un second temps, la transformation digitale se répand plus largement vers l'optimisation des processus opérationnels et de support ainsi que vers le développement d'une culture digitale et collaborative en interne.

DMP (Data Management Platform, voir aussi Cookie) : plate-forme gérant les données marketing des prospects et clients, notamment les cookies et leur historisation. Les DMP sont souvent enrichis par des données externes (H/F, âge, habitudes de consommation, revenus/CSP, client ou pas,...) et interfacés avec le CRM avec lequel ils ne doivent pas être confondus. Les DMP permettent la création de segments clients/prospects plus précis et l'enrichissement des stratégies media. Editeurs de référence : BlueKai (Oracle), Krux (Salesforce).

EAI (Enterprise Application Interface ou Enterprise Application Integration), ESB (Enterprise Service Bus) : outils informatiques permettant la communication entre des applications de l'entreprise qui n'ont pas été conçues pour fonctionner ensemble (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.). 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. C'est maintenant l'Enterprise Service Bus (ESB) qui est considérée comme la nouvelle génération d'intégration d'applications d'entreprise (EAI) construite sur des standards comme XML, Java Message Service (JMS) ou encore les services web. La différence majeure avec l'EAI est que l'ESB propose une intégration complètement distribuée grâce à l'utilisation des conteneurs de services. Ces "mini-serveurs" contiennent la logique d'intégration et peuvent être déposés n'importe où sur le réseau.

ECM (Enterprise Content Management) : voir Gestion de Contenu.

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, mécanismes 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). L'allemand SAP est l'ERP le plus répandu dans les grandes entreprises industrielles.

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.

ESN : Entreprise de Services du Numérique. Sigle équivalent à SSII.

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, DataStage, Talend.

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 : l'accès à l'application se fait simplement avec un navigateur standard.

Fiori (SAP Fiori) : interface utilisateur de dernière génération, développée par SAP et lancée en 2013, permettant en particulier d'utiliser SAP indifféremment sur un mobile, une tablette ou un écran.

Forfait : sur la base d'un cahier des charges, réalisation pour un prix forfaitaire avec un engagement de délai de livraison. Le prestataire, maître d'œuvre, a une obligation de résultat et décide des moyens à engager.

3G, 4G, 5G : normes de transmission utilisées par la téléphonie mobile. Norme de la décennie 2000-2010, la 3G correspond à un débit de l'ordre de 10 mégabits/s, se répartissant entre les différents utilisateurs d'un même relai. Opérationnel depuis 2012, le dernier standard, la 4G, offre un débit théorique allant jusqu'à gigabits/s. En pratique, la 4G est de 10 à 15 fois plus rapide que la 3G. Non encore précisément définie, la 5G devrait, quant à elle, voir le jour autour de l'année 2020 avec des débits théoriques allant jusqu'à 50 gigabits/s.

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon qui sont les quatre grandes firmes américaines (nées dans les dernières années du XXe siècle ou au XXIe siècle, sauf Apple créé en 1976) qui dominent le marché du numérique. "GAFAM" donc si on inclut Microsoft !

GED (Gestion Electronique de Documents) : système informatisé d'acquisition, classement, stockage et d'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 (ECM - Enterprise 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 : 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).

GTR/GTI : la Garantie de 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.

Hackathon : événement réunissant des équipes de développeurs qui construisent un prototype d'application informatique pendant plusieurs jours. Sous forme de concours chronométré, l'équipe gagnante est désignée par un jury à l'issue du temps imparti. Le terme est un mot-valise constitué de hack et marathon. La référence au marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs pendant deux jours, généralement lors d'un week-end.

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 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. L'infogérant s'engage 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 dans 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 spécialiste. Le terme Infogérance est souvent utilisé à tort pour décrire de simples externalisations, sans la rigueur contractuelle de l'Infogérance. Le marché est souvent segmenté 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 codes 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 : 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 ESN (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 alors "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 : Orange, Free, Numéricable-SFR, 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 qualité 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 remédie aux limitations de la GED (voir définition ci-avant). En effet, les systèmes de Gestion Electronique de Documents 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 (présentes sur le Web ou totalement diffuses, par exemple dans les documents personnels des utilisateurs) qui ne pourront jamais être totalement hiérarchisées ni accessibles 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 prestataires informatiques avec lesquels il a contracté.

Maître d'ouvrage : entité ou décideur qui fait développer une nouvelle application sur-mesure ou fait intégrer tout ou partie d'un progiciel ou, plus généralement, qui commande un projet informatique pour répondre à ses besoins.

Marketing digital (marketing numérique, web marketing) : actions marketing utilisant un canal numérique (ordinateurs, tablettes, téléphones portables...). Le marketing numérique cherche à atteindre le consommateur d'une manière personnelle, très ciblée et interactive : écoute des besoins via les blogs et réseaux sociaux, emailings et newsletters, sites de e-commerce, sites avec devis et commande en ligne, sites "mobile first", achats de mots clé, de vidéos et bannières, reciblage (retargeting), affiliation, présence sur les réseaux sociaux, les blogs et aussi le support clients. Le terme est employé en opposition au marketing traditionnel "off line" : études de marché, publicité presse, radio, télévision, programmes de fidélité, gestion de l'après-vente. Les budgets consacrés au marketing digital sont en hausse régulière au détriment des budgets de marketing classique.

MDM (Mobile Device Management) : gestion d'une flotte d'appareils mobiles (smartphones, tablettes) : mise à jour à distance de l'OS, prise de contrôle à distance, inventaire, sauvegarde et restauration, blocage et effacement à distance (en cas de vol), contrôle de performance (état de la batterie...), gestion du roaming... Editeurs de référence : Airwatch, Good Technology.

Media sociaux (social media) : ensemble des sites faisant appel aux internautes pour créer du contenu et communiquer : outils de publication (Wikipedia...), de discussion (Skype...), réseaux sociaux de contact (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo...), réseaux sociaux de contenu (YouTube, Deezer).

Ce terme tend à remplacer celui de "Web 2.0".

Méta-annuaire : annuaire qui regroupe tous les utilisateurs de toutes les applications d'une entreprise avec leur mot de passe, associé à leurs applications autorisées. 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 des utilisateurs.

Mobilité : les personnels nomades sont de plus en plus nombreux à vouloir accéder à distance aux applications (métiers, messagerie, agendas...) 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 tablettes (iPad, Galaxy Tab...) et les smartphones (iPhone, Galaxy, Blackberry...). Un projet de mobilité inclut notamment le choix du terminal (donc de l'Operating System correspondant : iOS, Android...), 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 environnements.

MOOC (Massive Open Online Course) : formation ouverte et à distance en télé-enseignement. Enseignants et élèves, parfois très nombreux, communiquent uniquement par Internet.

Multicanal (marketing multicanal), cross-canal : utilisation simultanée ou alternée des différents canaux de contact pour la commercialisation des produits et la relation client. Si le marketing multicanal et le développement de ses enjeux a été fortement impacté par le développement d'Internet, le multicanal ne se réduit pas pour autant à la prise en compte des canaux digitaux. Les canaux historiques (points de vente, téléphone, courrier...) sont aussi à prendre en compte.

Le multicanal permet de s'adapter aux volontés et comportements des clients. Il peut également permettre de réduire les coûts de contact et de commercialisation. A l'inverse, le développement du multicanal impose pour l'entreprise des contraintes : cohérence des messages et de la politique commerciale d'un canal à l'autre, historisation des contacts et des actions sur les différents canaux...

De plus en plus, le client est "multicanal" au cours du même processus : phase de recherche d'informations sur Internet puis phase d'achat en magasin par exemple. La banalisation du multicanal chez les distributeurs ne permet plus d'en faire une source de différenciation. Celle-ci ne peut provenir que de la capacité à gérer mieux que d'autres le multicanal. Il s'agira donc de passer de canaux multiples, mais fonctionnant en parallèle, à la meilleure organisation combinée de ces canaux c'est-à-dire à une stratégie "cross-canal".

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++...), des méthodes de conception (UML...), des bases de données (Versant...) et 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.

Objet connecté (Internet des objets) : objet équipé de capacités de communication via des dispositifs sans fil. L'objet peut être un téléphone mobile, un capteur, une borne comme un accessoire de la vie courante. L'Internet des objets (également appelé IoT - Internet of Things) devrait connaître un très fort développement dans la période 2015 - 2025.

Offshore : opération qui consiste à faire réaliser des prestations de service dans des zones géographiques où la main d'œuvre est abondante, de mieux en mieux formée et avec 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 trois 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 Appllicative). 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 à l'installation d'une application (ex : plateformes Java,.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 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.

PCA (Plan de Continuité d'Activité) : il a pour objectif de poursuivre l'activité sans interruption du service et d'assurer la disponibilité des informations quels que soient les problèmes rencontrés. Le PCA est un sur-ensemble du PRA.

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 (établissement bancaire par exemple).

PLM (Product Lifecycle Management) : la 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 référentiel technique unique.

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. Il a en charge la gestion, la documentation et l'évaluation des projets. Il se base fréquemment sur la méthodologie Prince 2. Un PMO spécifique peut être défini pour un projet important.

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 : le portail d'entreprise destiné aux collaborateurs, clients et prospects. 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 !

PPM (Project Portfolio Management) : processus et outils logiciels utilisés pour gérer un portefeuille de projets.

PRA (Plan de Reprise d'Activité, Disaster Recovery Plan ou DRP) : plan permettant d'assurer, en cas de crise majeure ou importante d'un système d'information, la reconstruction de l'infrastructure et la remise en route des applications. Ce plan, doit permettre, en cas de sinistre, de basculer sur un système de relève capable de prendre en charge l'informatique. Il existe plusieurs niveaux de reprise en fonction des besoins exprimés par l'entreprise au travers des deux paramètres suivants : le délai de rétablissement maximum suite à un incident majeur (RTO) et la durée maximale admissible de pertes de données (RPO en secondes, minutes, heures ou jours). Lorsqu'un incident survient, le temps d'analyse de l'incident menant à la décision de lancer ou pas le PRA est une étape toujours délicate car elle nécessite la présence de décideurs et doit être menée dans des délais courts (ce temps est une composante du RTO global).

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 rapport avec l'activité professionnelle. Souvent la fonction proxy est intégrée au firewall.

PUE (Power Usage Effectiveness) : rapport entre la consommation d'électricité (en KWh) des serveurs en sortie des alimentations et la consommation totale d'électricité d'un datacenter (celle des serveurs additionnée à celle des différents équipements, principalement ceux liés au refroidissement et au secours électrique). Dans une salle informatique classique, on observe des PUE largement supérieurs à 2. Dans les datacenters Tiers 3+ de dernière génération et à pleine charge, le PUE cible peut atteindre des valeurs inférieures à 1,5.

Régie (ou assistance technique ou temps passé) : forme de prestation consistant à mettre à disposition les compétences d'un consultant à un tarif défini pour une durée déterminée. La société de services a une simple obligation de moyens. La maîtrise d'oeuvre est alors assurée par le client final. Ce dernier n'a donc pas besoin en amont de partager avec son prestataire le cahier des charges du projet global.

Réseau social : plate-forme applicative regroupant un ensemble d'individus ou d'organisations reliés par des interactions sociales régulières. Les réseaux sociaux sont très nombreux et comprennent des réseaux sociaux privés très spécialisés. Parmi les plus fréquentés : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo... Voir aussi : Média Sociaux (social média).

Réseau social d'entreprise : plate-forme applicative regroupant une communauté de membres à des fins professionnelles. Les membres sont les employés d'une entreprise, ses clients, ses actionnaires ou ses partenaires. Comme un réseau social "grand public", un réseau social d'entreprise s'appuie sur des "fiches profil" mettant en valeur l'expertise des collaborateurs, leurs centres d'intérêt et un "mur" de suivi qui permet d'avoir une vision consolidée de l'activité et de son écosystème (collègues, communautés, échange autour d'une thématique, etc.). Exemple : Microsoft Yammer.

Responsive design : caractère d'une application dont les présentations (textes, images et résolution) s'adaptent automatiquement au terminal qui l'utilise, que ce soit un ordinateur, une tablette ou un smartphone. Les applications conçues en responsive design (norme HTML5 CSS3) sont donc développées une seule fois et utilisables sur tous les terminaux.

RSS (Really Simple Syndication), flux RSS : format de présentation (en-

veloppe 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.

Retargeting (reciblage) : affichage de messages publicitaires adaptés sous forme de bannières sur des sites Internet après qu'un internaute ait fait preuve d'un intérêt particulier pour un produit sur un autre site. Exemple : un internaute visite un site A de vente de produits informatiques sur lequel il consulte des claviers sans fil, puis quitte ce site A sans concrétiser son achat. Lorsqu'il va visiter un site B, les affichages publicitaires seront adaptés à son centre d'intérêt et lui proposeront une publicité du site A avec des visuels de claviers sans fil. Le ciblage permet également de proposer des produits complémentaires.

SaaS (Software as a Service) : modèle de commercialisation des logiciels 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 notes de 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 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 datamining - 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 dans le système de gestion (ERP).

SDDC (Software Designed Data Center), SDN, SDS : après la virtualisation des serveurs (machines virtuelles ou VM) qu'on aurait pu appeler les « Software Defined Servers », il est devenu envisageable d'allouer automatiquement au niveau logiciel les autres ressources informatiques du datacenter notamment le réseau : « Software Defined Network » (SDN) et le stockage : « Software Defined Storage » (SDS). Apparu en 2011-2012, le concept marketing de « Software Designed Data Center » (SDDC) corres-

pond à la promesse de la virtualisation de l'ensemble des composants du datacenter. Le modèle du SDDC doit toutefois relever de nombreux défis : inclure ou non l'existant, les ressources non virtuelles et traiter les problèmes d'interopérabilité entre vendeurs multiples.

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 (ou sécurité de l'information) : l'ouverture croissante des systèmes d'information (connectés à Internet, interconnectés entre sites, ouverts à des tiers clients et fournisseurs, accessibles à distance à partir de mobiles ou à partir du domicile, 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 qui 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...

Self-care (ou Self-help) : Encouragé par les entreprises dans une optique de réduction des coûts, le self-care apporte aux utilisateurs un ensemble d'outils automatisés qui leur permettent de se dépanner directement, sans échange avec un technicien de support. Les SVI (Serveurs Vocaux Interactifs) mis en place ces dernières années ont eu le mérite d'amorcer ce mouvement. Ils présentent des limites structurelles et, jugés souvent "irritants", n'ont constitué qu'une réponse trop partielle aux enjeux des utilisateurs. L'utilisation d'outils Internet de Self-care a modifié en profondeur cette situation. Ils requièrent un travail important en amont de détection des questions les plus fréquemment posées et de formalisation des réponses et ils s'adaptent dynamiquement en fonction de l'utilisation qui en est faite. Les entreprises peuvent utiliser ce concept plus largement, par exemple pour leur service clients.

Serveurs d'applications (architecture 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 et 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 d'avantage 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 dans des centres de support 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'actions 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 lancer 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...) 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.

SMACS (Social Mobility Analytics Cloud Security) ou SMAC : vocable recouvrant l'ensemble des domaines de la transformation numérique qui représenteraient maintenant un sous-marché des services numériques et dont la forte croissance est annoncée.

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 cadre, 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. Synonyme d'ESN (Entreprise de Services du Numérique).

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, Android, etc.) indépendants des constructeurs.

Test d'intrusion : action de pénétrer une infrastructure informatique en utilisant différentes techniques d'attaque pour en 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 (corrective et évolutive) et mise à jour des applications informatiques assurées par une société de service 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...) se sont tous engagés dans les communications unifiées.

VDI (Virtual Desktop Infrastructure) : système permettant la dissociation de la machine "logique" de l'utilisateur d'une part et de sa machine "physique" d'autre part. Il n'a ainsi plus qu'un terminal écran et les postes de travail sont gérés sur des machines virtuelles dans un datacenter central. Les avantages principaux du VDI sont la facilité de gestion des postes ainsi que les coûts très faibles de déploiement. En revanche, le VDI est plus dépendant du point central (où sont gérés l'ensemble des postes de travail) et de la fiabilité du réseau. Cette solution peut être très efficace pour des organisations ayant de nombreux sites distants de quelques postes (agences bancaires...).

Virtualisation de serveurs : couche logicielle qui permet, du point de vue des applications, de simuler une machine physique et ses composants. La virtualisation 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 dans une même machine physique.

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.

VLAN (Virtual LAN) : réseau local virtuel. C'est un réseau informatique étendu logique reliant plusieurs réseaux locaux d'une même organisation ou entreprise. De nombreux VLAN peuvent coexister sur un même réseau physique.

VPN (Virtual Private Network) : réseau empruntant une infrastructure de télécommunications publique (comme Internet) ou privée (opérateurs) et qui garantit l'intégrité et la confidentialité 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, devenu 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. Voir aussi média sociaux (social media).

WiFi (Wireless Fidelity 802.11ac) : Protocole de communication permettant de créer des réseaux locaux sans fil à haut débit (1,3 Gbit/s théoriques pour le 802.11ac normalisé depuis décembre 2013). La portée atteint plusieurs dizaines de mètres en intérieur. Le WiFi nécessite la présence de bornes.



Impression réalisée sur les presses d'Optimum (Tourcoing, 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 une certification 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).

Aussi loin que vous voudrez...[®]



NEURONES

Immeuble "Le Clemenceau 1" - 205, avenue Georges Clemenceau - 92024 Nanterre Cedex
Tél. : 01 41 37 41 37 - e-mail : investisseurs@neurones.net - www.neurones.net

Suivez NEURONES :     